

# Palvelujen järjestämissuunnitelma

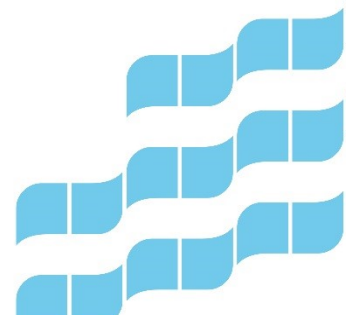
## Tampereen seudun työllisyysalue



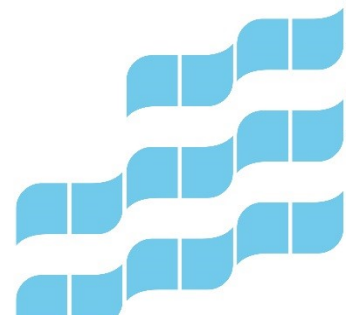
TAMPERE

## Sisällysluettelo

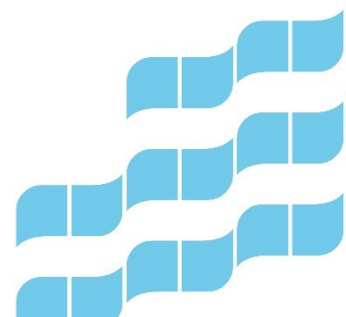
1	Johdanto.....	5
2	Suunnitelmatyön lähtökohdat .....	6
3	TE-palvelu-uudistus.....	8
3.1.	Julkiset työvoimapalvelut.....	8
3.2.	Keskeiset nostot hallitusohjelmasta.....	9
3.3.	TE-palvelujen uudistamisen lähtökohdat valtakunnallisesti.....	10
4	TE-uudistuksen valtakunnalliset tavoitteet, tavoitteiden ja toiminnan seuranta.....	12
4.1.	Uudistuksen yleiset tavoitteet .....	12
4.2.	Valtakunnalliset tavoitteet ja niiden seuranta .....	12
4.3.	Seurantakeskustelut.....	13
4.4.	Neuvottelumenettely .....	13
4.5.	Valtakunnallinen neuvottelukunta.....	14
5	Uudistuksen rahoitusmalli, kuntakohtaiset kannusteet ja uudistuvat TE-palvelut .....	14
5.1.	Palveluiden rahoitus.....	14
5.2.	Kuntien kannustemaksut, lähipalvelut ja toimivallan siirto .....	15
5.3.	Työllisyysalueen oma palvelutuotanto ja sen kehittäminen.....	19
5.4.	Työllisyysalueen viranomaistoiminnan lakisääteiset asiakastietojärjestelmät.....	22
5.5.	Hankinnat ja ostopalvelut .....	22
5.6.	Välityömarkkinat .....	24
5.7.	Työllistymisen vauhdittaminen julkisilla hankinnoilla.....	24
5.8.	Koulutuksenjärjestäjät.....	26
5.9.	Hyvinvointialue.....	26
6	Perusteet Tampereen seudun työllisyysalueelle.....	29
6.1.	Kuntakokeilut ja työllisyysalueratkaisu .....	29
6.2.	Selvitys järjestämistä vastuun aluevaihtoehdoista .....	30
6.3.	Pirkanmaan TE-palvelustrategia ja työllisyysalueen valmistelu.....	30
6.4.	Kuntajohdon linjaukset työllisyysalueen valmistelusta.....	31
7	Tampereen seudun kuntien linjaukset järjestämistä ratkaisuun .....	31
7.1.	Palvelujen järjestäminen .....	32
7.2.	Talous .....	32



7.3.	Lähipalvelut ja ekosysteemi .....	33
7.4.	Palvelutuotanto .....	33
8	Siirtymävaiheen ja pidemmän aikavälin kehittäminen .....	34
8.1.	Toimintaympäristön muutokset ja haasteet .....	34
8.2.	Ekosysteemisillä palveluilla vaikuttavampaan toimintaan .....	34
8.3.	Työsi-projekti siirtymävaiheen jatkovalmistelun tukena .....	37
9	Tampereen seudun työllisyysalueen strategia, tavoitteet, tiedolla johtaminen, toiminnan vaikuttavuus ja asiakaslähtöisyys .....	39
9.1.	Tampereen seudun työllisyysalueen strategia ja tavoitteet .....	39
9.2.	Tiedolla johtaminen .....	40
9.3.	Vaikuttavuus .....	41
9.4.	Asiakaslähtöisyys .....	42
10	Pirkanmaan TE-palvelustrategia .....	44
10.1.	TE-palvelustrategia uudistuksen valmistelun lähtökohtana .....	44
10.2.	Visio, toimintaperiaatteet ja strategiset linjaukset .....	44
10.3.	Lähipalvelujen ja ekosysteemisen kehittämisen identiteetit .....	45
11	Työllisyysalueen toiminnan johtaminen, organisointi ja strateginen kumppanuusyhteistyö .....	46
11.1.	Elinvoima- ja osaamislautakunta .....	46
11.2.	Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue .....	47
11.3.	Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelut .....	47
11.4.	Lähipalvelut, aluemalli sekä aluejohtajan rooli ja tehtävä .....	48
11.5.	Työllisyysalueen hallinnon ja kehittämisen tukipalvelut .....	51
12	Henkilöstön kehittäminen Pirkanmaan TE-palvelustrategian lähtökohdista .....	51
12.1.	TE-palveluhenkilöstön osaamistarpeet ja vaatimukset .....	51
12.2.	Valtakunnalliset ja alueen muutosvalmennukset .....	52
12.3.	Työsi-projekti muutoksen tukena .....	52
13	Työllisyysalueen tehtävien hoitamiseen varattavat taloudelliset ja henkilöstövoimavarat sekä niiden kohdentuminen (a) .....	53
13.1.	Kustannustenjako .....	58
14	Palvelujen tuottamista ja kohdentamista koskevat ratkaisut (b) .....	60
15	Toimipisteiden määrä ja sijoittuminen siirtymävaiheessa (c) .....	62
16	Yhteistyötahot ja muodot (d) .....	63



16.1.	Strateginen yhteistyö .....	63
16.2.	Tampereen seudun työllisyysalueen kuntajohtajat .....	63
16.3.	TE-uudistuksen valmistelun ohjausryhmä.....	63
16.4.	Strateginen kumppanuusryhmä.....	63
16.5.	Työllisyyden ja kotoutumisen rakenneuudistuksia ja palveluja koskeva strateginen yhdyspintaryhmä hyvinvointialueen kanssa .....	64
16.6.	Pirkanmaan liiton koulutusryhmä .....	64
16.7.	Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjausryhmä.....	65
16.8.	Tampereen kaupunkiseudun työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (TYP) johtoryhmä.....	66
16.9.	Operatiivinen yhteistyö .....	66
17	Työvoiman ja työpaikkojen kohtaannon sekä liikkuvuuden edistäminen (e) .....	67
18	Työperäisen maahanmuuton edistäminen (e) .....	71
19	Varautuminen rakennemuutostilanteisiin (f).....	72
20	Viestintä.....	74
21	LIITTEET .....	75



## 1 Johdanto

Työvoimapalvelut siirtyvät valtiolta kunnille vuoden 2025 alussa. Kuntien järjestämisvastuulle kuuluvista julkisista työvoimapalveluista ja niihin liittyvistä tehtävistä säädetään työvoimapalveluiden järjestämisestä annetussa laissa (380/2023).

Työllisyysalueen on toimitettava viimeistään 31.10.2023 työ- ja elinkeinoministeriölle suunnitelma työvoimapalvelujen järjestämiseksi (jäljempänä järjestämissuunnitelma), samassa yhteydessä toimitettavan sopimuksen yhteistoimintaelimestä (yhteistoimintasopimus) kanssa. Lisäksi työllisyysalueen on samassa yhteydessä ilmoitettava, mikäli se ei haluaisi käyttöönsä palvelujen järjestämiseen tarkoitettuja tiloja.

Järjestämissuunnitelman tarkoitus on auttaa kuntia tunnistamaan työvoimapalveluiden järjestämiseen liittyvät olennaiset kysymykset ja teemat jo työllisyysalueiden muodostamisvaiheessa. Näiden kysymysten ja teemojen tunnistaminen on tärkeää työllisyysalueen toiminnan, tuotannon ja yhteistyön suunnittelemiseksi. Parhaimmillaan järjestämissuunnitelma ohjaa työllisyysalueen suunnittelua.

Järjestämissuunnitelma auttaa työ- ja elinkeinoministeriötä arvioimaan työllisyysalueiden ja kuntien edellytyksiä suoriutua järjestämisvastuuseen ja palveluiden tarjoamiseen liittyvistä velvoitteistaan. Tällä on erityisesti merkitystä, jos joudutaan arvioimaan järjestämislain 12 §:ssä tarkoitetun valtioneuvoston päätöksenteko-oikeuden käyttämistä tai kunnan poikkeusluvan edellytyksiä.

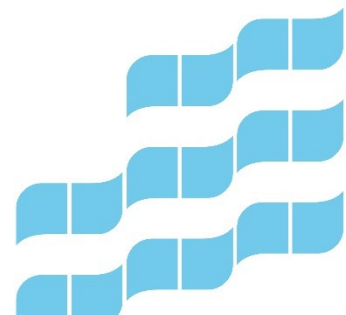
Tämä järjestämissuunnitelma on laadittu Tampereen seudun kuntien muodostamalle työllisyysalueelle tuotannon, toiminnan organisoimien ja asiakaspalvelun sekä sen tukipalvelujen toimeenpanon lähtökohdiksi työllisyysaluetta perustettaessa. Järjestämissuunnitelma toimii linjaavana tukena työllisyysalueen tuotannon ja tukipalvelujen valmistelijoille.

Järjestämissuunnitelma täyttää lain (380/2023) ja työ- ja elinkeinoministeriön ohjeen edellyttämät asiat, joista perustettavan työllisyysalueen on toimitettava järjestämissuunnitelma työ- ja elinkeinoministeriöön lokakuun 2023 loppuun mennessä. Työllisyysalueen järjestämissuunnitelman on oltava kuntien toimivaltaisten elinten hyväksymä, mutta asiakirjalta ei aikataulusyistä edellytetä lainvoimaisuutta.

Edellisen lisäksi tämä järjestämissuunnitelma on laadittu Tampereen seudun kuntien poliittisen ja virkamiesjohdon laajaan käyttöön, joten uudistusta on tässä asiakirjassa kuvattu lain edellyttämia asioita laajemmin mm. uudistuksen tavoitteiden ja lähtökohtien osalta.

Suunnitelmasta on käytävä ilmi (Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 15 § 4 momentti):

- a) tässä laissa tarkoitettujen tehtävien hoitamiseen varattavat taloudelliset ja henkilöstövoimavarat sekä niiden kohdentuminen;
- b) tässä laissa tarkoitettujen palvelujen tuottamista ja kohdentamista koskevat ratkaisut;
- c) toimipisteiden määrä ja sijoittuminen;
- d) yhteistyötahot ja -muodot;
- e) työperäisen maahanmuuton, työvoiman ja työpaikkojen kohtaannon sekä työvoiman liikkuvuuden edistäminen;
- f) varautuminen rakennemuutostilanteisiin



Työ ja elinkeinoministeriö on antanut 16.5.2023 ohjeistuksen kunnille työvoimapalvelujen järjestämistä koskevasta suunnitelmasta. Tampereen seudun suunnitelma perustuu edellytettävien asioiden osalta ko. ohjeeseen. Tampereen seudun järjestämissuunnitelma sisältää myös kotoutumisen edistämistä annetun lain (392/2023) eli ns. kotoutumislain mukaisten palvelujen järjestämisen suunnitelman valmistelutilanteen kuvauksen siten, kun tässä vaiheessa valmistelua asiasta on sovittu alueen kuntien kesken.

## 2 Suunnitelmatyön lähtökohdat

Tampereen seudun kuntien työllisyysalueeseen kuuluvat seuraavat kunnat: Tampere, Akaa, Juupajoki, Kangasala, Kuhmoinen, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Pälkäne, Ruovesi, Urjala, Vesilahti, Virrat, Ylöjärvi.

Tampere toimii työllisyysalueen vastuukuntana ja muista kunnista käytetään tässä suunnitelmassa käsitettä sopijakunta.

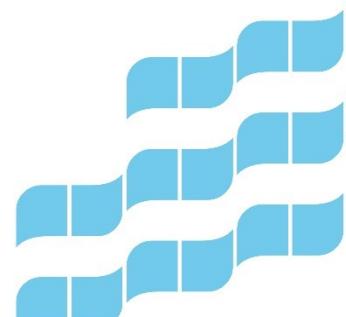
Tampereen seudun työllisyysalueen järjestämissuunnitelma on valmisteltu Tampereen seudun kuntien hallitusten kesällä 2023 hyväksymien TE-uudistuksen järjestämisen ja tuottamisen periaatteiden sekä kuntien välisten neuvottelujen pohjalta. Järjestämissuunnitelman valmisteluun on osallistunut kuntajohdosta nimetty kuntanyrkki, jonka edustajat ovat pyytäneet edustamiensa kuntien virkamiesjohtoa ja valmistelijoita kommentoimaan suunnitelmaa viimeistään 4.9.2023. Työnyrkissä on kuntien lisäksi edustajana johtaja Pirkanmaan TE-toimistosta, josta on pyydetty kommentit luonnokseen virkamiesjohtolta samassa aikataulussa.

Järjestämissuunnitelma pohjautuu Pirkanmaan kuntien yhteisesti hankkiman TE-palvelustrategian loppuraportin (2023) analyysiin ja linjausehdotuksiin. TE-palvelustrategiaa voidaankin pitää kiinteänä osana järjestämissuunnitelmaa ja tuotannon suunnittelua Tampereen seudulla. TE-palvelustrategia on valmisteltu laajassa yhteistyössä kuntien, valtion toimijoiden, työllisyyden edistämiseen liittyvien keskeisten kumppaneiden ja mm. asiakkaita edustavien sidosryhmien kanssa. Palvelustrategiatyön laadinnasta on vastannut Owal Group Oy, Mikko Kesä Oy ja Deloitte ja kustannuksiin on osallistunut kuntien lisäksi Pirkanmaan liitto.

Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilun ja aiempien Pirkanmaan kuntakokeilujen sekä Pirkanmaan TE-toimiston hyvät toimintatavat huomioidaan osana työllisyysalueen palvelujen järjestämistä ja myöhempää tuotannon suunnittelua.

Tampereen seudun kuntien yhteisenä tahtotilana on rakentaa työllisyysalueelle kattavat ja toimivat lähipalvelut. Asiakaspalvelua kehitetään kuntakokeilun lähipalvelumallia hyödyntäen. TE-palvelujen kokonaisuus tukee osaltaan myös keskuskaupungin tavoitteita. Tampereen TE-palvelujen kehittämisen lähtökohtana on ekosysteeminen identiteetti (TE-uudistuksen järjestämisen ja tuottamisen periaatteet). Em. lähtökohtia kuvataan tarkemmin Pirkanmaan TE-palvelujen palvelustrategiassa.

Järjestämissuunnitelmassa huomioidaan lisäksi Orpon hallituksen hallitusohjelman työllisyyden edistämiseen ja työllisyyspalveluihin liittyvät muutokset siinä määrin, kun ne ovat ennen tämän suunnitelman hyväksymistä tiedossa ja hyödynnettävissä. Toimeenpanon osalta hallitusohjelma lakimuutoksineen huomioidaan aikanaan osana tuotantoa ja tuotannon suunnittelua.



TE-palvelu-uudistuksessa on kysymys varsin suuresta, asiakaspalvelun saumattoman jatkuvuuden osalta siirtymävaiheessa riskialttiista, uudistuksesta, joka toteutetaan varsin lyhyessä ajassa. Valmistelu edellyttää huolellista valmistautumista ja laajempien työllisyyspalvelujen kehittämistoimien ajoittamista siirtymävaiheen jälkeiseen aikaan.

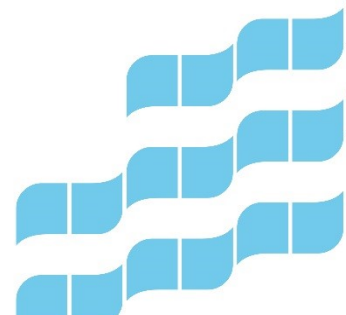
Siirtymävaiheen keskeisin tavoite on turvata katkeamattomat palveluketjut asiakkaille sekä turvata parhaalla mahdollisella tavalla työnantajien työvoiman saatavuus, työnhakijoiden työllistyminen, alkavan yritystoiminnan palvelut ja maahanmuuttajien kotoutuminen järjestäjän vaihtumisesta huolimatta.

Jo ennen siirtymävaihetta ja siirtymävaiheessa myös nykyiset TE-palveluja tuottavat ja järjestävät organisaatiot, josta siirtyy palveluja ja tehtäviä työllisyysalueelle, on pidettävä siirtyvien palvelujen ja tehtävien osalta toimintakykyisinä vuoden 2024 loppuun asti. Näitä organisaatioita ovat mm. Pirkanmaan TE-toimisto (toiminta loppuu kokonaan uudistuksen myötä), Pirkanmaan ELY-keskus, KEHA-keskus ja Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilu (kokeilu loppuu 31.12.2024). Lisäksi on mm. asiakaspalvelussa huomioitava käynnissä olevien työvoimakoulutusten ja palveluhankintojen jatkuvuus vuodenvaihteen 2025 yli, vaikka palvelujen järjestäjä muuttuikin.

Ennen järjestämistäsiirtoa valtiolta kunnille vuoden 2024 aikana, Työsi-projektissa suunnitellun edetessä ja sen mukaisesti, on todennäköisesti tarpeen tehdä työllisyysalueen toiminnan kannalta tarvittavia muutoksia jo mm. kuntakokeilussa, jotta vältetään mm. siirtymävaiheen riskeiltä tai päällekkäisiltä kustannuksilta. Nämä uudistukset voivat liittyä mm. Pirkanmaan kuntakokeilun uudelleenorganisointiin työllisyysalueen kuntien osalta tai sopimuksiin, joita saattaa olla tarpeen muuttaa vuoden 2024 osalta. Uudistus aiheuttaa muutoksia myös kunnissa. Riskienhallinnan kannalta kunnissa ja kuntakokeilussa vaadittavat muutokset tulee huomioida osana kokonaisuutosprosessin aikataulutusta. Nämä kokonaisuudet sovitaan, suunnitellaan ja aikataulutetaan kuntien kanssa yhdessä vuoden 2023 loppuun mennessä.

Asiakaspalveluprosessit kansalliseen ja alueiden väliseen sekä lakisääteiseen yhteispalveluun mm. hyvinvointialueen kanssa on rakennettava työllisyysalueen osalta yhdenmukaisiksi ennen työvoimapalvelujen järjestämistäsiirtoa kuntiin. Palvelujen ja tukitoimien osalta mm. valtakunnalliset lain edellyttämät digitaaliset tietojärjestelmät ja niiden integraatio tarvittavin osin Tampereen seudun kuntien oman digitaalisen ympäristön on oltava kunnossa järjestämistäsiirrossa, samoin kuin muut tukitoiminnot mm. asiakkaiden tukien maksatusprosessi, joka on rakennettava monivaiheisena vastuukunnan ja palveluntuottajan järjestelmien ympäristöön. Tampereen seudun digitaalinen infra on suurimmaksi osaksi yhdenmukainen, mikä helpottanee valtion ja kuntien tietojärjestelmien integraatiota työllisyysalueella.

Suunnitteluvaiheessa on myös huomioitu KOTO24-uudistus, joka kulkee TE-palvelu-uudistuksen rinnalla omana lainsäädäntöuudistuskokonaisuutena. Alueen suunnittelutyön tavoitteena on ollut tunnistaa KOTO24-uudistuksen yhtymäkohdat TE24-uudistukseen. Työikäisten maahanmuuttajien työllistymisen edistäminen tulee olla kuntien yhteisenä tavoitteena myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät ole työnhakijoina. Lisäksi on tarpeen huomioida vieraskielisen asiakaskunnan määrän kasvu osana strategista ja palvelujen järjestämiseen liittyvää suunnittelua. Työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvät olemassa olevat palvelurakenteet ovat toimineet osaltaan suunnittelutyön lähtökohtana.



Tampereen seudun työllisyysalueen palvelujen järjestämiseen liittyvät suunnitelmat täsmentyvät tämän asiakirjan hyväksymisen jälkeenkin kuntien ja valtion sekä kumppanuusverkoston yhteisen valmistelun edetessä. Varsinaista tuotannon suunnittelua valmistellaan vuosien 2023–2024 aikana Tampereen kaupungin johdolla Työllisyyspalvelujen siirto ja organisointi -projektissa (Työsi-projekti).

Tampereen kaupunki on projektoinut uudistukseen liittyvän valmistelutyön Työsi-projektiksi ajalle 1.4.2023 - 31.3.2025. Projekti sisältää 14 osaprojektia, joista neljässä valmistellaan TE-palvelujen siirtoa ja organisointia ja 10:ssä valmistellaan tukipalveluja. Projektissa keskitystään siirtymävaiheen huolelliseen valmisteluun.

### 3 TE-palvelu-uudistus

#### 3.1. Julkiset työvoimapalvelut

Julkisilla työvoimapalveluilla turvataan osaavan työvoiman saatavuutta ja työtä hakevien mahdollisuuksia saada työtä sekä edistetään uuden yritystoiminnan syntymistä, yritysten toimintaedellytyksistä ja työelämän laatua. TE-palvelut tarjoavat asiakkaille kattavan valikoiman erilaisia työnhakua ja työllistymistä sekä yritystoimintaa tukevia palveluja. Kunnille on siirtymässä n. 124 erillistä palveluihin liittyvää tehtävää. 1960-luvulta asti julkiset työvoimapalvelut on järjestetty valtion toimesta lukuun ottamatta viime vuosien kuntakokeiluja. Pääosa nykyisistä TE-palveluista siirtyy kuntien vastuulle vuoden 2025 alusta.

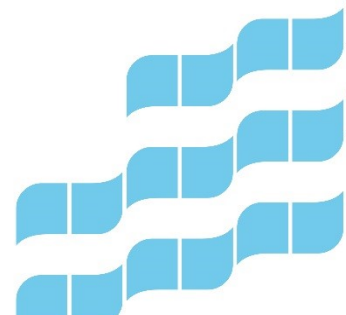
Julkisten työvoimapalvelujen asiakkaita ovat työnhakijat, työnantajat ja yrittäjiksi aikovat. Pirkanmaalla oli kesäkuussa 2023 kaikkiaan 46 239 työnhakijaa, joista 80 % Tampereen kaupunkiseudulla. Julkinen työnvälitys on työnantajien eniten käyttämä työnvälityskanava Suomessa ja osa työpaikoista on näkyvillä Euroopan laajuisesti.

TE-palvelujen avoimiin työpaikkoihin ilmoitetaan Suomessa vuosittain noin miljoona työpaikkaa. Julkisen työnvälityksen keskeinen tehtävä onkin kohtaannon edistäminen. Pirkanmaalla avoimista työpaikoista 86 % sijaitsee Tampereen kaupunkiseudulla. Huomattavaa on, että työttömistä työnhakijoista 71 % on jo tällä hetkellä Pirkanmaalla kuntien vastuulla työnhakija-asiakkaina Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa. Näistä kaupunkiseudulla on 14 510 ja Tampereella 11 126.

Vieraskielisiä työnhakija-asiakkaita Pirkanmaalla on n 15 % kaikista työnhakijoista, joista Tampereen kaupunkiseudulla 6 143. Pelkästään Tampereella asuu 76 % Pirkanmaan vieraskielisistä työnhakijoista. Pirkanmaan kaikista vieraskielisistä asukkaista, Tampereen kaupunkiseudulla asuu 89 %.

Tampereen kaupunkiseudun työvoiman määrä on 201 124, koko Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien 219 120.

Vieraskielisten asiakkaiden määrän kuntakohtainen vaihtelu vaikuttaa palvelujen järjestämiseen merkittävästi. Asiakkaiden määrä ja tarpeet vaihtelevat TE-palveluissa kulloisenkin työmarkkinatilanteen mukaan. Työllisyysalueen, työllisyysalueiden väliset tai yksittäisen kunnan alueella tapahtuvat suuret rekrytointitarpeet tai irtisanomistilanteet edellyttävät usein myös toiminnan ja resurssien nopeaa uudelleensuuntaamista.





Julkisten työvoimapalvelujen järjestäminen perustuu elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden tarpeisiin ja muutosten ennakointiin sekä asiakkaiden palvelutarpeisiin. Palvelut on lain mukaan suunniteltava ja toteutettava sisällöltään, laadultaan ja laajuudeltaan sellaisena, kun asiakkaiden palvelutarve edellyttää. Asiakkaille tarjotaan palveluja, jotka parhaiten turvaavat osaavan työvoiman saatavuutta ja edistävät työnhakijoiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille ja edistävät yritystoiminnan käynnistymistä. Julkisia työvoimapalveluja tarjotaan omatoimisesti käytettävänä sähköisinä palveluina ja henkilökohtaisena palveluna. Asiakkaan asiointitapa sekä yhteydenpito työvoimaviranomaisen ja asiakkaan välillä määräytyvät lain ja arvioidun palvelutarpeen perusteella.

Palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa on otettava huomioon yhteistoiminnassa mukana olevien kuntien toiminta, työllisyysalueen väestörakenne, asiakkaiden palvelun tarve sekä muut palvelujen antamista koskevat olosuhteet.

Julkisten työvoimapalveluiden yleinen ohjaus, kehittäminen ja valvonta kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriölle. TE-palveluita koskevassa uudistuksessa kunnille siirretään pääosa nykyisin TE-toimistojen vastuulla olevista henkilöasiakas-, työnantaja- ja yrityspalveluista.

Vaikka järjestämisvastuu siirtyy kunnille, valtio vastaa työllisyydenhoidon palvelujärjestelmästä ja sen toimivuudesta valtakunnan tasolla. Lisäksi osa palveluista jää valtion järjestettäväksi kansalliselle tasolle. Valtiolla on kokonaisvastuun lisäksi ylläalueellinen ja valtakunnallinen koordinoiva rooli palvelukokonaisuuksissa, joilla edistetään kansallisesti merkittäviä työllisyystoimenpiteitä yhdessä kuntien kanssa. Tällaisia palvelukokonaisuuksia ovat esimerkiksi positiiviset ja negatiiviset rakennemuutostilanteet sekä kansainväliset rekrytoinnit.

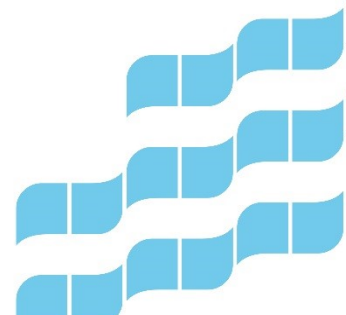
Työvoiman liikkuvuuden ja saatavuuden varmistamiseksi kansallinen ja alueiden ja alueiden kuntien välinen toimiva ja tiivis yhteistyö on tärkeää, jotta uudistuksen tavoitteisiin päästään.

Julkisissa työvoimapalveluissa on noudatettava tasapuolisuutta ja puolueettomuutta. Julkisten työvoimapalveluiden järjestämisessä, tuottamisessa, kehittämisessä ja palveluista tiedotettaessa sekä niihin ohjattaessa on edistettävä yhdenvertaisuuden toteutumista sekä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työmarkkinoilla. Julkisten työvoimapalveluiden järjestämisessä on huolehdittava erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämisestä. Palvelujen saatavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi kielellinen saavutettavuus ja digitaalisuus on tärkeää huomioida.

### 3.2. Keskeiset nostot hallitusohjelmasta

Orpon hallituksen hallitusohjelma sisältää monia työvoimapalvelujen uudistamiseen liittyviä toimia, joita toimeenpannaan kuluvalle hallituskaudella. Nämä toimet tullaan ottamaan huomioon osana työllisyysalueen tuotannon suunnittelua ja toimeenpanoa tai työllisyysalueen muuta toimintaa. Alla keskeisimpiä:

- Hallitus uudistaa työvoimapalvelujen toimintaa.
- Hallitus velvoittaa hyvinvointialueet, Kelan ja kunnat tekemään yhteistyötä paikallisesti, jotta asiakas saa tarvittavat palvelut, tuet ja niihin liittyvät veloitteet mahdollisuuksien mukaan samasta lähipalvelupisteestä. Palvelut voidaan tuottaa lähipalvelun, vaikka järjestäjä olisi vastuukunta.

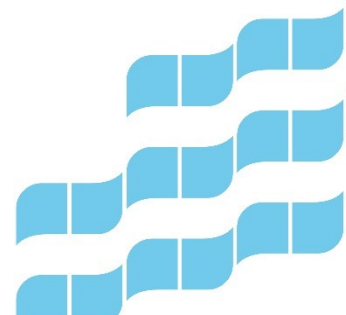


- Hallitus laajentaa työvoimaviranomaisen ja palveluntuottajien mahdollisuuksia hyödyntää tietoa toiminnan vaikuttavuuden ja palveluohjaukset tehostamiseksi.
- Hallitus ohjeistaa työvoimaviranomaisia järjestelmällisesti kartoittamaan pk-yritysten piilotyöpaikat, avaamaan yrityksiltä kerätyn tiedon piilotyöpaikoista kiinnostuneille toimijoille ja edistämään siten uusien työpaikkojen syntymistä. Selvitetään ja otetaan käyttöön toimintatavat, joilla yksityiset työnvälitysyrietykset saavat tarpeelliset tiedot työttömistä.
- Työvoimapalvelujen lakisääteistä prosessia kevennetään, jotta rajallista resurssia voidaan käyttää tarkoituksenmukaisemmin ja asiakaslähtöisemmin. Alkukartoitukseen ja henkilökohtaiseen kohtaamiseen panostetaan. Virkailijalle annetaan enemmän harkintavaltaa ja veloitetaan yksilöllisen työllistymisen edistämiseen. Digitaalisaation mahdollisuudet hyödynnetään yksilökohtaisissa palveluissa.
- Hallitus uudistaa kuntouttavan työtoiminnan ja päihdekuntoutustyön työllistymistä edistäväksi. Kuntouttavan työtoiminnan *työhön suuntaavat* palvelut palautetaan kuntien järjestämisvastuulle kuitenkin niin, että kunnilla ja hyvinvointialueilla on mahdollisuus sopia ko. Palvelujen järjestämisestä, myös hyvinvointialueen kautta, koko alueen laajuisesti.
- Hallitus laajentaa IPS-sijoita ja valmenna toimintamallia osatyökykyisten työllistämiseksi. Mallilla tuetaan mielenterveyden häiriöihin sairastuneita henkilöitä saamaan töitä avoimilta työmarkkinoilta ja pärjäämään työssään.
- Työttömyyskassoille annetaan mahdollisuus tarjota asiakkailleen työvoimapalveluita. Työvoimapalveluiden tuottavuutta parannetaan ja monituottajamallia hyödynnetään ottamalla tulosohtauksella työllistämispalvelujen kumppaniksi yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat laajemmin.
- Hallitus uudistaa palkkatukea ja kohdistaa sitä erityisesti yksityiselle ja kolmannelle sektorille.
- Työelämän vastaanottokyvykkyyttä vahvistetaan niin, että esim. osatyökykyisten, maahanmuuttajien, ikääntyneiden ja matala koulutustason tehtävissä toimivien henkilöiden työllistyminen paranee. Tarvittavat toimet selvitetään ja laaditaan kehittämissohjelma. Pk-yrityksiä tuetaan tehtävien uudelleenjärjestelyissä matalan vaativuustason tehtävien luomiseksi.
- Hallitus lisää tietoisuutta vammaisten henkilöiden työllistymismahdollisuuksista. Hallitus kehittää työolosuhteiden järjestelytukea ja lisää sen tunnettuutta työnantajille ja TE-asiantuntijoille.

Edellisen lisäksi Tampereen seudun työllisyysalueella valmistaudutaan ottamaan vastaan muita hallitusohjelman kautta tulevia tehtäviä mm. Kotoutumisen lainsäädännön sekä Työttömyysturvalain muutosten toimeenpanoon liittyen.

### 3.3. TE-palvelujen uudistamisen lähtökohdat valtakunnallisesti

Työvoimapalvelut siirtyvät kunnille ja niiden muodostamille työllisyysalueille 1.1.2025. Kuntien järjestämisvastuulle kuuluvista julkisista työvoimapalveluista ja niihin liittyvistä tehtävistä ja palvelujen järjestämisestä säädetään työvoimapalveluiden järjestämisestä annetussa laissa (380/2023, jäljempänä järjestämislaki). [Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Palvelujen järjestämistä määrittää lisäksi kuntalaki [Kuntalaki 410/2015 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)



Tampereen seudulla palvelujen järjestämistä ja tuottamista määrittää ja linjaa edellisten lisäksi Sopimus yhteisestä toimielimestä julkisten työvoimapalveluiden viranomaistehtävien hoitamisessa (liite), Tampereen seudun kuntien kesällä 2023 hyväksymät TE-uudistuksen valmistelun järjestämisen ja tuottamisen periaatteet (liite), kuntien yhdessä vuonna 2022 hankkima Pirkanmaan TE-palvelustrategia (liite) sekä Orpon hallitusohjelma toimeenpantavine lakimuutoksineen.

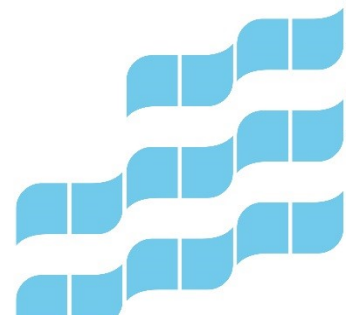
Järjestämislain mukaan kunta voi järjestää palvelut itsenäisesti, jos sen työvoiman määrä on vähintään 20 000 henkilöä. Kuntien, joiden työvoiman määrä jää alle 20 000 henkilön, tulee sopia tehtävän hoitamisesta yhteistoiminnassa muun kunnan tai kuntien kanssa. Yhteistoiminnasta sopivien kuntien yhteisen työvoiman määrän tulee olla vähintään 20 000 henkilöä. Kuntien tulee myös muodostaa maantieteellisesti yhtenäinen alue. Työllisyyden hoitamiseksi perustettua yhteistoiminta-aluetta kutsutaan työllisyysalueeksi. Työllisyysalueen muodostamisesta eräissä muissa tilanteissa määritellään lain 14 § sekä valtion päätöksenteko-oikeudesta 16 §. Tampereen kaupunkiseudun työvoiman määrä on 201 124, koko Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien työvoiman määrä 219 120.

Työvoimapalvelujen järjestämisestä vastuussa olevasta kunnasta tai kuntayhtymästä käytetään laissa käsitettä työvoimaviranomainen. Työvoimapalvelujen järjestämisestä annetun lain mukaisesti vastuukuntana toimiva Tampereen kaupunki sekä yksittäinen työllisyysalueen sopijakunta voivat keskenään sopia erikseen määritellyissä tehtävissä työvoimaviranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä noudattaen, mitä kuntalain 53 §:ssä säädetään kuntien yhteisestä virasta tai mitä kuntalain 54 §:ssä säädetään sopimuksesta viranomaistehtävien hoitamiseksi.

Työvoimaviranomaisen käsitettä käytetään tällöin myös viranomaisesta, jolle on siirretty lain mukaisia erikseen määriteltyjä viranomaistehtäviä hoidettavaksi. Tällöin siirtyvän toimivallan osalta on kysymys yksilöidyistä tuotantoon liittyvistä siirretyistä viranomaistehtävistä ja näihin tehtäviin liittyvästä toimivallasta, ei laajemmasta toimivallasta lain (380/2023) tehtäviin. Tampereen seudun työllisyysalueen yhteistoimintasopimuksessa on sovittu, että sopijakuntiin palvelussuhteessa oleva työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta annetun lain ja sen nojalla annettujen lakien mukaisia tehtäviä hoitanut henkilöstö siirtyy 1.1.2025 lukien Tampereen kaupungin palvelukseen. Henkilöstö siirtyy työsopimuslain ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain liikkeenluovutusta koskevien määräysten mukaisesti. Tästä johtuen laaja-alaista erillistä toimivallan siirtoa kunnille ei tarvita, kuin mahdollisesti joissain yksittäisissä erikseen määritellyissä tehtävissä, joita voivat olla mm. starttirahapäätöksen valmistelu ja päättäminen kaupunkiseudun kuntien elinkeinopalveluissa. Sopijakuntien henkilöstösiirrolla vastuukuntaan turvataan ennen kaikkea yhdenmukaisten ja kattavien lähipalvelujen järjestämisen mahdollisuus kuntiin.

Työvoimapalvelujen järjestämisvastuu muodostaa kunnille uuden valtionosuustehtävän. Kullekin kunnalle myönnetään julkisten työvoimapalveluiden järjestämistä ja niihin liittyvien tehtävien hoitamista varten valtionosuutta. Valtionosuuden myöntämisestä säädetään kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetussa laissa (618/2021).

Siirtyvien palveluiden osalta valtionosuuksia maksetaan työikäisen väestön sekä työttömien määrän perusteella. Työttömien määrä lasketaan laajan työttömyyden perusteella, jolloin mukaan lasketaan myös työvoimapalveluiden piirissä olevat työttömät sekä palkkatuella työskentelevät. Näiden uusien valtionosuuskriteerien lisäksi vieraskielisyyden perusteella korvataan työttömien kotokoulutuksen kustannuksia. Palveluiden valtionosuusrahoituksen suuruus päivitetään vuosittain valtionosuuslaskelmien yhteydessä.



## 4 TE-uudistuksen valtakunnalliset tavoitteet, tavoitteiden ja toiminnan seuranta

### 4.1. Uudistuksen yleiset tavoitteet

Työvoimapalveluiden järjestämisvastuun siirtoa koskevan uudistuksen tavoitteena on kasvattaa työllisyyttä edistämällä työn kysyntää ja tarjontaa valtion ja kuntien välisellä yhteistyöllä sekä vahvistaa alueiden elinvoimaa ja kilpailukykyä asiakaslähtöisillä palveluilla hyödyntämällä kuntaekosysteemin mahdollisuuksia.

Uudistus laajentaa kuntien vastuuta työttömyysetuuksien rahoituksesta ja tavoitteena on, että rahoitusvastuu kannustaa kuntaa huolehtimaan alueen työllisyydestä sekä järjestämään työttömille työnhakijoille mahdollisimman tehokkaasti palveluja, jotka johtavat työllistymiseen.

Uudistuksen tavoitteena on palvelurakenne, joka edistää parhaalla mahdollisella tavalla työvoiman saatavuutta ja työnhakijoiden nopeaa työllistymistä sekä lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta.

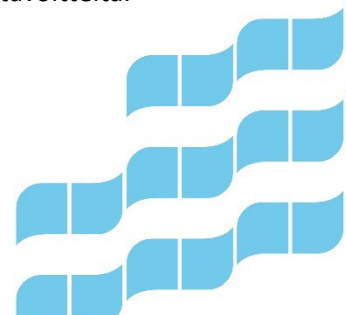
Uudistuksessa huomioidaan palvelujen yhdenvertainen saatavuus. Myös kielellisten oikeuksien toteutuminen ja heikommassa työmarkkina-asetmassa olevien palvelut turvataan. TE-palvelujen siirto kunnille tuo palvelut lähemmäksi asiakkaita, kun työllisyyspalvelut, koulutuspalvelut ja kunnan elinkeinopalvelut ovat osana kunnan ja alueen palveluekosysteemiä. Kunnilla on hyvät lähtökohdat tarjota asiakkaille kohdennettuja ja paikallisten työmarkkinoiden tarpeisiin räätälöityjä palveluja. Uudistuksella tavoitellaan 7 000–10 000 uutta työllistä.

### 4.2. Valtakunnalliset tavoitteet ja niiden seuranta

Valtioneuvosto vahvistaa työ- ja elinkeinoministeriön esittelystä hallituskausittain työllisyyden edistämisen valtakunnalliset tavoitteet. Työ- ja elinkeinoministeriö seuraa ja arvioi tavoitteiden toteutumista vuosittain. Valtioneuvosto voi tarkistaa tavoitteita, jos työmarkkinatilanteessa tapahtuu olennaisia muutoksia. Seurantamittarit määritetään valtiolta ja tavoitteiden seuranta kytketään mm. valtakunnallisiin asiakastietojärjestelmiin, jotka työllisyysalueella on otettava lakisääteisesti käyttöön. Seurantatiedon tuottamisesta vastaa KEHA-keskus.

Työllisyyden edistämisen valtakunnallisissa tavoitteissa voidaan määritellä:

- 1) tavoitteet työvoimapalveluiden toteutumisen, vaikuttavuuden, palvelujen yhteensovittamisen ja kielellisten oikeuksien turvaamiseksi, sukupuolten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi;
- 2) tavoitteet osaavan työvoiman saatavuudelle ja osaajien maahanmuuton edistämiseksi;
- 3) tavoitteet valtion, kuntien ja työllisyysalueiden sekä muiden toimijoiden väliselle yhteistyölle;
- 4) tavoitteet työllisyydenhoidon toiminnan kehittämiseksi;
- 5) tavoitteet työvoimapalvelujen tiedonhallinnan ja digitalisaation kehittämiseksi; sekä
- 6) muita kuin 1–5 kohdassa tarkoitettuja työllisyyden edistämiseksi tarpeellisia tavoitteita.



Valtioneuvoston asetuksella voidaan myös antaa tarkempia säännöksiä työllisyyden edistämisen valtakunnallisten tavoitteiden valmistelusta ja tarkistamisesta.

### 4.3. Seurantakeskustelut

Työ- ja elinkeinoministeriö ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus käyvät säännöllisesti alueelliset työllisyyden edistämisen yhteistyö- ja seurantakeskustelut työvoimaviranomaisten kanssa. Keskusteluihin voi osallistua myös muita työllisyyden edistämisen kannalta tarpeellisia tahoja.

Keskustelut perustuvat työllisyyttä ja työvoimapalveluja koskeviin seuranta- ja analyysitietoihin. Keskusteluissa on tarkasteltava työllisyyden edistämisen toteutumista kullakin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen toimialueella suhteessa valtakunnallisiin tavoitteisiin ja alueen työllisyyden edistämisen toimintaympäristöön. Keskusteluissa tarkastellaan ainakin työvoimaviranomaisten järjestämien työvoimapalveluiden vaikuttavuutta, kehittämisen ja yhteistyön tarpeita sekä tuetaan kokemusten vaihtoa ja hyvien käytäntöjen levittämistä eri alueilla hyväksi havaituista ja vaikuttaviksi osoittautuneista työvoimapalveluista. Valtioneuvoston asetuksella voidaan myös antaa tarkempia säännöksiä alueellisten työllisyyden edistämisen yhteistyö- ja seurantakeskustelujen järjestämisestä ja sisällöstä.

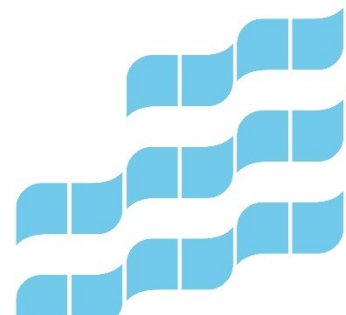
Työvoimaviranomaisen ja valtion tulee yhdessä selvittää työvoimaviranomaisen mahdollisuudet turvata lainsäädännössä edellytetyt palvelut. Työvoimaviranomaisen ja valtion tulee tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin palvelujen edellytysten turvaamiseksi.

### 4.4. Neuvottelumenettely

Työ- ja elinkeinoministeriö voi käynnistää neuvottelumenettelyn sellaisen työvoimaviranomaisen kanssa, jonka kyky järjestää työvoimapalveluja on kahden peräkkäisen vuoden aikana merkittävästi heikentynyt verrattuna muihin vastaaviin työvoimapalveluja järjestäviin työvoimaviranomaisiin. Työ- ja elinkeinoministeriö ja työvoimaviranomainen sekä valtiovarainministeriö neuvottelevat ja sopivat tilanteen korjaamiseksi laadittavasta toimintasuunnitelmasta ja sen seurannasta. Työvoimaviranomaisen on laadittava toimintasuunnitelma ja käsiteltävä se viivytyksettä ja saatettava sitä koskeva päätös työ- ja elinkeinoministeriön sekä valtiovarainministeriön tietoon mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

Jos työ- ja elinkeinoministeriö ja valtiovarainministeriö yhdessä arvioivat, että työvoimaviranomaisen toiminta on toimintasuunnitelmasta huolimatta merkittävästi heikentynyt muutoin kuin tilapäisesti, valtioneuvosto voi työvoimaviranomaista kuultuaan tehdä päätöksen työllisyysalueesta.

Työ- ja elinkeinoministeriön yhteistyössä valtiovarainministeriön kanssa laatima arvio siitä, onko työvoimaviranomaisen kyky järjestää työvoimapalveluja laissa tarkoitetulla tavalla merkittävästi heikentynyt, perustuu kunnan tai kuntayhtymän palvelujen järjestämistä ja saatavuutta sekä taloutta koskevaan kokonaisarviointiin. Arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota pitkäaikaistyöttömien aktivointiasteeseen tai muuhun vastaavaan työllistymistä edistävään toimintaan, yli 12 kuukauden työttömyyden lisääntymiseen kunnassa tai työllisyysalueella verrattuna muiden vastaavien työvoimaviranomaisten tilanteeseen, työnhakijoiden lakisääteiseen palveluprosessiin liittyvien



keskustelujen toteutumiseen kunnassa tai työllisyysalueella sekä siihen, jos työvoimaviranomaisen kyky järjestää tässä laissa tarkoitettuja työvoimapalveluja on muusta syystä merkittävästi heikentynyt.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työllisyydenhoidon neuvottelumenettelyistä, toimintasuunnitelman laatimisesta ja sen seurannasta sekä työvoimaviranomaisen työvoimapalvelujen järjestämisen arvioinnissa käytettävistä perusteista.

#### 4.5. Valtakunnallinen neuvottelukunta

Valtioneuvosto asettaa työ- ja elinkeinoministeriön esittelystä työllisyyden edistämisen valtakunnallisen neuvottelukunnan ja nimittää sen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Neuvottelukunta asetetaan hallituskaudeksi kerrallaan. Neuvottelukunnassa tulee olla ainakin kuntien, keskeisten ministeriöiden, valtion aluehallinnon sekä työ- ja elinkeinoelämän järjestöjen edustus.

Neuvottelukunnan tehtävänä on tukea työ- ja elinkeinoministeriötä työllisyyden edistämisen ohjaamisessa, seurata ja ennakoida palvelujärjestelmän toimivuutta ja käsitellä työllisyyden edistämistä koskevia kehittämistarpeita. Neuvottelukunta antaa hallituskausittain valtioneuvostolle selvityksen palvelujärjestelmän tilasta. Selvityksessä esitetään arvio palvelujärjestelmän toimivuudesta ja palvelujen järjestämisen edellytysten toteutumisesta, mukaan lukien rahoitusjärjestelmän toimivuus ja järjestämistä koskevien kriteerien tarkoituksenmukaisuus. Neuvottelukunta voi samalla tehdä esityksiä lainsäädäntöön liittyvistä tehtävistä ja muista muutoksista.

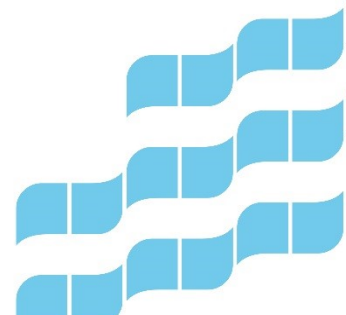
Työ- ja elinkeinoministeriö on 15.6.2023 tehnyt päätöksen TE-palvelut 2024-uudistus – valtakunnallisen toimeenpanoa tukevan työllisyyden edistämisen neuvottelukunnan asettamisesta. Neuvottelukunnan toimikausi on 31.12.2024 saakka. Neuvottelukunnassa on hyvä edustus Tampereen seudulta ja Pirkanmaan laajuisista organisaatioista. TE-toimistoja edustaa TE-toimiston johtaja Juha Sandberg, Kuuden suurimman kaupungin edustajana on työllisyysjohtaja Regina Saari ja hyvinvointialueita edustaa integraatiojohtaja Tuukka Salkoaho.

Työllisyysalueen toimintaa valvoo aluehallintovirasto.

## 5 Uudistuksen rahoitusmalli, kuntakohtaiset kannusteet ja uudistuvat TE-palvelut

### 5.1. Palveluiden rahoitus

Työ- ja elinkeinopalveluiden uudistus nostaa TE-kokonaisuuden merkittäväksi palvelukokonaisuudeksi, joka vastaa osuudellaan kuntien käyttökuluista reilua 10 prosenttia. Kyseessä on kunnille uusi valtionosuustehtävä, joten lisäkuluihin myönnetään täysimääräinen valtionrahoitus. Rahoitus jakautuu kahteen osaan; palveluiden rahoitukseen ja kasvaviin etuuskuluihin.



## TE-uudistus muuttaa kuntataloutta

Työvoimapalveluista syntyy kunnille uusi valtionosuustehtävä, jonka kustannukset korvataan täysimääräisesti valtionosuuksina.

### Siirtyvät palvelut

- Työvoima- ja yrityspalvelut rahoitetaan valtionosuuksilla.
- Rahoitus tarkistetaan vuosittain.
- Palveluiden rahoituksessa kahden vuoden siirtymäaika.

### Työttömyysturvamenot

- Etuuksien maksuvastuu kompensoidaan valtionosuuksina
- Korvaus lasketaan poikkileikkaustilanteessa, korotetaan vuosittain indeksillä
- Jatkossa kuntien työttömyysturvamenot määräytyvät työttömänä olleiden työnhakijoiden perusteella.

Menot ja tulot:  
+660 miljoonaa

Menot ja tulot:  
+260 miljoonaa

KUNTA  
LIITTO

<sup>5</sup>  
Kuntaliitto/Mehtonen/27.3.23  
Lähde: Hallituksen esitys, Kuntatalousohjelma (kevät 2023)

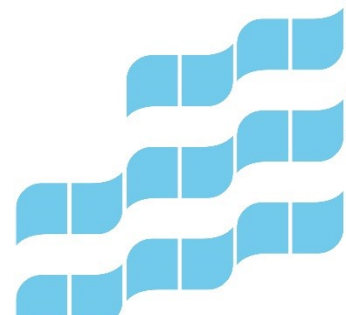
Kuva 1: TE-uudistus muuttaa kuntataloutta. Lähde: Kuntaliitto/Mikko Mehtonen, 2023.

Valtiolta kuntiin siirtyviä palveluita ovat työllisyyttä ja elinvoimaa edistävät palvelut, kuten työnvälitys, palkkatuki ja työvoimakoulutukset. Uudistuksen myötä TE-toimistoista ja ELY-keskuksista kuntiin siirtyy noin 4 000 työntekijää.

Lisääntyneiden kulujen korvaamiseksi valtionosuuksia lisätään palveluiden kulutason verran. Kulutaso määritetään valtion vuoden 2024 talousarvion perusteella. Kuntien kesken lisärahat jaetaan työikäisen väestön ja työttömien määrän perusteella sekä osa vieraskielisyyden perusteella. Yksittäisen kunnan osalta tähän kokonaisuuteen liittyvät valtionosuudet elävät siten työikäisen väestön, työttömien määrän sekä vieraskielisyyden perusteella. Uudet valtionosuuskriteerit työikäinen väestö sekä työttömien määrä jakavat valtionosuutta tasasuuruksella painoarvolla (50/50). Tämän lisäksi vieraskielisyyden perusteella tullaan jakamaan 30 miljoonaa euroa aiempaa enemmän rahoitusta.

### 5.2. Kuntien kannustemaksut, lähipalvelut ja toimivallan siirto

Kunnat osallistuvat jatkossa nykyistä enemmän työttömyysetuuksien rahoittamiseen. Yksittäisen kunnan rahoitusosuus muuttuu sekä työttömyyden määrän että pituuden mukaan. Mitä pidempään yksittäisen henkilön työttömyys kestää, sitä isomman osan kunta joutuu etuuskuiluista maksamaan. Työttömyysetuuksien rahoitusvastuu on peruskunnilla, vaikka palveluita hoitaisi kuntien puolesta työllisyysalue. Uudella työttömyysturvavastuulla eli nk. kannustinmallilla kuntia ohjataan ja kannustetaan huolehtimaan työllisyydestä sekä järjestämään palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti. Edellä mainitun lisäksi verotulokehitys kannustaa kuntia huolehtimaan työllisyydestä sekä syrjäytymisen ehkäisemisestä sekä siitä aiheutuvista kustannuksista.

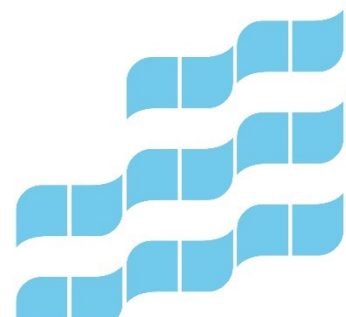


Kasvaneet työttömyysetuuskulut korvataan valtionosuuksina. Palveluista poiketen lisäkulut korvataan kiinteällä valtionosuuden lisäyksellä, jonka suuruus lasketaan uudistushetkellä. Kannustinmalliin sisältyvä kasvaneiden etuuskulujen korvaus ei siten muutu työttömien tai muunkaan määrän mukaan, vaan korvaus betonoidaan vuoden 2023 tasolle. Korvausta korotetaan säädösten mukaan ainoastaan vuosittain kansaneläkeindeksillä. Orpon hallitusohjelman mukaan em. korvauksen betonointiin voi olla tulossa muutoksia.

Lisääntynyt valtionrahoitus palveluihin tai kannusteisiin ei ole korvamerkittyä eli kunnat saavat päättää itse rahojen käytöstä. Jos palvelut onnistutaan tuottamaan tehokkaammin, voivat kunnat käyttää säästyneet rahat muihin kohteisiin. Jos työttömyyttä onnistutaan vähentämään, pienenee valtionrahoitus ainoastaan laajan työttömyyden kriteerin osalta, muut osat pysyvät ennallaan. Muuttuvat työttömyysetuuskulut ja siihen liittyvä kiinteä korvaus, verotulot sekä palveluiden valtionosuus muodostavat yhdessä vahvan taloudellisen kannusteen edistää työllisyyttä ja elinvoimaa.

Nykyisin kuntien maksaman työmarkkinatuen kuntaosuuden kunnat ovat voineet siirtää takaisin valtion maksettavaksi ohjatessaan asiakkaita mm. osa-aikatyöhön, työllistymistä edistäviin palveluihin tai muiden etuuksien kuin työttömyysetuuden piiriin tilanteessa, jossa henkilö ei ole täyttänyt työttömyysturvan saamiseen liittyviä lainsäädännöllisiä ehtoja. Kokonaan maksuista on päästy henkilön työllistyessä kokoaikatyöhön tai siirtyessä työttömyysetuudelta muun sosiaaliturvanpiiriin esim. sairauspäivärahalle, kuntoutustuelle, työkyvyttömyyseläkkeelle tai opiskelemaan muulla kuin työttömyysetuudella. Toimeentulotuen perusosasta kunnat maksavat jatkossakin puolet.

Kunnan vastuu työttömyysetuuksien rahoituksesta koskee jatkossa nykyisen työmarkkinatuen lisäksi myös peruspäivärahaa sekä perusosan suuruista osuutta ansiopäivärahasta. Kunnan rahoitusvastuu määräytyy työnhakijan työttömyysetuuspäivien kertymän määrän perusteella. Kannustavan rahoitusmallin mukaisesti jatkossa pelkkä työttömän aktivointi eli työllistymistä edistäviin palveluihin osallistuminen ei poista kunnan rahoitusvastuuta työttömyysturvasta. Myös osa-aikatyössä olevien työnhakijoiden osalta työttömyysturvamaksut eivät kokonaan poistu. Kunnan vastuu työttömyysturvan rahoituksesta alkaa uudistuksen jälkeen nykyistä aiemmin ja kasvaa portaittain. Kuntien kannusteena onkin uudistuksen myötä saada toimillaan työnhakija työllistymään kokoaikatyöhön mahdollisimman nopeasti.

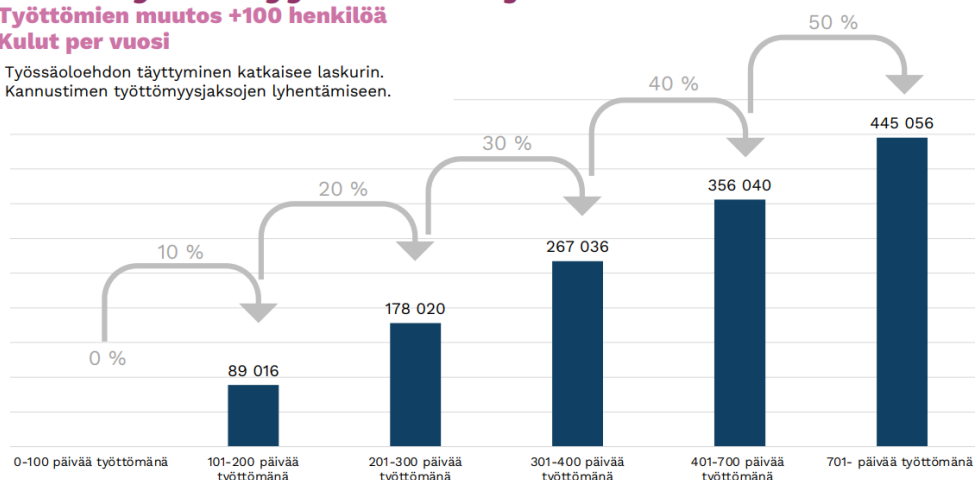




## TE25: Työttömyysturvakulujen kasvu

Työttömien muutos +100 henkilöä  
Kulut per vuosi

Työssäoloehdon täytyminen katkaisee laskurin.  
Kannustimen työttömyysjaksojen lyhentämiseen.



20  
Kuntaliitto/Mehtonen/11.10.22  
Lähde: hallituksen esitys, FCG:n ja Kuntaliiton laskelmat

KUNTA

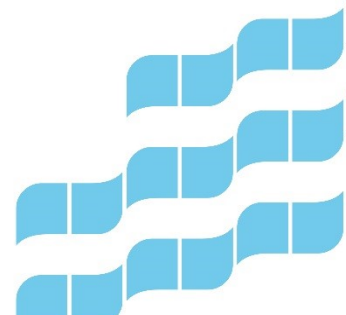
Kuva 2: Työttömyysturvakulujen kasvu. Lähde: Kuntaliitto/Mehtonen

Kannustava rahoitusmalli ohjaa työllisyysaluetta ja sen kuntia lähestymään työllistymistä edistävää kokonaistoimintaansa entistä laajemmasta elinvoimapaalvelujen näkökulmasta, edistämään työllisyyttä, työpaikkojen syntymistä ja työnhakijoiden nopeaa työllistymistä pitkäkestoisten työvoimapaalvelujen sijaan. Myös ohjaus asiakkaan yksilöllisen tilanteen mukaisen tarkoituksenmukaisemman etuuden piiriin vahvistunee (mm. opintososiaaliset etuudet pl. työttömyysetuudella tapahtuva koulutus, sairauspäiväraha, kuntoutustuki). Yhteistyö hyvinvointialueen kanssa korostuu.

KOTO24-uudistuksessa kotoutumisaikaa lyhennetään ja lyhennettävä ajanjakso riippuu asiakaskohderyhmästä. Kotoutumisaikaisten asiakkaiden pääsääntöinen kotoutumisaika on 1-3 vuotta pidemmän ajan koskiessa pakolaisstatuksella olevia. Vastaavasti kuntien maksuosuudet työttömyysjaksolta käynnistyvät vasta kotoutumisajan päätyttyä. Jatkossa kuntien on saavutettava merkittäviä työllisyysvaikutuksia jo kotoutumisaikana, jotta kuntaosuusmaksuilta vältytään. Työllisyysalueen palvelujen painopiste kotoutumisaikaisille työnhakija-asiakkaille tulee olemaan jo alkuvaiheen kotoutumisajalla tapahtuva nopea työllistyminen sekä kielitaidon ja osaamisen kehittäminen työn ohessa. Tämä edellyttää myös työmarkkinoihin kohdentuvia työllistämiskynnystä madaltavia panostuksia ja toimenpiteitä.

Työllisyysalueen lakisääteisen oman palvelutoiminnan ja hankitun palvelutoiminnan asiakaslähtöisyyden, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden merkitys korostuu jatkossa nykyistä enemmän. Muutos on huomioitu osana alueen TE-palvelustrategian valmistelua sekä meneillään olevassa Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa, jossa on ollut joissain kunnissa mahdollista uudistaa kuntarahoituksella tehtäviä kuntakohtaisia työllisyyspalveluhankintoja entistä vaikuttavuusperusteisimmiksi, näin mm. Tampereella. Kuntakokeilussa TE-palvelujen hankinnat ovat Pirkanmaan ELY-keskuksen vastuulla järjestämisvastuun siirtoon 1.1.2025 saakka.

Työllisyysalueen oman viranomaispalvelutuotannon osalta henkilöasiakaspalvelujen palveluprosessi on ollut vuodesta 2021 alkaen erittäin säädelty (pohjoismainen työnhaun malli), mutta Orpon



hallitusohjelman mukaan henkilöasiakkaan palveluprosessia oltaisiin muuttamassa niin, että se sisältäisi jatkossa enemmän viranomaisen omaa harkintaa. Myös yhteistyö yksityisten palveluntuottajien ja työttömyyskassojen kanssa on hallitusohjelman mukaan vahvistumassa. Nämä muutokset toteutuessaan mahdollistavat toiminnan uudelleen suuntaamisen vaikuttavampaan ja kustannustehokkaampaan suuntaan ja ne huomioidaan jatkossa osana tuotannon tarkempaa suunnittelua yhdessä alueen kuntien kanssa osana Työsi-projektia.

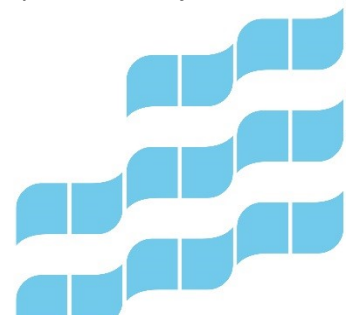
TE-palvelujen tavoiteasetantaa ja toiminnan uudelleen suuntaamista sekä työllisyysalueen toiminnan jatkosuunnittelua ohjaavat kysymykset:

- Miten toimimme työllisyysalueen kunnissa entistä vaikuttavammin?
- Miten ulkoa hankitut palvelut saadaan entistä vaikuttavammiksi?
- Miten työnvälitystä tehostetaan?
- Miten työnantajien työvoiman saatavuutta parannetaan?
- Mikä on kumppaniemme vaikutus tilanteeseen (erit. koulutuksenjärjestäjät ja Hyvinvointialue ja uutena kumppanina työttömyyskassat)?
- Miten työttömyyttä saataisiin ennaltaehkäistyä?
- Miten yritysten työvoiman kysyntää ja uutta yritystoimintaa saadaan lisättyä?
- Miten työmarkkinoiden ja yritysten vastaanottavuutta saadaan parannettua?
- Miten työllistymistä edistäviä palveluja voitaisiin tarjota yhä enemmän syntyvän työsuhteen tai alkavan yritystoiminnan aikana työllistymisen laadun parantamiseksi?
- Miten laadukasta ja kestävästä työllistymisestä on?
- Miten työvoimapaalvelut johtavat mahdollisimman nopeaan työllistymiseen?
- Miten koko henkilöasiakkaan palveluprosessia ja palveluketjuja saataisiin nopeutettua?

Jotta Tampereen seudun kunnilla on riittävät mahdollisuudet vaikuttaa kannustemaksujen kehittämiseen, tulee kunnilla olla mahdollisuus rakentaa siirtyvät TE-palvelut ja niihin liittyvät kuntien omat työllisyyspalvelunsa osaksi muuta elinvoimaekosysteemiään. Jotta tämä onnistuu, tarvitaan kuntien lähipalveluissa riittävä henkilöstömäärä ja monipuolinen osaaminen kattavaan palvelutuotantoon. Tämän lisäksi joissain yksittäisissä, erikseen määritellyissä tehtävissä saatetaan tarvita myös toimivallan siirtoa työllisyysalueen sopijakuntiin. Myös kotoutumisen palveluekosysteemin integroiminen tiiviimmin osaksi kunnan elinvoimaekosysteemiä tukee uusien kansainvälisten kuntalaisten työllisyyttä, yrittäjyyttä ja tehokkaampaan kotoutumista.

Työllisyyden kuntakokeilussa valtion kuntien työnjohdon alle siirretty henkilöstö ei ole riittänyt lähipalveluina kuntakokeilussa toimeenpantavien lakisääteisten henkilöasiakaspalvelujen toimeenpanoon. Pirkanmaan kunnat ovat osoittaneet kuntien työllisyyspalvelujen henkilöstöä TE-palvelujen edellyttämiin tehtäviin, jotta TE-palvelujen lähipalvelut on kuntakokeilussa saatu toimeenpantua kuntien haluamalla tavalla. Henkilöstöä on kunnista osoitettu Pirkanmaan kuntakokeilussa TE-palvelutehtäviin keskimäärin saman verran kuin valtiolta.

Valtion henkilöstöä siirtyy TE-palvelu-uudistuksessa työllisyysalueelle. On kuitenkin selvää, että valtiolta siirtyvä henkilöstö ei tule riittämään yhdenvertaisten Tampereen seudun kuntien tahtotilana olevien varsin kattavien TE-lähipalvelujen toimeenpanoon. Kuntien työllisyyspalvelujen viroissa toimivaa henkilöstöä on tarpeen jatkossakin sijoittaa TE-palvelujen toimeenpanoon, jotta halutut kattavat lähipalvelut kuntiin saadaan rakennettua. Kuntahenkilöstön sijoittumisen osalta on valmistelussa arvioitu kahta erilaista Tampereen valmistelemaa mallia Mikko Kesä Oy:n toimesta ja



näistä malleista Tampereen seutu on valinnut käyttöönotettavaksi mallin, josta kerrotaan tarkemmin kohdassa 14.

Lähipalvelujen yhdenmukaista palvelumallia ja palvelutuotantoa valmistellaan Tampereen kaupungin käynnistämässä Työsi-projektissa syksystä 2023 lähtien. Valmistelu tehdään yhdessä Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien ja tehtäviä työllisyysalueelle luovuttavien valtion organisaatioiden kanssa.

### 5.3. Työllisyysalueen oma palvelutuotanto ja sen kehittäminen

Palveluiden hyvä saavutettavuus ja työnhakijoiden hyvä tuntemus parantaa asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden vaikuttavuutta. Palveluiden saavutettavuuteen kuuluu niin työnantaja- kuin henkilöasiakkaiden itsepalvelu, helposti saavutettavat kasvokkaiset paikalliset lähipalvelut, etäyhteyksillä saavutettavat digitaaliset henkilökohtaiset palvelut sekä monikielisuuden ja teknologia-avusteisuuden huomioiminen myös vieraskielisen asiakkaiden osalta.

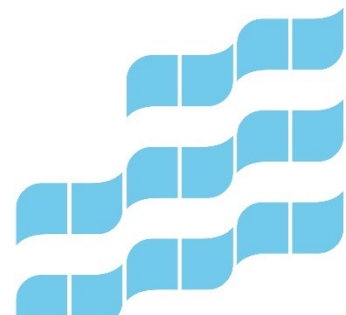
Tampereen seudun työllisyysalueen palvelut järjestetään niin, että kunnat pystyvät tarjoamaan TE-palveluja palveluekosysteemiään hyödyntäen ja siten voivat edistää asiakkaiden nopeaa työllistymistä, osaamista ja työvoiman saatavuutta. Asiakkaiden tiedossa olevia ja tulevia tarpeita ennakoidaan ja kartoitetaan monipuolisilla toimenpiteillä hyödyntäen työllisyysalueella myös älyteknologian kehittyvät mahdollisuudet. Tietopohja ohjaa palvelujen sisältöjen, laajuuden ja laadun määrittelyä huomioiden myös kuntakohtaiset erot palvelujen tarpeissa.

Tampereen seudun työllisyysalueelle muodostuva kuntakohtainen lähipalvelumalli, jossa työnhakijoiden lisäksi myös kunnan ja lähialueen työnantajat tunnetaan, mahdollistaa paikallisista tarpeista ja mahdollisuuksista rakentuvat yhteensovitettut asiakaslähtöiset, kustannustehokkaat ja vaikuttavat toimintamallit sekä palvelut, jonka avulla kuntien kannusteet voidaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioida.

Yksittäisen kunnan tai lähikuntien keskinäinen yhteistyö TE-palvelujen tuotannossa ei kuitenkaan yksin riitä, kun vastataan yritysten ja julkisen sektorin työvoiman saatavuuden haasteisiin ja vahvistetaan työvoiman liikkuvuutta työllisyysalueella, koko Suomessa ja kansainvälisesti. Työllisyysalue, joka tunnetaan hyvästä kuntien välisestä yhteistyöstä ja yhteisistä toimintatavoista koko alueen työvoiman saatavuuden turvaamiseksi, muodostaa jo alueella olevan suuren työvoiman määrän kanssa houkuttelevan alueen sijaintipaikkaansa etsivälle yritykselle Suomessa. Työllisyyden edistämiseksi keskeistä on työvoiman kysynnän kasvattaminen ja tarpeeseen vastaaminen.

Tampereen seudun työllisyysalueen palvelut rakennetaan niin, että sopijakuntien alueella tarjottavien paikallispalvelujen lisäksi työllisyysalueella on yhteiset ja koko alueen kattavat vastuukunnasta tuotettavat palvelut ja alueen yhtenäiset toimintamallit.

Vastuukunnan rooliin kuuluu päävastuu alueen työnantajapalvelujen toimeenpanosta sekä työllisyysalueiden välisen työnantajapalveluyhteistyön koordinoinnista ja kehittämisestä, mutta palvelua tarjotaan kaikissa työllisyysalueen kunnissa lähipalveluna. Työnvälitys kuuluu pääsääntöisesti kaikkien asiakaspalvelussa toimivien tehtäväkuvaan. Työllisyysalueen palveluhankinnat hoidetaan vastuukunnasta mm. ennakkointietoa hyödyntäen.



Pirkanmaan kuntakokeilujen kautta on saatu hyvää kokemusta siitä, miten heikommassa työmarkkina-  
asemassa olevien palvelutuotanto viranomaistehtävissä kannattaa asiakaslähtöisesti, vaikuttavasti ja  
kustannustehokkaasti järjestää. Palvelujen tuottaminen kustannustehokkaasti ja yhdenvertaisuus  
huomioiden on erityisen tärkeää huomioida mm. vieraskielisten ja kotoutumisaikaisten asiakkaiden  
palvelujen järjestämisessä, jonka osalta kuntakohtainen asiakaskohderyhmän määrän vaihtelu on  
suurta. Asiakasvolyyymien ollessa pienet, kielellisesti saavutettavien erityispalvelujen tarjoaminen  
pienemmissä kunnissa on suuri haaste, joten laaja työllisyysalue pystyy joustavammin huomioimaan  
nämä erityistarpeet vaikuttavuus ja kustannustehokkuus huomioiden.

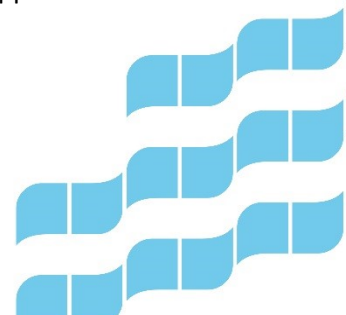
Kuntakokeilujen aikana on havaittu, että myös työllisyyspalveluissa on haasteita oman henkilöstön  
työvoiman saatavuudessa ja nämä haasteet tulevat todennäköisesti lisääntymään samaan tapaan kuin  
muillakin toimialoilla. Palvelujen ja toimintojen haavoittuvuuden riskiä pystytään vähentämään, kun  
koko työllisyysalueen henkilöstö on tarvittaessa käytettävissä joustavasti ilman, että yksittäisen  
henkilön tehtäväkenttä muodostuu liian laaja-alaiseksi tai työvoiman saatavuuden kannalta  
vähemmän kilpailukykyiseksi. Erilaiset sijaisjärjestelyt ja lomakausien palvelut voidaan hoitaa  
hallitummin, kun palvelut voidaan myös pienemmissä kunnissa turvata em. tilanteissa hyödyntämällä  
tarvittavia osaajia työllisyysalueen yhteisestä henkilöstöstä. Yhteinen työllisyysalueen henkilöstö  
mahdollistaa myös henkilöstön erikoistumisen ja sitä kautta syvän osaamisen omiin tehtäviinsä, millä  
on huomattava merkitys, kun varmistetaan asiakaspalvelun laatua.

Palvelutuotantoa suunniteltaessa käyttöön otettavat ratkaisut suunnitellaan Työsi-projektin aikana  
asiakaslähtöisyyden, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta. Työllisyysalueen oman  
tuotannon TE-palvelujen osalta ratkaistaan, tuotetaanko niitä vastuukunnasta yhteisesti koko  
työllisyysalueelle vai sopijakuntien paikallispalveluina. Myös pääasiassa vastuukunnassa tarjolla olevia  
yhteisiä palveluita voidaan tarjota lähipalveluina paikallistoimipaikoissa.

Vastuukunnan rooli järjestäjänä on tuottaa palveluihin liittyvät tukipalvelut, jotka ovat asiakkaiden  
yhdenvertaisuuden, palvelutuotannon vaikuttavuuden seurannan ja kustannustehokkuuden  
näkökulmasta tarkoituksenmukaista rakentaa keskustaajamaan. Näitä ovat mm. hankinnat,  
yhdennäköiset ICT-ratkaisut, tiedolla johtamiseen liittyvä infra ja tiedolla johtamisen organisointi ja  
seuranta, palveluhallinta sekä laadun ja vaikuttavuuden seuranta- ja arviointikäytäntöjen  
kehittäminen, työllisyysalueen yhtenäinen asiakas- ja sidosryhmäviestintä sekä henkilöstön koulutus  
ja perehdytys.

Tampereen seudun työllisyysalueen palvelutuotanto rakentuu sekä kuntien omista että työllisyysalueen  
edistämiseen liittyvien strategisten kumppaneiden systemaattisessa yhteistyössä tuottamista  
palveluista palveluekosysteemillä lähestymistavalla. Se huomioi kunta- ja aluekohtaiset erityisyydet  
toiminnassa ja rakentaa paikallisten vahvuuksien hyödyntämisestä yhteisen, pelkkää paikallisuutta  
vahvemman, koko työllisyysalueen kokonaisuuden. KOTO24-lainsäädäntöuudistuksella ja kasvavalla  
vieraskielisellä työikäisellä väestöllä on vaikutus palvelujen suuntaamiseen ja järjestämiseen kuntien  
erilaisissa tilanteissa.

Tampereen seudun työllisyysalue muodostuu kahdeksan kunnan muodostamasta Tampereen  
kaupunkiseudusta sekä lisäksi Tampereen kaupunkiseutuun maantieteellisesti kiinnittyvästä  
seitsemästä muusta Pirkanmaan kunnasta. Tampereen kaupunkiseutu on pääkaupunkiseudun jälkeen  
Suomen suurin ja nopeimmin kasvava kaupunkiseutu. Tampereen kaupunkiseudun kasvua  
vauhdittavat hyvä saavutettavuus pääliikenneväylien risteyksessä, osaamiseen ja kehittyneeseen  
teknologiaan perustuva elinkeinoelämä ja vetovoima opiskelupaikkana ja huippututkimuksen



keskuksena. Kaupunkiseudulla on korkea työpaikkaomavaraisuus ja vilkas työssäkäyntiliikenne. Työpaikkoja on yhteensä 172 917 (2020). Elinkeinorakenteen kolme kärkeä ovat terveys- ja sosiaalipalvelut, teollisuus ja kauppa. Koulutuksen, tutkimuksen ja yritysten muodostamia kansainvälisiä osaamiskeskittymiä on mm. informaatioteknologian, koneenrakennuksen, automaation ja terveysteknologian aloilla. Korkeakouluopintoja tarjoavat Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Poliisiammattikorkeakoulu.

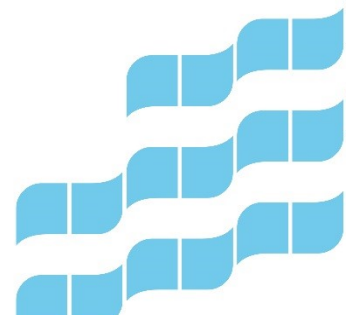
Tampereen kaupunkiseudun elinvoimaekosysteemi on yhtenäinen. Kaupunkiseudulla on mm. yhteinen elinkeino-yhtiö Business Tampere, yhteinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos Tampereen ammattiopisto Tredu sekä Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä. Kaupunkiseudun toimijoiden yhteistyö on tiivistä ja monipuolista. Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolisilla työllisyysalueen kunnista muodostuu yhdessä kaupunkiseudun kanssa luonteva ja yhtenäinen työssäkäyntialue. Kuntien oma elinvoimaekosysteemi poikkeaa joiltain osain Tampereen kaupunkiseudun elinvoimaekosysteemistä ja tämä on myös tarpeen huomioida lähipalvelujen tuotantoa suunniteltaessa.

Tampereen seudun työllisyysalueella sovitetaan yhteen työntajien ja elinkeinoelämän, työnhakijoiden sekä kuntien elinvoimaan liittyvien tehtävien kokonaisuus. Työllisyysalueen kunnissa lakisääteiset TE-palvelut rakennetaan osaksi kuntien omia elinvoimapalveluja ja hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi kunkin kunnan palveluekosysteemin muut työllisyyttä edistävät palvelut sekä elinvoimapalvelut osana kokonaisuutta. Tämä työ on aloitettu systemaattisesti jo Pirkanmaan kuntakokeilujen aikana ja se on jokaisessa kunnassa hyvällä mallilla luoden loistavan pohjan ekosysteemisen toiminnan jatkokehittämiselle ja vakiinnuttamiselle.

## Tampereen elinvoimaekosysteemi



Kuva 3: Esimerkinä ekosysteemisestä kehittämisestä Tampereen kaupungin laatima elinvoimaekosysteemikuvaus. Tampereen kaupunkiseudun elinvoimaekosysteemi on varsin yhtenäinen.



Tampereen seudun työllisyysalueen toiminnassa keskeistä on ratkaista yritysten/organisaatioiden osaavan työvoiman saatavuuden tarpeita sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä, hyödyntää koko työvoimapotentiaali sekä maksimoida työllisyysvaikutukset. Työllisyysalueelle siirtyvät TE-palvelut kohdennetaan nykyistä enemmän työnantajalähtöisiin työvoiman saatavuutta ja liikkuvuutta edistäviin palveluihin yhdistäen ne kuntien elinvoimapalveluihin toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi ja osaksi ekosysteemiä.

Työnvälitystä ja kohtaantoa parannetaan ennakoimalla ja tunnistamalla paremmin työvoiman tarpeet ja sen tarjonta koko alueella. Tämä edellyttää laajaa ja aktiivista yhteydenpitoa työnantajiin, yrityskehittämiseen sekä alueen yritysten ja kärkitoimialojen tarpeiden ymmärtämistä. Myös muut yrityspalvelut (yrityskehittäminen, tontit, toimitilat jne.) sekä asumisen, liikkumisen ja etätöiden ratkaisut ovat vahvasti työvoiman saatavuutta tukevia ja luovat osaltaan myös osaajien veto- ja pitovoimaa.

Jotta tätä perustehtävää (työvoiman saatavuus ja nopea työllistyminen) pystytään tulevaisuudessa tekemään hyvin, on henkilöstö osaamista ja koulutusta kyettävä kehittämään perinteisestä TE-palvelujen viranomaistyöstä vahvaan työmarkkinoiden osaamisen suuntaan ja kykyyn ammattitaitoisesti tunnistaa työvoiman tarve ja toisaalta sen tarjonta. Uudistuksen tavoitteena Tampereen seudulla ei ole rakentaa TE-toimistojen toisintoja työllisyysalueelle tai alueen yksittäisiin kuntiin.

#### **5.4. Työllisyysalueen viranomaistoiminnan lakisääteiset asiakastietojärjestelmät**

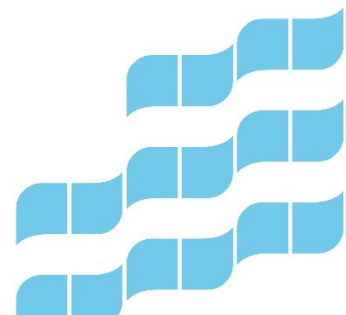
Työllisyysalueen viranomaistoiminnassa käytetään lakisääteisiä KEHA-keskuksen ylläpitämiä tietojärjestelmiä. Työllisyysalueasiakkaiden yhdenvertaisuutta, ja toiminnan vaikuttavuutta tuetaan ajanvarauksen ja etäasioinnin digitaalisilla ratkaisuilla. Tiedolla johtamisen ratkaisut rakennetaan mahdollistamaan mm. toiminnan ja asiakaspalvelun laadun mittaamista.

Palvelujen saavutettavuuteen, vaikuttavuuteen sekä tietojärjestelmien oletusarvoiseen tietoturvaan ja asiakkaiden henkilötietojen käsittelyyn kiinnitetään erityistä huomiota. Tietoturvalliset järjestelmät ja huolellinen henkilötietojen käsittely varmistavat asiakkaiden yksityisyyden suojan ja tietojen luottamuksellisuuden. Toimivat ja tehokkaat ICT-ratkaisut mahdollistavat tiedon hallinnan ja analysoinnin, päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja palvelujen kehittämistä tukien.

Tampereen seudun kuntien digitaalisten palvelujen infra on varsin yhtenäinen, mikä edesauttaa kokonaisuuden rakentamista.

#### **5.5. Hankinnat ja ostopalvelut**

Tampereen seudun työllisyysalue tuottaa lakisääteisiä viranomaispalveluja itse ja hankkii palveluja myös palveluntuottajilta. Lainsäädäntö määrittää oman lakisääteisen tuotannon ja hankittavien TE-palvelujen reunaehdot. TE-palvelu-uudistuksen vaikuttavuus ja kustannustehokkuus edellyttää koulutuksen järjestäjiltä ja yksityisiltä palveluntuottajilta tehtävien palveluhankintojen kehittämistä ja hankintojen sekä markkinoiden toiminnan painopisteiden ohjaamista työvoiman saatavuuden ja nopean työllistymisen tavoitteiden suuntaan mm. kehittämällä hankittavien koulutusten ja palvelujen



sisältöjä ja uusintamalla mm. ostopalvelujen palkkiomalleja innovatiivisin yhteiskehittämisen menetelmin.

Työvoimakoulutusten osalta työllisyysalueella käytetään kilpailutusmenettelyä, jossa järjestäjän valinnan osalta vaikuttavuuden ja laadun osatekijät korostuvat kustannustehokkuuden rinnalla.

Työllisyysalueen tavoitteena on järjestää kustannustehokkaita, vaikuttavia ja saavutettavia TE-palveluja monituottajamallilla. Lisäksi tavoitteena on uudistaa palveluita jatkuvasti työmarkkinoiden ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden perusteella. Hankittavien palveluiden sisältöjä, vaikuttavuuden arviointia ja tulosperusteista rahoitusmallia kehitetään tehokkaimmin yhteistyössä muun palveluekosysteemin liittyvän kumppanuusekosysteemin kanssa. Hankinnoissa korostuu myös työmarkkinoiden kehittämiseen liittyvä strateginen vaikuttaminen, jolla edistetään mm työelämän avoimuutta, monimuotoisuutta ja innovatiivisuutta. Tällä vahvistetaan työllisyysalueen dynaamisuuden ja kansainvälisyyden kehittämistä, joka vahvistaa sen kilpailukykyä globaalisti.

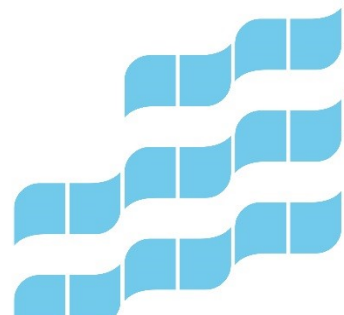
Työllisyyden edistämisen kuntakokeilujen aikana mm. Tampereella on kehitetty kaupungin työllisyyspalvelujen hankintoja edellä kuvatulla tavalla ja kehittäminen jatkuu edelleen. Työllisyysalueen tavoitteena on tehdä palvelutuotannon kustannukset läpinäkyviksi ja kehittää kustannusten seuranta tuottajasta riippumatta.

Hankintaosaamista kehitetään keskitetysti ja sitä täydennetään kumppaneiden (ml. yksityisten yritysten) osaaminen ja huomioiden seudun eri alueiden ja kuntien tarpeet. Palveluvalikoiman hallinta on yksi keskeisimpiä tekijöitä, jolla varmistetaan palvelujen vaikuttavampi kohdentuminen ja palvelujen käyttö tulevaisuudessa.

Elinvoiman, työllisyyden, työvoiman saatavuuden ja vaikuttavuuden tavoittelun tulee ohjata hankintoihin liittyvän määrärahan käyttöä sekä vaikuttavuustietoon perustuen tulee tulevaisuudessa pystyä tekemään entistä paremmin oikein kohdennettuja työllisyysinvestointeja.

Hankinnoissa tehdään yhteistyötä tarvittaessa yli työllisyysalueen, maakunnan sisällä työllisyysalueiden kesken, eri työllisyysalueiden välillä sekä kansallisesti. Yhteistyö koordinoidaan vastuukunnasta käsin. Ylialueellisilla ja valtakunnallisilla hankinnoilla mahdollistetaan sellaiset palvelut alueille, joita ei olisi mahdollista saada toteutettua vain yhdellä alueella. Syitä on mm. se, että palveluun ei saataisi yhdeltä alueelta riittävästi osallistujia palvelun toteuttamiseksi. Yksittäinen palvelu voi myös olla liian kallis toteuttaa vain yhdellä alueella ja opetushenkilöstön/ kouluttajien rekrytointi voi olla vaikeaa pienille paikkakunnille. Tärkeä näkökulma on myös yritysten tarpeet; monella yrityksellä on toimipisteitä useammalla paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Tällöin myös koulutustarve voi olla ylialueellista. Verkko-opetusta ja etäopiskelua hyödyntämällä voidaan eri puolilla Suomea sijaitsevissa yrityksen toimipisteissä järjestää esim. tarvittavaa yhteishankintakoulutusta. Ylialueellisilla/valtakunnallisilla hankinnoilla saadaan eri alueille mukaan myös sellaisia palveluntuottajia, jotka eivät välttämättä muuten olisi kiinnostuneita tekemään tarjouksia yksittäisille alueille ja paikkakunnille. Tämä lisää hankintojen näkökulmasta palveluiden aitoa kilpailua. Kilpailu voi joissain tapauksissa parantaa myös palveluiden laatua, kun alueella ei olla palvelutarjonnassa vain yhden tai muutaman palveluntuottajan varassa. Myös palveluiden määrä monipuolistuu.

Tampere vastuukuntana, on halukas veturiksi kansallisiin ja ylialueellisiin hankintoihin tarvittaessa myös C6-kaupunkien yhteistyön puitteissa. Veturitoimijan roolista on jo alustavasti neuvoteltu Tampereen kaupungin konsernihallinnon Hankintapalvelut -yksikön kanssa. Tampereen kaupungin



hankintapalvelut toimii jo Hankinta-Suomi –verkostossa ja sen pohjalta on luontaista lähteä rakentamaan TEM:n ja muiden työllisyysalueiden kanssa yhteistyöverkostoa, hyödyntäen myös muita mahdollisia olemassa olevia kumppanuuksia, rakenteita ja vakiintuneita yhteistyökäytänteitä.

Hankintoja voidaan suunnitella ja tehdä myös eri organisaatioiden välisinä yhteishankintoina laajempiin ilmiöihin vastaamiseksi yhteisten asiakkaiden palvelutarpeiden pohjalta esim. yritysten tarpeisiin rakennetut kokonaishankinnat, joissa työvoiman saatavuuden turvaaminen on vain yksi ulottuvuus tai mm. Vaikeammin työllistyvien palveluja yhdessä hyvinvointialueen kanssa.

## 5.6. Välityömarkkinat

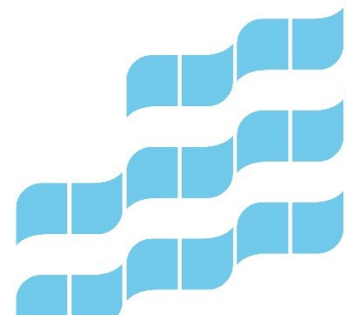
Välityömarkkinat luotiin 1990-luvulla purkamaan pitkäaikaistyöttömyyttä, ja ne ovat edelleen keskeinen osa vaikeasti työllistyvien henkilöiden palvelujärjestelmää. Välityömarkkinoiden tavoitteena on parantaa pitkäaikaistyöttömien, nuorten ja osatyökykyisten henkilöiden työmarkkina-asemaa. Keinoina ovat mm. kuntouttava työtoiminta, työkokeilut, uraohjaus, työvoimakoulutus, oppisopimus, ammatillinen kuntoutus ja palkkatuettu työ. Välityömarkkinat tarjoavat työelämäosallisuutta ja avoimelle sektorille tapahtuvia siirtymiä tukevia palveluita sekä palkkatuettuja työpaikkoja.

Työnhakijoissa on runsaasti asiakkaita, joiden työllistyminen edellyttää huomattavan vahvoja yksilöllisen tuen palveluita ja niihin kytkettyjä välityömarkkinoiden tarjoamia työpaikkoja, jotta työllistymiskynnys avoimien työmarkkinoiden työpaikkoihin myöhemmin ylittyy.

Jotta välityömarkkinoille työllistyneiden työnhakijoiden polku ei päätyisi työllistymisjaksojen jälkeen takaisin työttömyyteen, pitää myös kolmannen sektorin toimijoiden toimintamalleja kytkeä nykyistä tiiviimmin TE-palvelu-uudistuksen myötä yksityiseen työnvälitykseen ja yritysten työvoimatarpeisiin. Työllisyyden edistämisen kuntakokeilujen aikana on jo kehitetty verkostomaista toimintamallia ja kehittämistyö jatkuu edelleen. Kuntakannusteiden ja vaikuttavuuden näkökulmasta tämän osa-alueen toiminnan kehittämisellä on huomattava tuottavuuspotentiaalinen merkitys ja se on myös merkittävä tekijä niin yhteiskunnallisen osallisuuden kuin työvoiman saatavuuden näkökulmista. TE-uudistuksen myötä työvoimapolitiittiset avustukset lakkautetaan. Muutos heikentää merkittävästi välityömarkkinoiden toimintaa ja luo painetta kunnille avustaa kolmannen sektorin toimijoita, mitä ei voida pitää uudistuksen kannalta tarkoituksenmukaisena.

## 5.7. Työllistymisen vauhdittaminen julkisilla hankinnoilla

Julkisilla hankinnoilla voidaan edistää yhteiskunnallisia tavoitteita. Hankintalaki antaa mahdollisuuden käyttää työllisyyteen ja työllistymisen edistämiseen liittyviä tekijöitä hankintaehdoissa tai hankintakriteereissä (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Hankinnoilla työllistäminen tarkoittaa, että julkinen hankkija liittää tarjouspyyntöönsä ja hankintasopimukseensa työllistämistä koskevan ehdon tai liittää sen arviointikriteeriksi. Työllistämisehdossa edellytetään, että valittu sopimuskuppani työllistää sopimuskauden aikana tilaajan määrittelemiä muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä, esimerkiksi pitkäaikaistyöttömiä, osatyökykyisiä tai nuoria, joilla työttömyys on pitkittynyt. Myös kotoutumisen ja työperäisen maahanmuuton edistäminen huomioidaan julkisissa hankinnoissa tulosperusteisuutta ja hankintojen vaikuttavuutta kehittämällä. Maahanmuuttajakohderyhmään kohdistuvissa hankinnoissa korostuu myös rahoitusmekanismit ja rahoituksen ollessa hanke pohjaista, on tärkeää rakentaa





työllisyysalueen kesken vaikuttavia hankkeita, joissa hankintoja edistetään työllisyyden vaikuttavuusnäkökulmasta.

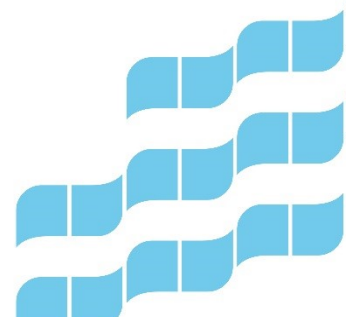
Valtiovarainministeriö ja Kuntaliitto tilasivat selvityksen kokemuksista työllistämisehdon käytöstä Suomessa ja muualla EU:ssa. Selvityksen mukaan (Työllistämisehto hankinnoissa: Selvitys nykytilasta, haasteista ja ratkaisuista) työllistämisehtoa on käytetty kohtuullisen vähän, vaikka laki antaa siihen mahdollisuuden. Ehdon käyttö on kuitenkin vähitellen vakiintumassa osassa kuntia.

Keskeisiä tuloksia selvityksen työnantajien kokemuksista olivat, että työllistämisehto ei pääasiassa vaikuta osallistumishalukkuuteen tai hinnoitteluun. Selkeä enemmistö oli tyytyväisiä työllistämisehdon kautta rekrytoituihin henkilöihin ja osa jopa erittäin tyytyväisiä. Osa työllistetyistä oli myös vakinaistettu, jolloin myös yleiskokemus työllistämisehdosta oli erittäin myönteinen. Työvoiman saatavuus aiheutti ylivoimaisesti suurimman kriittisyyden ehdon soveltamista kohtaan. Periaatteellisella tasolla heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämistä selvityksen mukaan kannatettiin, ja osa vastaajista koki, että työllistämisehdon käyttäminen on oikea tapa edistää asiaa. Jotkut mainitsivat, että ehdon soveltaminen voi myös laajemmin muuttaa työnantajien suhtautumista pitkäaikaistyöttömiin. On kuitenkin mainittava, että malli tuottaa myös kriittisiä äänenpainoja, sillä osan mielestä kyseessä oli pakkotyöllistäminen ja väärä keino heikossa työmarkkina-asemassa olevien työmarkkinoille saattamiseen.

Kunnat tekevät vuosittain mittavia julkisia hankintoja ja työllistämisehdon laaja ja systemaattinen käyttö tehtävissä hankinnoissa tehostaa kuntien omaa palvelutarjontaa ja tarjoaa potentiaalisen mahdollisuuden kustannustehokkaaseen sekä vaikuttavaan työllistämiseen. Tampere on ollut mukana työ- ja elinkeinoministeriön ja Kuntaliiton yhteisessä Hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelmassa (päättynyt 31.3.2023) ja jatkossa hankkeessa tehtyä työtä jatketaan varmistamalla, että hankintaehto koskeva toimintamalli vakiintuu ja on sujuva osa normaalia julkista hankintatoimintaa ja yhteistyörakenteita sekä se sisältyy kirjauksena kunnan hankintastrategiaan.

TE-palvelu-uudistuksen työllisyystavoitteiden näkökulmasta sekä hankinnoilla työllistämisen kokemuksiin perustuen Tampereen seudun työllisyysalueella käynnistetään vuoden 2024 aikana vastuukunnan toimesta neuvottelut siitä, voisivatko muutkin alueen kunnat ottaa kuntien TE-palvelutuotannon tueksi käyttöön hankinnoilla työllistämiseen liittyviä työllistämisehtoja. Kuntaliiton selvityksen tulokset kannustavat jatkokehittämään toimintaa ja työllisyysalueen vastuukunnan rooliin voi kuulua myös toimintamallin tarkastelu alueellisista näkökulmista, sen levittäminen sekä myös valtakunnallinen kehittämistyö yhteistyötahojen kanssa. Kuntien kannustinmalli edellyttää monipuolisten vaihtoehtojen tarkastelua.

TE24-uudistuksessa saman aikaisesti toteutetaan myös KOTO24-uudistus, jossa vastuu kotoutumisen edistämisestä siirtyy merkittävältä osin kuntien järjestämisvastuulle. Työllisyysalueen toteutuksessa huomioidaan tämän uudistuksen vaikutukset niiden lakisääteisten palvelujen osalta, jotka koskettavat työnhakija-asiakkaita. Näitä ovat mm. tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut, yhteiskuntaorientaatiot, osaamisen kartoitus, kotoutumissuunnitelmat ja kotokoulutukset. Näiden palvelujen osalta työllisyysalue rakentaa tuloksellista palvelutuotantoa, osin hankkien, osin yhteistyössä koulutusorganisaatioiden kanssa kehittäen. Mm. hankinnoilla pyritään turvaamaan kielellinen saavutettavuus ja riittävän monimuotoinen palvelutuotanto.



## 5.8. Koulutuksenjärjestäjät

Nykyisessä järjestelmässä kunnat rahoittavat ammatillista koulutusta asukaskohtaisella rahoitusosuudella yli 50 % (1 mrd. €) ja vastaavat pääosasta ammatillisen koulutuksen järjestämistä yksin tai yhdessä toisten kuntien kanssa. TE-palvelu-uudistuksen myötä ammatillisen koulutuksen vaikuttavuus on yhä kiinteämpi osa kuntaperusteista palveluprosessia ja ennustettavissa on, että omistajaohjaus Pirkanmaan kunnista koulutuksenjärjestäjiin vahvistuu nimenomaan vaikuttavuuden osalta.

Työttömäksi koulutuksen jälkeen siirtyvät henkilöt siirtyvät varsin nopeasti kuntien maksaman työttömyysturvan maksuosuudelle ja tämän jälkeenkin kuntien tulisi rahoittaa työttömyyden hoitoon tarvittavat työllisyyspalvelut ja tarvittaessa mahdollinen uudelleen kouluttaminen. Koulutusten (ml. työvoima- ja kotoutumiskoulutukset) suuntaaminen aloille, jossa on työvoimatarpeita, tulee korostumaan samoin koulutuksenjärjestäjien keskinäinen yhteistyö alueen työvoiman saatavuuden turvaamiseksi ja koulutuksen jälkeisen työllisyyden vahvistamiseksi.

Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien elinvoimaekosysteemien rakentamisessa yrityspalvelujen lisäksi yhteistyö koulutuksenjärjestäjien kanssa korostuu aikaisempaa syvemmälle tasolle. Toisaalta taas hyvinvointialueen lakisääteinen yhteistyö työllisyysalueen kanssa työllisyyspalvelujen ja kotoutumisen palveluprosesseissa sekä mm. jo ammatillisen koulutuksen tai korkeakoulutuksen aikana korostuu nykyisestä.

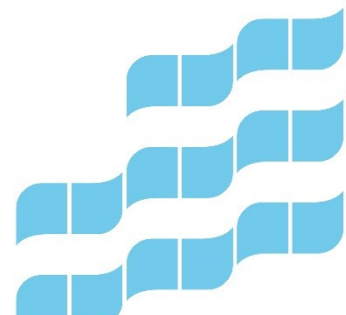
Kaikki Pirkanmaan koulutuksenjärjestäjät kytketään tiiviisti uudistukseen ja mahdollistetaan näiden tasavertainen kohtelu palvelutuotannossa (Pirkanmaan TE-uudistuksen järjestämisen ja tuottamisen periaatteet).

## 5.9. Hyvinvointialue

Hyvinvointialueiden syntyminen 2023 alusta alkaen on vauhdittanut kuntien ja SOTEn välisen asiakastyön uudelleen suuntaamista, kunkin organisaation vastuualueet huomioiden. Lähtökohtana yhdyspinnan strategisessa kehittämisessä ovat olleet vaikuttavuus ja asiakaslähtöisyys, jonka tavoitteena on tuoda asiakkaalle vaikuttavat palvelut oikea-aikaisesti ja edistää näin työllisyyttä, syrjäytymisen ehkäisyä, osaamisen kehittämistä ja vieraskielisten asiakkaiden kohdalla myös kotoutumista.

Uusi kannustinjärjestelmä rohkaisee kuntia puuttumaan työttömyyden pitkittymiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Se myös peräänkuuluttaa vaikuttavia toimia työllistymisen edistämiseen, sillä palveluihin osallistumisella ei ole vaikutusta kuntien rahoitusosuuteen työttömyysturvasta. Työttömyyden pitkittyessä sama vaikuttavuuden ja nopean työhön etenemisen vaade heijastuu myös hyvinvointialueen työttömille järjestämiin palveluihin ja haastaa kaikki toimijat nopeuttamaan palveluprosessejaan ja kehittämään palvelujensa vaikuttavuutta ensisijaisesti työllistymisen näkökulmasta.

Lakisääteistä työllistymistä edistävää monialaisen tuen yhteistoimintamallia kehitetään yhdessä Pirkanmaan hyvinvointialueen ja Kelan kanssa vastaamaan palvelujen yhteensovittamista tarvitsevien työnhakijoiden palvelutarpeita. Tavoitteena on nopeuttaa kohderyhmän kuntoutumista ja pääsyä työelämään sekä varmistaa, että asiakkaat ovat kulloinkin oikean palvelun ja siihen liittyvän



toimeentuloetuuden piirissä ennen työllistymistään. Erityistä huomiota kiinnitetään ripeästi ja tavoitteellisesti eteneviin palvelupolkuihin, joiden tavoitteena on mahdollisimman nopea työllistyminen ja/tai ammatillisen osaamisen vahvistaminen vastaamaan työmarkkinoiden vaatimuksia.

Asiakaslähtöinen palvelupolkujen nopeuttaminen ja vaikuttavuuden kehittäminen edellyttää asiakaskunnan segmentointia nykyistä osuvammin ja palvelujen räätälöimistä vastaamaan entistä paremmin eri asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. On myös tarpeen tiivistää monialaista tiimityötä ja selkeyttää vastuunjako asiakkaan työllistymisprosessin koordinoinnista toimijoiden välillä. Tällä tavoitellaan sujuvasti ja saumattomasti eteneviä palvelupolkuja, jotka vastaavat yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti asiakkaiden palvelutarpeisiin.

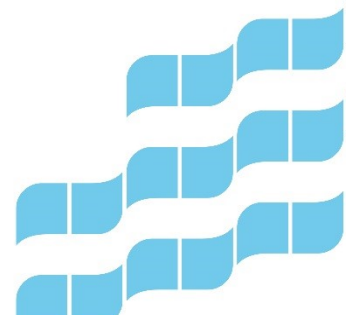
Pääministeri Orpon hallituksen hallitusohjelman mukaisesti hyvinvointialue, kunnat ja Kela tekevät yhteistyötä paikallisesti, jotta asiakas saa tarpeelliset palvelut, tuet ja niihin liittyvät velvoitteet mahdollisuuksien mukaan samasta lähipalvelupisteestä. Monialaisen tuen viranomaispalvelut järjestetään mahdollisuuksien mukaan lähipalveluina yhteisissä toimitiloissa kumppanien kanssa. Näin varmistetaan saumaton ja tehokas monialainen asiakaspalvelu sekä nopea eteneminen tarpeen mukaisesti työllistymistä ja työkykyä tukeviin palveluihin. Eri toimijoiden työllisyshoidon ja kotoutumisen erityislainsäädännön osaaminen on edellytys toimivalle asiakaspalvelulle.

Ohjaamon kaltainen nuorten monialainen palvelu laajennetaan kattamaan koko työllisyysalue. Tampereen Ohjaamo jatkaa ns. täyden palvelun toimipaikkana ja tuottaa mm. sähköisiä palveluja koko alueelle. Tampereen Ohjaamon matalan kynnyksen palveluja tarjotaan kaikille työllisyysalueen nuorille kotikunnasta riippumatta. Muilla paikkakunnilla toteutettavat Ohjaamopalvelut räätälöidään tarvelähtöisesti huomioiden olemassa oleva palvelutarjonta.

Nuorten monialaisella yhteispalvelulla tuetaan nuorten kouluttautumista ja työllistymistä sekä ehkäistään syrjäytymiskehitystä. Nuorten syrjäytymisen yhteiskunnalliset kustannukset ovat mittavia ja aiheuttaa palvelu- ja kustannuspaineita monille eri tahoille. Tampereella valmisteilla olevan nuorten työllisyysohjelman toimenpiteitä laajennetaan mahdollisuuksien mukaan kattamaan koko työllisyysalue.

Ohjaamo-toiminnassa keskeisiä kumppaneita ovat mm. oppilaitokset, työnantajat, hyvinvointialue ja kolmassektori. Nuorten ohjaamon kaltainen monialainen palvelu on tiiviissä yhteydessä työllistymistä edistävään monialaisen tuen yhteistoimintamalliin, Nuoren yksilöllinen tilanne ja palvelutarve määrittävät sen, kumman palvelun puitteissa nuorta tuetaan koulutukseen ja työllistymisen liittyvissä kysymyksissä.

Työvoiman saatavuuden edistämiseksi ja työttömyydestä yhteiskunnalle aiheutuvien kustannusten hillitsemiseksi on tärkeää tukea heikossa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden työllistymistä. Asiakaslähtöisesti räätälöityjen ennakoivien tukitoimien kohdentaminen edellyttää, että heikossa työmarkkina-asemassa olevat työntekijäryhmät tunnistetaan etukäteen (mm. tilastoanalyysiin pohjalta) ja heille suunnitellaan ja tarjotaan työmarkkina-asemaa aktiivisesti vahvistavia toimia. Tällaisia työntekijäryhmiä voivat olla esimerkiksi työssä vailla suomen kielen osaamista olevat maahan muuttajalla, työllä itsensä työllistäneet ja freelancer-työntekijät, pienyrittäjät, osa-aikatyöläiset sekä rakennemuutosaloilla työssä olevat.



Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämiseksi toteutetaan laaja-alaisesti yhteensovitettuja toimia, joissa avaintoimijoita ovat työvoimapalvelujen ohella koulutuksen järjestäjät, vapaa sivistystyö, hyvinvointialue, muut kuntoutuksen toimijat sekä koko laaja kolmas sektori.

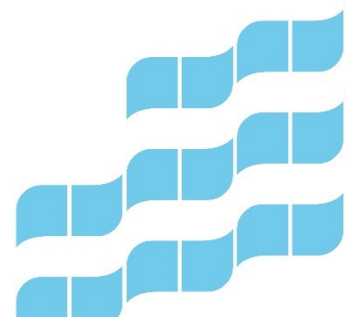
Ohjelmallisella kehittämisellä vahvistetaan ekosysteemistä toimintatapaa, jolla ohjataan verkostoa saamaan suuntaan ja kootaan erilaisia sektorirajat ylittäviä toimenpiteitä. Tästä on esimerkkinä Tampereen kaupungin valmisteleva laaja-alainen nuorten työllisyysohjelma, joka kytkee nuorten kanssa työskentelevät tahot ja palvelut yhteisen tavoitteen äärelle.

Hyvinvointialueen kanssa yhteisiä lakisääteisiä monialaisia toimintamalleja vahvistetaan sitouttamalla mukaan muita avaintoimijoita. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien pitkäaikaistyöttömien ja muiden haavoittuvassa asemassa olevien työnhakijoiden tilanteeseen vaikutetaan julkisten työvoimapalvelujen ohella myös kuntien omaehtoisesti järjestämällä palveluilla. Näiden palvelujen tilastointia ja raportointia vahvistetaan, jotta palvelujen laatua ja vaikuttavuutta pystytään kehittämään pitkäjänteisesti. Tällöin ne myös paremmin tunnustetaan ja tunnustetaan lakisääteisten palvelujen rinnalla tarjottavana apuna.

Nykyisin hyviksi käytännöiksi tunnistettuja palveluja ja toimintamalleja (esim. työkykykoordinaattoritoiminta) vahvistetaan ja laajennetaan. OMA-valmentajien asiakasosaamista ja työotetta vahvistetaan yhtenäisen OMA-valmentajan pelikirjamallin pohjalta. Työnvälitys on OMA-valmentajien ydinpalvelua myös heikossa työmarkkina-asemassa oleville työnhakijoille.

Hyvinvointialueen ja kunnan välinen yhteistyö on ollut välttämätöntä rakentaa jo 2023 vuoden alusta koskien pakolaisten vastaanottoa ja kotoutumisen yhdyspintaa. Työllisyysaluevalmistelussa on huomioitu KOTO24-uudistuksessa olevat osa-alueet, jotka koskevat työkäisiä maahanmuuttajia ja heidän lakisääteisiä palveluitaan. Työllisyysalueelle luodaan saumaton, asiakaslähtöinen yhdyspinta hyvinvointialueen kanssa, joka edesauttaa kotoutumisaikaisten työnhakija-asiakkaiden sosiaali- ja terveyspalveluihin ohjautumista, kun ne ovat tarpeen ja aiheuttavat esteen työllistymiselle. Erityisryhmänä huomioidaan pakolaiset, joiden kotoutumissuunnitelmat tulisi hoitaa lähtökohtaisesti monialaisessa yhteistyössä Hyvinvointialueen kanssa.

Lähtökohtaisesti palvelut räätälöidään asiakaslähtöisesti eri asiakasryhmien tilanteen ja palvelutarpeiden pohjalta. Haavoittuvimpien kohderyhmien palveluissa korostuu monialainen yhteispalvelu ja yhteistyö kumppanien kanssa. Näiden kohderyhmien (mm. nuoret, maahanmuuttajat, osatyökykyiset ja pitkäaikaistyöttömät) lakisääteiset palvelut suunnitellaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä hyvinvointialueen ja Kelan kanssa. Työllistymistä edistävä monialainen yhteistoimintamalli ja nuorten yhteispalvelu luovat perustan edellä mainittujen kohderyhmien monialaiselle yhteispalvelulle ja eri tahojen järjestämisvastuulla olevien palvelujen yhteensovittamiselle. Muita keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat oppilaitokset, työnantajat, kolmannen sektorin toimijat sekä muut palveluntuottajat. Nämä toimijat kytetään tiiviisti mukaan yhteiseen palvelumalliin.



## 6 Perusteet Tampereen seudun työllisyysalueelle

### 6.1. Kuntakokeilut ja työllisyysalueratkaisu

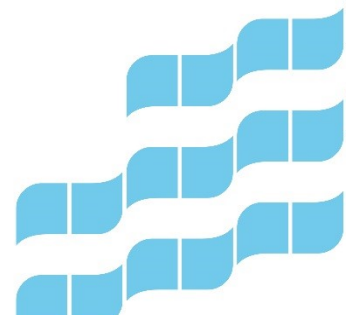
Pirkanmaalla on toteutettu kolme työllisyyden kuntakokeilua. Näistä kahdessa viimeisimmässä kunnille on siirretty erillislainsäädännöllä perinteisesti TE-toimistoille kuuluvaa viranomaistoimivaltaa erikseen määriteltyjen asiakaskohderyhmien osalta. Vuosina 2017–2018 Pirkanmaalla kymmenen kuntaa (Tampereen kaupunkiseudun kunnat sekä Sastamala ja Punkalaidun) muodostivat yhteisen työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun. Tampere on johtanut ja koordinoitunut kokeilukokonaisuutta molemmissa kuntakokeiluissa.

Kokeilun aikana otettiin uudelleen TE-palveluissa vahvemmin käyttöön kasvokkainen henkilökohtainen palvelu työnhakijoille ns. OMA-valmentajamallilla ja rakennettiin käyntiasiointiin perustuvat lähipalvelut Pirkanmaan kokeilukuntiin. Kokeilun kohderyhmän muodostivat heikossa työmarkkina-asemassa olevat asiakaskohderyhmät. Pirkanmaan jalanjäljissä molemmat käyttöön otetut vaikuttavat asiakaspalvelumallit ovat levinneet laajasti ympäri Suomen myöhempisiin kuntakokeiluihin ja tietyin osin myös TE-palvelujen lainsäädäntöön.

Vuonna 2021 käynnistyneeseen työllisyyden edistämisen kuntakokeiluun hakeutuivat kaikki Pirkanmaan kunnat (pl. Kuhmoinen, joka siirtyi Pirkanmaan maakuntaan vuoden 2021 alusta). Edelleen käynnissä olevassa ja vuoden 2024 lopussa päättyvässä Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa, jokainen kokeilualan kunta toimii kuitenkin vastuukuntana omien lakisäätelien tehtäviensä järjestäjänä. Kohderyhmänä tässäkin kokeilussa ovat heikommassa työmarkkina-asemassa olevat työnhakijat.

Meneillään olevan kuntakokeilun erityisenä kehittämisajatuksena on ollut työllisyyspalvelujen kehittämisen lisäksi myös muiden kunnan palvelujen ja laajemman elinvoimaekosysteemin hyödyntäminen ja kehittäminen työllisyyden edistämässä sekä vaikuttavuuden ja sen arvioinnin kehittäminen osana TE-palveluja. Myös tässä kehittämistyössä Pirkanmaan kunnat ovat toimineet kuntakokeilussa uranuurtajina Suomessa. Molempien viimeisimpien kuntakokeilujen em. opit on kirjattu TE-uudistuksen tavoitteisiin ja lainsäädännön. Tampereen seudun kuntien on edellä mainittujen kahden kuntakokeilun jälkeen mahdollista jatkaa kehittämistyötä eteenpäin yhdessä aikaisempien kokeilujen pohjalta. Yhtenäisyys henkilöasiakkaiden palveluissa sekä yhteinen alueen elinvoimaekosysteemi puoltavat järjestämistratkaisua yhteisen kaupunkiseudun osalta.

Kuntakokeilujen opit ja toimintamallit tullaan hyödyntämään TE-palvelujen toimeenpanossa, kun järjestämisvastuu siirtyy valtiolta kunnille. Vaikuttavimmat mallit vakiinnutetaan osaksi koko alueen toimintaa. Uudistuksen myötä Tampereen kaupunki tulee toimimaan työllisyysalueen osalta lain edellyttämänä vastuukuntana, mutta asiakaspalvelun osalta kuntakokeilujen kehittämät, koko maassa tunnetuksi tulleet kuntien toimintatavat ovat mm. henkilökohtaisen kasvokkaisen lähipalvelun ja ekosysteemisen toimintatavan osalta kehitettävissä vielä nykyistäkin paremmiksi Tampereen seudun kunnissa. Huomattavaa on, että työttömistä työnhakijoista 71 % on jo tällä hetkellä Pirkanmaalla kuntien vastuulla työnhakija-asiakkaina Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa. Kuntakokeilut ovat luoneet vahvan pohjan kuntien väliselle yhteistyölle TE-palvelujen toimeenpanossa.



## 6.2. Selvitys järjestämistä aluevaihtoehtoista

Tampereen kaupunki hankki TE-palvelu-uudistuksen valmistelun tueksi syksyllä 2021 konsulttiselvityksen Pirkanmaan järjestämistä vaihtoehtoista. Selvitys järjestämistä vastuun aluevaihtoehtoista valmistui maaliskuussa 2022. Selvityksen laativat MDI Public, Mikko Kesä Oy ja Owl Group.

Aluevaihtoehtoja tarkasteltiin skenaarioiden avulla, joiden taustaksi koottiin kattavat tausta-aineistojen ja analyysit. Huomioitavia tekijöitä olivat mm. työikäisen väestön kehitys, työssäkäynti ja työpaikkojen rakenne Pirkanmaalla sekä TE-uudistuksen rahoituskokonaisuuden vaikutukset Pirkanmaan kunnille. Selvitykseen sisältyi lisäksi täydentävä tarkastelu kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistuksesta työvoiman ulkopuoliselle työikäiselle väestölle. Erilaisia skenaarioita tuotettiin ja tarkasteltiin selvityksessä kuusi kappaletta. Jokaiseen skenaarioon liittyi horisontaalitarkastelu, joka sisälsi neljä eri näkökulmaa: palveluiden yhdenvertaisuuden, tavoitteenasettelun, yhteistoimintamallien sopivuuden sekä samaan aikaan meneillään olevan kotoutumisen kokonaisuudistuksen tarkastelun.

Selvityksen johtopäätöksenä oli, että Pirkanmaalle parhaiten jatkovalmistelun pohjaksi soveltuva malli olisi kaikki Pirkanmaan kunnat kattava työllisyysalue, joka perustettaisiin yhteisenä toimielimenä ja sen vastuukuntana toimisi Tampereen kaupunki. Johtopäätös perustui erityisesti Pirkanmaan kunnille osoitetusta kuntakyselystä esiin tulleisiin näkökulmiin.

Koko Pirkanmaalla olisi selvityksen mukaan parhaat edellytykset yhdessä vastata kansalliseen ja kansainväliseen kilpailuun esimerkiksi työvoiman saatavuudesta ja toimivista työnantajien palveluista. Lisäksi Pirkanmaalla olisi hyvät edellytykset yhdessä kehittää digitaalisia palveluita ja palveluekosysteemejä, jotka veisivät kehitystä kansallisesti tarjottavia perusratkaisuja pidemmälle.

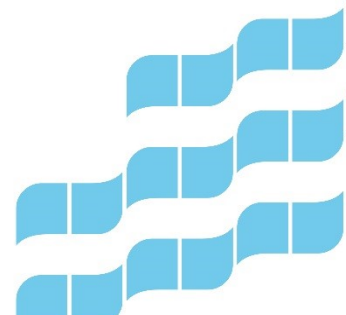
Selvityksen mukaan Pirkanmaan laajuisella mallilla voitaisiin myös vastata parhaiten erityisesti hyvinvointialueen suuntaan tehtävään lakisääteiseen yhteistyöhön ja yhdyspintoihin. Kuntapohjaisesti rakentuvalla mallilla olisi kuntayhtymämallia paremmat mahdollisuudet rakentaa myös yhdyspintoja esimerkiksi koulutuksen järjestäjiin ja elinkeinopalveluihin. Lisätietoa selvityksestä löytyy liitteestä.

## 6.3. Pirkanmaan TE-palvelustrategia ja työllisyysalueen valmistelu

TE-palvelujen siirtoon valmistautuvien Pirkanmaan kuntien yhteinen palvelustrategia valmistui huhtikuussa 2023. Vuoden 2022 syksyllä käynnistyneeseen strategiatyöhön osallistui laaja joukko kuntien, valtion, kumppanuusverkoston sekä sidosryhmien edustajia. Osallistujat ovat tuoneet esiin asiakkaiden ja eri toimijoiden näkemyksiä osaksi kuntien elinvoimapalveluja rakennettavista palveluista, joilla työllisyyttä edistetään Pirkanmaalla.

Strategiatyön avulla on tarkasteltu koko Pirkanmaan osalta kunnille siirtyvien TE-palvelujen järjestämistä ja tuotantoa sekä etsitty niihin parhaita vaihtoehtoja. Palvelustrategiatyön on rahoittanut Pirkanmaan liitto ja sitä on ohjannut Pirkanmaan TE-palvelujen uudistuksen ohjausryhmä. Palvelustrategiatyön on toteuttanut Owl Group Oy ja Mikko Kesä yhteistyössä Deloitteen kanssa.

Palvelustrategian lähtökohtana on asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat TE-palvelut työnhakijoille, työnantajille sekä yrittäjiksi aikoville osana kuntien muita elinvoimapalveluja. TE-



palvelujen tulevaisuuden identiteetti ja palvelulupaus Pirkanmaalla on ”osaavaa työvoimaa ja työtä kuntien asiantuntevalla palveluotteella”.

Palvelustrategian tarkoitus on toimia Tampereen kaupunkiseudun jatkovalmistelun käsikirjana. Palvelustrategiassa tehdään laajasti lyhyen ja pidemmän aikavälin ehdotuksia siitä, miten tulevat TE-palvelut järjestetään, tuotetaan ja organisoidaan. Palvelustrategia linjaa TE-uudistuksen jatkovalmistelua, ja sitä käytetään työkaluna palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Uudistuksen tavoitteina on tuoda palvelut lähelle asiakkaita, rakentaa paikallisten työmarkkinoiden tarpeisiin sopivia palveluja ja vahvistaa kuntien elinvoimaa ja kilpailukykyä.

Palvelustrategia on vahva tahdonilmaus sille, miten asiakkaiden palvelut halutaan toteuttaa. Strategiasta löytyvät myös linjaukset jatkovalmistelun periaatteiksi ja lähtökohdiksi.

TE-palvelustrategia laadittiin toimijoiden laajalla yhteistyöllä TE-palvelu-uudistuksen tueksi. TE-palvelustrategia tarjoaa strategiset linjaukset työllisyysalueen palvelujen järjestämiseen, organisointiin ja tuotannon suunnitteluun. TE-palvelustrategiaa avataan tarkemmin kohdassa 10 ja sen sisällön linjaukset ovat keskeinen osa tätä suunnitelmaa.

#### 6.4. Kuntajohdon linjaukset työllisyysalueen valmistelusta

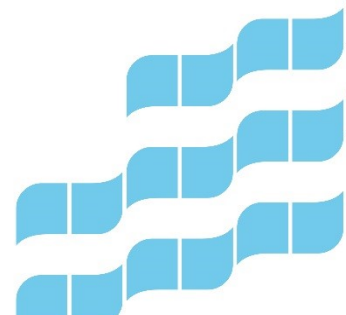
Pirkanmaan kuntien virkamies- ja poliittinen johto sopivat 17.3.2023 Tampere-talossa pitämässään tilaisuudessa, että TE-palvelu-uudistuksen valmistelua jatketaan Pirkanmaalla yhteisen maakunnan kattavan työllisyysalueratkaisun pohjalta.

Tampereen kaupunginhallitus päätti 12.6.2023, että TE-palvelujen järjestämismallia valmistellaan Pirkanmaan yhteisen työllisyysalueen mukaisesti siten, että Tampere toimii yhteistoiminta-alueen vastuukuntana ja että työllisyysalueen valmistelua jatketaan Pirkanmaan yhteisen työllisyysalueen palvelujen järjestämisen ja tuottamisen periaatteiden mukaisesti. Järjestämisen ja tuottamisen periaatteet on käsitelty myös muiden Pirkanmaan kuntien hallituksissa kesän 2023 aikana. Kuntatyönrkki jatkoi Tampereen johdolla valmistelua hyväksytyjen periaatteiden pohjalta.

Kuntatyönrkin kokouksessa 15.8.2023 todettiin 9.8.2023 saapunut tieto, että Pirkanmaan läntinen alue (Sastamala, Punkalaidun, Ikaalinen, Hämeenkyrö, Parkano ja Kihniö) valmistelemassa omaa työllisyysalueratkaisua TE-palvelu-uudistukseen liittyen. Pirkanmaan kuntien johdon edustajat käsitelivät valmistelutilannetta kokouksessaan 24.8.2023. Kokouksessa päätetyn pohjalta Pirkanmaalle on muodostumassa yhden työllisyysalueen sijaan kaksi työllisyysaluetta. Tampere vastuukuntana –mallilla valmistelua jatkavat Virrat, Ylöjärvi, Ruovesi, Juupajoki, Orivesi, Nokia, Pirkkala, Lempäälä, Vesilahti, Urjala, Akaa.

## 7 Tampereen seudun kuntien linjaukset järjestämiskäytäntöön

Pirkanmaan kuntien hallitukset ovat kesällä 2023 hyväksyneet järjestämisen ja tuottamisen periaatteet, jotka linjaavat työllisyysalueen valmistelua. Järjestämisen ja tuottamisen periaatteet on valmisteltu valmisteluun nimetyssä kuntajohdon työnrkissä ja niitä on käsitelty mm. Pirkanmaan johtajakokouksessa ja linjaukset on neuvoteltu yhdessä kuntien kanssa. Tehdyistä linjauksista poiketen elinvoima- ja osaamislautakunnan kokoonpanoon on työnrkin ehdotuksesta tullut muutoksia



Pirkanmaan läntisen alueen sekä Mänttä-Vilppulan ja Valkeakosken ilmoitettua jäävänsä pois Pirkanmaan yhteisestä valmistelusta.

### 7.1. Palvelujen järjestäminen

Työllisyysalue vastaa lakisääteisistä TE-palvelujen tehtävistä ja niiden tukitoiminnoista. Muista kuin lakisääteisesti yhteistoiminta-alueelle kuuluvista palveluista, tehtävistä ja yhteistyöstä sekä kustannuksista sovitaan erillisin sopimuksin.

Yhteistoiminta-alueen kuntien yhteisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunta, joka järjestää työvoimapalvelujen järjestämisestä annetun lain nojalla kuntien hoidettavaksi siirrettävät tehtävät. Tampereen kaupunki vastuukuntana vastaa palvelujen järjestämisestä.

Elinvoima- ja osaamislautakunnan kokoonpanoon (11 jäsentä) lisätään muiden sopijakuntien valitsemat (8) jäsentä ja jokaiselle henkilökohtainen varajäsen. Muiden sopijakuntien valitsemat jäsenet osallistuvat yhteistoiminta-alueella koskeaan päätöksentekoon lautakunnassa.

Tampereen seudulla otetaan käyttöön työllisyysalueen neuvottelumenettely, jossa kaikki yhteistoiminta-alueen kunnat ovat mukana. Neuvotteluissa käsitellään mm. työllisyysalueen palveluja, rahoitusta sekä niiden muutostilanteita. Neuvottelut pidetään toiminnan ja talouden suunnittelun vuosikellon mukaisesti niin, että ne tukevat työllisyysalueen kuntien suunnittelua ja seurantaa. Tampere vastuukuntana koordinoi neuvottelumenettelyä ja kutsuu neuvottelut koolle.

### 7.2. Talous

Työllisyysalueen talous on osa Tampereen kaupungin talousarviota, taloussuunnittelua ja kirjanpitoa. Työllisyysalueen talous eriytetään kirjanpidossa ja sille kohdistetaan työllisyysalueen välittömät ja välilliset kustannukset.

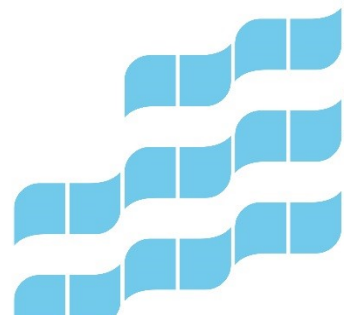
Sopijakunnat maksavat vastuukunnalle budjetin mukaisen maksuosuuden ennakkona sovitulla syklillä, esim. kuukausittain. Tasaus tehdään toteutuneiden kustannusten mukaisesti vähintään kerran vuodessa.

Työllisyysalueen järjestämisen kustannukset kohdennetaan sopijakunnalle aiheuttamisperiaatteella sikäli, kun tiedot ovat tietojärjestelmistä saatavilla. Tarvittaessa kustannukset voidaan kohdentaa laskennallisesti.

Kukin työllisyysalueen kunta vastaa uudistukseen liittyvistä kannustemaksuistaan (työttömyysturvan kannustemaksut), johon valtiolta ositetaan kuntakohtainen rahoitus.

Järjestäjän ja kuntien välille laaditaan vuosittain palvelusopimus.

Yhteinen toimielin hyväksyy järjestäjänä työllisyysalueen talousarvioesityksen, joka sisältää kaikki järjestämisvastuun piiriin kuuluvan palvelutuotannon kustannukset. Palvelutuotanto suunnitellaan useamman vuoden ajalle ja suunnitelma tarkentuu vuosittain talousarvioon ja taloussuunnitelmavuosille linkittyen.





TE-palvelujen järjestämistä vastuun siirtymisen myötä Tampereen kaupungin toimintamenot ja valtionosuudet tulevat kasvamaan. Palvelujen siirtyminen ei kuitenkaan lähtökohtaisesti aiheuttaisi vuosikatteen tasolla tarvetta merkittäville muutoksille nykyisen (valtio ja kunnat) kokonaisrahoitukseen nähden. Pirkanmaan kunnat eivät olisi panostamassa palveluihin enempää kuin tällä hetkellä, paitsi tulevan uuden valtionosuusrahoituksen verran.

### 7.3. Lähipalvelut ja ekosysteemi

Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien yhteisenä tavoitteena on rakentaa työllisyysalueelle kattavat ja toimivat lähipalvelut.

Työllisyysalueen lähipalvelut ovat kohtaannon toteutumisen kannalta usein käytettyjä keskeisiä volyymipalveluita. Lähipalvelujen tuotantotavat perustuvat lainsäädäntöön ja asiakkaiden tarpeisiin. Työ- ja elinkeinoministeriö edellyttää, että lähipalvelut on järjestettävä vähintään heikossa työmarkkina-asemassa oleville työnhakijoille. Lähipalvelut ovat kohtalaisen helposti saavutettavissa sekä käyntiasiointina että monikanavaisina. Lähipalvelut tarjotaan asiakkaiden lähiympäristössä esteettömästi. Asiakaspalvelua kehitetään kuntakokeilun lähipalvelumallia hyödyntäen.

Valtiolta siirtyvä TE-hallinnon henkilöstö sekä sopijakuntiin palvelussuhteessa oleva työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta annetun lain ja sen nojalla annettujen lakien mukaisia tehtäviä hoitanut henkilöstö siirtyvät vastuukunnan palvelukseen liikkeenluovutuksella. Lisäksi kuntien kesken voidaan sopia viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä osana kuntien/alueiden elinvoimatehtäviä. Vastuukunta osoittaa työllisyysalueen sopijakuntien paikallistoimipaikkojen asiakastarpeisiin perustuvan tarkoituksenmukaisen määrän paikallispalvelujen tuottamiseen liittyvää henkilöstöä.

TE-palvelut kytketään seudun kunnissa muihin työllisyyden edistämisen palveluihin ja elinvoimatehtäviin. Vaikuttavuutta lisätään paikallisia ja/tai alueellisia palveluekosysteemejä kehittämällä ja uusia ratkaisuja innovoimalla. Työllisyyttä edistetään useiden eri toimijoiden yhteisellä tekemisellä, jolloin ymmärretään myös työllisyyteen liittyviä ilmiöitä entistä paremmin.

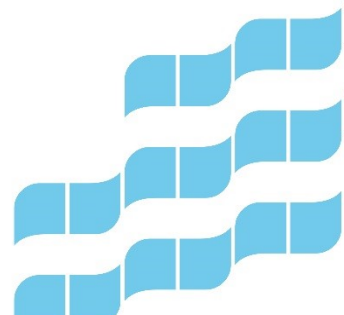
TE-palvelujen kokonaisuus tukee osaltaan myös keskuskaupungin tavoitteita. Tampereen TE-palvelujen kehittämisen lähtökohtana on ekosysteeminen identiteetti, jota kuvataan paremmin TE-palvelustrategiassa.

### 7.4. Palvelutuotanto

Työllisyysalueen palvelutuotannon suunnittelun lähtökohtana on Pirkanmaalla laajassa yhteistyössä valmisteltu TE-palvelujen palvelustrategia, josta tulevat strategiset linjaukset työllisyysalueen palvelujen järjestämiseen, organisointiin ja tuotannon suunnitteluun. Palvelustrategian lähtökohtana ovat asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut työllisyysalueella.

Vastuukunnan lisäksi työllisyysalueen palveluja voivat erikseen sovittaessa tuottaa myös muut sopijakunnat. Palveluja hankitaan myös ulkoa.

Kaikki Pirkanmaan koulutuksenjärjestäjät kytketään tiiviisti uudistukseen ja mahdollistetaan näiden tasavertainen kohtelu palvelutuotannossa.



Järjestäjä rakentaa työllisyysalueen palvelutuotantoon liittyvät prosessit kansallisiin työllisyys- ja elinkeinopalveluihin, jotka uudistuksessa jäävät valtion vastuulle sekä lakisääteisiin yhdyspintapalveluihin mm. hyvinvointialueelle.

Kukin palvelutuotantoa toteuttava kunta rakentaa toimivaltaansa saadut lakisääteiset TE-palvelut osaksi kuntansa elinvoimapalveluja ja hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseksi oman kuntansa palveluekosysteemin muut työllisyyttä edistävät ja elinvoimapalvelut osana kokonaisuutta, ellei kuntien kesken muuta sovita.

## 8 Siirtymävaiheen ja pidemmän aikavälin kehittäminen

### 8.1. Toimintaympäristön muutokset ja haasteet

Toimintaympäristö on suurimmassa muutoksessa vuosikymmeniin. Megatrendit kuvaavat suuria, pitkäkestoisia, hitaasti muuttuvia ja usein toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä. Sitran (2023) mukaan megatrendejä ovat luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteet, demokratian kamppailun koveneminen, kiihtyvä kilpailu digivallasta ja talouden perustan rakoileminen. Megatrendien kautta voi ymmärtää tässä hetkessä tapahtuvia muutoksia ja niiden kautta voi asettaa tavoitteita sille, millaista tulevaisuutta haluamme olla rakentamassa (Sitra 2023).

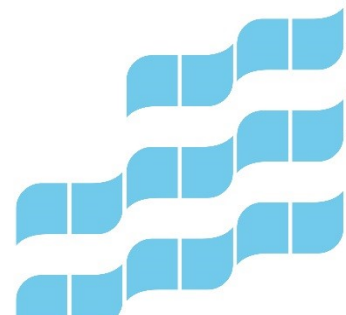
Megatrendit ovat ilmiöitä, jotka tarjoavat sekä uhkia että mahdollisuuksia. Ilmiöiden tarkastelu on tarpeellista, kun pyritään ymmärtämään ja ratkaisemaan laajoja ja monimutkaisia kokonaisuuksia. Ilmiöt luovat elinkeinoelämälle mahdollisuuksia edelläkävijyyteen, kansainväliseen kasvuun ja kilpailuun. Suomessa demografinen kehitys, kansainvälistyminen ja sen erilaiset tarpeet, digitalisaation sekä muun teknologian kehittyminen ja toimintaympäristön nopeasta muutoksesta aiheutuva työn murros luovat uudenlaisia mahdollisuuksia.

Toisaalta taas vastassa on myös monimutkaisia ilmiöpohjaisia haasteita, joita tulee samaan aikaan ratkaista. Näitä ovat työllisyyden edistämisen osalta mm. työvoiman saatavuus ja vaikeutuvat kohtaantohaasteet, kansainvälistyminen sekä osallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät haasteet, esimerkiksi syrjäytyminen, osattomuus ja segregatio, jotka puolestaan saattavat pahimmillaan aiheuttaa uudenlaisia laajojakin ilmiöitä ratkottavaksi.

### 8.2. Ekosysteemisillä palveluilla vaikuttavampaan toimintaan

Kompleksisiin ja monimutkaisiin ilmiöpohjaisiin haasteisiin yhden toimijatahon tai hallinnonalan on vaikea löytää kantavia ratkaisuja. Ratkaisuja on pyrittävä rakentamaan monen eri toimijan, organisaation ja tieteenalan yhteistyönä. Elinvoimapalvelujen maailmassa ratkaisuja etsitään erilaisten palveluekosysteemien ja alustatalouden keinoin. Ratkaisujen mahdollistaminen kytkeytyy vahvasti myös kerätyn tiedon hyödyntämiseen ja digitalisaatio.

Kunnat, kaupungit ja alueet, jotka pystyvät kumppaneineen tarjoamaan asukkailleen parhaat ja tuottavimmat palvelut, menestyvät kilpailussa. Kuntien oman laajan toiminnan ja kumppanusekosysteemin kautta myös paikallinen ja alueellinen elinkeinoelämä ja työllisyys saa



uudenlaisia mahdollisuuksia kansallisten ratkaisujen rinnalla, mikä lisää osaltaan kaupunkien elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä sekä koko Suomen kehittymistä.

Tampereen seutu tekee vahvaa yhteistyötä kasvuekosysteemien edistämässä ja tukemisessa. Yliopistokaupunkien ja valtion välinen ekosysteemisopimus tukee kaupungin innovaatiovetoista kasvua, kilpailukykyä, elinvoimaa, työllisyyttä ja kansainvälistymistä. Toimenpiteet kohdistuvat pitkäjänteisesti yhdessä tunnistettuihin strategisiin painopistealueisiin. Sopimuksilla vahvistetaan vetovoimaisten osaamiskeskittymien ja innovaatioympäristöjen rakentumista sekä suomalaisten toimijoiden kytkeytymistä kansainvälisiin tki-verkostoihin ja arvoketjuihin. Keskeisinä keinoina ovat kaupunkikehityshankkeet, innovatiiviset julkiset hankinnat, tutkimustulosten hyödyntäminen, uudet liiketoimintaekosysteemit, startup -yhteisöt sekä osaamisen vahvistaminen kansainvälisten osaajien avulla. Toimenpiteiden odotetaan luovan uutta paikallista kehitysdynamiikkaa, kansainvälisesti merkittäviä uusia kasvuavauksia sekä kaupunkien välisen yhteistyön tiivistymistä sopimuksen painopistealueilla.

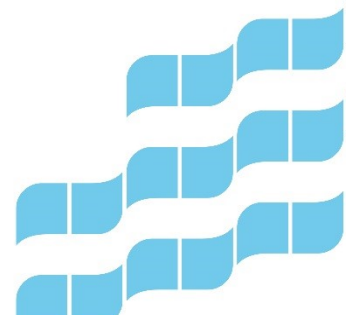
Työn murros ja toimintaympäristön jatkuva muutos haastaa työllisyysalueen palvelut ja toiminnot jatkuvaan uudistumiseen. Palvelujen uudistumisen lisäksi myös tiedolla johtamisen tulee uudistua ja täydentyä ilmiöpohjaisempaan suuntaan. Palvelujen kehittämistoiminnan tulee olla suunnitelmallista, ennakoivaa ja työmarkkinoiden tarpeisiin vastaavaa.

Tampereen seudun työllisyysalue vastaa haasteisiin vaikuttavasti, asiakaslähtöisesti ja tiedolla johtamiseen nojaten, kokeilukulttuuria unohtamatta. Työllisyysalueen toiminnassa halutaan varmistaa riittävä reagointikyky ja joustavuus tämän päivän ja tulevaisuuden ilmiöiden kohtaamiseksi. Tampereen kaupunkiseudun työllisyysalueella on tärkeää, että kukin alueen kunta painottaa toiminnassaan tiivistä yhteistyötä oman kuntansa sisällä, keskenään ja myös kumppanitoimijoiden kuten viranomaistahojen, koulutuksen järjestäjien, palveluntuottajien, työelämän järjestöjen sekä muiden sidosryhmien kanssa yhdessä. Tavoitteena on yhteisin palveluin ja toimin parantaa työvoimapalvelujen tehokkuutta, vaikuttavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Yhteistyötahoja ja -muotoja kuvataan tarkemmin palvelujen järjestämissuunnitelman luvussa 16.

Työllisyysalueella on välttämätöntä ottaa työvoimapalveluiden järjestämisessä huomioon alueen ja koko Suomen väestörakenteen muutokset. Tampereen seudun väkiluku on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla etenkin kotimaan muuttoliikkeen seurauksena. Väestön kasvu on Pirkanmaalla keskittynyt Tampereen seutukuntaan.

Työllisyysalueen palveluja järjestettäessä on ratkaisujen tuettava työllisyysalueen sisäistä työvoiman liikkuvuutta, jotta osaavaa työvoimaa pystytään nykyistä paremmin ohjaamaan koko alueen työnantajien tarpeisiin. Pirkanmaan maakunnan väestörakenne muuttuu ikäänymisen myötä. Työkäinen väestö vähenee eniten Pirkanmaan reunakunnissa. Työllisyysalueiden väliseen työvoiman liikkuvuuden edistämiseen on kiinnitettävä huomiota Pirkanmaalla ja sen ulkopuolella. Yhteistyömalleista sovitaan Pirkanmaan eri työllisyysalueiden kesken valmistelun edetessä.

Kotimaisia kieliä puhuvien määrän pienentyessä maahanmuuttajista on tullut merkittävä työikäistä väestöä kasvattava ryhmä. Maahanmuuttajataustaisten osuus Suomen työllisistä on kymmenen viime vuoden aikana lähes kaksinkertaistunut. Tampereen kaupunkiseudulle myönnettyjen työntekijän oleskelulupien määrässä ja kansainvälisten opiskelijoiden määrässä onkin tapahtunut suurta kasvua viime vuosina ja mm. entistä useampi ulkomailta Tampereen seudulle muuttanut kansainvälinen opiskelija työllistyy valmistumisensa jälkeen alueen työmarkkinoille.



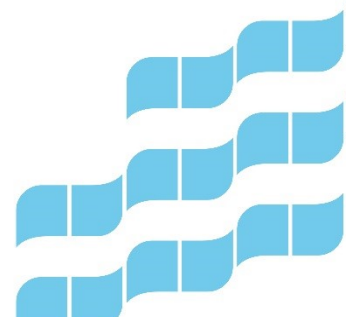
Vaikka vieraskielisten osuus on kasvanut koko Pirkanmaalla, keskittyy maahanmuutto ja vieraskielisyys etenkin Tampereelle. Tampereen vieraskielisten määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina, ja kaupunki on vieraskielisten määrässä kuutoskaupunkien vertailussa viidentenä. Toisaalta Tampereen muuttovoitto perustuu pääosin kotimaista kieltä puhuviin, ja Tampere kärsii jopa muuttotappiota maan sisäisestä vieraskielisten asukkaiden nettomuutosta. Etenkin pääkaupunkiseutu vetää Pirkanmaalla asuvia vieraskielisiä puoleensa. Tosin vuonna 2022 vieraskielisten, uusien muuttajien määrä kolminkertaistui edellisiin vuosiin verrattuna ja nähtäväksi jää, onko tämä pysyvä trendi.

TE-uudistuksen palvelustrategiatyön yhteydessä käydyissä keskusteluissa kansainvälisyys nousi yhdeksi läpileikkaavaksi teemaksi. Työnantajilla on kasvava kiinnostus kansainvälistä työvoimaa kohtaan ja työ- ja osaamisperusteisesta maahanmuutosta on tullut osa alueen yritysten osaavan työvoiman saatavuuden turvaamista. TE-palveluja kehitetään tavoittamaan paremmin sekä maahan muuttaneita työnhakijoita että kansainvälistä rekrytointia tekeviä paikallisia työnantajia ja palvelemaan heitä entistä vaikuttavammin yhdessä laajempien elinvoimapalveluja tuottavien kumppaneiden ja kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa.

Työllisyyspalvelujen siirto valtiolta kunnille on varsin suuri muutos. Pirkanmaan TE-palvelujen asiakkaana oli 2023 kesäkuussa 46 489 työnhakijaa. Muutoksen aikanakin vuoden 2025 alussa palvelujen on työllisyysalueilla toimittava katkeamatta. Työllisyyspalvelujen asiakkaina on Tampereen seudulla tuhansia työnhakijoita erilaisissa työllistymistä edistävissä palveluissa ja uusia päätöksiä palveluista tehdään jatkuvasti. Työttömän työnhakijan palvelut ovat pääsääntöisesti sidoksissa heille maksettavaan työttömyysetuuteen, joka ei saa katketa palvelujen järjestäjän vaihtuessa. Avoimia työpaikkoja on vuonna 2023 ollut kuukausittain Pirkanmaalla työnvälitysjärjestelmän mukaan 5 000–12 000. Työnantajien toimeksiannot tulee siirtymävaiheessakin hoitaa keskeytyksettä ja laadukkaasti Pirkanmaan työllisyysalueiden yhteistyönä ja tarvittaessa laajemminkin. TE-palveluista myönnetään ja maksetaan myös erilaisia tukia ja korvauksia, jotka eivät voi viivästyä uudistuksen takia. Tampereen seudulla maksatukset koko alueelle hoidetaan vastuukunnasta.

Tampereen seudun työllisyysalueen palvelujen järjestäminen ja tuotannon suunnittelu on riskien minimoimiseksi vaiheistettava. Pirkanmaan TE-palvelustrategia vaiheistaa työllisyysalueen jatkovalmistelun palvelujen järjestämisen, tuotannon ja organisoinnin osalta lyhyen aikajänteen kehittämiseen (vuoteen 2026 saakka) sekä pitkän aikajänteen kehittämiseen (2030 saakka). Vaiheistus perustuu mm. sidosryhmien kanssa käytyyn priorisointikeskusteluun. Tampereen seudun työllisyysaluetta rakennettaessa huomioidaan palvelustrategian mukaisesti kehittämistoimien vaiheistus. Vuosien 2023–2025 aikana on pääsääntöisesti tarpeen keskittyä siirtymävaiheen turvaamiseen sekä välttämättömien ja strategiassa määriteltyjen muutos- ja kehittämistoimien toimeenpanoon, jota varten Tampereen kaupunki on mm. projektoinut uudistuksen valmistelun.

Muilta osin toiminnassa on syytä keskittyä TE-palvelujen ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisen perustehtäviin kunnissa. Uusi hallitusohjelma tuo todennäköisesti muutoksia siirtymävaiheeseen, jotka sekä TE-hallinnon henkilöstö että kuntakoikeilun henkilöstö ottavat vastaan ennen uudistusta. Muu kehittämistyö on tarkoituksenmukaista vaiheistaa siirtymävaiheen jälkeiseen aikaan. Kehittämistyön tulee myös perustua vuonna 2024 käynnistyvän työllisyysalueen työllisyysstrategian (2025–2029) strategisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, joissa huomioidaan myös toimintaympäristön muutokset suhteessa asiakaspalvelun tarpeisiin. Kehittämistoiminnan jaksottaminen vähentää siirtymävaiheen riskejä, mutta myös turvaa henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia isossa uudistuksessa. Strategiatyöstä kerrotaan kohdassa 9.



Uutena avauksena työllisyysalueella tullaan kehittämään Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian mukaisia data- ja tekoälypohjaisia elinkeino- ja työvoimapalveluja. Seudun elinvoiman kehittäminen edellyttää työmarkkinan laajaa tilannekuvaa. Kaksi keskeisintä kuvaa ovat 1) Elinkeinoelämän osaamisen kysyntä ja 2) Työnhakijoiden muodostama osaamisen tarjonta. Eri tietojärjestelmiin on tallentunut huomattava määrä dataa, jota voidaan hyödyntää GDPR-säädökset huomioiden tilannekuvien rakentamisessa ja dataan pohjautuvassa päätöksenteossa. Analysoimalla olemassa olevaa työllisyyteen liittyvää dataa saadaan arvokasta tietoa, jonka avulla voidaan tunnistaa alueen vahvuudet, kasvumahdollisuudet ja kehittymisen edellytykset. Tavoitteena on tehdä näkyväksi, millaista osaamista tulisi kouluttaa lisää ja millä aikataululla sekä mitä osaamista kannattaa rekrytoida muualta.

### 8.3. Työsi-projekti siirtymävaiheen jatkovalmistelun tukena

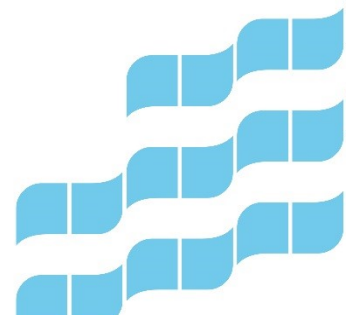
TE-palvelujen siirron ja organisoinnin valmistelu on projektoitu. Työsi (työvoimapalvelujen siirto ja organisointi) -projekti muodostuu 14 osaprojektista, jotka jakautuvat substanssi- ja tukipalveluprojekteihin. Projektissa koordinoidaan TE-palvelu-uudistuksen valmistelua ja tukipalvelujen sekä nykyisten palvelujen suunnittelu ja organisointi kaupungille/työllisyysalueelle, tuetaan TE-palvelujen siirtymistä valtiolta kaupungin järjestämisvastuulle sekä tuotetaan tilannekuvaa johdolle uudistuksesta ja sen vaikutuksista. Projekti toteutetaan ajalla 1.4.2023-31.3.2025.

Työsi-projektin pääprojektin tehtävät liittyvät järjestämismallin ja päätöksenteon valmisteluun sekä työllisyysalueen johtamisrakenteiden ja lähipalvelumallin valmisteluun. Pääprojektiin sisältyy lisäksi koko projektikokonaisuuden kattava riskienhallinta, raportointi ja uudistuksen tilannekuvan tuottaminen.

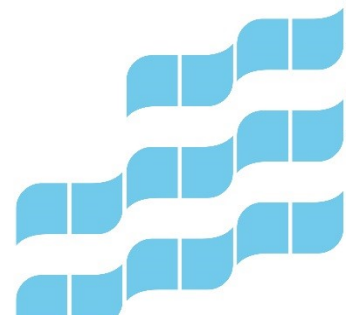
Substanssiprojektit (4) on muodostettu vastaamaan Työllisyys- ja kasvupalveluiden organisaation vastuualueita. Rekrytointipalvelut ja kohtaanto -osaprojektissa vastataan henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden lakisääteisten tehtävien ja palveluiden siirrosta. Varmistetaan siirtyvien palveluiden ja tehtävien osalta lainsäädännön vaatimusten täyttäminen ja sujuva siirtymä. Yrittäjyys ja yrityspalvelut -osaprojekti koskee lakisääteisiä aloittavan yrittäjän palveluja ja yritys- ja työnantajapalveluja. Projektissa otetaan siirtyvät palvelut vastaan sujuvasti ja muotoillaan palveluiden kokonaisuudesta asiakkaille toimiva ja vaikuttava palvelukokemus. Työllistymisen monialaiset palvelut –osaprojektissa varmistetaan henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden lakisääteisten palveluiden ja tehtävien osalta lainsäädännön vaatimusten täytyminen sekä sujuva siirtymä vuoden 2025 alusta alkaen. Kansainvälisen osaamisen palveluiden osaprojektissa kartoitetaan maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden, kotoutujien ja kansainvälisen rekrytoinnin palveluiden järjestämisvastuun siirtoon vaikuttavat asiat sekä tuotetaan suunnitelma siirtymän läpivientiin, johon pohjaten varsinaiset lakisääteiset ja siirtymän kannalta oleelliset ja tarvittavat muutokset toteutetaan. Projektissa huomioidaan myös KOTO24-uudistuksen vaikutukset TE-lakisääteisiin palveluihin.

Tukipalveluprojekteissa (10) koordinoidaan ja tuetaan TE-palvelujen hallittua siirtymistä työllisyysalueelle.

- Henkilöstö -osaprojektissa varmistetaan, että organisaatiolla on valmius ottaa liikkeen luovutuksella siirtyvä henkilöstö vastaan ja aloittaa toiminta siltä osin 1.1.2025. Projektissa valmistellaan ja



- koordinoidaan siirtyvän henkilöstön henkilötiedonsiirto ja varmistetaan lakisääteisen yhteistoimintamenettelyn toteutuminen sekä valmistellaan esitys HR-tukipalvelujen järjestämisestä.
- Muutostuki –osaprojektissa suunnitellaan henkilöstön osallistuminen, tuetaan henkilöstön työhyvinvointia muutoksessa ja paikannetaan mahdolliset työkyvyttömyyttä aiheuttavat riskit palvelukokonaisuus-, tiimi- ja yksilötasolla sekä valmistellaan henkilöstöä ja lähijohtoa muutoksen vastaanottamiseen.
  - ICT-osaprojektissa tehdään esitys työllisyysalueen ICT-palvelujen järjestämisestä. Projektissa turvataan TE2024 & KOTO -uudistusten tuomien pakollisten ja lakisääteisten TE-palveluiden järjestämiseen liittyvät ICT-muutoksien valmistelut ja käyttöönotot ja juurrutetaan ne kaupungin ICT-palveluihin osaksi 'jatkuvien palveluiden' toimintaa huomioiden kehyskuntien ja tulevan työllisyysalueen vaatimukset.
  - Talous -osaprojektissa suunnitellaan ja toteutetaan siirtyvään toimintaan liittyvän irtaimen omaisuuden siirto valtiolta työllisyysalueelle, tehdään esitys taloushallinnon tehtävien siirrosta ja talouspalvelujen järjestämisestä, valmistellaan ja toteutetaan Pirkanmaan laajuisen työllisyysalueen toiminnan vaatimien talouden rakenteiden ja prosessien, taloushallinnon organisoinnin ja talouden suunnittelu ja seuranta sekä valmistellaan ja toteutetaan liikkeenluovutus talouden ja kirjanpidon näkökulmasta.
  - Hankinnat –osaprojektin tehtävänä on siirtyvien hankintasopimusten selvittäminen ja siirron suunnittelu ja toteutus, sekä esityksen tekeminen työllisyysalueen hankintojen järjestämisestä. Projektissa varmistetaan, että hankinnat sekä niihin liittyvät sopimukset ja osaaminen siirtyvät Tampereen kaupungille ja asiakkaiden palvelut jatkuvat ilman katkoksia.
  - Tiedolla johtamisen osaprojektissa kartoitetaan ja selvitetään työllistymistä edistävien palvelujen tiedolla johtamisen nykytilanne (mm. resurssit, kyvykkyudet) sekä kehittämistarpeet.
  - Tietosuoja ja rekisterinpito –osaprojektissa varmistetaan asiakkaiden ja siirtyvän henkilöstön henkilötietojen oikeaoppinen käsittely ja liikkuminen, suunnitellaan ja toteutetaan muutoksen aiheuttamien tietosuojavaikutusten arviointi, sekä määritellään ja kartoitetaan prosessit henkilötietojen käsittelyyn.
  - Toimitilat –osaprojektissa suunnitellaan ja toteutetaan järjestämisvastuun siirtymisen myötä tilavuokrasopimusten siirto sekä valmistellaan esitys tilahallinnan organisoinnin valmistelusta. Projektissa keskitytään palvelujen tarjoamiseen tarvittavien toimitilojen kokonaisuuteen. Tavoitteena on, että tarkoituksenmukaiset tilat ovat kaupungin hallinnassa ja tarpeettomista tiloista on luovuttu.
  - Hallinto ja päätöksenteko -osaprojektissa suunnitellaan työllisyysalueen hallintopalveluiden ja oikeudellisten palveluiden järjestäminen ja organisointi.
  - Tiedonhallinta -osaprojektissa määritellään tiedon omistajuus, vastuut ja tuodaan siirtyvät tiedot osaksi kaupungin tiedonhallintamallia. Lisäksi projektissa määritellään asianhallintaprosessi(t) ja ohjaus, sekä autetaan toteuttamaan sähköisten aineistojen arkistointi ja mahdolliset arkistointegraatiot.





Kuva 4: Työsi (Työvoimapalveluiden siirto ja organisointi) -projektin projektiorganisaatio 31.8.2023

TE-palvelujen siirron valmistelua tehdään yhteistyössä luovuttavien organisaatioiden kanssa. Pirkanmaan TE-toimistosta sekä Pirkanmaan ELY-keskuksesta nimettiin osallistujat Työsi-projektin osaprojekteihin ja lisäksi kehys- ja reuna-alueen kunnista nimettiin edustuksellisesti osallistujat. Nimeämispyyntö toimitettiin myös Keha-keskukseen, mutta heillä ei ollut mahdollisuutta nimetä edustajia projektiin.

Osaprojektit laativat projektisuunnitelmat ja tarkemmat työsuunnitelmat 30.9.2023 mennessä. Tavoitteena on, että lokakuusta 2023 alkaen projektissa siirrytään toteutukseen. Työsuunnitelmat aikatauluttavat ja konkretisoivat liikkeenluovutuksen valmistelua ja tehtäviä, joiden avulla palveluiden sujuva siirtymä turvataan. Työsuunnitelmat tarkentuvat ja päivittyvät valmistelun edetessä.

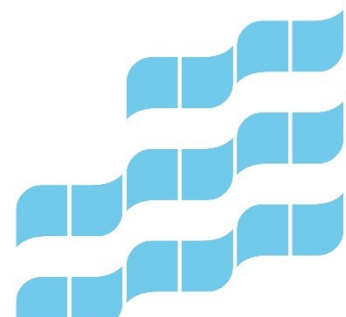
Tämä järjestämissuunnitelma ohjaa ja muodostaa viitekehyksen Työsi-projektin työsuunnitelmien valmistelulle. Osaprojektien tulee varmistaa, että toteutuksessa noudatetaan järjestämissuunnitelmaan sisällytettyjä linjauksia ja reunaehtoja.

## 9 Tampereen seudun työllisyysalueen strategia, tavoitteet, tiedolla johtaminen, toiminnan vaikuttavuus ja asiakaslähtöisyys

### 9.1. Tampereen seudun työllisyysalueen strategia ja tavoitteet

Tampereen seudun työllisyysalueen tavoitteet määrittävät valtakunnallisten tavoitteiden pohjalta (kohta 4), mutta sen lisäksi Pirkanmaan maakuntastrategian ja työllisyysalueen ja sen yksittäisten kuntien kuntastrategioiden työllisyyteen liittyvien tavoitteiden huomioiminen on olennainen osa työllisyysalueen tavoitteiden asetantaa, toiminnan ohjausta ja seuranta.

Tampereen seudun työllisyysalueen järjestämistehtävä on kuntien kesken määritelty koskemaan annetun lain (380/2023) mukaisia työvoimapalvelujen järjestämistehtäviä ja niiden tukitoimia.



Mahdollisista muista työllisyysalueella hoidettavista tehtävistä, yhteistyöstä sekä kustannuksista sovitaan tarvittaessa kuntien kesken erikseen.

Työllisyysalueen tehtävien hoitamisessa on kysymys kuntalain mukaisesta lakisääteisestä yhteistoiminnasta, jossa tehtävien järjestämisvastuu siirretään kuntien kesken sovitusti yhteistoimintasopimuksella Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunnalle. Tampereen kaupunki vastuukuntana vastaa palvelujen järjestämisestä. (Pirkanmaan TE-uudistuksen järjestämisen ja tuottamisen periaatteet)

Koska elinvoima- ja osaamislautakunta on Tampereen organisaatioon kuuluva toimielin, hallinnossa ja päätöksenteossa noudatetaan Tampereen kaupungin sääntöjä, määräyksiä ja ohjeita. Käynnistyvän työllisyysalueen strategian 2025-2029 valmistelu käynnistetään vuoden 2024 aikana ja sen valmistelu yhteensovitetään vastuukunnan kuntastrategian päivitysaikatauluun. Valmistuva työllisyysalueen strategia tavoitteineen täsmentyy elinvoima- ja osaamislautakunnan alaiselle toiminnalle laadittavassa palvelusuunnitelmassa vuodesta 2025 alkaen. Palvelusuunnitelman sisällöt tarkentuvat vuosisuunnitelmissa.

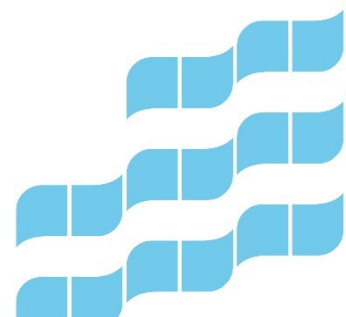
Palvelu- ja vuosisuunnitelmat sisältävät mm. strategiaa ja sen tavoitteita toteuttavat toimenpidekokonaisuudet, hankintalinjaukset, talousarviota koskevat tarkennukset, keskeiset nostot henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista sekä kuvauksen painopisteistä, palvelutuotannosta- ja -verkosta sekä riskiprofiilin.

Työllisyysalueen kuntia kuullaan ennen kuin palvelusuunnitelma, palveluverkko ja talousarvioesitys hyväksytään lautakunnassa. Tampereen kaupunkiseudulla otetaan käyttöön neuvottelumenettely, jossa kaikki työllisyysalueen kunnat ovat mukana. Neuvotteluissa käsitellään mm. työllisyysalueen palveluja ja rahoitusta sekä niiden muutostilanteita. Neuvottelut pidetään talouden ja toiminnan vuosikellon mukaisesti niin, että ne tukevat työllisyysalueen ja kuntien suunnittelua ja seuranta. Tampere vastuukuntana koordinoi neuvottelumenettelyä ja kutsuu neuvottelut koolle. Palvelusuunnitelmista raportoidaan lautakunnalle kerran vuodessa ja niiden sisällöt tarkastetaan vuosittain osana talouden ja toiminnan suunnittelua. Vuosisuunnitelmista raportoidaan kolme kertaa vuodessa.

Em. lisäksi järjestäjän ja kuntien välille laaditaan vuosittain palvelusopimus (Pirkanmaan TE-uudistuksen järjestämisen ja tuottamisen periaatteet).

## 9.2. Tiedolla johtaminen

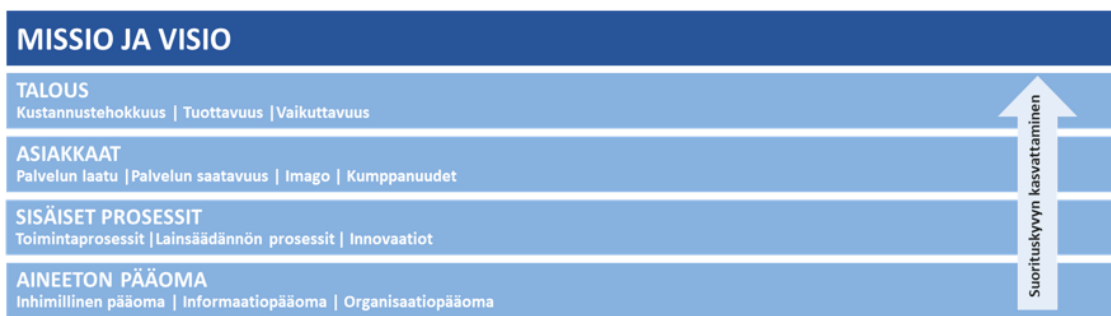
Pirkanmaan TE-palvelustrategian mukaan Tampereen seutu ottaa tavoitteekseen olla tulevaisuudessa valtakunnan johtava TE-palvelujen tiedolla johtamisen kehittäjä. Toimintaa johdetaan aidosti tiedon avulla ja tiedolla johtamisessa ajatellaan työkaluja laajasti eri näkökulmista: tieto työmarkkinoista, tieto asiakastarpeista, ennakkointitieto, tieto palvelujen kustannuksista ja vaikutuksista. Strategian mukaan tiedon- ja palvelunhallinta tukee työntekijän työnvälitystä ja tehostaa työnhakijan ja työnantajan välistä kohtaantoa. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että työvoimaviranomaisten asiakashallintaprosessi, kotopalvelujen asiakasprosessit sekä näihin sovitettavat muut tehtävät ja palvelut olisivat nykyistä merkittävästi automatisoidumpia ja toimisivat tietojärjestelmäavusteisimpina.





TE-palveluiden siirtyessä kuntiin vuoden 2025 alusta yhtenäisesti tuotettu valtakunnallinen data ei yksin riitä kattamaan kuntien ja työllisyysalueiden laaja-alaisia tiedolla johtamisen tarpeita. Työllisyyden tiedolla johtamisen toimintamallit, niiden integrointi alueen elinvoimaindikaattoreihin sekä tulosten tulkinnat tulee tehdä myös kuntien ja työllisyysalueiden omista strategisista lähtökohdista käsin. Kunta- ja työllisyysaluetasoiset tiedot ja tulkinnat palvelujärjestelmän tuloksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta tulee tunnistaa ja hyväksyä myös osaksi valtakunnallisia vaikutuksia.

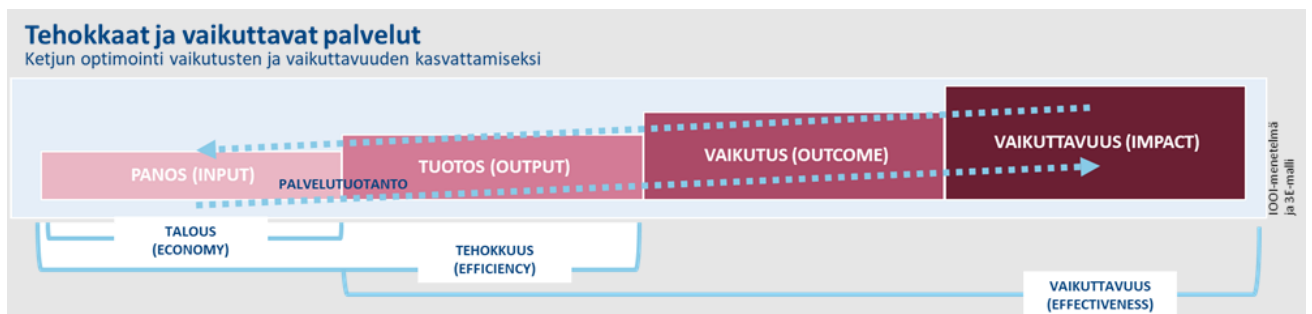
### Suorituskykyinen organisaatio



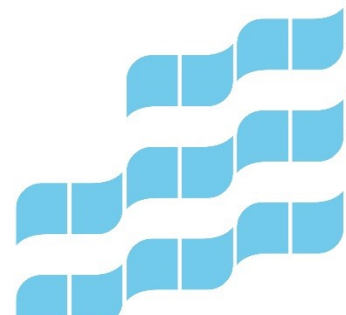
Kuva 5: Suorituskykyinen organisaatio

### 9.3. Vaikuttavuus

Tiedolla johtamisen keskeinen osa-alue on työllisyyden edistämiseen keskittyvän toiminnan vaikuttavuuden lisääminen ja todentaminen huolehtien siitä, että vaikuttavuutta tarkastellaan riittävän holistisesti elinvoimaa edistävänä toimintana. Yhteisesti ymmärretty vaikuttavuuden viitearkkitehtuuri on tarpeellista rakentaa ja siihen määritellä yhteiset vaikuttavuuden eri tasot (yksilön taso, prosessi-/palvelutaso, työllisyyden edistämisen taso sekä työllisyyden ja elinvoiman kokonaisvaikuttavuuden taso). Myös eri tasoja kuvaavat mittarit ja dataa tuottavat järjestelmät ja tietolähteet on tarpeen määritellä. Elinvoiman ja vaikuttavuuden tavoittelun tulee ohjata määrärahojen käyttöä ja vaikuttavuustietoon perustuen tulee pystyä tekemään entistä paremmin oikein kohdennettuja työllisyysinvestointeja.



Kuva 6: Tehokkaat ja vaikuttavat palvelut



Tampereen seudun työllisyysalue valmistautuu ennakoivasti tiedolla johtamisen sekä vaikuttavuuden kehittämiseen jo vuosien 2023–2024 aikana, jolloin Tampereen kaupungilla on menossa vaikuttavuuden arvioinnin kehittämishanke, jossa tavoitteena on

1. mahdollistaa työllistymistä edistävien palvelujen vaikuttavuuden systemaattinen arviointi ja siten tietoon perustuva johtaminen asiakkaan palvelupolulla ja palvelutuotannossa
2. linkittää em. indikaattoreista tuotettu tieto muihin elinvoimaa kuvaaviin mittareihin
3. tukea muodostuvien tietorakenteiden avulla johtamista TE-palvelu-uudistuksessa ja sen jälkeen

#### 9.4. Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on alueen TE-palvelustrategiassa tunnistettu yhdeksi keskeiseksi läpileikkaavaksi teemaksi työllisyysalueen toiminnassa. Asiakslähtöiset palvelut toteutetaan asiakaskokemusta kehittämällä, asiakkaita kuunnellen ja osallistaen. Asiakaskokemuksen kehittämiseen kuuluu työllisyysalueen näkökulmasta toimialan ja alueen erityispiirteiden tunnistaminen, yhteinen tavoitemäärittely sekä asiakasymmärryksen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen palveluiden kehittämisen tukena.

Hyvä asiakaskokemus lisää tutkitusti palveluiden vaikuttavuutta, palvelutarjonnan arvoa asiakkaalle sekä asiakkaiden kiinnostusta ja luottamusta palveluntuottajaa kohtaan (Koivunen, K. 2017 & Uusikylä, P., Jokinen, J. & Lintinen, U. 2023). Nämä ovat myös työllisyyspalveluiden osalta keskeisiä onnistumisen edellytyksiä. Lisäksi hyvän asiakaskokemuksen on todettu lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä (Koivunen, K. 2017).

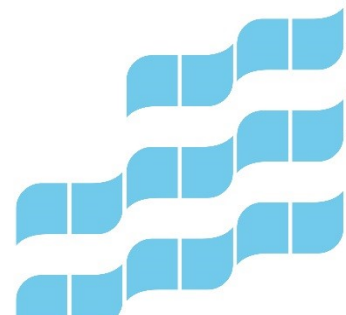
TE-palvelustrategiassa asiakslähtöisyys nähdään myös vahvana palveluosaamisena ja asiakastarpeiden monipuolisena kartoittamisena. Palvelutarpeiden ymmärtämisessä keskeistä on paikallisten olosuhteiden tunteminen sekä hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa, lähipalvelua painottaen. Asiakas halutaan nähdä myös aktiivisena toimijana sekä kehittämässä että palveluissa.

Keskeistä asiakslähtöisten palvelujen rakentamisessa on asiakkaan odotusten, tarpeiden ja asiointikokemuksen riittävä ymmärtäminen ja palvelujen kehittäminen kerätyn ymmärryksen pohjalta. Asiakslähtöisessä toiminnassa toiminnot organisoidaan asiakkaan, ei pelkästään palveluntuottajan tarpeista käsin. Toteutuakseen tämä vaatii työllisyysalueen toimijoiden ja työntekijöiden asiakslähtöisen ajattelun ja kehittämisen kyvykkyyden nostamista esimerkiksi koulutusten ja yhteiskehittämisen kautta.

Palvelujen järjestämisen näkökulmasta asiakaskokemustieto nähdään vaikuttavuustietona, jota voidaan hyödyntää toiminnan ohjaamisessa ja palvelujen johtamisessa. Samoin palvelujen laatu määrittyy osaltaan asiakkaan kokeman kautta.

Asiakslähtöisessä ajattelussa asiakkaina nähdään niin sisäiset kuin ulkoisetkin asiakkaat sekä sidosryhmät ja kumppanit. Työvoimapalveluiden ulkoisina asiakkaina voidaan pitää palveluita käyttäviä henkilöasiakkaita, työnantajia ja yrityksiä.

Tampereen seudun työllisyysalue valmistautuu ennakoivasti asiakaskokemuksen kehittämiseen vuosien 2023–2024 aikana asiakaskokemuksen kehittämishankkeessa, jossa asiakaskokemusta lähestytään holistisesti asiakaskokemuksen johtamisen, tiedon hyödyntämisen, asiakasymmärryksen lisäämisen ja palveluiden kehittämisen näkökulmista.

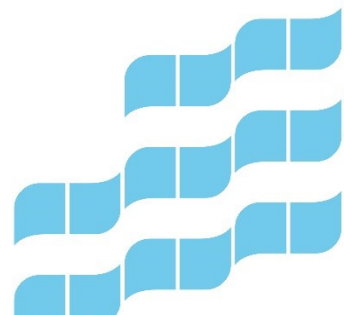


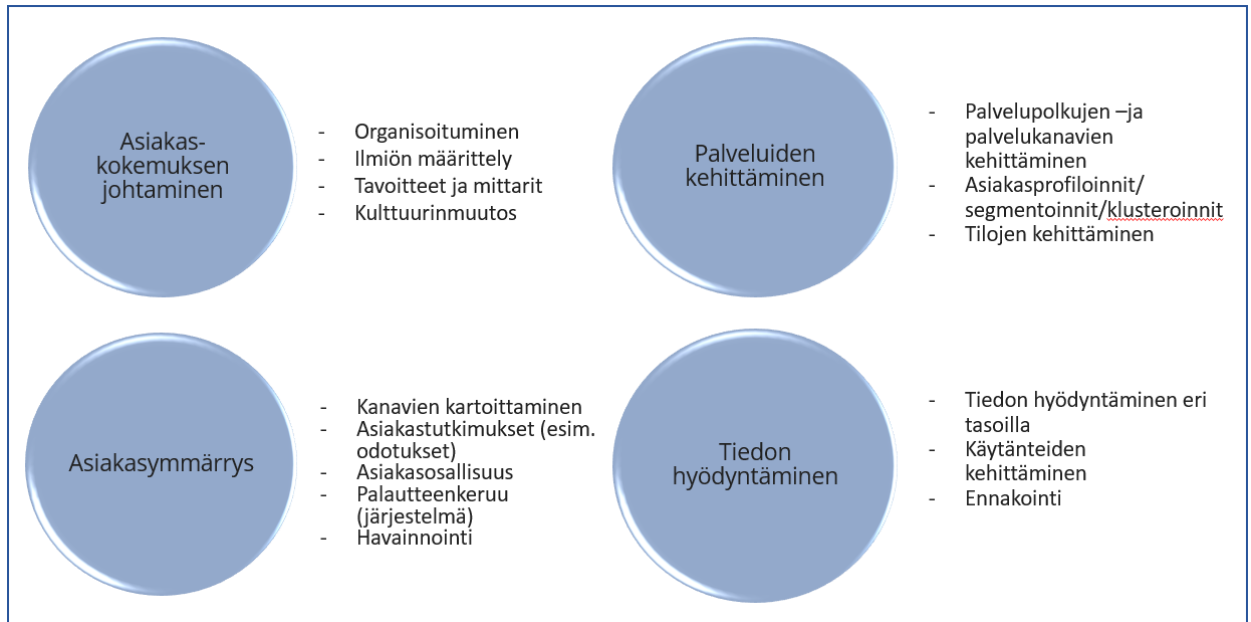
Vieraskielisten asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuu myös kotoutumisen palvelut, jolloin lähtökohta asiakkuudelle voi olla juuri tapahtunut muutto Suomeen ja uudeksi kuntalaiseksi tuleminen. Erityisesti kotoutumisaikaisten asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämiseen kytkeytyy kotoutumisen koko palveluketju, joka osaltaan tukee edellytyksiä työllistyä ja hyödyntää asiakkaan aiempaa osaamista ja kyvykkyyksiä. Tärkeää on huomioida tämän kohderyhmän osalta palvelujen kielellinen saavutettavuus ja sujuvat ohjausrakenteet, jotka tukevat kotoutumisen yhtenäistä palvelupolkua ja mahdollistavat sen, että asiakas myös ymmärtää ja osaa hyödyntää palvelujärjestelmää työllistymisensä ja kotoutumisensa tukemiseksi.

Asiakaskokemuksen seuranta ja siihen tarvittavia järjestelmiä kehitetään paikallisesti sekä yhteistyössä KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen kehittämisen asiantuntijoiden kanssa varmistaen näin myös mahdolliset järjestelmäintegraatoratkaisut tulevaisuudessa. Palvelutuottajilta ostettuja palveluja toteutetaan jatkossa myös ylläalueellisesti ja kansallisesti ja tällöin tiedolla johtamisen näkökulma ja kyvykkyys pitää olla mahdollisimman laajaa. Asiakaskokemusta pitää pystyä mittaamaan palveluissa sekä henkilöasiakkailta että myös työnantajilta ja työnantajien näkökulma palveluntuottajien toiminnan asiakaskokemuksen mittaamisessa on tulevaisuudessa erittäin isossa roolissa. Palvelutuottajiin liittyvää seurantaan tullaan tekemään osana asiakaskokemuksen muuta seuranta, raportointia ja kehittämistä. Mittarit kokonaisuudelle asetetaan työllisyys- ja kasvupalveluiden asiakaskokemuksen tavoitetilään pohjaten.



Kuva 7: Asiakaskokemuksen kehittäminen 1





Kuva 8: Asiakaskokemuksen kehittäminen 2

## 10 Pirkanmaan TE-palvelustrategia

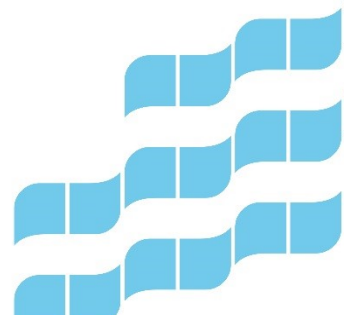
### 10.1. TE-palvelustrategia uudistuksen valmistelun lähtökohtana

Koko Pirkanmaan TE-palvelu-uudistuksen valmistelun tueksi on laadittu toimijoiden laajalla yhteistyöllä TE-palvelustrategia (liite 1). TE-palvelustrategia tarjoaa strategiset linjaukset Tampereen kaupunkiseudun työllisyysalueen palvelujen järjestämiseen, organisointiin ja tuotannon suunnitteluun sekä yhteistyön rakentamiseen muun Pirkanmaan kanssa. Palvelustrategiatyössä olivat mukana Pirkanmaan 23 kunnan lisäksi valtion toimijat, TE-hallinto ja Kela, muut palveluekosysteemin kumppanit sekä edustus yksityisistä ja kolmannen sektorin palveluntuottajista. Asiakaskohderyhmät ovat olleet edustettuna Pirkanmaalle uudistuksen valmistelun tueksi nimetyn strategisen kumppanuusryhmän kautta.

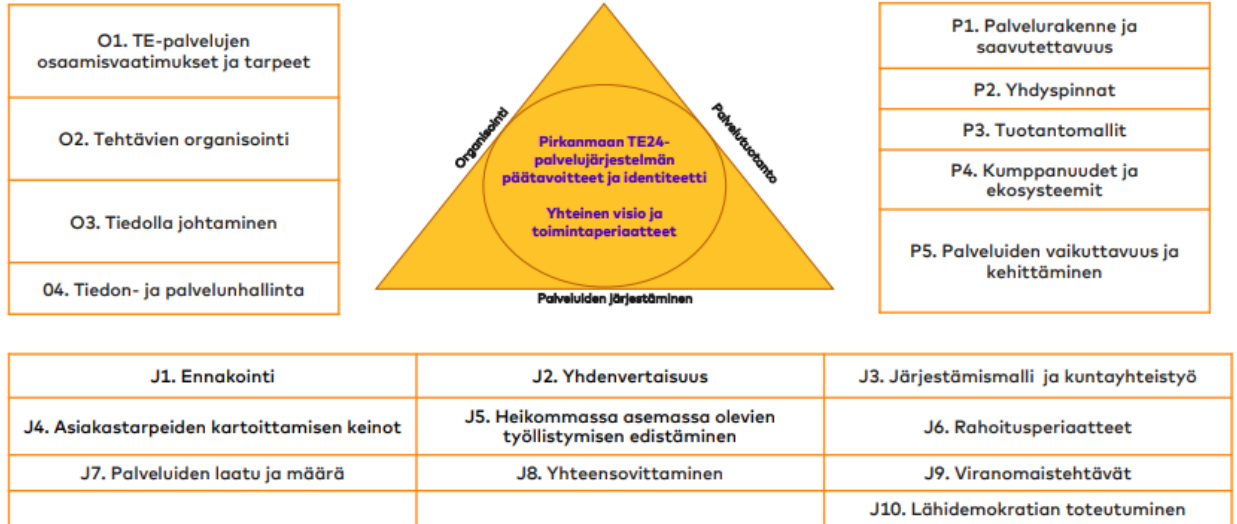
Palvelustrategia laadittiin marraskuun 2022 ja huhtikuun 2023 välisenä aikana ja työskentelyä fasilitoi ja strategia-asiakirjan koosti koalitio Owl Group Oy, Mikko Kesä Oy ja Deloitte Oy. Työ käsitti lähtötila-analyysin, kyselyt ja haastattelut kaikkiin Pirkanmaan kuntiin, sidosryhmien haastattelut, TE-toimiston ja kuntakokeilun henkilöstökyselyt ja kuulemiset sekä työpajat Pirkanmaan TE24-uudistuksen valmistelun ohjausryhmän ja strategisen kumppanuusryhmän kanssa. Palvelustrategian laadintaan saatiin AKKE-rahoitusta Pirkanmaan liitolta ja lisäksi työtä rahoittivat Pirkanmaan kunnat.

### 10.2. Visio, toimintaperiaatteet ja strategiset linjaukset

Pirkanmaan TE-palvelustrategian strategiset linjaukset on kuvattu alla olevassa kuvassa:



## STRATEGISET LINJAUSEHDOTUKSET



Kuva 9: Strategiset linjausehdotukset

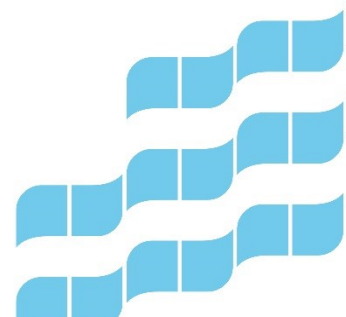
Pirkanmaalle muodostuu työvoimamäärältään yli neljännesmiljoonan kokoinen, työmarkkinoiden ja työssäkäynnin kannalta toimiva työllisyysalue, jonka keskustaupunkina toimii Tampere. Vaikka Pirkanmaalle onkin syntymässä todennäköisesti useampi työllisyysalue on Pirkanmaan työllisyysalueiden yhteistyö koko työssäkäyntialueen työllisyyden kehittämiseksi tärkeää. TE-palvelustrategian lähtökohtana ovat asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat TE-palvelut Pirkanmaalla työnhakijoille, työnantajille ja yrittäjiksi aikoville osana kuntien elinvoimapolkuja.

Tampereen seudun työllisyysalueen valmistelu perustuu Pirkanmaan yhteiseen TE-palvelustrategiaan. Vuoden 2024 aikana työllisyysalueelle valmistellaan työllisyysstrategia, jossa asetetaan tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet työllisyyden edistämiseksi tuleville vuosille. Työllisyysohjelma laaditaan alueen toimijoiden laajalla yhteistyöllä. Työssä hyödynnetään soveltuvin osin Tampereen nuorten työllisyysohjelmaa, joka valmistuu vuonna 2023.

### 10.3. Lähipalvelujen ja ekosysteemisen kehittämisen identiteetit

Tampereen seudun kuntien yhteisenä tahtotilana on rakentaa työllisyysalueelle kattavat ja toimivat lähipalvelut. Kuntien kesken voidaan tarvittaessa myös sopia viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä osana kuntien elinvoimatehtäviä. Asiakaspalvelua kehitetään kuntakokeilun lähipalvelumallia hyödyntäen. Lisäksi työllisyysalueen TE-palvelujen kokonaisuus tukee myös keskustaupungin tavoitteita: Tampereen TE-palvelujen kehittämisen lähtökohtana on ekosysteeminen identiteetti.

Yhteinen työllisyysalue rakentuu sekä kuntien että strategisten kumppaneiden systemaattisessa yhteistyössä ekosysteemisellä lähestymistavalla. Se huomioi kunta- ja aluekohtaiset erilaisuudet ja erikoisuudet ekosysteemisessä toiminnassa ja rakentaa paikallisten vahvuuksien hyödyntämisestä



yhteisen, pelkkää paikallisuutta vahvemman, alueellisen kokonaisuuden. Työllisyysalueella yhteensovitetaan työntajien ja elinkeinoelämän, työnhakijoiden sekä kuntien elinvoimaan liittyvien tehtävien kokonaisuus.

Visio ja toimintaperiaatteet on koottu alla olevaan kuvaan.

Visio	Toimintaperiaatteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyössä elinvoimainen ja osaava Pirkanmaa</li> <li>• Vaikuttavat, kustannustehokkaat ja kokonaisvaltaiset palvelut</li> <li>• Vaikutusvaltainen ja edelläkävyyä Pirkanmaa</li> <li>• Paikallisesti kansainvälinen ja kilpailukykyinen</li> <li>• Laadukkaat palvelut asuinpaikasta riippumatta</li> </ul>	<p><b>Lähipalveluiden identiteetti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus, ketteruus</li> <li>• Tunnistettavuus, selkeys</li> <li>• Tavoitettavuus, saavutettavuus, asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys</li> <li>• Kustannustehokkuus</li> <li>• Hyvä yhteistyö kuntien ja sidosryhmien välillä, vuorovaikutteisuus</li> <li>• Palveluiden turvaaminen</li> <li>• Digitaaliset ratkaisut</li> </ul>
	<p><b>Ekosysteeminen identiteetti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmiöpohjaisuus, kansainvälisyys ja kasvun tavoittelu</li> <li>• Kumppaneiden ja ekosysteeminen ohjaaminen, mahdollistavat ratkaisut</li> <li>• Joustavuus ja sopimuksellisuus</li> <li>• Asiakaslähtöisyys</li> <li>• Digitalisaation hyödyntäminen</li> </ul>

Kuva 10: Visio ja toimintaperiaatteet

Tampereen seudun työllisyysalueen TE-palvelujen yhteinen identiteetti voidaan kiteyttää: *Osaavaa työvoimaa ja työtä kuntien asiantuntevalla palveluotteella*. Tämä koostuu kolmesta tekijästä:

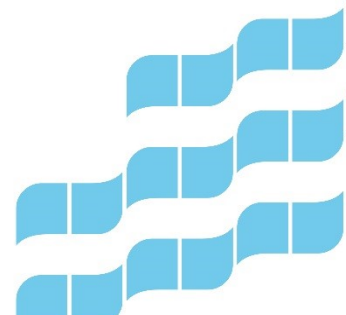
1. keskeistä on ratkaista yritysten osaavan työvoiman saatavuuden tarpeet sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä
2. kunta nähdään asiakkaille tarjottavien palvelujen perusyksikkönä ja
3. asiakaslähtöisyys nähdään ensisijaisesti vahvana palveluosaamisena, jolla parhaiten myös vastataan erilaisiin asiakastarpeisiin.

## 11 Työllisyysalueen toiminnan johtaminen, organisointi ja strateginen kumppanuusyhteistyö

### 11.1. Elinvoima- ja osaamislautakunta

Tampereen seudun työllisyysalueen kuntalain mukaisena yhteisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunta.

Elinvoima- ja osaamislautakunnan kokoonpanoon (11 jäsentä) lisätään muiden sopijakuntien valitsemat yhdeksän (9) jäsentä. Muiden sopijakuntien valitsemat jäsenet osallistuvat yhteistoiminta-alueella koskevaan päätöksentekoon lautakunnassa.



Elinvoima- ja osaamislautakunnan erityistehtävät ja ratkaisuvälit yhteistoiminta-asioissa ovat muun muassa:

- järjestää työvoimapalveluiden järjestämisestä annetun lain nojalla kuntien hoidettavaksi siirrettävät tehtävät
- hyväksyy suunnitelman palvelujen järjestämisestä
- päättää palveluverkosta
- päättää kuntayhteistyötä koskevien sopimusten ja muiden merkittävien sopimusten hyväksymisestä
- päättää muista lainsäädännössä työllisyysalueen työvoimaviranomaiselle säädetyistä tehtävistä
- hyväksyy kuntalain 54 §:n mukaisen sopimuksen viranomaistehtävän hoitamisesta lautakunnan toimivaltaan kuuluvissa asioissa.

Lautakunnan toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta huolehtii Tampereen kaupunki. Johtavana viranhaltijana ja esittelijänä toimii Tampereen kaupungin hallintosäännön mukainen viranhaltija.

### 11.2. Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualue

Työllisyysalueen tehtävät sijoittuvat Tampereen kaupungin organisaatiossa elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueelle työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluryhmään. Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueen ohella kaupungin kaksi muuta palvelualueita ovat kaupunkiympäristön palvelualue ja sivistyspalvelujen palvelualue.

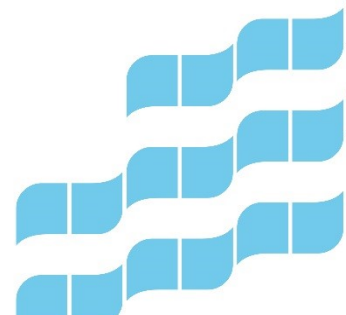
Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueelle kuuluvia kokonaisuuksia ovat elinkeino-, innovaatio- ja työllisyyspolitiikka, toisen asteen koulutus ja korkeakoulu yhteistyö, yrityspalvelut ja edunvalvonta, maa- ja asuntopolitiikka (toimielimenä asuntolautakunta) sekä kilpailukyvyyn, elinvoiman ja elämyksellisyyskehittämiseen painottuvat kehitysohjelmat.

Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueen toimintasäännössä määrätään palvelualueen ja siihen kuuluvien palveluryhmien tehtävistä, organisaatiosta ja johtamisesta. Toimintasääntöä tullaan päivittämään niin, että se kattaa 1.1.2025 alkaen työllisyysalueen mukaisen toiminnan työllisyys- ja kasvupalvelut -palveluryhmässä.

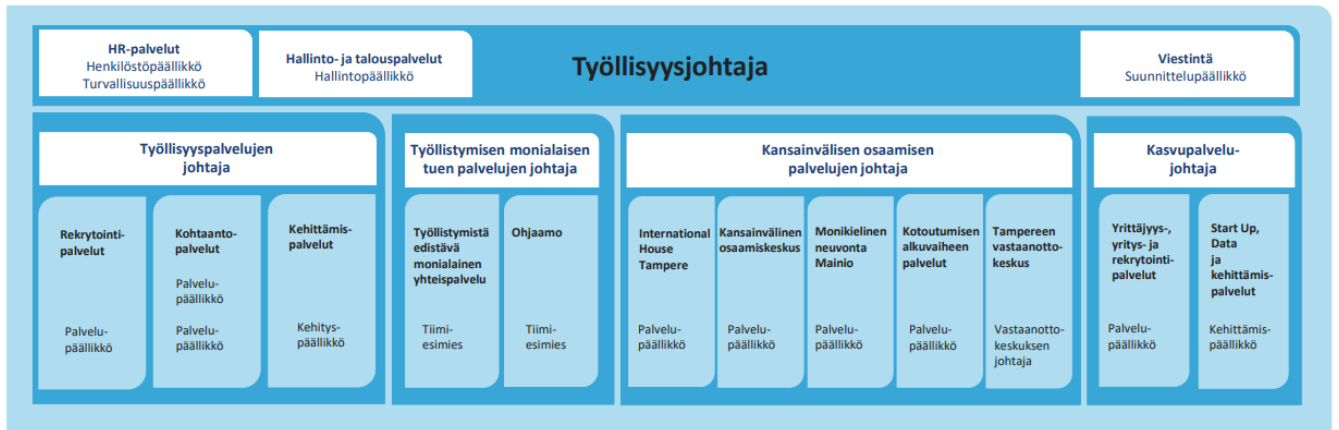
### 11.3. Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelut

Työllisyysalueen tehtävät organisoidaan osaksi työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluryhmän tehtäviä. Työllisyysalueen tehtävien, jotka ovat lakisääteisiä, lisäksi työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluryhmässä tullaan hoitamaan Tampereen kaupungin sille antamia yleisen toimialan mukaisia työllisyyden edistämisen ja kehittämisen tehtäviä. Työllisyysalueen toiminta ja talous erotetaan omaksi taseyksikökseen ja se on siten täysin eriteltävissä muusta työllisyys- ja kasvupalvelujen toiminnasta.

Työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluryhmän tehtävänä on (Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueen toimintasääntö 1.4.2023) edistää vastuullista työllisyys- ja yrittäjyyspolitiikkaa, edesauttaa uusien yritysten syntymistä sekä tukea yritysten kasvua ja innovaatioekosysteemien rakentumista, turvata osaavan työvoiman kansallista ja kansainvälistä saatavuutta ja työvoiman osaamisen kehittämistä sekä ehkäistä syrjäytymistä työmarkkinoilta.



Työllisyys- ja kasvupalvelujen palvelutuotanto on organisoitu neljään palveluyksikköön: työllisyyspalvelut, työllistymisen monialaisen tuen palvelut, kansainvälisen osaamisen palvelut ja kasvupalvelut. Palveluyksiköt on rakennettu siten, että TE-uudistuksen myötä tulevat uudet palvelut ja niitä hoitava siirtyvä henkilöstö pystytään sujuvasti tuomaan osaksi palveluryhmän toimintaa.



Kuva 11: Työllisyys- ja kasvupalvelujen organisaatio (2023)

Työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluryhmää johtaa työllisyysjohtaja. Palveluyksiköitä johtavat työllisyyspalvelujen johtaja, työllistymisen monialaisen tuen palvelujen johtaja, kansainvälisen osaamisen palvelujen johtaja ja kasvupalvelujohtaja. Johtajien tehtävänä on osana muuta työllisyyspalvelujen kokonaisuutta myös työllisyysalueelle kuuluvan TE-palvelutuotannon organisointi ja johtaminen. Lisäksi johtajien tehtävänä on koko työllisyysalueen osalta palvelujen yhdenvertaisuuden varmistaminen sekä palvelujen vaikuttavuuden kehittäminen ja laadun valvonta.

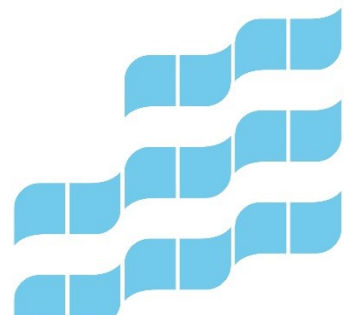
Palvelujen tuotannon suunnittelun keskeisiä kriteereitä ovat asiakaslähtöisyys, kustannustehokkuus ja vaikuttavuus sekä saavutettavuus. Kustannustehokkaita ja vaikuttavia palveluita tuotetaan monituottajamallilla, palveluita asiakkaiden tarpeisiin jatkuvasti uudistaen. Vaikuttavuuden keskiössä on työvoiman saaminen mahdollisimman tehokkaasti (nopeasti ja kokonaistaloudellisesti) työhön ja työssä pysymisen varmistamisen. Saavutettavuudessa tunnistetaan eri asiakasryhmien odotukset saavutettavuudelle.

TE-palvelut toteutetaan työllisyysalueella yhdenvertaisina paikalliset erityispiirteet ja kuntien elinvoimapainotukset huomioiden. Lakisääteisten TE-palveluiden riittävä rahoitus, lain soveltamisen yhdenmukaisuus, nopeat hallintopäätösten käsittelyajat sekä kielellisten oikeuksien toteutuminen ovat yhdenvertaisten TE-palveluiden lähtökohtia Tampereen seudulla.

Työllisyysalueen toimintaan liittyvät tukipalvelut organisoidaan Tampereen kaupungilla osaksi työllisyys- ja kasvupalvelujen ja konsernihallinnon toimintoja valmistelun edetessä osana Työsi-projektia.

#### 11.4. Lähipalvelut, aluemalli sekä aluejohtajan rooli ja tehtävä

Tampereen seudun työllisyysalue tukee lähipalveluiden identiteettiä. TE-uudistuksen myötä päätöksenteko asiakkaille järjestettävistä palveluista tulee lähemmäksi asiakkaita. Päätöksenteossa





tämä konkretisoituu yhteisessä toimielimessä ja kuntien neuvottelumenettelyssä. Yhteisen toimielimen rinnalla on tärkeää, että seudun kunnissa käsitellään ja päätetään omaa kuntaa koskevista työllisyyttä ja elinvoimaa edistävästä toimista ja niiden riittävästä resursoinnista sekä yhteensovittamisesta työllisyysalueen lakisääteisiin palveluihin. Muista kuin lakisääteisistä palveluista voidaan sopia kuntien välisen yhteistyön osalta myös erillissopimuksin.

TE-palvelu-uudistuksen lakisääteiset tehtävät organisoidaan Tampereen seudun työllisyysalueella lähipalvelumallilla. Suunnittelua ohjaavat periaatteet ovat asiakaslähtöisyys, yhdenvertaisuus, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus. Tehtävien organisoinnissa pyritään siihen, että palveluhenkilöstön tehtäviä voidaan suunnata viranomaistehtävistä palvelutehtäviin. Lähipalvelut rakentuvat kuntiin.

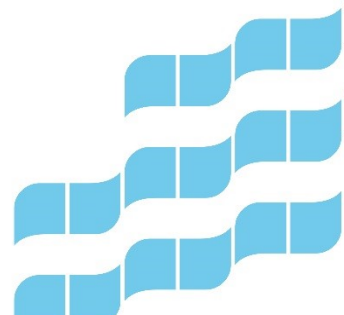
Sopijakunnat saavat palvelusopimuksissa määritellyt palvelut kuntansa asiakkaille yhdenvertaisuutta noudattaen siten, että tietty laskennallinen osuus vastuukunnan virkatehtäviä hoitavasta henkilöstöstä on nimetty työskentelemään sopijakuntien paikallistoimipaikoissa paikallispalveluiksi sovitussa tehtävissä. Lisäksi sopijakuntien asiakkaille on tarjolla työllisyysalueen yhteisiä palveluita, joita voidaan tarjota myös lähipalveluina. Vastuukunta huolehtii myös asiakastyön tukipalveluista koko työllisyysalueen osalta.

Palveluilla tarkoitetaan yhteistoimintasopimuksessa määriteltyjä työllisyysalueen lakisääteisiä tehtäviä, ellei kuntien kesken muuta sovita.

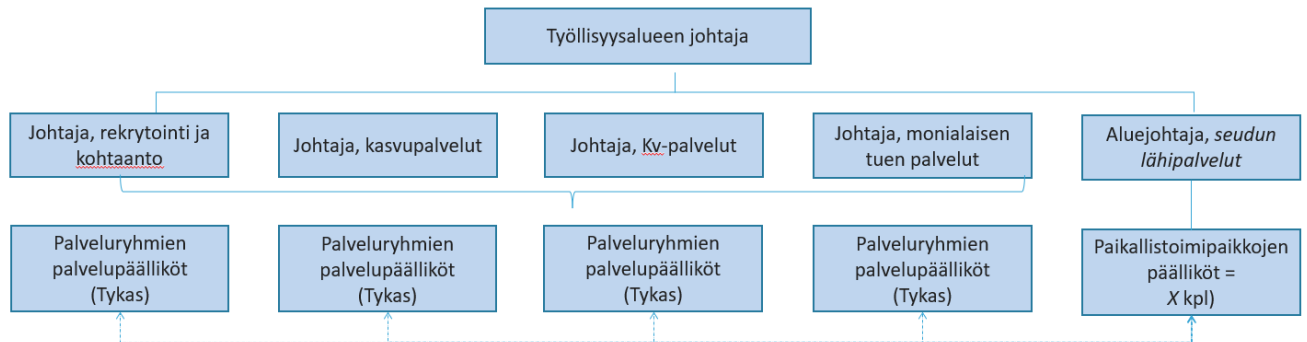
Sopijakuntien lähipalveluista muodostuu Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelujen organisaatioon palveluorganisaatiota matriisissa leikkaava viides palveluyksikkö, Seudun lähipalvelut, jota johtaa aluejohtaja. Palveluyksikön tehtävä on tuottaa sopijakuntiin yhteistoimintasopimuksessa ja palvelusuunnitelmissa määritellyt palvelut. Palveluyksikön palvelutuotanto käsittää sopijakuntien nimettyjen paikallistiimien palvelut.

Aluejohtaminen rakentuu vastuukunnan ja sopijakuntien vahvalle yhteistyölle.

Työtä johtaa paikallistoimipaikoissa lähiesihenkilönä sopijakunnan nimeämä henkilö, jolla on yhteisvirka vastuukunta/sopijakunta. Sopijakunnan tehtävien osalta lähiesihenkilön esihenkilö määrittellään sopijakunnasta. Aluejohtaja toimii seudun toimipaikkojen yhteisvirallisten päälliköiden esihenkilönä työllisyysalueen tehtävien osalta. Sopijakuntien paikallistoimipaikkojen päälliköt muodostavat alueellisen johtoryhmän. Alueellista johtoryhmää johtaa aluejohtaja.



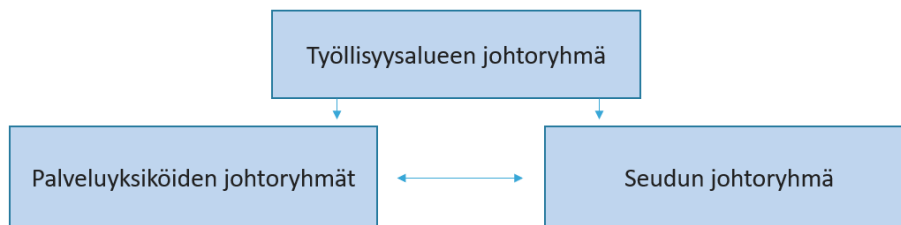
## Työllisyysalueen johtamisrakenne



- Työllisyysalueen johtajan alaisuudessa toimivat Työllisyys- ja kasvupalveluiden (Tykas) palveluyksiköiden johtajat sekä aluejohtaja. Palveluyksiköiden johtajat johtavat työllisyysalueen palvelujen sisältöjä sekä Tampereen palveluita (palveluryhmien palvelupäälliköitä).
- Aluejohtaja vastaa alueen yhtenäisyydestä ja johtaa paikallistoimipaikkojen päälliköitä, joiden vastuulla on toimipaikkojen operatiivinen johtaminen.
- Lisäksi paikallistoimipaikkojen päälliköille nimetään kullekin substanssin osa-alue. He osallistuvat palveluyksiköiden johtoryhmätyöskentelyyn palveluiden osalta ja esittelevät vastuualueensa asiat alueen johtoryhmässä alueellista toimeenpanoa varten.

Kuva 12: Luonnos työllisyysalueen johtamisrakenneesta

## Johtoryhmärakenne



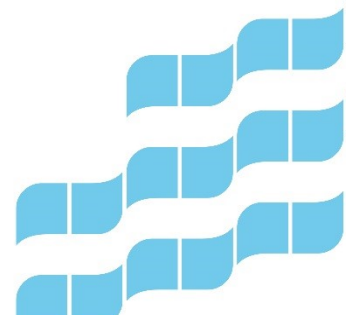
### Johtoryhmät

- Työllisyysalueen johtoryhmä (työllisyysjohtaja, palveluyksiköiden johtajat, aluejohtaja)
- Seudun johtoryhmä (aluejohtaja ja paikallistoimipaikkojen päälliköt)
- Palveluyksiköiden johtoryhmä (Tykas palveluyksikön johtaja, palvelupäälliköt ja nimetty paikallistoimipaikan päällikkö)

Kuva 13: Luonnos työllisyysalueen johtoryhmistä

Luonnos aluejohtajan tehtävistä:

- Johtaa Seudun lähipalvelut -palveluyksikön toimintaa palvelusopimusten, talousarvion ja henkilöstösuunnitelman puitteissa.
- Vastaa palveluyksikön tavoitteiden toteutumisesta.
- Toimii palveluyksikön päälliköiden esihenkilönä työllisyysalueen tehtävien osalta.



- Vastaa alueen yleishallinto-, henkilöstö- ja taloushallintoasioista yhdessä vastuukunnan asiantuntijoiden kanssa.
- Kehittää sopijakuntien palveluita yhdessä Työllisyys- ja kasvupalveluiden johdon, sopijakuntien, yhteistyökumppaneiden ja palveluntuottajien kanssa.
- Osallistuu aluetta koskevien hankintojen suunnitteluun.

Aluejohtaja kuuluu työllisyys- ja kasvupalveluiden johtoryhmään. Hänen esihenkilönsä on työllisyysjohtaja.

### 11.5. Työllisyysalueen hallinnon ja kehittämisen tukipalvelut

Työllisyysalueen tukipalvelutehtävät (hallinto, talous, HR, viestintä, kehittäminen, ICT) organisoidaan työllisyysalueen vastuukunta Tampereen organisaatioon.

Tampereen kaupunki on käynnistänyt konsernitason valmisteluprojektin (TYÖSI-projekti), jossa selvitetään parhaat käytännöt ja tarvittavat resurssit tukipalvelujen järjestämiseksi sekä niiden organisoituminen. Jokainen hallinnon ja kehittämisen tukipalvelu suunnitellaan osana projektia, hyödyntäen olemassa olevaa Tampereen kaupungin hallinnon ja kehittämisen tukipalvelujen verkostoa. Tukipalvelujen valmisteluun osallistuu vastuukunnan valmistelijoiden lisäksi myös nimetyt asiantuntijaedustajat muista työllisyysalueen kunnista.

Projektissa valmistaudutaan myös vastaanottamaan vastuukuntaan KEHA:lta työllisyysalueille siirtyvät maksatustehtävät ja integroimaan tarvittavat järjestelmät kuntien tietotekniseen ympäristöön. Tampereen kaupunki osallistuu lisäksi TE-palveluiden maksatustehtäviin ja yleiseen avustusjärjestelmään liittyvään KEHA-Keskuksen vetämään pilottityöhön vuoden 2023 ja 2024 aikana.

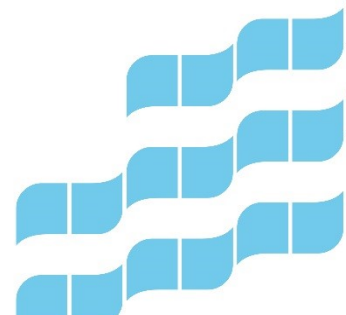
Käynnissä olevan projektityön pohjalta rakennetaan toimivat ja tarkoituksenmukaiset tukipalvelut työllisyysalueelle.

## 12 Henkilöstön kehittäminen Pirkanmaan TE-palvelustrategian lähtökohdista

### 12.1. TE-palveluhenkilöstön osaamistarpeet ja vaatimukset

TE-palvelut suunnataan työnantajien osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseen, lähipalvelumalliin ja yhteensovitetään kuntien elinvoimatehtäviin. Ekosysteeminen lähestymistapa vaatii uudenlaista osaamista koko Tampereen seudun työllisyysalueen henkilöstöltä. Henkilöstöltä vaaditaan uudenlaista konsultoivaa ja ratkaisukeskeistä työtettä, johon henkilöstön substanssiosaaminen tulisi sovittaa.

Asiakaspalveluosaamiseen eli kohtaamiseen, luottamuksen rakentamiseen, puheeksi ottoon ja palveluohjauksen osaamiseen panostetaan. Yritys- ja työnantaja-asiakkuuksien hoidon edellyttämät osaamisvaatimukset määritellään ja kartoitetaan. Tarvitaan uusia koko henkilöstön tehtävien vaatavuuden ja osaamistasojen määrityksiä, siirtyvän sekä kunnissa jo olevan henkilöstön osaamisen kartoituksia sekä tältä pohjalta tehtäviä henkilöstösuunnitelmia, perehdytyksiä ja koulutuksia.



Osaamistason ylläpitämistä seurataan ja osaamista ylläpidetään jatkuvan oppimisen periaattein. Työllisyysalueen yhteisen kulttuurin rakentamiseen ja yhtenäiseen esihenkilötyöhön panostetaan. Erityisasiantuntijuuden ja johtamisosaamisen merkitys tulee korostumaan. TE-palveluille luodaan yhdessä kumppanien kanssa työllisyysalueen TE-palvelujen perehdytys- ja koulutuskokonaisuus. Kansainvälistymiseen liittyvät osaamistarpeet otetaan huomioon osana osaamisen kehittämistä.

## 12.2. Valtakunnalliset ja alueen muutosvalmennukset

KEHA-keskus järjestää muutosvalmennuksia, joiden tavoitteena on tukea valmistautumista ja orientoitumista uudistukseen. Valmennusten kohderyhmänä ovat kuntien, kuntakokeiluiden, TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen henkilökunta. Tampereen seudulla muutosvalmennuksia järjestetään koko henkilöstölle. Valmennuskokonaisuudet jakautuvat esihenkilöille ja muulle henkilöstölle ja niiden teemat ovat muutosjohtaminen, muutoskyvykkyys ja muutosviestintä.

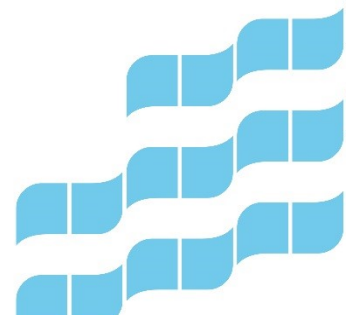
## 12.3. Työsi-projekti muutoksen tukena

Työsi-projektin Muutostuki-osaprojektin tehtävänä on edesauttaa henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja tukea esihenkilöiden muutosjohtamisosaamista TE-palvelujen siirron onnistumiseksi. Osaprojektissa osallistetaan ja tuetaan työllisyysalueeseen kuuluvien kuntien työllisyyspalvelujen henkilöstöä, uudistukseen kiinteästi liittyvää muuta kuntahenkilöstöä sekä valtion luovuttavien organisaatioiden henkilöstöä ja lähijohtajia TE-palvelujen siirtoon liittyvässä muutoksessa.

Ottamalla henkilöstö aktiivisesti mukaan vuoropuheluun ja kehittämiseen luodaan yhteisöllisyyttä, tuetaan vahvan kulttuurin rakentumista sekä parannetaan työntekijäkokemusta. Tiedolla johtaminen mahdollistaa osaamiskartoituksen lisäksi muutoksen etenemisen seuraamisen ja tarvittaessa haasteisiin vastaamisen. Muutostuki-osaprojektin hyötytavoitteita ovat työllisyysalueen yhteinen kulttuuri, yhteiset toimintatavat ja identiteetti, muutosjohtamisen kehittäminen ja henkilöstön vahvistettu muutoskyvykkyys.

Muutosten onnistunut läpivienti vaatii työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin varmistamista. Tämä edellyttää hyvää muutosjohtajuutta ja henkilöstöltä muutoskyvykkyyttä eli keinoja tukea uudenlaisen työnkuvan ja työtteen omaksumista.

Työhyvinvointiin vaikuttavat mm. rakenteet ja työn organisointi, johtaminen ja esihenkilötyö, toimivat ict-järjestelmät ja tiedonhankintakanavat, oman työn osaaminen sekä tavat, joilla haasteet kohdataan ja ratkotaan vuorovaikutuksessa ja osallistaen. Edellä mainitut asiat lisäävät hallinnan tunnetta työssä sekä onnistumista ja tuloksellisuutta. Tämä puolestaan kasvattaa työhyvinvointia, työssä viihtymistä, osallistumista sekä työntekijäkokemusta lisäten työyhteisöemme pitovoimaa. Tällöin ihmiset sitoutuvat paremmin ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Pitovoiman parantuminen vähentää uusien rekrytointien ja perehdyttämisen määrää kuormittaen näin vähemmän nykyistä henkilökuntaa. Avoin ja vastavuoroinen kommunikaatio organisaation eri tasojen välillä vahvistaa keskinäistä luottamusta parantaen samalla työntekijäkokemusta ja sitouttaen henkilöstöä organisaatioon ja muutokseen. Nämä asiat tulee huomioida koko työllisyysalueella kaikissa yksiköissä jokaisella organisaatiotasolla, jotta voimme aidosti luoda hyvää työntekijäkokemusta.



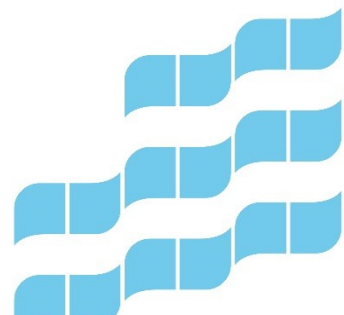
Työllisyyspalveluissa asiakaskokemus perustuu vahvasti henkilöstön rooliin ja osaamiseen, minkä vuoksi työntekijäkokemuksen tulee olla strategisen suunnittelun keskiössä. Toimialoilla, joilla työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, asiakaskokemuksesta voi selittyä jopa yli puolet työntekijäkokemuksella (Huhta & Myllyntaus, 2021 / Glassdoor, 2019). Edellä mainittuun viitaten on tärkeää kehittää asiakaskokemusta yhdessä työntekijäkokemuksen kanssa. Se vaatii reaaliaikaista työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden seuraamista, jotta lähijohtamisessa niihin voidaan puuttua oikea-aikaisesti tiimi- ja yksilötasolla. Tämä vaatii moderneja työkaluja relevantin ja ajankohtaisen datan saamiseksi tiedolla johtamisen tueksi työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tällä hetkellä Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa käytössä on yhteinen työntekijäkokemuskysely, jolla mitataan työntekijäkokemusta kolme kertaa vuodessa.

### 13 Työllisyysalueen tehtävien hoitamiseen varattavat taloudelliset ja henkilöstövoimavarat sekä niiden kohdentuminen (a)

Rakennemuutostilanteissa tarvitaan usein valtion tukea ja rahoitusta. TE-palvelu-uudistuksen rahoituksessa ei ole huomioitu suhdannevaihteluja eikä rakennemuutostilanteita palvelurahoituksessa eikä kannusterahoituksessa. On aivan selvää, että vakavissa rakennemuutostilanteissa työllisyysalueen resurssit eivät edellä mainitusta johtuen yksin riitä vastaamaan palvelutarpeisiin.

Pirkanmaan TE-palvelustrategia määrittelee lähtökohdat Tampereen seudun työllisyysalueen taloudellisten voimavarojen määrittelyyn ja kohdentamiseen. Palvelustrategiassa linjataan, että lakisääteisten TE-palveluiden rahoitukselle turvataan kaikissa tilanteissa riittävä rahoitus yhdenvertaisiin palveluihin. Äkilliset työttömyysvaihtelut sekä kuntien vastuu työttömyysturvakustannuksista eivät missään tilanteessa rajaa lakisääteisiin tehtäviin käytettävää rahoitusta. Järjestämistä vastaavan lakisääteisten TE-palveluihin tarkoitetun rahoituksen rinnalla kukin kunta panostaa itsehallintonsa nojalla omaan elinvoimaansa nk. yleisen toimialan mukaisella rahoituksella. Nämä panostukset ovat tällä hetkellä merkittävät ja niiden rooli on tunnistettava myös jatkossa.

TE-palvelujen järjestämistä vastaavan siirtymisen myötä kuntien toimintamenot ja valtionosuudet tulevat kasvamaan. Valtionvarainministeriön kuntatalousohjelman yhteydessä keväällä 2023 julkaistun painelaskelmahikkoon sisältyvän VM:n kunta- ja aluehallinto-osaston valtionosuuksia koskevan alustavan arvion mukaan TE-palveluiden siirrosta aiheutuva valtionosuuslisäys vuonna 2025 koko maan tasolla olisi noin 663,1 milj. euroa, josta Tampereen seudun työllisyysalueen muodostamien kuntien osuus olisi n. 55,2 milj. euroa. Työttömyysturvavastuun laajenemisen kuntakompensaation aiheuttama muutos valtionosuuksissa olisi alueella yhteensä n. 28,7 milj. euroa. Työttömyysturvan kustannukset ja rahoitus eivät sisälly työllisyysalueen talousarvioon, vaan kukin kunta vastaa omista kannustemaksuistaan.



**Alustava arvio TE-  
uudistuksen  
valtionosuuslisäyksestä**

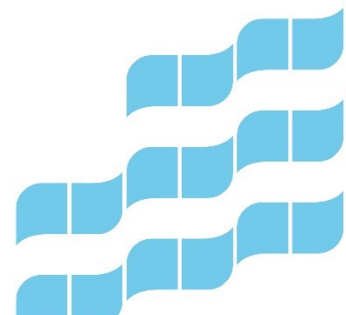
Lähde: VM, Kuntatalousohjelma kevät 2023  
(23.3.2023)

1000 euroa				
KNO	Kunnan_nimi	TE-palveluiden kuntasiirto	Työttömyysetuuksien kompensatio	Yhteensä
<b>1</b>	<b>Koko maa</b>	<b>663 126</b>	<b>264 384</b>	<b>927 510</b>
20	AKAA	1 752	1 250	3 002
177	JUUPAJOKI	151	93	244
211	KANGASALA	3 217	742	3 960
291	KUHMOINEN	181	122	303
418	LEMPÄÄLÄ	2 415	1 267	3 683
536	NOKIA	3 813	2 344	6 157
562	ORIVESI	857	321	1 178
604	PIRKKALA	1 998	758	2 756
635	PÄLKÄNE	595	310	905
702	RUOVESI	374	299	673
837	TAMPERE	35 093	18 815	53 908
887	URJALA	499	484	983
922	VESILAHTI	418	290	708
936	VIRRAT	558	259	817
980	YLÖJÄRVI	3 271	1 312	4 582
<b>TYÖLLISYYSALUE YHTEENSÄ</b>		<b>55 193</b>	<b>28 666</b>	<b>83 860</b>

Kuva 14: Alustava arvio TE-uudistuksen valtionosuuslisäyksestä

Valtionosuuden kuntasiirron lisäksi yhteistoiminta-alueella tuotettavien palvelujen rahoitukseen tultaisiin osoittamaan alueen kuntien omiin työllisyysalueen palveluihin budjetoitua rahoitusta. Ilman tätä rahoitusta palvelustrategian mukaisia kattavia lähipalveluja ei pystytä kuntiin järjestämään. Valmistelun lähtökohtana tehtävien hoitamiseen varattavien taloudellisten voimavarojen osalta on, että palvelujen siirtyminen ei lähtökohtaisesti aiheuttaisi vuosikatteen tasolla tarvetta merkittäville muutoksille alueen nykyiseen (valtio ja kunnat) kokonaisrahoitukseen nähden. Työllisyysalueen kunnat eivät olisi panostamassa palveluihin enempää kuin tällä hetkellä, paitsi tulevan uuden valtionosuusrahoituksen verran (Työllisyysalueen palvelujen järjestämisen ja tuottamisen periaatteet).

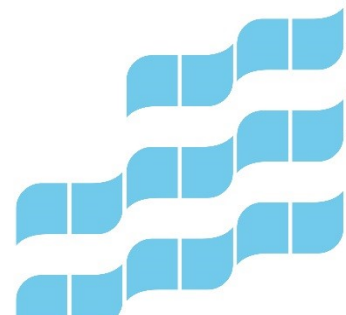
Seuraavassa kuvassa on esitetty työllisyysalueen kuntien työllisyydenhoidon nettomenot vuoden 2023 talousarvioissa. Tästä rahoituksesta osa tullaan kohdentamaan työllisyysalueen toimintaan ja osa kunnan omaan yleisen toimialan toimintaan. Kohdentaminen määritellään osana vuoden 2025 talousarvion valmistelua.



Kunnan Talousarvio			
2023	Toimintatuotot (1000 eur)	Toimintamenot (1000 eur)	Toimintakate (1000 eur)
Tampere	6 612	-32 056	-25 444
Kangasala	353	-965	-612
Lempäälä	266	-902	-636
Nokia	63	-1 240	-1 177
Orivesi	40	-337	-297
Pirkkala	170	-867	-697
Vesilahti	0	-55	-55
Ylöjärvi	106	-719	-613
Kuhmoinen	40	-118	-78
Urjala	19	-192	-173
Akaa	45	-416	-371
Pälkäne	106	-428	-322
Ruovesi	0	-243	-243
Virrat	83	-246	-163
Juupajoki		-72	-72
<b>Yhteensä</b>	<b>7 903</b>	<b>-38 856</b>	<b>-30 953</b>

Kuva 15: Työllisyyden edistämisen rahoituksen nykytaso työllisyysalueen kuntien vuoden 2023 talousarviossa. Ei sisällä työmarkkinatukimenoja, OKM-avusteisia etsivää nuorisotyötä ja nuorten työpajatoimintaa eikä nuorten ei-työikäisten kesätyöllistämiseen varattuja määrärahoja.

Valtiolta siirtyvien kustannusten kokonaisuutta on arvioitu TEM:n tietopaketin pohjalta. TEM:n TEPA24-tietopakettiin sisältyvät VM:n ja TEM:n laatimat alkuperäiset laskelmat siirtyvien tehtävien kustannuksista ja valtionosuuksista. Vuoden 2019 toteumatietoihin perustuvien laskelmien mukaan siirtyvät laskennalliset kustannukset Tampereen seudun työllisyysalueen muodostavien kuntien osalta olisivat yhteensä n. 39,3 milj. euroa. Laskelmat kustannusten nykytilasta on muodostettu laskennallisesti, koska työvoimapalveluita ei nykyisin järjestetä kuntakohtaisesti. Alkuperäisten laskelmien perustuessa vuoden 2019 toteumatietoon, todelliset siirtyvät kustannukset tulevat olemaan merkittävästi alkuperäistä arviota suuremmat. Esimerkiksi kuntien peruspalvelujen hintaindeksin toteutuneella (2020-2022) ja arvioidulla (2023-2025) kehityksellä laskettuna siirtyvät kustannukset olisivat vuoden 2025 kustannustasoon muutettuna noin 47 milj. euroa. Työllisyysalueen talouden valmistelua tullaan tarkentamaan syksyllä 2023 julkaistavien siirtolaskelmien perusteella. Siirtyvien kustannusten lisäksi työllisyysalueen talousarviovalmistelussa tulee huomioida mm. kattavista lähipalveluista aiheutuvat kustannukset, joihin liittyvät linjaukset sisältyvät TE-palvelustrategiaan.

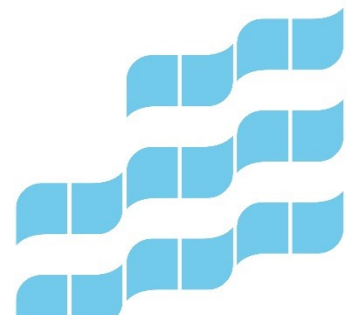


Kunta	YHTEENSÄ Palvelut + toimintamenot + KEHA, € (2019)
AKAA	1 121 595 €
JUUPAJOKI	124 991 €
KANGASALA	1 988 707 €
KUHMOINEN	213 346 €
LEMPÄÄLÄ	1 462 517 €
NOKIA	2 270 279 €
ORIVESI	651 357 €
PIRKKALA	1 302 739 €
PÄLKÄNE	474 232 €
RUOVESI	274 196 €
TAMPERE	26 204 491 €
URJALA	361 494 €
VESILAHTI	247 931 €
VIRRAT	563 334 €
YLÖJÄRVI	1 985 733 €
<b>TYÖLLISYYSALUE YHTEENSÄ</b>	<b>39 246 943 €</b>

Kuva 16: Siirtyvät kustannukset (laskennallinen). Lähde: TEM kuntien tietopaketti, VM:n ja TEM:n alkuperäiset laskelmat siirtyvän tehtävän kustannuksista ja valtionosuuksista kunnittain, v. 2019

Kotoutumisen palvelujen rahoitusta yksinkertaistetaan vuonna 2025. Nykyiset valtionavustukset ja erikseen haettavat korvaukset kunnille muuttuvat kunnille maksettavaksi yleiskatteiseksi rahoitukseksi. Yleiskatteisen rahoituksen lisäksi pakolaisstatuksella olevien palveluihin kohdennetaan laskennallista rahoitusta, joka kohdennetaan kuntien pakolaisten määrän perusteella.

Seuraavassa taulukossa on esitetty Mikko Kesä Oy:n arvio kotoutumispalvelujen rahoituksen kokonaisuudesta, joka tulee vieraskielisyyskriteerin kautta osaksi kuntien peruspalvelujen valtionosuutta. Lisäksi alemmassa kuvassa on esitetty pakolaisten vastaanotosta aiheutuviin kustannuksiin tuleva valtion laskennallinen korvaus, joka määräytyy eri ikäryhmille määritellyllä yksikköhinnalla ja pakolaisten määrän perusteella. Pakolais-statuksella olevien osalta rahoitus määräytyy eri tavalla kuin muu kotoutumispalvelujen rahoitus. Tähän kokonaisuuteen tullaan valmistelemaan työllisyysalueen kustannustenjakomallin puitteissa kuntakohtaisiin toteumiin perustuvaa laskutusta, joka käsitellään osana työllisyysalueen talousarvion valmistelua.





Kunta	Vieraskielisyyskriteeri, 2022	TE24 RAHOITUS KOTO-ASIAKKAILLE Vieraskielisyys, €	KOTORAHOITUS YHTEENSÄ, vieraskielisyyskriteerillä	YHT
Akaa	469	33 290	12 346	45 636
Juupajoki	22	1 562	579	2 141
Kangasala	986	69 988	25 955	95 943
Kuhmoinen	24	1 704	632	2 335
Lempäälä	725	51 462	19 085	70 547
Nokia	1 117	79 286	29 404	108 690
Orivesi	174	12 351	4 580	16 931
Pirkkala	856	60 760	22 533	83 294
Pälkäne	189	13 416	4 975	18 391
Ruovesi	69	4 898	1 816	6 714
Tampere	23 391	1 660 329	615 745	2 276 074
Urjala	115	8 163	3 027	11 190
Vesilahti	83	5 891	2 185	8 076
Virrat	175	12 422	4 607	17 028
Ylöjärvi	989	70 201	26 034	96 235
	<b>29 384</b>	<b>2 085 721</b>	<b>773 505</b>	<b>2 859 226</b>

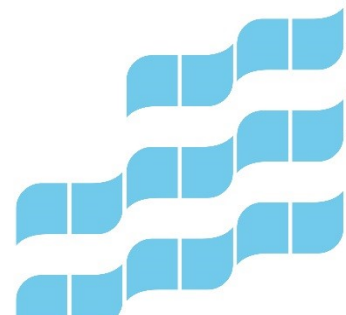
Kuva 17: Arvio vieraskielisyyskriteerin perusteella muodostuvasta kotoutumisen edistämisen yleiskatteisesta rahoituksesta (Lähde: Mikko Kesä Oy, Koto24 koulutusohjelma, Kotorahoitus 22.5.2023.xlsx)

Ryhmät	Nykytila 2022 loppu asti	Muutos 1.1.2023, kunnan osuus (osuus siirtyy HVA:lle)	Muutos 1.1.2025, kunnan osuus	Yhteensä
1. Laskennallinen korvaus alle 7-vuotiaista	6845	-345	485	6985
2. Laskennallinen korvaus 7-17-vuotiaista	2300*	-345	485	2440
3. a) Laskennallinen korvaus 18 vuotta täyttäneistä (ensimmäinen vuosi)*	2300*	-345	9356	11311
, josta osaamisen palvelutarpeen arviointi			38	
, josta kunnalle uutena tehtävänä uusi yhteiskuntaorientaatiokoulutus			500	
- Josta kunnalle uutena korvauksena kotoutumiskoulutus pakolaisille			8333	
3 b) Laskennallinen korvaus 18 vuotta täyttäneistä (toisesta vuodesta alkaen)	2300*	-345	485	2440

\* Nykytila = vähintään 7-vuotiaat = kaksi uutta ikäryhmää

Kuva 18: Yhteenveto pakolaisten laskennallisen korvauksen muutoksista (lähde: Mikko Kesä Oy, Koto24 koulutusohjelma, Kotorahoitus 22.5.2023.xlsx)

Taloudellisten ja henkilöstövoimavarojen tarkempaa kohdentamista ei pystytä valmistelun tässä vaiheessa esittämään. Valtiolta kunnille siirtyvien palvelujen ja toimintojen osalta on tehty erillinen excel-taulukko, jossa on alustavasti määritelty palvelujen tuotantoon liittyvää työnjakoa vastuukunnan ja paikallispalvelujen/sopijakuntien välillä. Henkilöstövoimavarojen käyttö tulee perustumaan asiakasmäärälaskelmiin sekä arvioihin työajan käytöstä eri tehtävissä suhteessa volyymeihin. Näiden laskelmien pohjalta saadaan ohjattua henkilöstövoimavarojen käyttöä yhdenvertaisuus palveluissa huomioiden koko työllisyysalueella. Em. excel-taulukko on tämän järjestämissuunnitelman liitteenä. Palvelutasosta saa kuitenkin hyvän kuvan jo siitä, että valtionosuuden kuntasiirron lisäksi yhteistoiminta-alueella tuotettavien palvelujen rahoitukseen tultaisiin osoittamaan alueen kuntien



omiin työllisyysalueen palveluihin budjetoitua rahoitusta. Palvelutaso tulee säilymään eri tehtävissä ja palveluissa vähintään nykyisellä tasolla.

### 13.1. Kustannustenjako

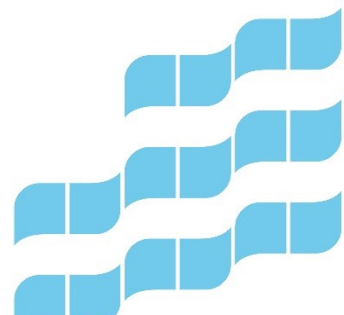
Tampereen seudun työllisyysalueen kustannustenjaon mallin valmistelussa ohjaavana periaatteena on ollut Pirkanmaan kuntajohdon 17.3.2023 tilaisuudessa määriteltyjen linjausten mukaisesti aiheuttamisperiaate. Muodostettavan yöllisyysalueen toiminta sisältää kuitenkin paljon sellaisia kustannuksia, joita ei ainakaan alkuvaiheessa pystytä kohdentamaan täysin aiheuttamisperiaatteen mukaan kuntakohtaisesti, kuten esimerkiksi keskitettyjen palvelujen kustannukset sekä vastuukunnalle aiheutuvat välilliset kustannukset. Nykyiset tietojärjestelmät eivät mahdollista kuntakohtaista palvelusuoritteiden seuranta esimerkiksi asiakaspalvelutyössä. Kustannustenjaon vaihtoehtoja selvitettiin valmistelussa konsultin avulla, ja valittu malli käsiteltiin Pirkanmaan johtajakokouksessa 16.6.2023. Liitteenä on esitetty Mikko Kesä Oy:n toimesta laadittu kustannustenjaon tarkastelun loppuraportti.

Kustannustenjakomallissa aiheuttamisperiaatetta on lähestytty laskennallisesti. Tilikauden kustannukset jaetaan sopijakuntien kesken toteutuneiden kustannusten perusteella. Toteutuneista kustannuksista 50 % kohdennetaan sopijakuntien 18–64-vuotiaiden suhteellisten osuuksien perusteella ja 50 % sopijakuntien työttömien (laaja käsite) määrän suhteellisten osuuksien perusteella. Sopijakuntien 18–64-vuotiaiden sekä työttömien suhteelliset osuudet määräytyvät yhteistoimintasopimuksen piiriin kuuluvien kuntien yhteenlasketusta kokonaismäärästä. Laskennassa käytettävät tilastot perustuvat valtiovarainministeriön viimeksi vahvistamiin kuntien peruspalveluiden valtionosuuden laskentatekijöihin.

Yllä mainitusta jakoperusteesta voidaan poiketa niiden kustannusten osalta, jotka on mahdollista laskuttaa kuntakohtaisesti toteutuneisiin kustannuksiin perustuen, esimerkiksi tuotteistuksen avulla. Mahdollinen poikkeaminen yllä mainitusta jakoperusteesta käsitellään lautakunnassa osana vuosittaista talousarvioprosessia. Yhteistoimintasopimukseen on sisällytetty kriteerit, joiden perusteella nk. perusmallista poikkeavaan laskutukseen voitaisiin ryhtyä.

Työllisyysalueen palvelujen kustannusten lisäksi kullekin kunnalle kohdistuvat työttömyysturvan kustannukset, jotka kunnat huomioivat omassa talousarviovalmistelussaan.

Henkilöstön sijoittumiseen liittyviä ratkaisuja kuvataan kohdassa 14.



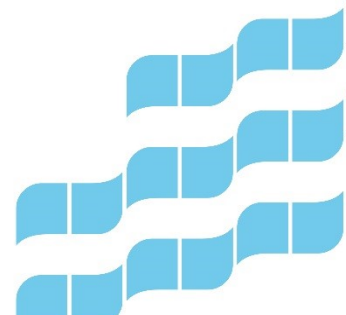
Kunta	ELY-alue	Maakunta	Laskennallinen henkilötötyvuosien siirtymä	
			HTV: Laskennallinen, kokomaa	HTV: Laskennallinen, ELY-keskus
AKAA	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	11,81	10,44
JUUPAJOKI	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	1,08	0,95
KANGASALA	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	21,2	18,71
KUHMOINEN	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	1,34	1,19
LEMPÄÄLÄ	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	15,92	14,06
NOKIA	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	24,98	22,07
ORIVESI	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	5,82	5,14
PIRKKALA	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	13,38	11,81
PÄLKÄNE	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	3,82	3,37
RUOVESI	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	2,67	2,36
TAMPERE	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	214,15	189,41
URJALA	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	3,46	3,06
VESILAHTI	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	2,82	2,49
VIRRAT	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	3,91	3,45
YLÖJÄRVI	Pirkanmaan ELY-keskus	Pirkanmaa	21,56	19,03
<b>YHTEENSÄ</b>			<b>348</b>	<b>308</b>

Kuva 19: Laskennallinen henkilötötyvuosien siirtymä valtion TE-hallinnosta. Lähde: TEM:n TE-palvelut 2024 siirtymävaiheen valmistelun tueksi laatima tietopaketti 17.4.2023.

Riittäväällä rahoituksella ja henkilöstövoimavaroilla turvataan Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa hyväksi todetut ja Pirkanmaan TE-palvelustrategian mukaiset lähipalvelut työllisyysalueen kuntiin vastuukunnasta tuotettavien lakisääteisten palvelujen lisäksi. Lähipalveluina alueen kunnissa hoidetaan erityisesti paikallispalveluja tarvitsevat heikossa työmarkkina-asemassa olevat asiakkaat, sekä muut työnhakija-asiakkaat sekä työnvälitys ja osa työnantajapalvelua. Myös muita palveluja voidaan tuottaa asiakkaiden tarpeiden pohjalta paikallispalveluna.

Yhdenvertaisten palvelujen turvaamiseksi työllisyysalueen jatkovalmistelussa tullaan Työsi-projektin valmistelun edetessä huomioimaan mm. kuntien henkilöasiakasmäärät ja niiden vaihtelut palvelujen toimeenpanoa suunniteltaessa, toimeenpantaessa sekä kehitettäessä. Tässä vaiheessa valmistelua, ei henkilöstön kohdentamista voida tässä vaiheessa tarkemmin määrittää. Valtiolta siirtyvät htv määrät ovat vielä tässä vaiheessa varsin epätarkkoja, sillä TEM:n mukaan siirtyvien henkilötötyvuosien arvioon liittyy merkittäviä epävarmuuksia, jotka johtuvat esim. työvoiman ja laajan työttömyyden kehittämisestä sekä muutoksista henkilöstössä.

Työvoimapalveluihin varattavia henkilöresursseja käytetään myös työllistymisen monialaisesta edistämisestä annetussa laissa (381/2023, jäljempänä TyM-laki) tarkoitettuihin työvoimaviranomaisen tehtäviin sekä kotoutuslain mukaisiin tehtäviin. Resurssit mitoitetaan asiakaskunnan laajuuden ja palvelutarpeen mukaisesti. Lain määrittelemän kohderyhmän OMA-valmentajien lakisääteiset viranomaispalvelut tuotetaan ensisijaisesti lähipalveluna Orpon hallituksen hallitusohjelman



mukaisesti yhteisissä toimitiloissa hyvinvointialueen ja Kelan palvelujen kanssa. Hyvinvointialueyhdyksinnän toiminnot keskitetään organisatorisesti samaan Työllistymisen monialaisen tuen palvelujen kokonaisuuteen. Myös muita (ei lakisääteisiä) toimijoita kytketään mukaan palveluihin. Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin ja nuorten työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteispalvelun resurssointi tarkentuu kuitenkin vasta TyM-laissa tarkoitetussa yhteistyösopimuksissa, jotka valmistellaan kumppanien kanssa vuoden 2024 aikana.

## 14 Palvelujen tuottamista ja kohdentamista koskevat ratkaisut (b)

Yhteistoimintasopimuksen mukaan työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämisen yhteydessä kuntien järjestämisvastuulle siirrettäviä tehtäviä hoitava henkilöstö siirtyy työ- ja elinkeinotoimistosta, elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksista ja kehittämis- ja hallintokeskuksesta Tampereen kaupungin palvelukseen.

Yhteistoimintasopimuksen mukaan sopijakuntiin palvelussuhteessa oleva työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta annetun lain ja sen nojalla annettujen lakien mukaisia tehtäviä hoitanut henkilöstö siirtyy 1.1.2025 lukien Tampereen kaupungin palvelukseen. Henkilöstö siirtyy työsopimuslain ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain liikkeenluovutusta koskevien määräysten mukaisesti.

Kuntahenkilöstön sijoittumisen osalta selvitettiin erilaisia vaihtoehtoja konsultin avulla. Asiaa käsiteltiin Pirkanmaan johtajakokouksessa 16.6.2023 Mikko Kesä Oy:n laatiman selvityksen pohjalta.

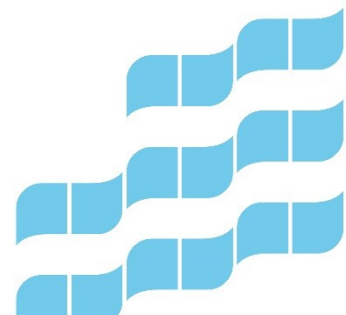
Henkilöstön sijoittumisen valmistelussa keskeisenä lähtökohtana olisi kaikissa malleissa vahvat kuntien lähipalvelut. Selvityksen lopputuloksena todettiin toimivimmaksi malli, jossa kuntakokeilussa lakisääteistä työllisyyspalvelua tekevä kuntahenkilöstö siirtyisi sopijakunnista vastuukunnan palvelukseen ja vastuukunta huolehtisi lähipalvelujen tuottamisesta kuntiin.

Erillistä toimivallan siirtoa sopijakunnan henkilöstölle ei tarvittaisi. Poikkeuksen voisi muodostaa esim. alkavan yrittäjän neuvonta ja starttiraha, jossa toimivaltaa olisi todennäköisesti perusteltua delegoida elinkeinopalvelujen viranhaltijoille kunnissa/alueilla.

Esitetyssä mallissa kuntien työllisyyspäälliköt olisivat yhteisvirassa sekä vastuukuntaan että sopijakuntaan ja toimisivat esihenkilönä työllisyysalueen lähipalvelujen paikallistiimien henkilöstölle.

Lisätietoa: liitteenä Mikko Kesän selvitys.

Tampereen seudun työllisyysalue hoitaa lain työvoimapalvelujen järjestämisestä sekä kotoutumislaislaissa tarkoitettuja työllisyysalueelle määriteltyjä tehtäviä itse siltä osin, kuin ne ovat viranomaistehtäviä, eikä niitä voi hankkia ulkoa. Yhteistyö ja toimintamallien rakentaminen kansallisen tason palveluihin hoidetaan vastuukunnasta. Tampereen seudun työllisyysalueella on riittävät taloudelliset ja henkilöstövoimavarat järjestää työllisyysalueensa palvelut itsenäisesti, mutta myös tahtotila valmistelun edetessä sopia kansallisen tason ja muiden työllisyysalueiden kanssa yhteistyöstä työllisyyden edistämiseksi mm. työvoiman liikkuvuuden edistämässä sekä hankintojen osalta. Yhteistyöstä sovitaan tarkemmin valmistelun edetessä.



Siltä osin kuin tehtäviä voi lain mukaan hankkia ulkoa, ne pääsääntöisesti hankitaan ulkoa kilpailuttamalla koko työllisyysalueelle tai erikseen sovittuna osalle työllisyysaluetta asiakkaiden tarpeiden mukaan. Oman tuotannon palveluille perusteen hankintojen sijaan voi tuoda kustannustehokkuus, jota voidaan arvioida esim. erilaisten vaikuttavuus- ja kustannusvertailupilottien avulla, joita on parhaillaan käynnissä kuntakoikeilussa mm. Tampereella. Työllisyysalue osallistuu myös kansallisiin ja alueiden välisiin hankintoihin erikseen määritellyllä tavalla. Työllisyysalueen hankinnoista, yliaalueellisista hankinnoista ja kansallisen tason yhteistyöstä kerrotaan tarkemmin tämä järjestämissuunnitelman kohdassa 19.

Palvelujen järjestämistä ja tuotantoa kuvataan tämän järjestämissuunnitelman lisäksi myös liitteinä olevissa Pirkanmaan TE-palvelustrategiassa ja siirtyvien TE-palvelujen alustavassa organisoitumisen suunnitelmassa (TE24 Valtiolta kuntiin siirtyvät tehtävät -liite), joka valmisteltu Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien työllisyysjohdon kesken.

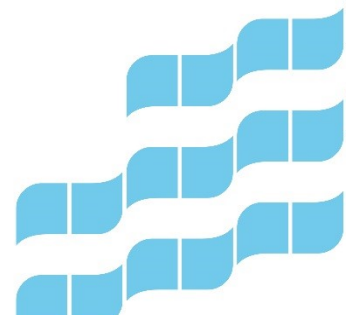
Haavoittuvien kohderyhmien palvelut räätälöidään palvelutarpeen mukaisesti. Nuorten, maahanmuuttajien ja pitkäaikaistyöttömien palvelut jakautuvat eri palvelukokonaisuuksiin yksilöllisen palvelutarpeen mukaisesti. Suoraan työhön suuntaavat asiakkaat sijoittuvat rekrytointi- ja kohtaantopalveluihin, kotoutujat sijoittuvat keskitettyihin kansainvälisen osaamisen palveluihin ja yhteistyötä hyvinvointialueen järjestämien sosiaali- ja terveyspalvelujen kanssa tarvitsevat asiakkaat sijoittuvat työllistymisen monialaisen tuen palveluihin. Kunkin palvelukokonaisuuden palveluja kehitetään asiakaslähtöisesti laajan ekosysteemisesti rakentuvan yhteistyöverkoston kanssa. Asiakkaiden ohjautuminen palvelukokonaisuuksien välillä on sujuvaa ja yhteistyö on saumatonta. Monituottajamallilla hankitut työllistymistä edistävät palvelut ja niitä täydentävät palvelut ovat pääsääntöisesti kaikkien palvelukokonaisuuksien asiakkaiden käytössä.

Uusi, 1.1.2025 voimaan astuva, laki kotoutumisen edistämisestä lisää kunnan vastuuta kotoutumisen edistämisestä ja suuntaa kotouttamista vahvemmin työllisyyttä tukevaksi. Kunnan kotoutumisohjelma on maahanmuuttajien alkuvaiheen kotoutumispalveluiden kokonaisuus, jonka vähimmäisisällöstä säädetään lailla. Kotoutumisohjelmaan sisältyy vähintään osaamisen ja kotoutumisen palvelutarpeen arviointi, kotoutumissuunnitelma, uusi monikielinen yhteiskuntaorientaatio, koulutusta, muita palvelutarpeeseen perustuvia kotoutumista ja työllistymistä edistäviä palveluita sekä ohjausta ja neuvontaa.

Työllisyys on keskeinen osa kotoutumista kaikille työkäisille. Lisäksi kotoutumisessa eli oman paikan löytämisessä kyse on esimerkiksi osallisuudesta, yhdenvertaisuudesta, palvelujärjestelmää ja yhteiskuntaa koskevista tiedoista ja kyvystä toimia itsenäisesti. Tähän liittyvät kuntien vahvat peruspalvelut. Kotoutumisen edistämisen palveluita tulee kehittää siten, että ne edistävät kotoutujien etenemistä koulutus- ja työllisyyspoluilla sekä kokonaisvaltaisesti koko perheen kotoutumista.

Työllisyysalueen kotoutumista edistävät palvelut järjestetään lakisääteisinä kotoutumisaikaisille työnhakija-asiakkaille, joista työvoimaviranomainen vastaa kotoutumislaisissa säädettyjen toimenpiteiden ja palvelujen osalta. Työnhakija-asiakkaan kotoutumista edistävät palvelut tuotetaan työllisyysalueella pääsääntöisesti asiakaslähtöisesti ja erityisosaamista vaativia palveluita keskittämällä. Työllisyysalue vastaa keskitetysti palvelujen yhdenvertaisesta järjestämisestä, palvelujen hankinnasta, tiedolla johtamisen ja asiakastyön kehittämisestä ja koordinoinnista.

Uudistuvan kotoutumislain (Laki kotoutumisen edistämisestä 681/2023) myötä kuntien tulee järjestää kotoutumisohjelman palvelut myös työvoiman ulkopuolisille 1.1.2025 alkaen. Työkäisten

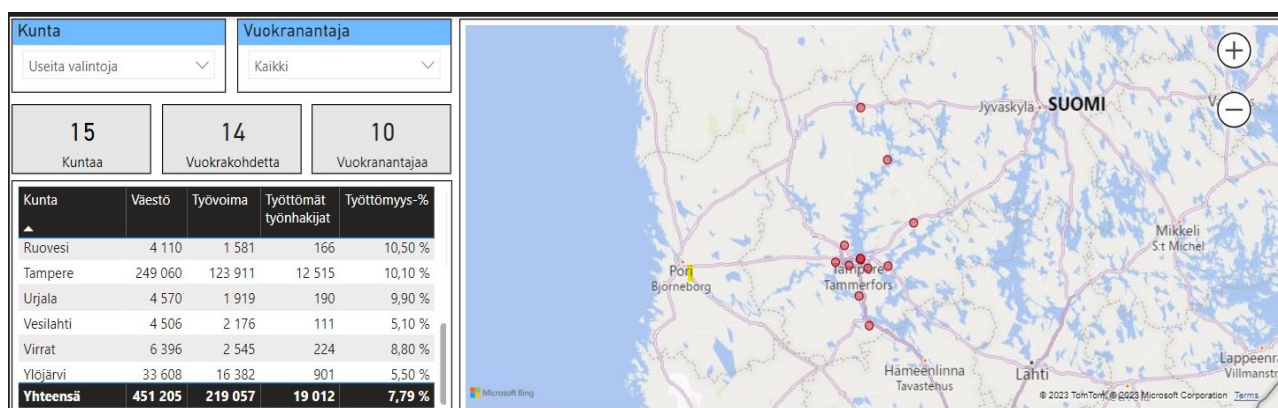


kotoutumispalvelujen palvelupolut tulevat muodostumaan monelta osin yhteneviksi sekä työnhakija-asiakkaiden että työvoiman ulkopuolisten asiakkaiden osalta. Uudistuvan lainsäädännön tavoitteena on nopeuttaa maahanmuuttajien kotoutumista ja työllistymistä. Jotta kokonaisuus muodostuisi toimivaksi niin asiakkaiden kuin työllisyyden edistämisen näkökulmasta, olisi perusteltua, että työllisyysalueen järjestämisvastuu tulisi sisältämään myös työvoiman ulkopuolisten työikäisten asiakasryhmän. Lähtökohtana palvelujen suunnittelussa on yhdenvertaisuus, saavutettavuus ja kustannustehokkuus. Palvelujen yksityiskohtainen tuotantomalli suunnitellaan vuoden 2024 aikana.

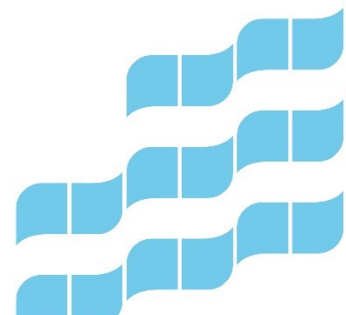
Työnantajille ja yrityksille suunnattujen palvelujen tuottamista työllisyysalueella kuvataan tarkemmin kohdassa 17. Tampereen seudun työllisyysalueen palveluja suunnitellaan, kehitetään ja toteutetaan laajassa verkostoyhteistyössä hyödyntäen ja huomioiden jokaisen kunnan omaleimaiset ekosysteemit. Public-Private-Partnership -käsite on työllisyysalueella määritelty laajasti kattamaan yritykset, koulutusorganisaatiot, yksityinen työnvälitys, palveluntuottajat, työelämän järjestöt, kolmas sektori, välityömarkkinat, työttömyyskassat, valtiotoimijat ja viranomaistahot sekä hyvinvointialue. Myös ELY-keskuksen ja KEHA-keskuksen kanssa tehtävä yhteistyö on työllisyysalueelle luonnollinen osa ekosysteemistä kumppanuustoimintaa ja erilaista pilottityötä, jota on jo rakennettu kuntakokeiluissa ja valmistautuessa TE-palvelu-uudistukseen. Erytisen olennaisia kiinteän yhteistyön teema-alueita ELY-keskusten ja KEHA-keskusten kanssa on mm. työmarkkinoiden kehitystrendien ennakointi, tietotuotanto ja tiedolla johtamisen kehittämishankkeet sekä yrityskentän liidien välittäminen tehokkaasti organisaatioiden välillä asiakaslähtöisen ja vaikuttavan palvelun varmistamiseksi.

## 15 Toimipisteiden määrä ja sijoittuminen siirtymävaiheessa (c)

Työllisyysalue vastaanottaa valtiolta kaikki siirtymähetkellä 1.1.2025 voimassa olevat Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien alueella olevat valtion tekemät TE-toimintaan liittyvät vuokrasopimukset. Valtiolta vastaanotettavat edelle mainitut vuokrasopimukset ovat solmittu lyhyillä irtisanomisajoilla. Työllisyysalueen tilaratkaisut suunnitellaan osana Työsi-projektia palvelujen suunnitteluratkaisujen perusteella. Tässä yhteydessä tarkentuu toimipisteiden määrä ja sijoittuminen työllisyysalueella.



Kuva 20: Valtiolta siirtyvien vuokrasopimusten sijoittuminen kartalla 31.8.2023 tilanteen mukaan.



## 16 Yhteistyötahot ja muodot (d)

### 16.1. Strateginen yhteistyö

Tampereen seudun työllisyysalue tekee julkisten työvoimapalvelujen toimeenpanossa, suunnittelussa ja kehittämisessä yhteistyötä kansallisen tason toimijoiden (TEM, OKM, STM, Kuntaliitto) kanssa. Tampere vastuukuntana on mukana myös C6- ja C21-toimijoiden verkostoissa sekä rakentamassa uudenlaista allianssiyhteistyötä työllisyyden edistämiseksi yhdessä valtion kanssa. Kansainvälisessä yhteistyössä ollaan mukana erilaisten kansainvälisten hankkeiden ja verkostojen kautta.

Tampereen seudun työllisyysalue toimii yhteistyössä muiden työllisyysalueiden, ELY-keskusten, KEHA-keskuksen, Pirkanmaan hyvinvointialueen, KELA:n ja muiden viranomaisten kanssa. Tampereen seudun työllisyysalueen toimii tiiviissä yhteistyössä myös koulutuksen järjestäjien, muiden palveluntuottajien sekä työelämän järjestöjen ja muiden sidosryhmien kanssa.

Alla kuvataan olemassa olevien, vakiintuneiden yhteistyöelinten rooli Tampereen seudun työllisyysalueen verkostoyhteistyössä alueen kumppanitoimijoiden kanssa.

### 16.2. Tampereen seudun työllisyysalueen kuntajohtajat

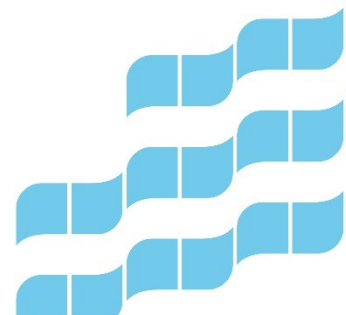
Tampereen seudun työllisyysalueen kuntajohtajista muodostetaan erillinen verkosto ohjaamaan työllisyysalueen toimintaa.

### 16.3. TE-uudistuksen valmistelun ohjausryhmä

Tampereen kaupunki asetti vuonna 2021 TE-uudistuksen hallitun valmistelun varmistamiseksi TE-palvelut 2024 –uudistuksen valmistelun ohjausryhmän. Ohjausryhmän tehtävänä on ollut tukea TE-uudistukseen liittyvää kuntien yhteistä kokonaisvalmistelua Pirkanmaalla. Ohjausryhmän tavoite on ollut vahvistaa valtion ja kuntien välistä alueellista yhteistyötä uudistuksessa ja yhteiskehittämisessä sekä turvata uudistuksen hallittu toimeenpano eri toimijoiden kesken Pirkanmaalla. Ohjausryhmässä ovat edustettuina sekä tehtäviä ja henkilöstöä luovuttavien sekä vastaanottavien organisaatioiden johtoa. Kunnista mukana on eri Pirkanmaan alueita edustavaa kuntajohtoa, työllisyysjohtoa sekä elinkeinojohtoa. Mukana ovat Pirkanmaan TE-toimisto, Pirkanmaan ELY-keskus, KEHA-keskus sekä Pirkanmaan reuna-alueen kunnat, Tampereen kehysalueen kunnat ja Tampereen kaupunki. Ohjausryhmän toiminta ei ole sidoksissa siihen, kuinka monta työllisyysaluetta Pirkanmaan alueelle syntyy. Puheenjohtajana toimii Tampereen kaupungin elinvoiman- ja kilpailukyvyyn palvelualueen johtaja. Ohjausryhmän toiminta päättyy vuoden 2024 lopussa. Syntyvien alueiden yhteistyöryhmänä jatkaa tuolloin strateginen kumppanuusryhmä.

### 16.4. Strateginen kumppanuusryhmä

Strateginen kumppanuusryhmä perustettiin TE-uudistuksen valmistelun tueksi Pirkanmaalla Tampereen kaupungin pormestarin päätöksellä vuonna 2022. Strateginen kumppanuusryhmä jatkaa toimintaansa Tampereen seudun työllisyysalueen yhteistyöryhmänä järjestämisvastuun siirtyminen



jälkeenkin. Strategisen kumppanuusryhmän muodostaa keskeisten yhteistyötoimijoiden organisaatioiden johto. Strategisen kumppanuusryhmän tehtävänä on tukea Tampereen seudun työllisyysalueen valmistelua, toimintaa ja palvelujen asiakaslähtöistä ja työllisyyttä vahvistavaa järjestämistä.

Strategisen kumppanuusryhmä koostuu seuraavien tahojen edustajista: Pirkanmaan Yrittäjät, Tampereen kauppakamari, Business Tampere, Henkilöstöala HELA ry, Palta ry, yhteiskunnallinen yritys Tampereen Sarka, 3. sektorin nimeämänä edustajana Silta-Valmennusyhdistys ry, SAK, Akava, STTK, Teknologiateollisuus ry, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, Valkeakosken ammattiopisto VAAO, SASKY koulutuskuntayhtymä, Tampereen aikuiskoulutuskeskus, Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopisto, Tampereen seudun työväenopisto, Pirkanmaan liitto, Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, Pirkanmaan hyvinvointialue, KELA Keskinen vakuutuspiiri, Pirkanmaan ELY-keskus, KEHA-keskus sekä kuntien keskuudestaan nimeämät edustajat. Strategisen kumppanuusryhmän kokoonpanoa päivitetään ja täydennetään tarpeen mukaan. Puheenjohtajana toimii Tampereen kaupungin elinvoiman- ja kilpailukyvyyn palvelualueen apulaispormestari.

### **16.5. Työllisyyden ja kotoutumisen rakenneuudistuksia ja palveluja koskeva strateginen yhdyspintaryhmä hyvinvointialueen kanssa**

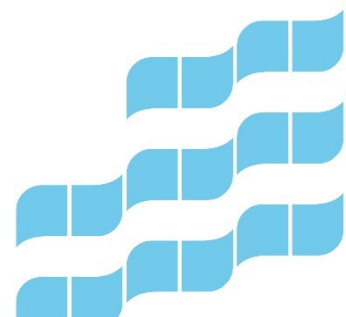
Tampereen kaupunki on perustanut vuonna 2022 työllisyys- ja kotoutumispalveluita sekä niiden rakenneuudistuksia koskevan strategisen yhdyspintaryhmän Pirkanmaan kuntien ja hyvinvointialueen välille. Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilulla ja sen jälkeen Tampereen seudun työllisyysalueella on olennaisia lakisääteisiä asiakaspalvelun yhdyspintoja Pirkanmaan hyvinvointialueen kanssa. Yhdyspinnoilla on myös merkittäviä vaikutuksia kuntatalouteen. Yhdyspintaryhmään on nimetty edustajat Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelujen johdosta, muista Pirkanmaan kunnista ja TYP-alueilta sekä hyvinvointialueen johdosta.

Strategisen yhdyspintaryhmän tehtävänä on työllisyyteen ja kotoutumiseen liittyvien yhteistyön strategisten tavoitteiden asettaminen, laatu- ja muiden mittareiden määrittäminen sekä yhteisten toimintamallien kehittäminen osana hyvinvointialueen ja kuntien/työllisyysalueen toimintaa. Valmistelussa huomioidaan hyvinvointialueiden perustamiseen liittyvät muutokset, TE-palvelu-uudistus, monialaisen tuen palvelujen uudistaminen sekä kotoutumisen kokonaisuudistus eri tahojen vastuunjaot huomioiden. Puheenjohtajana toimii Tampereen kaupungin työllisyysjohtaja.

Strategisesta yhdyspintaryhmästä tullaan muodostamaan Tampereen seudun työllisyysalueen ja Pirkanmaan hyvinvointialueen yhteinen yhteistyöryhmä.

### **16.6. Pirkanmaan liiton koulutusryhmä**

Pirkanmaan liiton koulutusryhmä on toiminut Pirkanmaalla vuodesta 2014 alkaen. Pirkanmaan liitto asettaa koulutusryhmän toimikausittain yhteistyötahojen nimeämistä edustajista. Pirkanmaan koulutusryhmässä on edustettuina Tampereen yliopisto, TAMK, Tredu, SASKY, VAAO, TAKK, Ahlman, Murikka-opisto, Pirkanmaan TE-toimisto, Pirkanmaan ELY-keskus, Tampereen kaupunki, Tampereen seutu, Valkeakosken kaupunki, Sastamalan kaupunki, Pirkanmaan Yrittäjät, Pirkanmaan kauppakamari, Teknologiateollisuus, Teollisuusliitto, SAK, STTK, Akava ja Pirkanmaan liitto. Pirkanmaan





koulutusryhmään on kutsuttu myös opetus- ja kulttuuriministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön edustus. Puheenjohtajana toimii Tampereen kauppakamarin johtaja.

Koulutusryhmän tehtävänä on parantaa osaamisen kohtaantoa työmarkkinoilla tukemalla koulutuksen alueellista kehittämistä ja yhteistyötä jatkuvassa oppimisessa. Koulutusryhmä seuraa osaamis- ja koulutustarpeiden kehitystä, määrittelee osaamistarpeiden ennakoitavia koskevia tehtäviä sekä tekee ehdotuksia resurssien suuntaamisesta ennakoitujen tarpeiden mukaisesti. Tampereen kaupungin työllisyysjohtaja on koulutusryhmän jäsen.

### 16.7. Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjausryhmä

Tampereen kaupunki on perustanut strategisen ohjausryhmän vuonna 2019 linjaamaan ja ohjaamaan kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton edistämiseen liittyvää strategista kehittämistyötä. Tampereen kaupungin pormestari on asettanut ohjausryhmän valtuustokaudelle 2021- 2025. Strategisen ohjausryhmän kokoonpanoa laajennettiin Pirkanmaan laajuiseksi vuonna 2021, Pirkanmaan kuntakokeilun käynnistymisen myötä, jolloin ohjausryhmään nimettiin Pirkanmaan kehys- ja reuna-alueen kuntien edustajat.

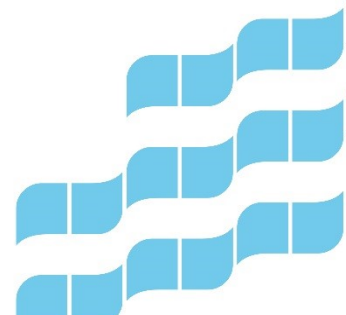
Teemoina ovat kansainvälisten osaajien houkuttelu, integraatio, kansainvälisiin opiskelijoihin liittyvät työelämäkysymykset ja palvelurakenteeseen liittyvät kehittämistoimet sekä työperäisen maahanmuuton edistäminen. Strateginen ohjausryhmä seuraa myös Pirkanmaan maahanmuuttajien palveluekosysteemin kehittämistä työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa. Erityisenä teemana ovat yritykset ja organisaatiot, joiden osaamisen saatavuutta, kasvua, kansainvälistymistä ja innovaatiotoimintaa voidaan vahvistaa kansainvälisten osaajien avulla. Alueellinen strateginen ohjausryhmä toimii alueellisena yhteistyöelimenä Työ- ja elinkeinoministeriön suuntaan Talent Boost -toimenpideohjelman toimeenpanoon liittyen.

Tampereen kaupunginhallitus on 24.6.2019 hyväksynyt kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisen ohjelman, jonka laatimiseen on osallistunut seudun kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton teeman sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita.

Tehtävät:

1. Ohjausryhmä ohjaa, tukee ja seuraa Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisen ohjelman edistymistä
2. Ohjausryhmä edistää kaupungin ja sidosryhmien välistä yhteistyötä koskien kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton tematiikkaa
3. Toimii johtamisen tukena antamalla asiantuntijoiden laaja-alaista näkemystä kaupungin ja palveluekosysteemissä toimivien yhteistyökumppaneiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

Ohjausryhmään kuuluvat Tampereen kaupungin edustajien lisäksi Tampereen kauppakamari, Business Tampere, Pirkanmaan liitto, Pirkanmaan ELY-keskus, Pirkanmaan TE-toimisto, Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopisto, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, Tampereen aikuiskoulutuskeskus TAKK, Pirkanmaan yrittäjät, Business Finland ja Palta ry. Ohjausryhmän kokoonpanoa kehitetään uudistusten edetessä.



## 16.8. Tampereen kaupunkiseudun työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (TYP) johtoryhmä

Tampereen kaupunkiseudun työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (TYP) johtoryhmä ja sitä edeltänyt työvoiman palvelukeskuksen johtoryhmä on toiminut vuodesta 2004 alkaen. Pirkanmaan TE-toimisto asettaa johtoryhmän toimikausittain TYP-alueen lakisääteisten yhteistyötahojen nimeämistä edustajista. Tampereen kaupunkiseudun TYPin johtoryhmässä on edustettuina Pirkanmaan TE-toimisto, Tampereen kaupunkiseudun kunnat, Pirkanmaan hyvinvointialue ja Kansaneläkelaitos (Kela). Johtoryhmässä edustettuina olevat kunnat nimeävät keskuudestaan johtoryhmän puheenjohtajan ja hyvinvointialue varapuheenjohtajan. Tällä hetkellä Tampereen kaupungin työllisyysjohtaja toimii puheenjohtajana ja esittelijänä kuntien nimeämä TYP johtaja. Johtoryhmän toiminta perustuu lakiin ja asetuksen työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta.

Työllistymistä edistävällä monialaisella yhteispalvelulla tarkoitetaan yhteistoimintamallia, jossa työ- ja elinkeinotoimisto, hyvinvointialue ja Kansaneläkelaitos yhdessä arvioivat työttömien palvelutarpeet, suunnittelevat työttömien työllistymisen kannalta tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet sekä vastaavat työttömien työllistymisprosessin etenemisestä ja seurannasta siten kuin laissa säädetään. Monialaisen yhteispalvelun tavoitteena on edistää työttömien työllistymistä tarjoamalla heille heidän palvelutarpeensa mukaisia julkisia työvoimapalveluja sekä sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalveluja.

Tampereen kaupunkiseudun TYPin johtoryhmä tekee yhteistyösopimuksen työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun järjestämisestä johtoryhmän toimialueella. Yhteistyösopimuksessa sovitaan:

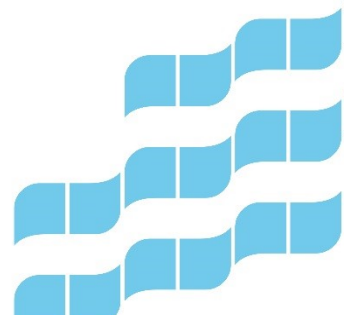
1. työ- ja elinkeinotoimiston, hyvinvointialueen ja Kansaneläkelaitoksen yhteisistä toimipisteistä monialaisen yhteispalvelun tarjoamiseksi;
2. monialaisen yhteispalvelun tarjoamisesta muualla kuin yhteisissä toimipisteissä;
3. työ- ja elinkeinotoimiston, hyvinvointialueen ja Kansaneläkelaitoksen monialaiseen yhteispalveluun osoittamasta henkilöstöstä;
4. työttömille monialaisen yhteispalvelun yhteisissä toimipisteissä ja muualla kuin yhteisissä toimipisteissä tarjottavista palveluista.

TYPin johtoryhmä asettaa vuosittain monialaisen yhteispalvelun valtakunnallisiin tavoitteisiin perustuvat toimialueensa tavoitteet ja sopii monialaisena yhteispalveluna tarjottavien palvelujen järjestämiseen tarkoitettujen määrärahojen käyttösunnitelmasta. Johtoryhmä seuraa ja arvioi monialaisen yhteispalvelun toimeenpanoa ja tavoitteiden toteutumista.

Tavoitteena on, että työllisyysalueen kunnat sopivat yhteisestä monialaisen yhteispalvelun johtoryhmästä ja yhteistoimintamallissa yhdessä Pirkanmaan hyvinvointialueen ja Kelan kanssa. Toiminta käynnistyy 1.1.2025.

## 16.9. Operatiivinen yhteistyö

Tampereen seudun työllisyysalueen palveluja suunnitellaan, kehitetään ja toteutetaan laajassa verkostoyhteistyössä hyödyntäen ja huomioiden jokaisen kunnan omaleimaiset ekosysteemit. Public-Private-Partnership -käsite on työllisyysalueella määritelty laajasti kattamaan yritykset,



koulutusorganisaatiot, yksityinen työnvälitys, palveluntuottajat, työelämän järjestöt, kolmas sektori, välityömarkkinat, työttömyyskassat, valtiotoimijat ja viranomaistahot sekä hyvinvointialue. Myös ELY-keskuksen ja KEHA-keskuksen kanssa tehtävä yhteistyö on työllisyysalueelle luonnollinen osa ekosysteemistä kumppanuustoimintaa ja erilaista pilottityötä, jota on jo rakennettu kuntakokeiluissa ja valmistautuessa TE-palvelu-uudistukseen.

Ekosysteemisesti tehty toiminta ja palvelut rakentuvat ja niitä ohjataan mm. lakisääteisinä palveluina, palveluhankintoina, kumppanuussopimuksin, hankkeiden avulla sekä pilotinomaisina löyhempinä verkostotyön rakenteina, jossa yhteen tekeminen syntyy yhteisesti tunnistetuista tavoitteista, jaetusta hyödystä ja halusta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Ekosysteemiset toimintamallit ovat tehokas keino vastata monimuotoisiin ja haastaviin palvelutarpeisiin, välttämätön toimintamalli työvoiman saatavuuden ja kohtaannon vaikuttavassa edistämisessä sekä tuottava innovaatioympäristö uusien palveluiden luomiselle nopeasti muuttuvassa kompleksisessa toimintaympäristössä (ilmiöt). Vaikuttavaa, kustannustehokasta ja helposti saavutettavaa toimintaa ja palveluja ei mikään toimija pysty yksin toteuttamaan.

Julkisten työvoimapalvelujen järjestämisessä huolehditaan erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämisestä. Tampereen seudun työllisyysalueella järjestämisessä noudatettavia periaatteita ovat monituottajamalli, lähipalvelut ja henkilökohtaiset palvelut (myös etänä), paikallisen palveluekosysteemin ja sen paikallisten erityispiirteiden hyödyntäminen, kumppanuus, asiakaslähtöisyys, saavutettavuus, yhdenvertaisuus ja jatkuva kehittäminen.

## Yhdessä olemme enemmän

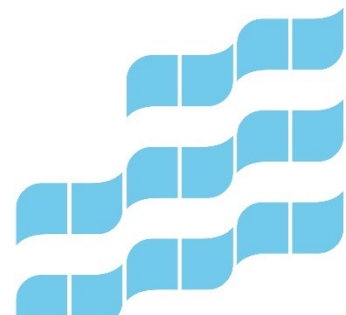
Palveluja suunnitellaan, kehitetään ja toteutetaan laajassa verkostoyhteistyössä.



Kuva 21: Yhteistyöverkoston

## 17 Työvoiman ja työpaikkojen kohtaannon sekä liikkuvuuden edistäminen (e)

TE-uudistukseen laaditussa TE-palvelustrategiassa on linjattu, että uudistuksen toimeenpanossa keskeistä on ratkaista yritysten osaavan työvoiman saatavuuden tarpeet sekä lyhyellä, että pidemmällä aikavälillä. Kunnat yhdessä luovat kilpailuedun alueelle. Varsinaisia TE-palveluja halutaan kohdentaa työnantajalähtöisiin työvoiman saatavuutta tukeviin palveluihin. Myös työnhakijapalveluja halutaan



kehittää niin, että niitä tarjottaisiin nykyistä kysyntäehtoisemmin. Tämä edellyttää henkilöstöltä ja palveluntuottajilta myös poisoppimista.

Keskeistä on lisäksi koulutuksen turvaaminen ja kehittäminen sekä kansainvälisten osaajien houkuttelu. Koulutuksenjärjestäjät ovat ekosysteemin merkittävä toimija. Tämä edellyttää myös alueen osaamisen ja koulutustarjonnan suuntaamista ja kehittämistä. Kysymys on kuntien elinvoimatehtävästä, jossa kaikilla kunnilla on annettavaa ja saatavaa. Kunta nähdään työnhakijoille, työnantajille ja yrittäjiksi aikoville tarjottavien palvelujen perusyksikkönä.

Lähipalvelut yhteensovitetaan kuntien elinvoimapalveluihin ja ekosysteemeihin. Myös erityisesti vastuukunnalle tärkeä kasvun ja kilpailuedun mahdollistaminen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ekosysteemisesti, ilmiöihin vastaaminen, olosuhteiden luominen ja mahdollistavat ratkaisut huomioidaan palvelujen tuotantoa suunniteltaessa.

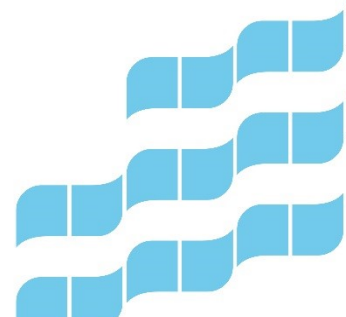
Pirkanmaan TE-palvelustrategian mukaan asiakaslähtöisyys nähdään ensisijaisesti vahvana palveluosaamisena, jolla myös parhaiten vastataan erilaisiin asiakastarpeisiin. Henkilöasiakaspalvelut ja alkavan yrittäjän palvelut tuotetaan asiantuntevasti, yksilöllisesti ja luotettavasti sekä kantaa ottavasti. Paremmalla työnantajien tarpeiden tunnistamisella parannetaan työnvälityspalvelun osuvuutta ja kohtaantoa. Työnantajien ja toimivien yritysten palvelut tuotetaan hyvällä paikallistuntemuksella, kokonaisvaltaisesti tarpeet ymmärtäen.

Jotta tehtävässä onnistutaan, on työllisyysalueen toiminnassa tarve uudistaa osaamista ekosysteemien ja verkostojen orkestrointiin, tarvitaan myös koordinaatio-osaamista, tieto- ja datapalvelujen hyödyntämistä, erityisasiantuntijuutta sekä verkostonhallinta- ja hankintaosaamista.

Työllisyysalueen henkilöstön työssä korostuu työnantajien, yritysten ja henkilöasiakkaiden osaamis- ja rekrytointikonsultin tehtävät yhtenäisen mallin mukaisesti. Yhdenvertaisuuskysymys nousee TE-palvelustrategiassa ja myös lainsäädännössä tärkeäksi periaatteeksi erityisesti työttömien palveluissa.

TE-palvelustrategian mukaisesti palvelujen järjestämisen tueksi tarvitaan kokoava, järjestelmällinen ja yhtenäinen ennakoinnin toimintamalli, joka on tarkoitus rakentaa vastuukunnasta vuosien 2024–2025 aikana yhdessä muiden alueen työllisyysalueiden, kuntien ja kumppanuuverkoston kanssa (Pirkanmaan Liitto, Pirkanmaan ELY-keskus, Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus jne.)

Pirkanmaan TE-palvelustrategian linjausten mukaisesti työnhakija- ja työnantaja - asiakkaiden tarpeita kartoitetaan monipuolisin tavoin ja välinen, niin että asiakasymmärrys vahvistuu. Olennaista on kattavan ja kehittyvän keinovalikoiman (henkilökohtaisiin kohtaamisiin perustuva asiakasymmärrys, modernia teknologiaa hyödyntävät tekoälyyn ja data-analytiikkaan pohjautuvat järjestelmät ja niiden systemaattinen käyttö sekä kehittäminen, verkostoyhteistyö hyödyntäminen, kokemusasiantuntijuus) käyttäminen asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen sekä toimintojen riittävä yhteneväisyys työllisyysalueella. Palvelutarpeiden arviointia syventää paikallisten olosuhteiden tuntemus sekä ymmärrys ylläalueellista, valtakunnallisista ja kansainvälisistä tarpeista sekä niiden ennakoinnista ja kehittymistrendeistä. Yhdyspintatyössä huolehditaan riittävästä tarvetiedon välittämisestä toimijoiden kesken. Palveluita ja muita toimenpiteitä tarjotaan laajasti ja ekosysteemisesti edistäen työllistymistä, osaamista ja työvoiman saatavuutta. TE-palvelut toteutetaan yhdenvertaisina paikalliset erityispiirteet ja kuntien elinvoimapanostukset huomioiden. Rahoitus ohjaa ekosysteemisyyttä, lähipalveluja sekä kokonaisvoimavarojen vaikuttavaa käyttöä.

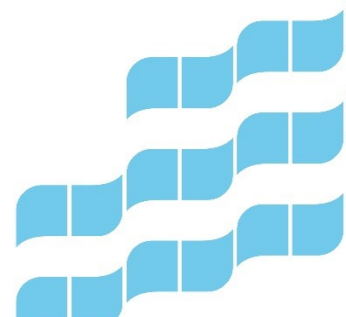


TE-palvelustrategian mukaan TE-palvelut yhteensovitetaan kotoutumisen edistämisen palveluihin. Kotouttaminen on elinvoimainvestointi, jossa laadukkaasti toteutettu kotouttaminen vahvistaa työllisyyttä ja osallisuutta. Osaamisen saatavuutta ja elinvoimaa tukevat TE-palvelut parantavat erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä. Kohtaannon edistämässä TE-palvelujen ja Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelujen ja toimintojen yhteensovittaminen vaatii vielä systemaattisia rakenteita, aikaa ja yhteistä tulkintaa lainsäädännön reunaehdoista.

Tampereen seudun työllisyysalueella työnvälitystä, kohtaantoa, työvoiman saatavuutta ja sen liikkuvuutta parannetaan tunnistamalla ja ennakoimalla entistä paremmin työvoiman tarpeet ja tarjonta koko Pirkanmaan alueella, rakentamalla työnvälityksen ja työvoiman saatavuuden edistämisen yhtenäiset toimintamallit koko työllisyysaluetta kattavaksi sekä työllisyysalueiden väliseen toimintaan, panostamalla valtakunnalliseen yhteiskehittämiseen sekä varmistamalla, että tehtävät ostopalveluhankinnat ja muu kumppanuusverkosto tavoittelevat ja sitoutuvat osaltaan edistämään näitä tavoitteita. Työllisyysalueen kunnissa hoidetaan lähipalveluna työnvälitystä ja työnantajien palveluja ja kontaktoidaan aktiivisesti työnantajia, vaikka työnantajapalvelujen kokonaisvastuu ja yhtenäisen toimintamallin koordinaatio on keskistetty vastuukuntaan. Työnvälitys ydintehtävänä kuuluu kaikkien työllisyysalueen sopijakuntien tehtäviin.

Laaja ja aktiivinen yhteydenpito yrityskenttään sekä alueen pk-yritysten ja kärkitoimialojen tarpeiden ymmärtäminen ovat toiminnan keskeisiä tekijöitä. Myös muut yrityspalvelut (yrityskehittäminen, tontit, toimitilat jne.) sekä asumisen, liikkumisen ja etätöiden ratkaisut ovat vahvasti työvoiman saatavuutta tukevia ja luovat osaltaan myös osaajien veto- ja pitovoimaa ja mahdollistavat työvoiman liikkuvuutta kohtaannon tarpeiden mukaan. Alkavan yrittäjän palveluissa kaupunkiseutu on tehnyt vahvaa yhteistyötä jo aikaisempina vuosina, ja kunnat ovat järjestäneet yhdessä Alkavan yrittäjän palveluohjelman yhteishankintana kaikille alkuvaiheen yrittäjille. Uudistuksessa valtiolta siirtyvät yrittäjyyteen liittävät tehtävät tulevat luonnollisena lisäyksenä ja lisäarvontuottajana tähän kokonaisuuteen.

Tampereen seudun työllisyysalueen toiminnan ytimessä on tehokas työnvälitys ja yritysten/organisaatioiden osaavan työvoiman saatavuuden tarpeet sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Työllisyysalueelle siirtyvät TE-palvelut kohdennetaan entistä enemmän työnvälitykseen sekä työnantajalähtöisiin työvoiman saatavuutta ja liikkuvuutta edistäviin palveluihin yhdistäen ne kuntien elinvoimapalveluihin toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi ja osaksi ekosysteemiä.



## Tampereen kaupungin elinvoimapalvelut yrityksille ja työnantajille

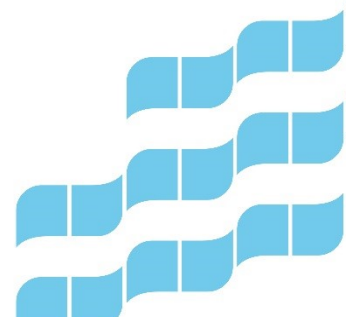


Kuva 22: Kuvassa esimerkkinä Tampereen kaupungin tekemä kuvaus kaupungin tuottamista elinvoimapalveluista yrityksille ja työnantajille.

Niin työnhakijoille kuin työnantajille kohdennettujen kohtaantoa edistävien palvelujen hyvä saavutettavuus parantaa asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden vaikuttavuutta. Palvelujen saavutettavuus rakentuu monikanavaisista palveluista, joita ovat mm. helposti saavutettavat kasvokkaiset lähipalvelut, etäyhteyksillä toteutettavat digitaaliset henkilökohtaiset palvelut sekä dataperusteiset palvelut ("data as a service"). Tavoitteena on myös vahvistaa asiakkaiden tietoa ja kykyä omatoimisesti käytettäviä palveluja kohtaan. Näitä varten kehitetään uusiin kehittyviin teknologioihin pohjautuva digitaalisia ratkaisuja ja viestintää.

Kohtaantoa ja työvoiman liikkuvuutta edistävien palveluiden kokonaisuus muodostuu työllisyysalueen kuntien oman tuotannon lisäksi myös ekosysteemissä toimivien kumppaneiden ja palveluntuottajien yhteensovitetuista palveluista ja niiden hyvästä saavutettavuudesta. Palveluissa hyödynnetään koko potentiaalilla jokaisen kunnan omaleimaista ekosysteemitomijoiden verkostoa sekä jokaisen kunnan kyvykkyyttä tuntea oman alueen tarjonta ja tarve syvällisesti. Toisaalta järjestäjän ja vastuukunnan roolina on varmistaa, että työllisyysalueelle ei synny sisäänpäin kääntyneitä, eriytyneitä kuntakohtaisia toimintamalleja, jotka ehkäisevät työvoiman liikkuvuutta tai synnytä katvealueita työvoiman saatavuuteen. Tämä korostuu myös positiivisissa ja negatiivisissa rakennemuutostilanteissa. Järjestäjän rooliin kuuluu myös varmistaa, että työllisyysalue edistää kohtaantoa ja tekee työnvälitystä koko Pirkanmaalla ja Pirkanmaata laajemmassa yhteistyöverkostossa yli työllisyysalueiden, valtakunnallisesti ja myös kansainvälisesti.

Työllisyysalueella tulee myös kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön ammattitaitoon työnvälityksen ja työvoiman saatavuuden kysymyksissä. Työmarkkinoiden tuntemuksen ammattilaisuus ei synny hetkessä ja siksi henkilöstön osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen on vaikuttavan kohtaannon edistämässä keskeistä.



## 18 Työperäisen maahanmuuton edistäminen (e)

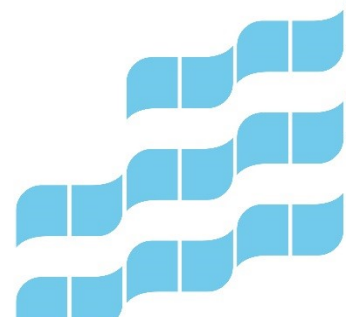
TE-uudistuksen tavoitteena on vahvistaa osaavan työvoiman saatavuuden turvaamista myös tulevaisuudessa ja väestön ikärakenteen muutosten myötä, kansainvälinen rekrytointi ja siihen liittyvät yrityspalvelut ovat tulevaisuudessa entistä keskeisemmässä roolissa. Työllisyysalue pyrkii edistämään työvoiman liikkuvuutta myös kansainvälinen työvoima huomioiden ja vahvistamaan palvelujen löydettävyyttä sekä keskitettyä koordinoitua.

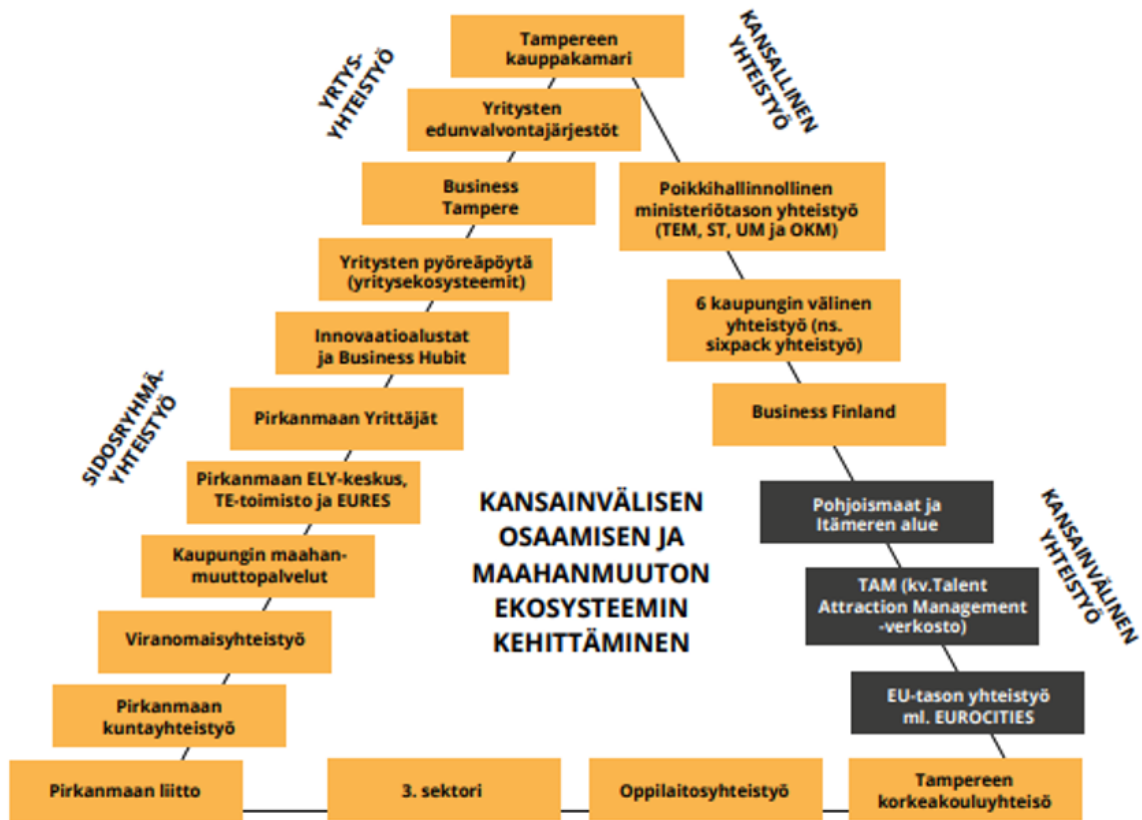
Tampereella on hyvin kehittyneet, kansainvälistä työvoiman rekrytointia tukevat, pysyvät palvelurakenteet, jotka vahvistavat työperäisen maahanmuuton, kohtaannon ja työvoiman liikkuvuuden edistämistä. Tampereelle on valtion erityisavustuksella ja kaupungin omalla panostuksella rakentunut pysyvä International House –toimintaa, joka edistää kansainvälisten osaajien houkuttelua ja vahvistaa ns pitovoimaa tehokkaan palveluihin ohjautumisen ja kohtaannon keinoin. Pysyvänä toimintamallina Tampereelle on syntynyt International House Tampere – palvelupiste, joka on myös yhteistyörakenne työnantajille ja kansainvälisille osaajille tuotettavien palvelujen koordinoituihin.

Työllisyysalueen palvelutuotannon suunnittelussa huomioidaan International House –palvelut, jotka jo nykyisellään sisältävät oppilaitosten uraohjauspalvelut sekä TE-toimiston EURES ja kansainvälisen rekrytointin palvelut. Palveluyhteistyö vahvistaa viranomaisyhteistyötä KELAn, Migrin, DVV:n ja Veron kanssa.

Alueelliset, vahvat palvelut kytketään osaksi kansallista palveluverkkoa (Business Finlandin koordinoima WorkIn Finland –toiminto, EURES-toiminta ja KEHA-keskus). Yhtenäisellä palveluverkolla, tavoitellaan kansainvälisesti kilpailukykyistä ja houkuttelevaa aluetta, jolla turvataan osaavan työvoiman saatavuus myös tulevaisuudessa. Business Finland -yhteistyössä, alueellinen palveluverkko rakentuu vastinpariksi kansainvälisiin osaajien houkuttelutoimenpiteisiin ja tarjoaa paikallisia työnantaja- ja yrityspalveluita sekä jalkauttaa Business Finlandin palvelutarjotinta alueen elinkeinoelämälle ja osaajille. TE-uudistuksen myötä siirtyvien lakisääteisten EURES-palveluiden kytkeminen osaksi kansainvälisten osaajien houkuttelun ja rekrytointin palveluekosysteemiä, vahvistaa eurooppalaisen työnvälityksen merkitystä. KEHA-keskuksen tuottamat digitaaliset palvelut yhdistyvät alueellisiin palveluihin. Palvelujen järjestämisen ja tuottamisen suunnittelua ohjaa vahvasti digitaalisuus ja ihmiskeskeisten palvelujen rakentaminen.

Työllisyysalueella International House –palvelu mahdollistaa kuntarajat ylittävät palvelut kansainvälisille osaajille ja edistää rahoitusinstrumenttien hyödyntämistä sekä kohdentamista laajemmalla vaikuttavuusalueella. Näistä palveluista kunnat sopivat palvelutuotannon osalta tarvittaessa erikseen vuoden 2024 aikana.



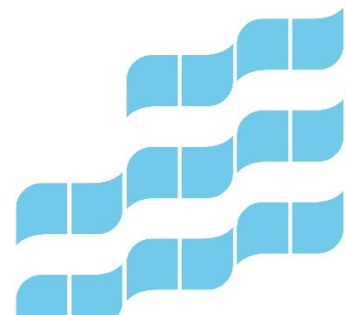


Kuva 23: Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisesta ohjelmasta: kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton ekosysteemin avaintoimijat.

## 19 Varautuminen rakennemuutostilanteisiin (f)

Työllisyysalueen hallinnollisilla ratkaisulla, sopijakuntien lähipalvelujen rakenteella ja koko työllisyysalueen yhteisellä vastuukuntaan siirretyllä henkilöstöllä turvataan asiakaslähtöiset, kustannustehokkaat, vaikuttavat ja yhdenvertaiset palvelut keskittämällä tietyt palvelut sekä tukitoiminnot järjestäjän ja vastuukunnan vahvoille hartioille. Järkevästi suunnitellut keskittämiskäytännöt takaavat viivytyksettömän ja kustannustehokkaan toiminnan sekä tehtäviin vaadittavan riittävän osaamisen ja resurssoinnin (henkilöstö, hankinnat) koko työllisyysalueelle myös nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Vahva järjestäjä mahdollistaa koko työllisyysalueen laadukkaan toiminnan erityisesti laajoissa positiivissa ja negatiivisissa rakennemuutostilanteissa (ÄRM) kuin myös pienemmissä paikallisissa äkillisissä rakennemuutostilanteissa (PÄRM) sekä kyvykkyyden kansalliseen ja yliajalliseen yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen.





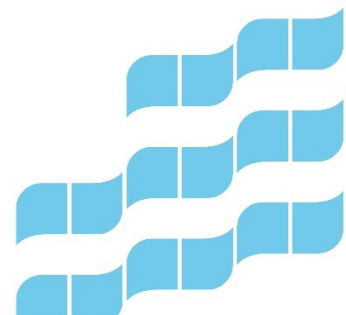
Vastuukunnan rooliin kuuluu rakentaa työllisyysalueen rakennemuutosten hoitamiseen liittyvät toimintamallit muihin työllisyysalueisiin ja prosessit kansallisiin työllisyys- ja elinkeinopalveluihin, jotka uudistuksessa jäävät valtion vastuulle. Esimerkiksi muutosturvatilanteissa sekä yhteishankintakoulutusten koordinoinnissa järjestäjän tehtäviin määrittämät vastuuhenkilöt ja järjestäjän koordinoiva rooli on merkittävä työllisyysalueen sisällä sekä kansallisesti. Mm. palkkatukien ja starttirahojen maksatusten keskittäminen sekä tarvittavien muutos ym. koulutusten järjestäminen turvaa laadukkaan ja yhdenvertaisen toiminnan osana prosesseja koko työllisyysalueelle. Valtion taloudellinen vastuu kuntien rinnalla korostuu näissä tilanteissa.

Järjestäjän vastuulla on myös allokoida hankintamäärärahoja niin, että määrärahoja pystytään kohdentamaan tarvittaessa rakennemuutostilanteisiin sekä panostamaan ammattitaitoisesti lisärahoitusten hakuun (esim. PÄRM- ja ÄRM-rahoitukset). Tampereen kaupunkiseutu on erityisen kiinnostunut pilotoimaan TEM:n kanssa valtakunnallisia hankintoja rakennemuutostilanteisiin liittyen sekä työvoiman liikkuvuuden edistämiseksi. Myös mahdollisen hankintayhteistyön kehittäminen C6-kaupunkien ja muiden isojen työllisyysalueiden kesken kuuluu järjestäjän tehtäviin. Käynnissä onkin jo C6-kaupunkien ja TEM:n allianssiyhteistyön kehittäminen, johon rakenne- ja muutostilanteet nähdään osaltaan sopivan yhteistyön tarpeita määrittäessä.

Ylialueellisilla ja valtakunnallisilla hankinnoilla mahdollistetaan sellaiset palvelut alueille, joita ei olisi mahdollista saada toteutettua vain yhdellä alueella. Syitä on mm. se, että palveluun ei saataisi yhdeltä alueelta riittävästi osallistujia palvelun toteuttamiseksi. Yksittäinen palvelu voi myös olla liian kallis toteuttaa vain yhdellä alueella ja opetushenkilöstön/ kouluttajien rekrytointi voi olla vaikeaa pienille paikkakunnille. Tärkeä näkökulma on myös yritysten tarpeet; monella yrityksellä on toimipisteitä useammalla paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Tällöin myös koulutustarve voi olla ylialueellista. Verkko-opetusta ja etäopiskelua hyödyntämällä voidaan eri puolilla Suomea sijaitsevilla yrityksen toimipisteissä järjestää esim. tarvittavaa yhteishankintakoulutusta. Ylialueellisilla/valtakunnallisilla hankinnoilla saadaan eri alueille mukaan myös sellaisia palveluntuottajia, jotka eivät välttämättä muuten olisi kiinnostuneita tekemään tarjouksia yksittäisille alueille ja paikkakunnille. Tämä lisää hankintojen näkökulmasta palveluiden aitoa kilpailua. Kilpailu voi joissain tapauksissa parantaa myös palveluiden laatua, kun alueella ei olla palvelutarjonnassa vain yhden tai muutaman palveluntuottajan varassa. Myös palveluiden määrä monipuolistuu.

Tampereen seudun työllisyysalue, Tampere vastuukuntana, on halukas veturiksi kansallisiin ja ylialueellisiin hankintoihin tarvittaessa myös C6-kaupunkien yhteistyön puitteissa. Veturitoimijan roolista on jo alustavasti neuvoteltu Tampereen kaupungin konsernihallinnon Hankintapalvelut -yksikön kanssa. Tampereen kaupungin hankintapalvelut toimii jo Hankinta-Suomi –verkostossa ja sen pohjalta on luontaista lähteä rakentamaan TEM:n ja muiden työllisyysalueiden kanssa yhteistyöverkostoa, hyödyntäen myös muita mahdollisia olemassa olevia kumppanuuksia, rakenteita ja vakiintuneita yhteistyökäytänteitä.

PÄRM- ja ÄRM-tilanteiden sekä positiivisten rakennemuutostilanteiden vaikuttavassa hoitamisessa hyödynnetään jokaisen työllisyysalueen kunnan alueella työskentelevää työllisyysalueen henkilöstöä ja alueen omaa kyvykkyyttä tuntea alueensa tarpeet syvällisesti. Myös paikallisissa ekosysteemeissä toimivien kumppaneiden ja palveluntuottajien osaaminen käytetään hyödyksi lähikuntien tuella. Työllisyysalueen rakennemuutosten hoitamisen toimintamalli perustuu siten sekä ylialueelliseen yhteistyöhön tilanteen hoitamisessa että myös aktiiviseen kansalliseen yhteistyöhön. Lomautusten ja



työttömyyden aikaiset palvelut henkilöasiakkaat saavat muutosturvatilanteissa oman kuntansa/alueensa lähipalveluista, ellei erikseen työnantajien kanssa muuta sovita.

Ennakointitiedon haltuunotto sekä sen yhdistäminen modernin älytekniikan tuomiin mahdollisuuksiin isojen tietomäärien käsittelyssä esim. tulevaisuuden osaamistarpeista, olemassa olevista osaamisvarannoista sekä näiden kohtaamattomuudesta tuovat tietopohjaa ennakoiville toimille työvoiman saatavuuteen ja mahdollisiin negatiivisiin tai positiivisten rakennemuutoksiin liittyen. Tietopohja ohjaa palvelujen sisältöjen, laajuuden ja laadun määrittelyä huomioiden myös kuntakohtaiset, alueelliset ja kansalliset erot palvelujen tarpeissa. Toimivat ja tehokkaat ICT-, älyteknologia- ja dataratkaisut mahdollistavat tiedon hallinnan ja analysoinnin, päätöksenteon, resurssien kohdentamisen ja palvelujen kehittämisen yliaiheellisesti ja kansallisesti.

## 20 Viestintä

TE-palvelu-uudistuksen valmistelun (Työllisyyspalvelujen siirto ja organisointi -projektissa/Työsi-projekti) tueksi on laadittu viestintäsuunnitelma. Muodostuvan työllisyysalueen viestintästrategia muotoutuu valmistelun edetessä ja tarkempi toimeenpanosuunnitelma sen myötä. Viestintä tukee työllisyysalueen strategisten tavoitteiden toteutumista.

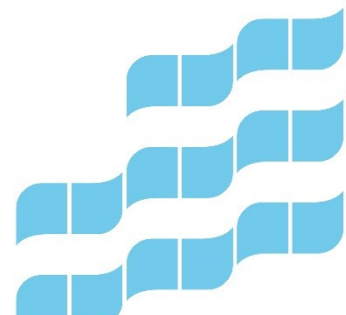
Tampereen seudun työllisyysalueen viestinnän tavoitteena on tukea viestinnän keinoin alueen työnvälitystä ja kohtaantoa ja sen lähtökohdat muodostuvat Pirkanmaan TE-palvelustrategiasta palvelujen suunnittelun ja toiminnan käynnistymisen vaiheessa. Viestinnän tehtävänä on lisäksi kartoittaa viestinnän riskejä ja valmistautua mahdolliseen kriisiviestintään. Viestinnän tulee olla ajantasaista, avointa ja luotettavaa. asiat kerrotaan selkeästi ja ymmärrettävästi kohderyhmän näkökulmasta ja viestiä toistetaan riittävästi. Viestintä tekee tiivistä yhteistyötä työllisyysalueen kuntien, kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa, asiakkaiden parhaaksi.

Viestinnän kohderyhmiä on useita. Kuntalaisten ja henkilöstön lisäksi kohderyhmiä ovat muun muassa kumppanitoimijat, kuten viranomaistahot, koulutuksen järjestäjät, palveluntuottajat, työelämän järjestöt sekä muut sidosryhmät ja media. Eriyksen tärkeiksi kohderyhmiksi on tunnistettu alueen työnantaja- ja yritysasiakkaat sekä yrittäjäksi aikovat.

Koska työllisyysalue hoitaa vain kunnille siirtyvät lakisääteiset te-palvelutehtävät, ellei muut sovita, on viestinnän pääkieli suomi. Kuntalaisviestinnässä tärkeimmät asiat kerrotaan suomen lisäksi myös englanniksi. Tarpeen mukaan käytetään muita kieliä. Viestinnässä noudatetaan yhtenäistä visuaalista ilmettä. Kuvituksessa kiinnitetään huomiota yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon.

Viestinnän kanavina käytetään asiasisältöön, tilanteeseen ja kohderyhmille sopivia kanavia. Kanavia ovat muun muassa verkkosivut, sosiaalisen median kanavat, sähköiset palvelutiedotteet, uutiskirjeet, blogit, artikkelit, paikallislehdet, printtimateriaalit, videot, streamit ja live-tuotannot. Viestinnän monikanavaisuudella varmistetaan asiakaslähtöinen, vaikuttava ja tehokas viestintä.

Pirkanmaan TE-palvelustrategian jatkovalmistelun lähtökohdista rakennetaan vuosien 2024–2025 aikana viestinnän ja brändi työllisyysalueen asiakaspalvelun identiteettien ympärille ja sen juurruttamiseksi.



## 21 LIITTEET

Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®

Kuntalaki 410/2015 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®

Laki kotoutumisen edistämisestä 681/2023 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®

Sopimus yhteisestä toimielimestä julkisten työvoimapalveluiden viranomaistehtävien hoitamisessa

TE-uudistuksen valmistelun järjestämisen ja tuottamisen periaatteet, hyväksytyt Tampereen seudun työllisyysalueen kuntien hallituksissa kesällä 2023

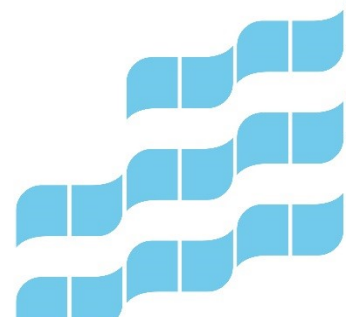
Pirkanmaan TE-palvelustrategia

Hallitusohjelma (valtioneuvosto.fi)

Selvitys TE-palvelut 2024 –järjestämisvastuun aluevaihtoehtoista sekä tätä täydentävistä KOTO-palveluista (MDI, Mikko Kesä Oy ja Owal Group Oy)

Henkilöstön sijoittumisen vaihtoehdot -selvitys (Mikko Kesä Oy)

TE24 Valtiolta kuntiin siirtyvät tehtävät



# SOPIMUS YHTEISESTÄ TOIMIELIMESTÄ JULKISTEN TYÖVOIMAPALVELUIDEN VIRANOMAISTEHTÄVIEN HOITAMISESSA

## 1. Sopimuksen osapuolet

1. Tampere
- Kehyskunnat:*
2. Kangasala
  3. Lempäälä
  4. Nokia
  5. Orivesi
  6. Pirkkala
  7. Vesilahti
  8. Ylöjärvi
- Reunakunnat:*
9. Akaa
  10. Juupajoki
  11. Kuhmoinen
  12. Pälkäne
  13. Ruovesi
  14. Urjala
  15. Virrat

## 2. Sopimuksen tausta ja tarkoitus

Tämä sopimus on kuntalain 52 §:n mukainen sopimus kuntien yhteisestä toimielimestä.

Sopimuksen tarkoituksena on sopia sopijakunnille kuuluvasta työvoimapalveluiden järjestämisestä annetun lain (380/2023) mukaisesta työvoimapalveluiden järjestämistehtävien hoitamisesta lain 12 §:n tarkoittamalla tavalla. Lisäksi sopimuksella sovitaan tiettyjen kotoutumisen edistämisestä annetun lain (681/2023) mukaisista kunnille annettujen tehtävien hoitamisesta. Sopimuksella sovitaan niistä ehdoista, joiden mukaisesti sopijapuolet antavat työvoimapalveluiden järjestämisvastuuseen kuuluvat tehtävät Tampereen kaupungin järjestettäväksi.

Sopijakunnat muodostavat yhteistoiminta-alueen (*työllisyysalueen*) ja alueen kuntien yhteisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunta. Sopimuksen mukaisia tehtäviä hoitaessaan Tampereen kaupunki toimii kuntalain (410/2015) 51 §:n mukaisena vastuukuntana, joka järjestää palvelut ja lähipalvelut työllisyysalueen kuntiin.

Tehtävien hoitamisessa on kysymys kuntalain mukaisesta lakisääteisestä yhteistoiminnasta, jossa tehtävien järjestämisvastuu siirretään Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunnalle.

### 3. Yhteinen toimielin ja sen kokoonpano

Kuntalain mukaisena yhteisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunta.

Elinvoima- ja osaamislautakunnan kokoonpanoon (11 jäsentä) lisätään muiden sopijakuntien valitsevat kahdeksan (8) jäsentä ja jokaiselle henkilökohtainen varajäsen. Muiden sopijakuntien valitsevat jäsenet osallistuvat yhteistoiminta- aluetta koskevaan päätöksentekoon lautakunnassa.

Muut sopijakunnat valitsevat jäsenet seuraavin perustein: kehyskunnat yhdessä valitsevat kuusi (6) jäsentä ja reunakunnat yhdessä kaksi (2) jäsentä. Jäsenen tai varajäsenen nimeämän kunnan on ilmoitettava uusi jäsen Tampereen kaupungille viimeistään kuukausi ennen jäsenen toimikauden alkamista.

Lautakunnan toimikausi on sama kuin Tampereen kaupunginhallituksen toimikausi, ellei Tampereen kaupunginvaltuusto toisin päättä. Jäsenet valitaan koko kahden vuoden mittaiseksi Tampereen kaupunginhallituksen toimikaudeksi 1.6.-31.5. Ensimmäinen toimikausi päättyy 31.5.2025. Toimielin aloittaa toimintansa 1.8.2024 Tampereen kaupungin hallintosäännön 17 §:n mukaisella toimivallalla.

Tampereen kaupunginvaltuusto valitsee puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

### 4. Hallinto ja päätöksenteko

Elinvoima- ja osaamislautakunta on Tampereen kaupungin organisaatioon kuuluva toimielin, joka hoitaa muiden sopijakuntien puolesta tässä sopimuksessa tarkoitetut kunnan viranomaisen tehtävät.

Hallinnossa ja päätöksenteossa noudatetaan Tampereen kaupungin sääntöjä, määräyksiä ja ohjeita.

Lautakunnan toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta huolehtii Tampereen kaupunki.

Johtavana viranhaltijana ja esittelijänä toimii Tampereen kaupungin hallintosäännön mukainen viranhaltija.

Lautakunta voi päättää toimivaltaansa kuuluvan asian siirtämisestä ratkaistavaksi viranomaiselle, joka tämän päätöksenteon osalta toimii lautakunnan alaisuudessa.

Lautakunnan jäsenille toimitettavan esityslistan lisäksi yhteistoiminta- aluetta koskeva esityslista ja pöytäkirja toimitetaan kunkin sopijakunnan kirjaamoon.

Mikäli Tampereen kaupungin hallintosääntöä muutetaan sopimuksen kohteena olevien lautakunnan järjestämismvastuulle kuuluvien viranomaistehtävien järjestämisen osalta, kuulee Tampereen kaupunki tältä osin sopijakuntia ennen muutosta.

Tampereen kaupunginhallituksella ei ole otto-oikeutta päätöksiin, jotka koskevat työvoimapalveluiden järjestämislain ja sen nojalla annettujen lakien mukaisia viranomaistehtäviä. Tampereen kaupunginhallituksella on kuntalain mukainen otto-oikeus lautakunnan tekemiin mahdollisiin kuntalain mukaisiin päätöksiin.

## 5. Toimivallan käyttäminen ja siirtäminen

Työvoimapalveluiden järjestämisestä annetun lain (380/2023) 13 §:n mukaisesti Tampereen kaupunki sekä yksittäinen sopijakunta voivat keskenään sopia erikseen määritellyissä tehtävissä työvoimaviranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä noudattaen, mitä kuntalain 53 §:ssä säädetään kuntien yhteisestä virasta tai mitä kuntalain 54 §:ssä säädetään sopimuksesta viranomaistehtävän hoitamiseksi.

Mahdollisesta sopimuksesta huolimatta Tampereen kaupunki säilyy järjestämisvastuullisena kuntana.

## 6. Yhteisen toimielimen tehtävät

Elinvoima- ja osaamislautakunnan erityistehtävät ja ratkaisuvallta yhteistoiminta-asioissa ovat muun muassa:

- järjestää työvoimapalveluiden järjestämisestä annetun lain nojalla kuntien hoidettavaksi siirrettävät tehtävät
- hyväksyy suunnitelman palvelujen järjestämisestä
- päättää palveluverkosta
- päättää kuntayhteistyötä koskevien sopimusten ja muiden merkittävien sopimusten hyväksymisestä
- päättää muista lainsäädännössä työllisyysalueen työvoimaviranomaiselle säädetyistä tehtävistä
- hyväksyy kuntalain 54 §:n mukaisen sopimuksen viranomaistehtävän hoitamisesta lautakunnan toimivaltaan kuuluvissa asioissa.
- järjestää kotoutumisen edistämisestä annetun lain 2 luvussa kunnille säädetyt tehtävät 18-64 vuotiaiden osalta lukuunottamatta sanotun lain perheen kotoutumissuunnitelmaa.

Työllisyysalueen kuntia on kuultava ennen kuin palveluverkko, palvelusuunnitelma ja talousarvioesitys hyväksytään lautakunnassa.

## 7. Henkilöstö

Sopijakuntiin palvelussuhteessa oleva työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta annetun lain ja sen nojalla annettujen lakien mukaisia tehtäviä hoitanut henkilöstö siirtyy 1.1.2025 lukien Tampereen kaupungin palvelukseen. Henkilöstö siirtyy työsopimuslain ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain liikkeenluovutusta koskevien määräysten mukaisesti.

Sopijakunnat (luovuttajat) pidättäytyvät työnantajina toimenpiteistä, jotka vaikeuttavat henkilöstön siirtoa ja palvelussuhteen ehtojen yhdenmukaistamista. Ennen 1.1.2025 sopijakuntiin mahdollisesti perustettavista ja lakkautettavista tämän sopimuksen piiriin kuuluvista vakansseista ja harkinnanvaraisista palkantarkistuksista neuvotellaan Tampereen kaupungin kanssa.

Sopijakunnat (luovuttajat) vastaavat henkilöstön palkoista, lomapalkoista, lomarahosta ja lomapalkkavelasta, ylityökorvauksista ja muista mahdollisista henkilöstön palvelussuhteeseen ennen Luovutushetkeä perustuvista saatavista sosiaalikuluneen.

Sopijakunnat suorittavat Tampereen kaupungille rahakorvauksen edellä mainituista ja tiedossa olevista saatavista ja korvauksista 31.3.2025 mennessä.

Työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämisen yhteydessä kuntien järjestämisvastuulle siirrettäviä tehtäviä hoitava henkilöstö siirtyy työ- ja elinkeinotoimistoista, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista ja kehittämis- ja hallintokeskuksesta Tampereen kaupungin palvelukseen.

## 8. Talous ja taloudenhoito

Talous on osa Tampereen kaupungin talousarviota, taloussuunnittelua ja kirjanpitoa. Työllisyysalueen toiminnasta muodostetaan kirjanpidollinen taseyksikkö, jolla yhteistoiminta-alueen piiriin kuuluvan toiminnan talous eriytetään kirjanpidossa. Taseyksikölle kohdistetaan työllisyysalueen välittömät ja välilliset kustannukset.

Elinvoima- ja osaamislautakunnan on tehtävä Tampereen kaupunginvaltuustolle esitys seuraavan kalenterivuoden talousarvioksi ja seuraavien vuosien taloussuunnitelmaksi.

Talousarvioon otetaan yhteistoiminnan tavoitteet ja niiden edellyttämät määrärahat. Talousarvio on laadittava siten, että edellytykset yhteistoiminnan hoitamiseen turvataan. Yhteistoiminnan tehtävissä ja niiden rahoituksessa on noudatettava talousarviota.

Mikäli vuoden aikana taseyksikön talousarviomäärärahoja on tarve muuttaa, muutetaan kuntien maksuosuuksia vastaavasti. Tilikauden aikana mahdollisesti hyväksyttävien talousarviomuutosten on perustuttava määrärahojen, tuloerien sekä tavoitteiden osalta toiminnan tai palveluiden käytön taikka talouden yleisten perusteiden tilikauden aikana jo tapahtuneisiin tai arvioitaviin muutoksiin. Talousarvioon tehtävistä muutoksista päättää Tampereen kaupunginvaltuusto. Talousarvion muutosesitykset käsitellään lautakunnassa ja esitys talousarvion muuttamiseksi annetaan sopijakunnille tiedoksi ennen valtuuston kokousta.

Taseyksikön yli- tai alijäämä voidaan yhteisen toimielman päätöksellä siirtää seuraaville vuosille katettavaksi tai tulevien

kehittämistoimenpiteiden rahoittamiseksi.

Selvyyden vuoksi todetaan, että sopijakunnilla on oikeus tutustua yhteistoiminta-asioiden kirjanpitoon ja hallintoon.

## 9. Kustannustenjaon periaatteet

Taseyksikön toteutuneet nettokustannukset jaetaan sopijakuntien kesken. Kunnat maksavat osuutensa nettokustannuksista kuntakohtaisina maksuosuuksina. Kunnilta perittäviin maksuosuuksiin sisältyvät mahdollisista investoinneista aiheutuvat poistot ja arvonalentumiset sekä rahoituskulut.

Tilikauden kustannukset jaetaan sopijakuntien kesken toteutuneiden kustannusten perusteella. Toteutuneista kustannuksista 50 % kohdennetaan sopijakuntien 18-64-vuotiaiden suhteellisten osuuksien perusteella ja 50 % sopijakuntien työttömien (laaja käsite) määrän suhteellisten osuuksien perusteella. Sopijakuntien 18-64-vuotiaiden sekä työttömien suhteelliset osuudet määräytyvät yhteistoimintasopimuksen piiriin kuuluvien kuntien yhteenlasketusta kokonaismäärästä. Laskennassa käytettävät tilastot perustuvat valtiovarainministeriön viimeksi vahvistamiin kuntien peruspalveluiden valtionosuuden laskentatekijöihin.

Yllä mainitusta jakoperusteesta voidaan poiketa niiden kustannusten osalta, jotka on mahdollista laskuttaa kuntakohtaisesti toteutuneisiin kustannuksiin perustuen, esimerkiksi tuotteistuksen avulla. Mahdollinen poikkeaminen yllä mainitusta jakoperusteesta käsitellään lautakunnassa osana vuosittaista talousarvioprosessia. Kriteerit, joiden perusteella tällaiseen laskutukseen voitaisiin ryhtyä.

- 1) Laskutus on kohdennettavissa asiakkaan asuinkunnan tai sijaintikunnan perusteella.
- 2) Laskutusta varten on saatavissa riittävä ja luotettava tieto.
- 3) Kohdennus tukee kustannusten jakamista aiheuttamisen perusteella.
- 4) Kustannukset ovat osallistumiskustannuksiltaan merkittäviä eivätkä vaaranna palveluiden järjestämistä ja tuottamista.
- 5) Kustannustenjako ja laskutus on toteutettavissa kohtuullisin kustannuksin.

Vastuukunta laskuttaa muiden sopijakuntien maksuosuudet talousarvioon perustuvan arvion mukaisesti kuukausittain. Talousarviovuotta seuraavan vuoden alussa maksuosuudet tasataan vastaamaan toteutuneita edellisen vuoden toteutuneita kustannuksia.

Mikäli sopijakuntaan kohdistuu valtionosuusrahoituksen ulkopuolista erillisrahoitusta, joka on tarkoitettu käytettäväksi yhteistoiminta-alueen piiriin kuuluviin palveluihin, kohdennetaan tämä erillisrahoitus työllisyysalueen käyttöön.

## 10. Asiakkailta perittävät maksut

Yhteistoiminta-alueen palveluista perittävien mahdollisten asiakasmaksujen ja toisen työllisyysalueen asiakkaan palveluista aiheutuvien kustannusten



keräämisestä vastaa Tampereen kaupunki.

## **11. Vakuutus ja vahingonkorvausvastuu**

Yhteisen työllisyysalueen toiminnan vakuutusten kustannukset kirjataan vastuukunnan yleisiin kustannuksiin, jotka katetaan kohdan 8. mukaisesti, ellei muuta sovita.

Toiminnan vastuuriskejä varten otetaan tarpeelliset vastuuvakuutukset, joiden kustannukset katetaan kohdan 8. mukaisesti, ellei muuta sovita. Sellaisten kolmannelle osapuolelle aiheutuneiden vahinkojen kustannukset, joita vakuutukset eivät kata, jaetaan kohdassa 8 todettujen kustannustenjaon periaatteiden mukaisesti kunnille, ellei muuta sovita.

## **12. Asiakkuus- ja kumppanuustietojen käsittely**

Elinvoima- ja osaamislautakunta toimii yleisen tietosuojasetuksen (EU) 2016/679 tarkoittamana rekisterinpitäjänä, jollei erikseen ole muuta sovittu. Jos yhteistoiminnassa mukana oleva kunta hoitaa tässä laissa tarkoitettuja viranomaistehtäviä, tulee kunnan käyttää tehtävän hoitamiseksi välttämättömien asiakastietojen käsittelyssä työvoimapalvelujen valtakunnallisia tietojärjestelmäpalveluja sekä vastuukunnan työllisyysalueelle hyväksymiä muita tietojärjestelmiä. Asiakastietojen käsittelystä ja valtakunnallisista tietojärjestelmäpalveluista säädetään tarkemmin Työvoimapalvelujen järjestämisestä annetun lain 13. luvussa.

## **13. Asiakirjahallinta**

Tampereen kaupunki huolehtii elinvoima- ja osaamislautakunnan asiakirjojen arkistoinnista voimassa olevan lainsäädännön ja erillisen arkistointisuunnitelman mukaisesti.

## **14. Yhteistoimintasopimuksen muuttaminen**

Muutoksista päätetään sopijakuntien yhtäpitävillä päätöksillä.

## **15. Erimielisyyksien ratkaiseminen**

Sopimuksesta aiheutuvat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan sopijapuolten välisillä neuvotteluilla. Tarvittaessa neuvottelujen pohjaksi pyydetään Suomen Kuntaliiton lausunto.

Jos yhteisymmärrystä ei synny, asia ratkaistaan hallintoriita-asiana hallinto- oikeudessa.

## **16. Sopimuksen voimassaoloaika ja irtisanominen**

Tämä sopimus tulee voimaan xxxxx ja on voimassa toistaiseksi. Sopijapuolten valtuustot ovat hyväksyneet sopimuksen päätöksillään xxx ja xxx. Sopimus tulee näiden kuntien osalta voimaan, vaikka jokin muu sopimuskunta ei sitä mahdollisesti hyväksyisikään. Voimaantulon edellytyksenä kuitenkin on, että

Tampereen kaupunki vastuukuntana on sopimuksen hyväksynyt.

Sopimuksen irtisanomisaika on yksi vuosi. Kullakin sopijakunnalla on oikeus irtisanoa tämä yhteistoimintasopimus omalta osaltaan ilmoittamalla siitä kirjallisesti muille kunnille vähintään yhtä vuotta aikaisemmin. Irtisanoutuvan kunnan tulee ilmoittaa irtisanoutumisesta työ- ja elinkeinoministeriölle ennen irtisanomista. Irtisanoutuminen tapahtuu aina kalenterivuoden vaihtuessa. Irtisanomisen jälkeen sopimus jää voimaan jäljellejäävien kuntien kesken. Mikäli Tampereen kaupunki irtisanoo sopimuksen, katsotaan kuitenkin sopimus päättyneeksi.

# Pirkanmaan TE- uudistuksen valmistelu: järjestämisen ja tuottamisen periaatteet



Kuva: Visit Tampere / Laura Vanzo

# Lähipalvelut ja ekosysteemi

- Pirkanmaan kuntien yhteisenä tahtotilana on rakentaa työllisyysalueelle kattavat ja toimivat lähipalvelut.
- Valtiolta siirtyvä TE-hallinnon henkilöstö tulee vastuukunnan palvelukseen liikkeenluovutuksella. Kuntien kesken sovitaan viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä osana kuntien/alueiden elinvoimatehtäviä. Järjestäjä siirtää tarvittaessa työllisyysalueen sopijakunnille erillisellä sopimuksella tarkoituksenmukaisen määrän lähipalveluiden tuottamiseen liittyvää toimivaltaa ja henkilöstöä.
- Asiakaspalvelua kehitetään kuntakokeilun lähipalvelumallia hyödyntäen.
- TE-palvelujen kokonaisuus tukee osaltaan myös keskuskaupungin tavoitteita. Tampereen TE-palvelujen kehittämisen lähtökohtana on ekosysteeminen identiteetti.
- Mahdollisista alueista ja aluejohtamisesta ja aluejohtamisen mallista ja järjestäjän sekä kuntien välisistä yhteistyörakenteista sovitaan, kun palvelutuotannon suunnittelu etenee pidemmälle ja henkilöstövoimavarojen määrästä ja osaamisesta on tarkempi tieto. Aikataulullisesti suunnittelu käynnistyy alkusyksyllä 2023.

# TE-palvelujen järjestäminen

- Työllisyysalue vastaa lakisääteisistä TE-palvelujen tehtävistä ja niiden tukitoiminnoista. Muista kuin lakisääteisesti yhteistoiminta-alueelle kuuluvista palveluista, tehtävistä ja yhteistyöstä sekä kustannuksista sovitaan erillisin sopimuksin.
- Yhteistoiminta-alueen kuntien yhteisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunta, joka järjestää työvoimapalveluiden järjestämisestä annetun lain nojalla kuntien hoidettavaksi siirrettävät tehtävät. Tampereen kaupunki vastuukuntana vastaa palvelujen järjestämisestä.
- Elinvoima- ja osaamislautakunnan kokoonpanoon (11 jäsentä) lisätään muiden sopijakuntien valitsemat yhdeksän (9) jäsentä ja jokaiselle henkilökohtainen varajäsen. Muiden sopijakuntien valitsemat jäsenet osallistuvat yhteistoiminta-aluetta koskevaan päätöksentekoon lautakunnassa.
- Pirkanmaalla otetaan käyttöön työllisyysalueen neuvottelumenettely, jossa kaikki yhteistoiminta-alueen kunnat ovat mukana. Neuvotteluissa käsitellään mm. työllisyysalueen palveluja, rahoitusta sekä niiden muutostilanteita. Neuvottelut pidetään toiminnan ja talouden suunnittelun vuosikellon mukaisesti niin, että ne tukevat työllisyysalueen ja kuntien suunnittelua ja seurantaa. Tampere vastuukuntana koordinoi neuvottelumenettelyä ja kutsuu neuvottelut koolle.

# Talous

- Työllisyysalueen talous on osa Tampereen kaupungin talousarviota, taloussuunnittelua ja kirjanpitoa. Työllisyysalueen talous eriytetään kirjanpidossa, ja sille kohdistetaan työllisyysalueen välittömät ja välilliset kustannukset.
- Sopijakunnat maksavat vastuukunnalle budjetin mukaisen maksuosuuden enakkona sovitulla syklillä, esim. kuukausittain. Tasaus tehdään toteutuneiden kustannusten mukaisesti vähintään kerran vuodessa.
- Työllisyysalueen järjestämisen kustannukset kohdennetaan sopijakunnille maksuosuuksina aiheuttamisperiaatteella sikäli, kun tiedot ovat tietojärjestelmistä saatavilla. Tarvittaessa kustannukset voidaan kohdentaa laskennallisesti.
- Kukin työllisyysalueen kunta vastaa uudistukseen liittyvistä kannustemaksuistaan (työttömyysturvan kannustemaksut), johon valtiolta osoitetaan kuntakohtainen rahoitus.
- Järjestäjän ja kuntien välille laaditaan vuosittain palvelusopimus.
- Yhteinen toimitus hyväksyy järjestäjänä työllisyysalueen talousarvioesityksen, joka sisältää kaikki järjestämisen vastuun piiriin kuuluvan palvelutuotannon kustannukset. Palvelutuotanto suunnitellaan useamman vuoden ajalle ja suunnitelma tarkentuu vuosittain talousarvioon ja taloussuunnitelmavuosille linkittyen.
- TE-palvelujen järjestämistä vastuun siirtymisen myötä kaupungin toimintamenot ja valtionosuudet tulevat kasvamaan. Palvelujen siirtyminen ei kuitenkaan lähtökohtaisesti aiheuttaisi vuosikatteen tasolla tarvetta merkittäville muutoksille nykyiseen (valtio ja kunnat) kokonaisrahoitukseen nähden. Pirkanmaan kunnat eivät olisi panostamassa palveluihin enempää kuin tällä hetkellä, paitsi tulevan uuden valtionosuusrahoituksen verran.

# Palvelutuotanto

- Työllisyysalueen palvelutuotannon suunnittelun lähtökohtana on Pirkanmaan laajassa yhteistyössä valmisteltu TE-palvelujen palvelustrategia, josta tulevat strategiset linjaukset työllisyysalueen palvelujen järjestämiseen, organisointiin ja tuotannon suunnitteluun. Palvelustrategian lähtökohtana ovat asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut työllisyysalueella.
- Vastuukunnan lisäksi työllisyysalueen palveluja voivat erikseen sovittaessa tuottaa myös muut sopijakunnat. Palveluja hankitaan myös ulkoa.
- Kaikki Pirkanmaan koulutuksenjärjestäjät kytketään tiiviisti uudistukseen ja mahdollistetaan näiden tasavertainen kohtelu palvelutuotannossa.
- Järjestäjä rakentaa työllisyysalueen palvelutuotantoon liittyvät prosessit kansallisiin työllisyys- ja elinkeinopalveluihin, jotka uudistuksessa jäävät valtion vastuulle sekä lakisääteisiin yhdyspintapalveluihin mm. hyvinvointialueelle.
- Kukin palvelutuotantoa toteuttava kunta rakentaa toimivaltaansa saadut lakisääteiset TE-palvelut osaksi kuntansa elinvoimapalveluja ja hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseksi oman kuntansa palveluekosysteemin muut työllisyyttä edistävät ja elinvoimapalvelut osana kokonaisuutta, ellei kuntien kesken muuta sovita.



PIRKANMAA

TAMPERE.  
FINLAND

---

# TE-palvelustrategia

TE-palvelustrategian loppuraportti 21.4.2023

owalgroup



MIKKO KESÄ OY



---

# SISÄLLYS

- Yhteenveto, s.3
- Tausta ja tavoitteet työlle, s. 16
- Strategian viitekehys, s. 19
- TE-palvelujen identiteetti (Visio), s. 23
- Strategiset linjaukset, s. 32



# OSA 0

# YHTEENVETO

Strategian avainsisällöt

---

## TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

Toimeksiannossa laadittiin palvelustrategia, joka kattoi Pirkanmaan yhteisen työmarkkina-alueen osalta kunnille siirtyvien palvelujen tuottamisen, organisoitumisen ja järjestämisen osana kuntien muuta palveluekosysteemiä ja kumppanuuksia.

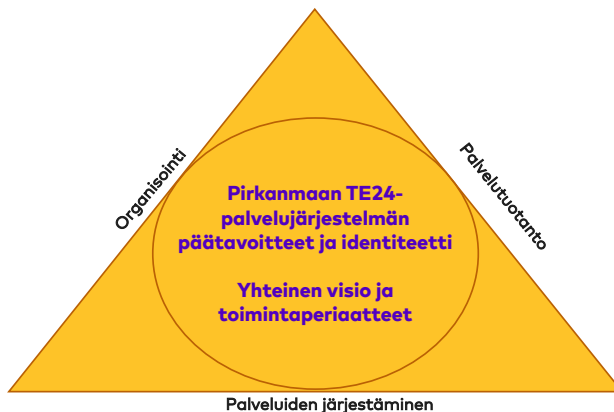
Palvelustrategian lähtötilanteessa kunnat määrittivät tavoitteiksi asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat TE-palvelut koko alueella työnhakijoille, työnantajille ja yrittäjiksi aikoville osana kuntien elinvoimapalveluja.

Työn on toteuttanut Owl Group Oy ja Mikko Kesä yhteistyössä Deloitteen kanssa.

- **Lähtötila-analyysi:** Pirkanmaan TE-palveluja koskevat selvitykset ja materiaali, Tutkimuskatsaus kansalliseen kirjallisuuteen
- **Kyselyt ja haastattelut** kaikkiin Pirkanmaan kuntiin, sidosryhmien haastattelut (32), TE-toimiston ja kuntakokeilun henkilöstökysely ja kuulemiset
- **Työpajat** Pirkanmaan TE24 -ohjausryhmän ja strategisen kumppanuusryhmä kanssa
- **Aineiston validointi- ja raportointi:** kuntien johdon jatkolinjausten tuki, jatkotoimenpiteiden priorisointi, strategisten periaatteiden kokoaminen ja raportointi

# STRATEGISET LINJAUSEHDOTUKSET

O1. TE-palvelujen osaamisvaatimukset ja tarpeet
O2. Tehtävien organisointi
O3. Tiedolla johtaminen
O4. Tiedon- ja palvelunhallinta



P1. Palvelurakenne ja saavutettavuus
P2. Yhdyspinnat
P3. Tuotantomallit
P4. Kumppanuudet ja ekosysteemit
P5. Palveluiden vaikuttavuus ja kehittäminen

J1. Ennakointi	J2. Yhdenvertaisuus	J3. Järjestämismalli ja kuntayhteistyö
J4. Asiakastarpeiden kartoittamisen keinot	J5. Heikommassa asemassa olevien työllistymisen edistäminen	J6. Rahoitusperiaatteet
J7. Palveluiden laatu ja määrä	J8. Yhteensovittaminen	J9. Viranomaistehtävät
		J10. Lähidemokratian toteutuminen

## LUKUOHJE VARSINAISESSA RAPORTISSA: STRATEGINEN LINJAUS, KOMPONENTIN NIMI

"Haastattelujen ja työpajojen kautta muodostunut tahdonilmaus"

Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi = Periaatteellisia linjauksia järjestäjän käyttöön

- Mahdollinen viittaus lainsäädäntöön
- Keskeiset aineistolähtöiset näkökulmat, joita työpajoissa jatkotyöstetty ja jalostettu.
- Linjaus on ulkopuolisen asiantuntijatyön kautta syntynyt ehdotus.
- Tuleva järjestäjä soveltaa ja vie linjauksia eteenpäin: TE-uudistuksen jatkovalmistelussa linjaukset tarkentuvat ohjaaviksi suunnitelmiksi.

Eri komponenteissa on tunnistettava eroja erilaisten tekijöiden välillä, näitä kuvataan jokaisen komponentin kohdalla:

Teemat, jotka lähempänä asiakasta / arkea / kuntaa

- Ehdotuksia keskeisiksi toimiksi tai esimerkkejä

Teemat, jotka koskevat laajemmin koko TE-palvelujen ekosysteemiä tai laajempaa joukkoa toimijoita

- Ehdotuksia keskeisiksi toimiksi tai esimerkkejä

TE25-palveluiden identiteetti Pirkanmaan kuntien näkökulmasta:

## Osaavaa työvoimaa ja työtä kuntien asiantuntevalla palveluotteella

**(1) Keskeisintä on ratkaista yritysten osaavan työvoiman saatavuuden tarpeet sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä.**

- Koulutuksen turvaaminen ja kehittäminen, kotimaisen ja kansainvälisen osaamisen houkuttelu
- Pirkanmaan kuntien yhteinen elinvoimatehtävä, kaikilla kunnilla annettavaa ja saatavaa

**(2) Kunta nähdään asiakkaille tarjottavien palveluratkaisujen perusyksikkönä.**

- Lähipalvelut muissa kunnissa yhteensovittuna kuntien elinvoimapalveluihin ja ekosysteemeihin
- Kasvun ja kilpailuedun mahdollistaminen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ekosysteemisesti , ilmiöihin vastaaminen, olosuhteiden luominen ja mahdollistavat ratkaisut.

**(3) Asiakslähtöisyys nähdään ensisijaisesti vahvana palveluosaamisena, jolla parhaiten myös vastataan erilaisiin asiakastarpeisiin.**

- Henkilöasiakaspalvelut ja alkavan yrittäjän palvelut asiantuntevasti yksilöllisesti, luotettavasti ja kantaa ottavasti. Paremmalla työnantajien tarpeiden tuntemisella parannetaan työnvälitystapalvelun osuvuutta ja kohtaantoa. Työnantajien ja toimivien yritysten palvelut hyvällä paikallistuntemuksella, kokonaisvaltaisesti tarpeet ymmärtäen
- Tarve uudistaa osaamista ekosysteemien ja verkostojen orkestrointiin, tilausta esimerkiksi koordinaatio-osaamiselle tieto- ja datapalveluiden hyödyntämisestä, erityisasiantuntijuutta sekä verkostohallinta- ja hankintaosaamista.
- OMA-valmentajat ovat työnantajien, yritysten ja henkilöasiakkaiden osaamis- ja rekrytointikonsultteja yhtenäisen Pirkanmaalaisen mallin mukaisesti

# PIRKANMAAN YHTEINEN VISIO JA TOIMINTAPERIAATTEET

Visio	Toimintaperiaatteet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistyössä elinvoimainen ja osaava Pirkanmaa</li><li>• Vaikuttavat, kustannustehokkaat ja kokonaisvaltaiset palvelut</li><li>• Vaikutusvaltainen ja edelläkävyyä Pirkanmaa</li><li>• Paikallisesti kansainvälinen ja kilpailukykyinen</li><li>• Laadukkaat palvelut asuinpaikasta riippumatta</li></ul>	<b>Lähipalveluiden identiteetti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Joustavuus, ketteruus</li><li>• Tunnistettavuus, selkeys</li><li>• Tavoitettavuus, saavutettavuus, asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys</li><li>• Kustannustehokkuus</li><li>• Hyvä yhteistyö kuntien ja sidosryhmien välillä, vuorovaikutteisuus</li><li>• Palveluiden turvaaminen</li><li>• Digitaaliset ratkaisut</li></ul>
	<b>Ekosysteeminen identiteetti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ilmiöpohjaisuus, kansainvälisyys ja kasvun tavoittelu</li><li>• Kumppaneiden ja ekosysteeminen ohjaaminen, mahdollistavat ratkaisut</li><li>• Joustavuus ja sopimuksellisuus</li><li>• Asiakaslähtöisyys</li><li>• Digitalisaation hyödyntäminen</li></ul>

---

# PALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN

- TE-palvelujen tueksi tarvitaan kokoava, järjestelmällinen ja yhtenäinen **ennakoinnin Pirkanmaan toimintamalli**.
- Asiakkaiden **tarpeita kartoitetaan monipuolisin välinein** niin, että asiakasymmärrys vahvistuu.
- Palveluita ja muita toimenpiteitä **tarjotaan laajasti ja ekosysteemisesti** edistäen työllistymistä, osaamista ja työvoiman saatavuutta.
- TE-palvelut toteutuvat **yhdenvertaisina paikalliset erityispiirteet ja kuntien elinvoimapainotukset** huomioiden.
- **Viranomaistehtävät** hoidetaan keskitettynä palveluna tehokkaasti tavoitellen joustavuutta palvelutuotannolle. Lähipalveluissa tehokkuus saavutetaan yksissä käsissä osana asiakaspalvelua.
- TE-palvelut **järjestetään** kuntien yhteistyössä koko **Pirkanmaan yhteisenä työllisyysalueena**.
- Osaamisen saatavuutta ja elinvoimaa tukevat TE-palvelut **parantavat heikossa asemassa olevien työllistymistä**.
- Rahoitus ohjaa **ekosysteemisyyttä ja lähipalveluita sekä kokonaisvoimavarojen vaikuttavaa käyttöä**.
- TE-palvelut yhteensovitetaan kotoutumisen edistämisen palveluihin. **Kotouttaminen on elinvoimainvestointi**, jossa laadukkaasti toteutettu kotouttaminen vahvistaa työllisyyttä ja lisää osallisuutta.
- TE-palveluiden ja **hyvinvointialueen** palvelujen ja toimintojen yhteensovittaminen vaatii **systemaattisia rakenteita, aikaa ja yhteistä tulkintaa** lainsäädännön reunaehdoista
- **Asiakaslähtöisyyttä vahvistetaan** lähellä asiakasta tehtävällä päätöksenteolla yhteisessä toimielimessä ja kuntien muussa päätöksenteossa sekä strategisia kumppaneita laajasti yhteen kooten.



---

# PALVELUIDEN TUOTTAMINEN

- **Palveluiden saavutettavuutta edistämällä parannetaan asiakaslähtöisyyttä** ja palveluiden vaikuttavuutta. Palveluiden saavutettavuus on käsitteenä laaja: asiakas saa kaiken tarvitsevansa avun kääntymällä kenen tahansa työllisyyden ja osaamispalveluiden tarjoajan puoleen Pirkanmaalla.
  - Lähipalvelut, etäyhteyksillä saavutettavat henkilökohtaiset palvelut, asiakkaiden pariin jalkautuva työ erityisesti työnantajien ja yritysten suuntaan
  - Ekosysteemissä toimivien kumppaneiden ja palveluntuottajien palvelurakenne ja sen saavutettavuus
- Kustannustehokkaita ja vaikuttavia palveluita tuotetaan **monituottajamallilla**, palveluita asiakkaiden tarpeisiin jatkuvasti uudistaen.
- Palveluiden tuottaminen ja toteutus perustuvat **vahvoihin kumppanuustoiminnan toimintamalleihin sekä koko Pirkanmaan ja paikallisten ekosysteemien rakentamiseen.**
- Monialaisilla palveluilla tavoitellaan **nopea etenemistä työllistymistä edistäviin palveluihin tai suoraan työelämään.**
- Kustannustehokkaita, vaikuttavia ja asiakaslähtöisiä palveluita **kehitetään jatkuvasti asiakkaiden ja henkilöstön kanssa yhdessä, nykyisiä palveluja uudistaen.**

# PALVELUIDEN ORGANISOINTI

- Tulevaisuuden TE-palveluiden henkilöstö uudistaa omaa osaamistaan jatkuvasti ja toimii esimerkkinä jatkuvasta oppimisesta.
- Tehtävien organisointi tukee uudistettavia ja kuntien elinvoimapalveluihin sekä ekosysteemeihin sovitettavia TE-palveluita.
- Pirkanmaa on valtakunnan johtava TE-palvelujen tiedolla johtamisen kehittäjä.
  - Toimintaa johdetaan aidosti tiedon avulla ja tiedolla johtamisessa ajatellaan työkaluja laajasti eri näkökulmista: tieto työmarkkinoista, tieto asiakastarpeista, ennakointitieto, tieto palveluiden kustannuksista ja vaikutuksista.
- Tiedon- ja palvelunhallinta tukee työntekijöiden työnvälitystä ja tehostaa työnhakijan ja työnantajan välistä kohtaantoa.
  - Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että työvoimanviranomaisen asiakashallintaprosessi, kotopalveluiden asiakasprosessit sekä näihin yhteensovitetut muut tehtävät ja palvelut olisivat nykyistä merkittävästi automatisoidumpia ja toimisivat tietojärjestelmäavusteisempina.

Mahdollistavat tehtävät, esim.:	Asiakaspalvelutehtävät, esim.:	Muut vastuukunnan tukipalvelut, esim.:	Keskittettävät kototehtävät, esim.:
Johto ja esimiestyö (ml. aluejohtamismalli) Erityisasiantuntijoiden tehtävät Digikehittämisen tehtävät Palvelu- ja kumppanuuskoordinaatiotehtävät	OMA-valmentajien tehtävät (työnantajien, alkavien yritysten ja henkilöasiakkaiden palvelut)	Lakisääteiset TE-”backoffice” -tehtävät Lakipalvelut Muu viestintä ja edunvalvonta Taloushallinto ja ICT Muut hallinnon tukipalvelut Hankinnat	Osaamiskeskuksen palvelut Monikielinen neuvonta ja ohjaus Yhteiskuntaorientaatio Koulutus- ja palveluhankinnat

---

# JATKOVALMISTELU JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

- Seuraaville sivuille on koottu jatkovalmistelun tueksi ehdotuksia strategisten periaatteiden toimeenpanoon lyhyemmällä ja pidemmällä aikajänteellä.
- Tulkintaohje: "ainakin näitä kannattaisi miettiä".
- Aikajänteet ja jaottelut järjestämisen, tuottamisen ja organisoinnin välillä ovat viitteellisiä. Järjestämiseen liittyvien kysymysten ratkettua palveluiden tuottamisen ja organisoinnin ratkaiseminen on helpompaa. Aikataulu on tiivis, ja vaatii eri toimien nopeaa käynnistämistä.

## Läpileikkaavia huomioita valmisteluun ja toimeenpanoon:

- Täsmällinen sopiminen – säilyttäen notkeus ja kokeileminen
- Jatkuva seuranta, arviointi ja korjaaminen tarvittaessa
- Viestinnän toimenpiteet – identiteetin jalkauttaminen
- Osaamisen varmistaminen – henkilöstön koulutusohjelman suunnittelu ja toteuttaminen. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen ja olosuhteista huolehtiminen
- Asiakkaan palvelupolun pysyvyys – uudistus ei saa katkaista palveluita
- Hyvien mallien säilyttäminen
- Tukipalveluiden merkitys – vaikka strategisen tason uudistus, varmistetaan riittävät kehittämisresurssit

# JATKOVALMISTELU - PALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN

Perustuen sidosryhmien kanssa käytyyn priorisointikeskusteluun

## LYHYT AIKAJÄNNE (2026 SAAKKA)

- Pirkanmaan ennakointijärjestelmän rakentaminen ja koordinaation parantaminen
- Rahoituksesta ja rahoitusperiaatteista sopiminen, kytkeytyy palvelutasosta sopimiseen.
- Toimenpideohjelman valmistelu – Pirkanmaan työllisyysohjelman laadinta
- Sopimusvalmistelu
  - Sopimus yhteisestä toimielimestä (mm. päätöksenteko ja kustannusjako)
  - Kuntien palvelusopimusmallit
- Suunnitelma palvelupisteistä
- Henkilöstön osaamistarpeiden kartoitus ja osaamiskartta
- Aluemallin valmistelun organisointi ja vastuuhenkilöiden nimeäminen
- Valtion TE-digiratkaisuja täydentävien Pirkanmaan TE-digipalveluiden määrittely

## PITKÄ AIKAJÄNNE (2030 SAAKKA)

- Joustavuuden ylläpitäminen
  - Järjestämisvastuullisen tahon olisi mahdollistettava joustavat ja innovatiiviset kokeilut kunnissa ja alueilla
- Palveluiden kysyntälähtöisyyden ulottaminen palvelutarjonnan ja -tuotannon kaikille tasoille.
  - Palveluiden rakentaminen työnantajien ja yritysten tarpeista käsin
  - Kaikkiin palveluihin ja kaikille tasoille työllistymisen kohde ja määränpää
- Muutostarpeiden jatkuva ennakointi
- Edunvalvonta
- Palvelut osaksi elinvoimakokonaisuutta ja alueiden liiketoimintaekosysteemiä.
- Työttömyysasteen tarkastelusta työllisyysasteen tarkasteluun

# JATKOVALMISTELU

## PALVELUIDEN TUOTTAMINEN

Perustuen sidosryhmien kanssa käytyyn priorisointikeskusteluun

### LYHYT AIKAJÄNNE (2026 SAAKKA)

- Palvelurakenteesta ja palveluiden saavutettavuudesta sopiminen ensisijaista. Kytkeytyy järjestämismalliin, palveluiden laatuun ja määrään sekä rahoitukseen.
- Kumppanuudet
  - Yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa
  - Yhdyspinta ja monialaiset palvelut
  - Yksityisen ja julkisen yhteistyö, esim. henkilöstöalan yritysten kanssa tehtävä yhteistyö
- Viestinnän ja brändin rakentaminen identiteetin ympärille, identiteetin juurruttaminen
- Lähipalveluperiaate, erityisesti vaikeasti työllistyvien osalta
  - Asiakkaiden kontaktointi ja palvelu mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- Ketteryys, päätöksenteon valtuuttaminen asiakastyöhön

### PITKÄ AIKAJÄNNE (2030 SAAKKA)

- Kustannusvaikuttavuus seurannan keinoin
- Asiakkaiden osallistamisen uudet keinot ja asiakaskartoittamisen keinot
- Tietosuojaan liittyvien kysymysten ratkaiseminen
- Pidemmän tähtäimen omavalmentajan koulutusväylä
- Lainsäädännön tasolla olevan palvelureformin odottaminen ja siihen vastaaminen
- Lain tulkinnat, ajatellaan asiakaslähtöisesti, ei virkamieslähtöisesti
- Työelämän asenteet, eläkevastuukysymyksen ratkaiseminen

# JATKOVALMISTELU

## PALVELUIDEN ORGANISOINTI

Perustuen sidosryhmien kanssa käytyyn priorisointikeskusteluun

### LYHYT AIKAJÄNNE (2026 SAAKKA)

- Ensin panokset perustoimintaan
  - Palveluiden turvaaminen ilman katkoksia (ml. tietojärjestelmät)
  - Muutokset eivät vaikeuta kohtuuttomasti työntekoa
- Riittävä resursointi eri toimintojen kehittämiseen – myös organisoinnin tukitoimintoihin
- Tiedolla johtamisen edunvalvonnan näkökulma
- Osaamisen varmistaminen
  - Koulutusohjelman rakentaminen työllisyyteen
  - Osaamistarpeiden määrittely
  - Poisoppiminen lakisääteisistä tehtävistä (liittyy identiteetin jalkauttamiseen)

### PITKÄ AIKAJÄNNE (2030 SAAKKA)

- Jatkuva kehittäminen ja parantaminen
  - Toisaalta työrauha – antaa vaikutusten syntyä
- Omavalmentajien koulutusväylän luominen
- Tiedolla johtamisen oma kehittäminen



# OSA I

# TAUSTA JA TAVOITTEET

Miksi työ on käynnistetty ja mitä tavoittelemme?

---

## TAVOITTEET JA HYÖDYNTÄMINEN

Toimeksiannossa laadittiin palvelustrategia, joka kattoi Pirkanmaan yhteisen työmarkkina-alueen osalta kunnille siirtyvien palvelujen tuottamisen, organisoitumisen ja järjestämisen osana kuntien muuta palveluekosysteemiä ja kumppanuuksia.

Palvelustrategian lähtötilanteessa kunnat määrittivät tavoitteiksi asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja kustannustehokkaat TE-palvelut koko alueella työnhakijoille, työnantajille ja yrittäjiksi aikoville osana kuntien elinvoimapalveluja.

Työn on toteuttanut Owl Group Oy ja Mikko Kesä yhteistyössä Deloitteen kanssa.

Työ on ollut luonteeltaan strategian ja selvityksen välimaastossa. Se antaa eväitä TE-palvelujen valmisteluun ja tuottaa niihin strategisia linjauksia. Se toimii tulevan järjestäjän strategisen suunnittelun tukena

Palvelustrategia koostuu yhteenvedosta (myös tässä dokumentissa), strategisista linjausehdotuksista sekä liiteaineistosta (erillinen aineisto Tampereen kaupungin käyttöön)

Työtä voidaan hyödyntää laajasti palvelustrategian jatkovalmistelussa.



---

# STRATEGIAN LAADINTA

Strategia on laadittu joulukuun 2022 ja maaliskuun 2023 välisellä ajanjaksolla.

- Lähtötila-analyysi:
  - Aiemmin Pirkanmaalla tehdyt TE-palveluja koskevat selvitykset sekä käytännön prosessikuvaukset ja toimintamallit
  - Tutkimuskatsaus tutkimuksiin asiakastarpeista ja erilaisten palvelujen vaikutuksista sekä vertailua tuotanto- ja yhteistyö sekä hankintamalleihin
- Kyselyt ja haastatteluvaiheet:
  - Kysely Pirkanmaan kuntiin, joista saatiin vastaukset kaikista kunnista. Kyselyn tuloksia purettiin seutukunnittain verkkokeskusteluissa
  - Sidosryhmien haastattelut (kaikkiaan n. 32 haastattelutapahtumaa, joista suurin osa ryhmähaastatteluja)
  - TE-toimiston henkilöstökysely sekä kuntakokeilujen henkilöstön kehittämispäivän verkkofasilitointi 16.12.2022
- Kokoamisvaihe: Palvelustrategiaprosessi integroitui olemassa oleviin eri foorumeihin ja tilaisuuksiin fasilitoiden niissä eri komponentteja. Näitä foorumeita olivat Kuntien työnyrkki, jossa olivat edustettuina Tampere, kehyskunnat sekä reuna-alueiden kunnat (3 kertaa), TE-palvelu-uudistuksen ohjausryhmä (2 kertaa), Strateginen kumppanuusryhmä (2-3 kertaa), 17.3.2023 toteutettu työpaja kuntien edustajille sekä 5.4.2023 toteutettu validointityöpaja.



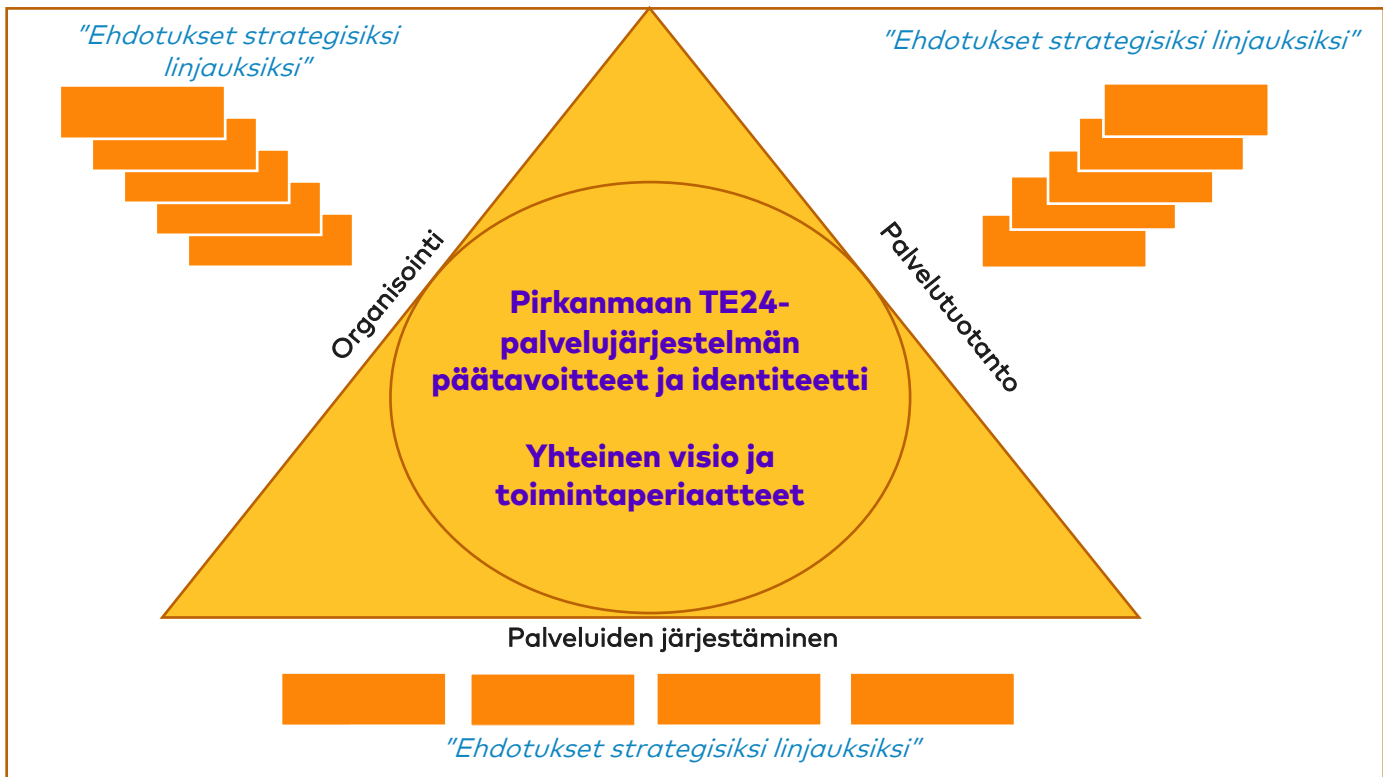
---

# OSA II

# VIITEKEHYS

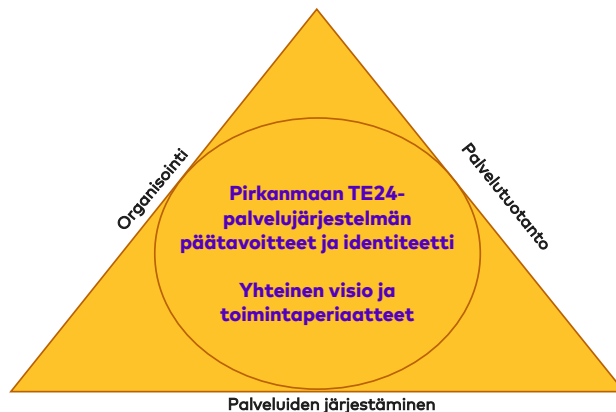
Ja aineiston luku-ohjeet

## VIITEKEHYS AINEISTON ANALYYSIIN



# STRATEGISET LINJAUSEHDOTUKSET

O1. TE-palvelujen osaamisvaatimukset ja tarpeet
O2. Tehtävien organisointi
O3. Tiedolla johtaminen
O4. Tiedon- ja palvelunhallinta



P1. Palvelurakenne ja saavutettavuus
P2. Yhdyspinnat
P3. Tuotantomallit
P4. Kumppanuudet ja ekosysteemit
P5. Palveluiden vaikuttavuus ja kehittäminen

J1. Ennakointi	J2. Yhdenvertaisuus	J3. Järjestämismalli ja kuntayhteistyö
J4. Asiakastarpeiden kartoittamisen keinot	J5. Heikommassa asemassa olevien työllistymisen edistäminen	J6. Rahoitusperiaatteet
J7. Palveluiden laatu ja määrä	J8. Yhteensovittaminen	J9. Viranomaistehtävät
		J10. Lähidemokratian toteutuminen

# LUKUHJE: STRATEGINEN LINJAUS, KOMPONENTIN NIMI

"Haastattelujen ja työpajojen kautta muodostunut tahdonilmaus"

Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi = Periaatteellisia linjauksia järjestäjän käyttöön

- Mahdollinen viittaus lainsäädäntöön
- Keskeiset aineistolähtöiset näkökulmat, joita työpajoissa on jatkotyöstetty ja jalostettu.
- Linjaus on ulkopuolisen asiantuntijatyön kautta syntynyt ehdotus.
- Tuleva järjestäjä soveltaa ja vie linjauksia eteenpäin: TE-uudistuksen jatkovalmistelussa linjaukset tarkentuvat ohjaaviksi suunnitelmiksi.

Eri komponenteissa on tunnistettava eroja erilaisten tekijöiden välillä, näitä kuvataan jokaisen komponentin kohdalla:

Teemat, jotka lähempänä asiakasta / arkea / kuntaa

- Ehdotuksia keskeisiksi toimiksi tai esimerkkejä

Teemat, jotka koskevat laajemmin koko TE-palvelujen ekosysteemiä tai laajempaa joukkoa toimijoita

- Ehdotuksia keskeisiksi toimiksi tai esimerkkejä



## OSA III

# IDENTITEETTI

TE-palvelujen identiteetti

TE25-palveluiden identiteetti Pirkanmaan kuntien näkökulmasta:

# "osaavaa työvoimaa ja työtä oman kunnan asiantuntevalla palveluotteella"

- (1) Keskeisintä on ratkaista yritysten osaavan työvoiman saatavuuden tarpeet sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä.
- (2) Kunta nähdään asiakkaille tarjottavien palveluratkaisujen perusyksikkönä.
- (3) Asiakaslähtöisyys nähdään ensisijaisesti vahvana palveluosaamisena, jolla parhaiten myös vastataan erilaisiin asiakastarpeisiin.

---

## (1) KESKEISINTÄ ON RATKAISTA YRITYSTEN OSAAVAN TYÖVOIMAN SAATAVUUDEN TARPEET SEKÄ LYHYELLÄ ETTÄ PIDEMMÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ.

*"Työllisyydenhoidosta osaamisen saatavuuden hoitoa" (Työllisyydenhoito = hoidetaan työtä työttömälle => Osaamisen saatavuuden hoito = hoidetaan osaamista työnantajille)*

- Vaaditaan laajoja, kokonaisvaltaisia ja yhteensovittavia toimia – sekä pidemmällä jännteellä että tässä ja nyt
  - Laajaa ja aktiivista yhteydenpitoa sekä alueen yritysten ja kärkitoimialojen tarpeiden ymmärtämistä,
  - Alueen osaamisen ja koulutustarjonnan suuntaamista ja kehittämistä
  - Osaajien ja asukkaiden veto- ja pitovoiman sekä houkuttelevuuden edistämistä.
    - Maahanmuuton lisääminen ja kansainvälisten osaajien houkuttelu nähdään osana kuntien elinvoimaa. Tämä on isona iso mahdollisuus ja tavoite miltei jokaisessa Pirkanmaan kunnassa.
  - Myös muut yrityspalvelut (yrityskehittäminen, tontit, toimitilat) sekä asumisen ja liikkumisen ja etätyön ratkaisut nähdään vahvasti osaavan työvoiman saatavuutta tukevinä.



---

## (1) KESKEISINTÄ ON RATKAISTA YRITYSTEN OSAAVAN TYÖVOIMAN SAATAVUUDEN TARPEET SEKÄ LYHYELLÄ ETTÄ PIDEMMÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ.

*Työllisyydenhoidosta osaamisen saatavuuden hoitoa” (Työllisyydenhoito = hoidetaan työtä työttömälle => Osaamisen saatavuuden hoito=hoidetaan osaamista työnantajille)*

- Varsinaisia TE-palveluita halutaan kohdentaa työnantajalähtöisiin työvoiman saatavuutta tukeviin palveluihin. Työnvälitystä ja kohtaantoa parannetaan, kun tunnetaan paremmin tarpeet ja tarjonta. Työnantajien rekrytointivalmiuksia haluttaisiin edistää (ml. kansainvälisen rekrytoinnin osaaminen) ja työnhakijapalveluita kehittää siten, että niitä tarjottaisiin nykyistä kysyntäehtoisemmin.
- Koulutuksen tarjonnalla on kahtalainen merkitys: Tarjontaa kehittämällä turvataan työvoiman saatavuutta pidemmällä aikavälillä, lyhytaikaisempiin ja kohtaantoa tukeviin tarpeisiin etsitään entistä työantajalähtöisempiä ja työkeskeisempiä sekä jatkuvan oppimisen ratkaisuja.
  - Koulutuksen järjestäjät ovat ekosysteemin merkittävä toimija.
  - Koulutuspalveluilla nähdään merkittävä rooli myös maahanmuuttajien kotoutumisessa ja työllistymisessä.
- Osaavan työvoiman saatavuuden edistäminen on keskeisin ”työmaa”, jossa kunnille uudet TE- sekä Kotouttamisen edistämisen työkalut yhdistyvät kuntien elinvoimapalveluihin toisinaan tukevaksi kokonaisuudeksi ja myös osaksi ekosysteemejä.
  - Tämä työmaa näyttäytyy myös yhteiseltä koko Pirkanmaan mitassa. Tässä halutaan onnistua yhdessä: kaikilla kunnilla on sekä annettavaa että saatavaa.
  - Kunnat yhdessä luovat kilpailuedun Pirkanmaalle.

---

## (2) KUNTA NÄHDÄÄN ASIAKKAILLE TARJOTTAVIEN PALVELURATKAISUJEN PERUSYKSIKÖNÄ.

### *"Kuntien TE-palvelut (työllisyysalueen puitteissa)" TE = työllisyys & elinvoima*

- Hallinnollisella järjestämisalueella (koko Pirkanmaa/ pienemmät kokonaisuudet) ei nähdä olevan suoranaisesti "tarjottavaa" asiakkaille. Hallinnollisen ratkaisun taustalla ydinkysymykseksi nousee työnjako kuntien välillä siitä, minkälainen kuntakohtaisten ja keskitettyjen palveluiden rakenne saadaan luotua. Laajaa yhteistyötä kuntien välillä sekä selkeitä rooleja korostetaan.
- Kuntakohtaisilla TE-ratkaisuilla vastataan parhaiten oman kunnan asiakkaiden tarpeisiin ja istutetaan TE-palvelut myös osaksi oman kunnan "elinvoimaidentiteettiä" ja -strategiaa.
  - Elinvoimanäkökulmasta erikoistumista, erilaistumista ja esimerkiksi kuntien erilaisiin elinkeinorakenteisiin vastaamista tavoitellaan ja tasapäistämistä vierastetaan.
  - Yhdenvertaisuuskysymys nousee kuitenkin tärkeäksi periaatteeksi erityisesti työttömien palveluissa.

## (2) KUNTA NÄHDÄÄN ASIAKKAILLE TARJOTTAVIEN PALVELURATKAISUJEN PERUSYKSIKÖNÄ.

### *"Kuntien TE-palvelut (työllisyysalueen puitteissa)" TE = työllisyys & elinvoima*

- Kuntakohtaiset palveluratkaisut määritellään Tampereella eri tavalla kuin muissa Pirkanmaan kunnissa.
- Tampereella korostuvat kasvun mahdollistaminen, keskittyminen kaupungin kilpailuedun ylläpitämiseen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, ilmiöihin vastaaminen, laajempi ekosysteeminen toiminta, olosuhteiden luominen ja mahdollistavat ratkaisut.
- Muissa Pirkanmaan kunnissa korostuvat ensisijaisesti lähipalvelu ja yhden luukun palvelu toimintamallina ja työotteena. Kehyskunnissa korostuneemmassa asemassa ovat työotekesymykset ja Remu-kunnissa lähipalveluiden varmistaminen/turvaaminen. Remu-seutukaupungeissa halutaan lisäksi hyödyntää omia ekosysteemejä ja koulutustarjontaa.
- Tampere kuitenkin näkee muiden kuntien lähipalveluiden arvon ja merkityksen samansuuntaisena kuin muut kunnat itse. On tärkeää integroida työnantajien, yritysten ja työnhakijoiden palvelut yhteen lähipalveluksi. Vaikuttavuutta saavutetaan, kun kunnat panostavat edelleen yleisiin elinkeinojen, työllisyyden sekä hyvinvoinnin edistämisen palveluihin ja yhteensovittavat nämä TE-palveluihin.
- Näkemuseroa on siinä, miten kunnat haluavat panostaa/investoida yhteisesti samoihin "työmaihin" ja kokonaisuuksiin, joita Tampere pitää tärkeinä. Viestit ovat välillisempiä muista kunnista ja muun muassa kustannustehokkuutta, konkretiaa ja tarkkoja rooleja korostetaan. Tarkemmin halutaan myös määritellä keskitetyt TE-tehtävät.

### (3) ASIAKASLÄHTÖISYYS NÄHDÄÄN ENSISIJAISESTI VAHVANA PALVELUOSAAMISENA, JOLLA PARHAITEN MYÖS VASTATAAN ERILAIISIIN ASIAKASTARPEISIIN.

#### *"Asiakas- ja palveluosaamisen Pirkanmaa" / OMA-valmentaja 2.0 = työnantajien, yritysten ja henkilöasiakkaiden osaamis- ja rekrytointikonsultti*

- Asiakastarpeet ovat yksilöllisiä ja niihin vastataan parhaiten osaavan henkilöstön avulla.
  - Henkilöstön osaamiseen halutaan panostaa ja sitä halutaan entisestään kehittää vastaamaan TE-uudistukselle asetettuja tavoitteita ja uutta palvelurakennetta.
- Erityisesti lähipalvelu/yhden luukun palvelumallin nähdään edellyttävän vahvaa ja osin uudenlaistakin osaamista.
  - Henkilöasiakaspalvelussa korostuu yksilöllisyys, tuttuus ja luottamus. Henkilöasiakaspalvelussa halutaan vahvistaa kanta-aottavuutta sekä työnvälityksen tukea. Entistä paremmalla työnantajien tarpeiden tuntemisella voidaan parantaa henkilöasiakkaille tarjottavaa työnvälitystapalvelun osuvuutta ja parantaa kohtaantoa.
    - Työttömän asiakkaan oikeuksien ja velvollisuuksien näkökulmasta korostuu erityisesti palveluiden yhdenvertaisuus. Tällä tarkoitetaan mm. lain soveltamisosaamista ja yhdenmukaisuutta sekä erityispalveluiden saatavuutta (monikanavaisesti) koko Pirkanmaalla. Työttömän asiakkaan palvelukokonaisuus näyttäytyy yhteistyökysymyksenä koko Pirkanmaalla, jossa keskitetyillä palveluilla, ja erilaisilla tukipalveluilla nähdään tärkeä tehtävä.
  - Alkavan yrittäjän palvelussa korostuu neuvontaosaaminen, jota pääosin kunnat kumppaneineen ovat jo alueillaan tarjonneet. TE-palveluiden kautta palveluosaaminen entisestään vahvistuu mm. yrittäjyyden vaihtoehtojen tarjonnan (yrittäjyys työllistymisen vaihtoehtona) sekä alkavien yritysten rekrytointiosaamisen kautta.
  - Työnantajien ja toimivien yritysten palveluosaaminen nousee merkittävään asemaan. Tämä nähdään myös vaikuttavuuskysymyksenä. Osaamiskysymyksenä nähdään erityisesti
    - hyvä paikallistuntemus, kokonaisvaltainen tarpeiden ymmärrys ja yrityspalvelutarjonnan osaaminen. Esiin tuodaan myös konsultoivaa roolia yritysten oman rekrytointiosaamisen vahvistamiseksi.

### (3) ASIAKASLÄHTÖISYYS NÄHDÄÄN ENSISIJAISESTI VAHVANA PALVELUOSAAMISENA, JOLLA PARHAITEN MYÖS VASTATAAN ERILAISIIIN ASIAKASTARPEISIIN.

*"Asiakas- ja palveluosaamisen Pirkanmaa" / OMA-valmentaja 2.0 = työnantajien, yritysten ja henkilöasiakkaiden osaamis- ja rekrytointikonsultti*

- Henkilökohtaisissa asiakaspalveluissa työnantajille, yrityksille ja henkilöasiakkaille korostuvat myös työotteeseen liittyvä osaaminen, kuten aktiivisuus sekä asiakas- ja ratkaisukeskeisyys.
- Monissa kunnissa nähdään erikoistuvan osaamisen tarve ja mahdollisuudet kuntien välisenä yhteistyökysymyksenä. Joitain erityistehtäviäkin toivottaisiin siirrettäväksi kuntiin nk. keskus/vastuukunnalta.
  - Monikanavaisuus nähdään tärkeänä ratkaisuna erityispalveluosaamisen saatavuuden näkökulmasta eri puolille Pirkanmaata.
  - Myös Maahanmuuttajapalveluihin ja kotouttamiseen vaaditaan myös uudenlaista erityisosaamista.
- Tampereella korostuu tarve uudentlaiselle osaamiselle, mitä ilmentää myös palveluiden muuttuminen ekosysteemisiksi ja palveluroolien muutos. Suoran asiakaspalveluosaamisen rinnalla tarvetta on laajemmalle koordinaatio-osaamiselle, esimerkiksi tieto- ja datapalveluiden hyödyntämisestä yrityksissä. Ekosysteeminäkökulmasta korostuvat eri ilmiöiden erityisasiantuntijuudet sekä verkostohallinta- ja orkestrointiosaaminen.
- OMA on laaja-alainen valmentamisen ja työotteen malli (filosofia ja pelikirja), tämä on lähipalvelun ydin. Työ liikuu herkästi kaavamaiseksi viranomaistyöksi, ellei taustalla ole vahvaa työotteen menetelmää/ filosofiaa
- Johtamisosaaminen tunnistetaan onnistumisen kulmakiveksi. Tähän liitetään myös vahva tietoperustainen johtaminen.

# TIIVISTELMÄ: YHTEINEN VISIO JA TOIMINTAPERIAATTEET

Visio	Toimintaperiaatteet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistyössä elinvoimainen ja osaava Pirkanmaa</li><li>• Vaikuttavat, kustannustehokkaat ja kokonaisvaltaiset palvelut</li><li>• Vaikutusvaltainen ja edelläkävyyä Pirkanmaa</li><li>• Paikallisesti kansainvälinen ja kilpailukykyinen</li><li>• Laadukkaat palvelut asuinpaikasta riippumatta</li></ul>	<p><b>Lähipalveluiden identiteetti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Joustavuus, ketteruus</li><li>• Tunnistettavuus, selkeys</li><li>• Tavoitettavuus, saavutettavuus, asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys</li><li>• Kustannustehokkuus</li><li>• Hyvä yhteistyö kuntien ja sidosryhmien välillä, vuorovaikutteisuus</li><li>• Palveluiden turvaaminen</li><li>• Digitaaliset ratkaisut</li></ul>
	<p><b>Ekosysteeminen identiteetti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ilmiöpohjaisuus, kansainvälisyys ja kasvun tavoittelu</li><li>• Kumppaneiden ja ekosysteeminen ohjaaminen, mahdollistavat ratkaisut</li><li>• Joustavuus ja sopimuksellisuus</li><li>• Asiakaslähtöisyys</li><li>• Digitalisaation hyödyntäminen</li></ul>



# OSA IV

# STRATEGISET

# LINJAUKSET

# Järjestäminen



---

## J.1. ENNAKOINTI

"TE-palvelujen tueksi tarvitaan kokoava, järjestelmällinen ja yhtenäinen ennakkoinnin Pirkanmaan toimintamalli"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- TE-palveluiden järjestäminen perustuu elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden tarpeisiin ja *muutosten ennakkointiin* sekä asiakkaiden palvelutarpeisiin.
- Ennakkoinnin toimintamallissa TE-palveluiden tueksi toteutetaan työelämän ja osaamistarpeiden ennakkoinnin yhteen kokoava ja koordinoiva foorumi: tämä voisi jatkossa toimia kumppanuusfoorumin yhteydessä. Ennakkoinnin tavoitteena on koota Pirkanmaalla laajasti eri toimijoiden tuottamaa ja yhteen kokoamaa ennakkointitietoa ja muodostaa siitä yhtenäistä tulevaisuuden tilannekuvaa TE-palvelujen järjestämisen ja tuottamisen tueksi. Ennakkoinnin toimintamallin lähtökohtana tulisi olla olemassa olevan tiedon hyödyntäminen, jota yhteisessä foorumissa jalostetaan.
- Ennakkointitiedon koordinaation tasoja ovat sekä makro- että mikrotason ennakkointi sekä eri aikajänteiden (lyhyt, keskipitkä, pitkä) huomiointi. Strateginen kumppanuusfoorumi toimii jatkossa ennakkoinnin koordinaation tukena. Ennakkoinnin tulisi kuitenkin ulottua samaan aikaan alueelliselle ja paikalliselle tasolle. Ennakkointitiedon kokoamista ja koordinointia voidaan parantaa myös yhteisillä tietojärjestelmäratkaisuilla.
- Osaamis- ja rekryointitarpeiden ennakkointia tulee tehdä alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Alueelliset kumppaneiden ryhmät voivat tarjota TE-palveluille tukea ennakkointiin. Tämä edellyttää laajasti eri koulutuksen järjestäjien sekä elinkeinoelämän edustajien mukanaoloa ennakkoinnissa sekä jatkuvan oppimisen palvelukeskuksen ennakkointityön kytkentää mukaan TE-palvelujen toteutukseen.

## J.1. ENNAKOINTI

"TE-palvelujen tueksi tarvitaan kokoava, järjestelmällinen ja yhtenäinen ennakkoinnin Pirkanmaan toimintamalli"

### TE-palvelujen arjessa

- Säännöllistä ja aktiivista yhteistyötä alueen yritysten kanssa ja jalkautuvaa työtä/yrityskäyntejä
- Yritysten kanssa tehtävän yhteistyön eri muotojen lisääminen ja tiivistäminen: jatkuva vuorovaikutus yritysten kanssa
- Yrityksiä palvelevan datan hyödyntäminen ja älykäs palveluiden kohentaminen yritysten suuntaan
- Kytkeä TE-palveluhankintojen suunnitteluun
- Ennakointitiedon konkretisointi työvoimatarvekysymyksiin. Yritysten suuntaan tapahtuva konsultatiivinen työ – yritysten tulevaisuushaastaminen. Vaatii uudenlaista osaamista työntekijöiltä.

### Laajemmin TE-palvelujen ekosysteemityössä

- Kaikki avaintoimijat mukaan rekrytointi- ja osaamistarpeiden ennakointiin, tällä hetkellä tehdään liian rajoittuneesti tai kukin ekosysteemin toimija omissa silloissaan.
- Ennakointiin liittyy myös toimintaympäristön kehityksen ja rakennemuutosten ennakointi yhteistyössä ELY-keskusten, maakunnan liiton, Jatkuvan oppimisen palvelukeskuksen sekä muiden kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa.
- Ennakointiosaamisen vahvistaminen verkostossa osana TE-palveluiden ja elinvoiman johtamista. Koko verkoston ennakointikyvykkyyksien kehittäminen.

---

# ENNAKOINTI-NOSTOT

## Esimerkkejä

Olemassa olevat prosessit, joita tulee huomioida – kansalliset

- Valtioneuvoston tulevaisuustyö
- Kansallinen osaamistarpeiden ennakoinnin malli ja sen koordinaatio JOTPA

## Alueelliset

- ELY-keskuksen ja Pirkanmaan liiton tuottaman ennakoititiedon hyödyntäminen ja kytkentä
- Laajempi elinvoimaa kuvaavien ennakoititietojen kytkeminen osaksi osaamistarpeiden ja -tarjonnan ennakointia
- Tjanssi-hanke – allianssi
- Tehdyt osaamistarpeiden ennakoinnin foorumit ja Tampereen määrällisen ennakoinnin mallit
- Jatkuva yritysten suuntana tapahtuva kuuntelu – yrityskäynneiltä systemaattista tietoa
- DATA-tutkimus- ja analyysimallin ottaminen käyttöön koko Pirkanmaalla

---

## J.2. YHDENVERTAISUUS

”TE-palvelut toteutuvat yhdenvertaisina paikalliset erityispiirteet ja kuntien elinvoimainotukset huomioiden”

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Lakisääteisten TE-palveluiden riittävä rahoitus, lain soveltamisen yhdenmukaisuus, nopeat hallintopäätösten käsittelyajat sekä kielellisten oikeuksien toteutuminen ovat yhdenvertaisten TE-palveluiden lähtökohtia Pirkanmaalla.
- Yhdenvertaisuuden aktiiviseen edistämiseen kuuluu syrjimättömyyden ja sukupuolten tasa-arvon edistäminen sekä myönteinen erityiskohtelu heikossa työmarkkina-asemassa oleville asiakasryhmille.
- Yhdenvertaisuuden lähtökohdat sekä sen aktiivinen edistäminen otetaan huomioon palveluita tarjottaessa, niitä kehitettäessä sekä niistä tiedotettaessa. Koko TE-palveluhenkilöstön osaamista vahvistamalla luodaan edellytykset yhdenvertaisille TE-palveluille. Palveluiden tarjontaa laaja-alaisesti pyrkien kehittämään palveluita entistä useamman asiakkaan saavutettaville ja aliedustuneet ryhmät huomioiden. Palveluiden saavutettavuus laajassa merkityksessä sekä kuntien lähipalvelut ovat ratkaisu yhdenvertaisuuden aktiiviselle edistämiselle koko Pirkanmaalle.
- Kuntakohtaiset tarve-erot huomioidaan palveluiden yhdenvertaisessa tarjonnassa. Kuntien omat painotukset asiakaslähtöisyyden ja oman elinvoimaisuuden edistämässä huomioidaan palveluiden yhdenvertaisuutta vaarantamatta.

## J.2. YHDENVERTAISUUS

### Lakisääteiset TE-palvelut

- Työttömän asiakkaan palvelukokonaisuus, tähän liittyvä henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yhteinen asiakasviestintä keskiöön.
- Lain soveltamisohjeiden yhtenäisyys varmistetaan palveluhallinnan keinoin.
- Asiakkaan työttömyysturvaan liittyvien hallintopäätösten käsittelyaikoihin tavoitteet ja seurantamittarit.
- Lähipalveluiden toteutuminen yhdenvertaisella tavalla varmistetaan työnjaon ja organisoinnin mallilla. Erityisasiantuntemusta vaativien palveluiden saavutettavuus varmistetaan Pirkanmaalla eri palvelukanavissa.

### TE-palvelut osana kuntien elinvoimaa

- Kunnilla on erilaisia lähtökohtia tarjota TE-palveluita yhteensovitettuina palveluina elinkeinopalveluihin, koulutuspalveluihin sekä hyvinvoinnin edistämisen palveluihin. Nämä erityispiirteet tunnustetaan mahdollistavina ratkaisuin saavuttaa entistä asiakaslähtöisempiä ja vaikuttavampia palveluita.

## J.3. JÄRJESTÄMISMALLI JA KUNTAYHTEISTYÖ

”TE-palvelu-uudistus valmistellaan kuntien yhteistyössä koko Pirkanmaan yhteisenä työllisyysalueena.”

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Pirkanmaalle muodostuu työvoimamäärältään yli neljännesmiljoonan kokoinen, työmarkkinoiden ja työssäkäynnin kannalta toimiva työllisyysalue, jonka keskuskaupunkina on Tampere. Yhteisen ja yhtenäisen Pirkanmaan työllisyysalueen avulla Tamperetta ja koko Pirkanmaata kehitetään maan vetovoimaisimmaksi työllisyysalueeksi, jossa varmistetaan työvoiman saatavuus lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yhteinen työllisyysalue rakentuu sekä kuntien että strategisten kumppaneiden syvässä yhteistyössä ekosysteemisellä lähestymistavalla.
- Periaatepäätös yhteisen työllisyysalueen muodostamisesta Tampereen toimiessa työllisyysalueen vastuukuntana luo vahvat ja määräävät puitteet palvelustrategian linjausten toimeenpanolle sekä jalostamiselle järjestämissuunnitelmaksi sekä muuta valmistelua ohjaaviksi suunnitelmiksi. Palvelustrategian merkitys osana koko Pirkanmaan yhteistä työllisyysaluetta on yhteensovittaa työnantajien ja elinkeinoelämän, työnhakijoiden sekä kuntien elinvoimaan liittyviä tarve-eroja ja painotuksia.
- Järjestämistä vastuu palveluista olisi Tampereen kaupungilla. TE-järjestämislain mahdollistamana Pirkanmaalla hyödynnetään kuntien välistä yhteistoiminta- ja työnjakomallia, jossa virkatehtäviä jaettaisiin kuntiin. Työnjaon mallin myötävaikutuksella kaikille kunnille tarjoutuu mahdollisuudet ja kannusteet vaikuttaa työllisyyteen ja elinvoimaan lakisäätöisiä TE-palveluita laajemmin – yhteensovittaen TE-palvelut kuntien elinvoimapalveluihin ja ekosysteemeihin.
- Kaikki Pirkanmaan kunnat sitoutuvat ylläpitämään toimivaa ja kehittyvää yhteistä työllisyysaluetta. Työnjako kuntien kanssa rakentuisi Pirkanmaan työllisyyden kuntakokeilussa kehitetyn aluemalliin, hyvinvointialueen yhdyspintamallin tai muun vastaavan TE-palveluille ja kuntayhteistyölle tarkoituksenmukaisen rakenteen pohjalta.

## J.3. JÄRJESTÄMISMALLI JA KUNTAYHTEISTYÖ

" TE-palvelu-uudistus valmistellaan kuntien yhteistyössä koko Pirkanmaan yhteisenä työllisyysalueena."

### Lähipalveluiden toteutuminen

- Mahdollistetaan lähipalveluiden toteuttaminen.
- Työnjaon malli kannustaa kuntia edistämään työllisyyttä ja elinvoimaa lakisääteisiä TE-palveluita laajemmin. Lähipalveluilla TE-palvelut yhteensovitetaan kuntien muihin elinvoimatehtäviin.
- Kuntien kanssa laaditaan erilliset palvelusopimukset.
- Aluemalli kuntakokeilun, hyvinvointialueen tai muun tarkoituksenmukaisen yhdyspintamallin rakenteen pohjalta. Samalla edistetään kuntien vapaaehtoisia yhteistyöjärjestelyjä alueilla.

### Kasvu, kansainvälisyys ja ekosysteemisyy

- TE-palvelut ja niiden identiteetti uudistetaan tukemaan elinvoimaa ja ekosysteemistä lähestymistapaa. Tällä tähdätään laajasti kasvuun ja kansalliseen sekä kansainväliseen kilpailuun osaavasta työvoimasta, työllisyyteen liittyviin ilmiöihin vastaamiseen sekä uudenlaisen työelämän mahdollisuuksien ja digitalisaation edistämiseen.
- Työllisyysalueen päätöksenteko sovitetaan osaksi elinvoima- ja osaamiskokonaisuutta varmistaen, että päätöksenteon ja johtamisen näköala laaja-alainen Tampereella ja koko Pirkanmaalla.
- Pirkanmaan kunnat sitoutuvat ylläpitämään toimivaa ja kehittyvää yhteistä työllisyysaluetta

# Taustalla Pirkanmaan TE24 – järjestämisvastuuseelvityksen johtopäätökset

Pirkanmaan TE24 – järjestämisvastuuseelvitys 5/2022, MDI ja Mikko Kesä Oy

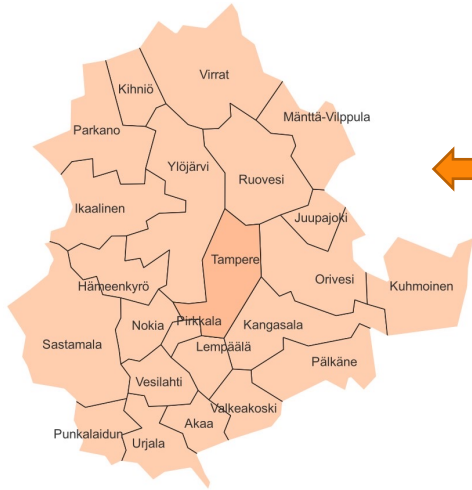
Pirkanmaa yhdessä – Tampere vastuukuntana (suositeltu)	Tampere – yksin (mikäli Pirkanmaa ei toteudu)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pirkanmaa näyttäytyy yhtenäisenä ja yhdyspinnat esim. hyvinvointialueelle selkeät</li><li>- Tarjoaisi skaalahyötyjä monissa erityispalveluissa sekä hyvät mahdollisuudet edunvalvontaan</li><li>- Edellyttäisi, että kaikki ovat mukana. Ylimaakunnallisia vaihtoehtoja ei suositella. Rahoituksellisesti Pirkanmaata ympäröivät muut kunnat ovat haasteellisessa tilanteessa. Myös yhdyspinnoista tulisi hallinnollista lisätyötä</li><li>- Kuntien näkökulmasta toivottu ensisijainen malli (kysely). Kunnat toivovat kuitenkin vahvaa työnjakoa ja tehtävien delegointia kuntatasolle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tarjoaisi Tampereelle paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omien asiakkaiden palveluihin ja rahoittamiseen. Esim. työttömyysturvavastuu Tampereella (€ / asukas) jatkossa isompi kuin muilla Pirkanmaan kunnilla.</li><li>- Mahdollistaisi vapaaehtoisen (joustavamman) yhteistyön muille Pirkanmaan järjestäjille esim. keskitetyistä palveluista.</li><li>- Haasteeksi voisi muodostua muiden työllisyysalueiden muodostuminen Pirkanmaalla.</li></ul>

Selvityksessä tarkasteltiin myös KOTO-uudistuksen kuntayhteistyön mahdollisuuksia ja vaikutuksia TE-järjestämisvastuun näkökulmasta:

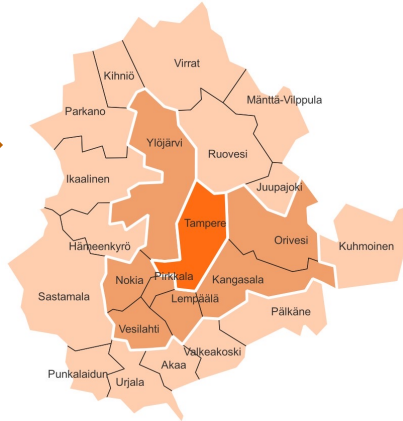
- Vahvasti suositeltavaa yhteensovittaa: työikäisten ei-työvoimaan kuuluvien maahanmuuttajien palvelut tulisi näyttäytyä yhtenäisiltä työvoimaan kuuluvien kanssa.
- Koto-tehtävissä järjestämisvastuu on jokaisella kunnalla. Tämä luo mahdollisuuden kuntayhteistyöhön nk. vapaaehtoiselta pohjalta myös sopimuksellisesti ja TE-järjestämisvastuuta joustavammin. Järkevää katsoa kokonaisuus sen jälkeen kun TE-järjestämiskäytäntö on löytynyt.
- Selvitys oli Tampereen kaupungin tilaama, selvityksessä ei käyty syvällisesti läpi tilannetta muiden kuntien kannalta, mikäli Tampere järjestäisi palvelut yksin
- Lainsäädännöstä ei ollut täyttä varmuutta, esim. järjestämiskriteereihin liittyen
- Edellytti laajempaa näkemystä palveluista, jotta järjestämiskäytäntö voitaisiin tehdä (> TE-palvelustrategiatyö)



## MUU PIRKANMAA, TYÖLLISYYSALUEVAIHTOEHTOJA



Koko Pirkanmaa,  
Tampere  
vastuukuntana

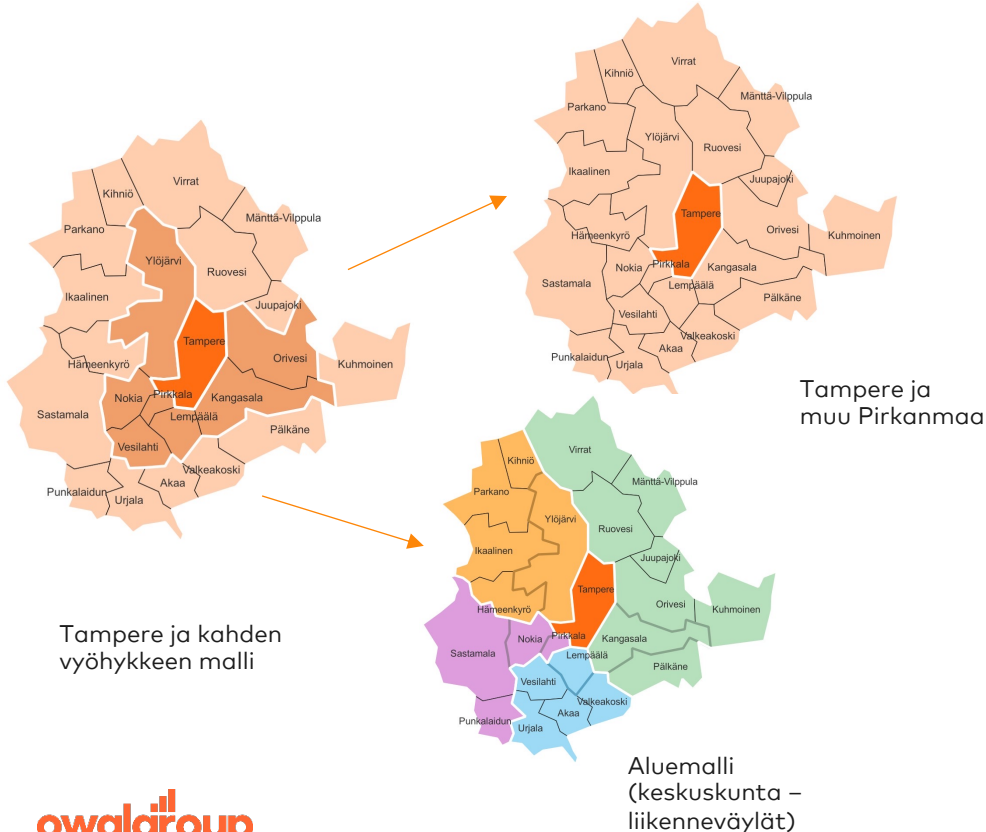


Tampere ja kahden  
vyöhykkeen malli

Alue	Pendelöinti-aste	TE-VOS € (635me)
Pirkanmaa	8 %	60 481 927
Tampere	22 %	33 196 037
Kehyskunnat	55 %	15 290 171
Remu-kunnat	34 %	11 995 719

- Tampereen ja kahden vyöhykkeen malli on noussut palvelustrategiatyön kautta yhdeksi vaihtoehdoksi mm. samankaltaisten palvelutarpeiden ja kuntien tavoitteiden näkökulmista.
- Nk. vyöhykemalli olisi järjestämiskriteerien (=työssäkäynnin kannalta toimiva alue, jossa keskuskuunta) Pirkanmaan mittakaavassa kuitenkin epätodennäköinen toteutuva työllisyysaluerakenne.
  - Malli vaatisi vahvaa järjestäjien välistä yhteistoimintaa ja keskitettyjä palveluita, joilla turvattaisiin työvoiman liikkuvuutta. Varmuutta, että malli menisi siltikään "läpi", ei ole. Tämä sopimusmalli vaatisi myös Tampereelta muiden työllisyysalueen ehtoista yhteistyötä, josta ei välttämättä sille olisi merkittävää hyötyä.
- Malli jättäisi hankalaan asemaan erityisesti reunakunnat työssäkäynnin ja keskuspaikkakunnan seurauksena. Maantieteellisesti myös mm. Kuhmoinen jäisi vaille rajaa reunakuntiin, jolloin se liittyisi/ liitettäisiin osaksi kehyskuntia.

## MUU PIRKANMAA, TYÖLLISYYSALUEVAIHTOEHTOJA



Alue	Pendelöintiaste	TE-VOS € (635me)
Pirkanmaa	8 %	60 481 927
Tampere	22 %	33 196 037
Muu Pirkanmaa	40 %	27 285 890
”Kangasalan TA”	45 %	6 704 342
”Lempäälän TA”	48 %	7 054 580
”Nokian TA”	50 %	7 965 307
”Ylöjärven TA”	50 %	5 561 662

- Koska vyöhykemalli arvioidaan epätodennäköisenä, voisi tälle mallille muodostua kaksi todennäköisempää vaihtoehtoa rakennetta:
  - Tampere yksin – muu Pirkanmaa yhdessä
  - Nk. aluemalli
- Mallit voisivat muodostua joko kuntien valmistelemana tai viime kädessä valtioneuvoston ohjamaana
- Mikäli Tampere päättää tai päätyy järjestämään palvelut itse, luontevaksi järjestäjäksi muodostuisi muun Pirkanmaan muodostama kokonaisuus. Tällä saavutettaisiin – työnjaosta ja yhteistyöstä järjestäjien välillä sopien – monia sellaisia hyötyjä, mitä tunnistettiin koko Pirkanmaan mallissa.
- Nk. aluemalli on keinoitekoinen ja perustuu siihen, että työllisyysalueilla olisi vähintään yksi keskuskunta (ja myös vastuukunta). Rakenne olisi jossain määrin liikenneväylien suuntainen. Tällainen rakenne ei kuitenkaan saa toistaiseksi tukea kuntien omissa vastauksissa eikä näiden alueiden välillä ole tehty työllisyshoidon parissa yhteistyötä (kuntakokeilu / TYP rakenne).

## J.4. ASIAKASTARPEIDEN KARTOITTAMISEN KEINOT

"Asiakkaiden tarpeita kartoitetaan monipuolisin välinein niin, että asiakasymmärryksemme vahvistuu"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Asiakastarpeiden kartoittamisen keinot perustuvat monipuolisiin ja asiakkaiden tarpeisiin ja tilanteisiin soveltuviin työvälineisiin.
- Työnhakija-asiakkaiden ja työnantajien tarpeita kartoitetaan jalkatuen ja kohdaten, seuraten voimassa olevan lainsäädännön vaatimuksia. Asiakastarpeiden arvioinnissa korostuvat vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaan kanssa.
- Uusia asiakastarpeiden kartoittamisen keinoja tutkitaan ja kehitetään järjestäjän toimesta. Uusia tiedonkeruuvälineitä, teknologioita ja tekoälyä jalostetaan käyttöön. Parhaimmillaan asiakastarpeiden arvioinnissa voidaan soveltaa palvelumuotoilua ja myös tulevaisuuden tutkimusta. Arvioinnilla on kiinteä yhteys asiakastarpeiden kartoittamiseen ja ennakkointiin.
- Yhdyspintatyössä asiakkaiden tarvetiedon välittämiseksi huolehditaan riittävästä tiedon siirrosta ja kulusta yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa

#### TE-palveluiden arjessa

- Asiakastarpeiden arviointi tulisi tehdä heti alkuvaiheessa ja yhteydenpidon sekä palvelutarpeiden arvioinnin tulisi olla jatkuvaa osana asiakkaan palveluprosessia
- Palvelutarpeiden arviointiin tulee liittyä paikallisten olosuhteiden ymmärtäminen

#### Laajemmin ekosysteemissä

- Asiakastarpeita koskevaa tietoa käsitellään yhdessä ekosysteemien ja keskeisten kumppaneiden kanssa (kytkös ennakkointiin ja foorumeihin)
- Asiakastarpeiden arvioinnissa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi moderneja tiedonkeruun, teknologioiden ja tekoälyn mahdollisuuksia, palvelumuotoilua, ennakkovaikutustenarviointia, tulevaisuuden tutkimusta, ennakkointimateriaalia ja asiakastapaamisten heikkoja signaaleja. Tarvetietoja kootaan yhteen palvelutuotannon suunnittelun, vaikutusarviointin ja tiedolla johtamisen tueksi.

---

## J.4. ASIAKASTARPEIDEN KARTOITTAMISEN KEINOT

"Nostoja ja esimerkkejä tahtotilasta"

Tietoa asiakastarpeista voidaan hankkia ja tuottaa monilla eri tavoilla – yhtä ainoa tapaa ei ole. Tärkeää, että järjestäjällä on kattava keinovalikoima ja toimintojen riittävä yhteneväisyys.

- Asiakasrajapinnassa olevien asiantuntijoiden tiedon hyödyntäminen
- Asiakkaat ja kokemusasiantuntijat
- Yrityskäynnit
- Kyselyt, asiakaskokemuksen mittaaminen ja asiakaspalautteet
- Työryhmät
- Tietovarantojen analysointi (tietovarantojen ja tiedolla johtamisen kehittäminen)

## J.4. HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA: MITKÄ OVAT MIELESTÄSI SELLAISIA TULEVAISUUDEN TYÖVÄLINEITÄ JA MENETELMIÄ ARVIOIDA ASIAKKAIDEN TARPEITA, JOITA PITÄISI JATKOSSA SOVELTAA?

### MUITA NOSTOJA TULEVAISUUDEN TYÖVÄLINEISTÄ JA MENETELMISTÄ

- Rekrytointitutkimukset (laadulliset ja määrälliset tutkimukset)
- Ammattibarometri
- Laaja monisävyinen palvelutarjotin
- Workshopit
- Kulttuurisensitiivisyyden huomiointi
- Työikäisten TET-harjoittelu, matalan kynnyksen kokeilut joista tuntuma työhön
- Sairaanhoidaja tiimeihin
- Kyselytutkimukset
- Työkykypistemäärä

“

*Ammattimaisesti fasilitoidut työpajat ja sparraukset yrityksille ja muille työnantajille, olemassa olevan yritysdatan hyödyntäminen ja ennakoiden uuden datan systemaattinen ja tarvelähtöinen kerääminen. Robotiikan käyttö digirutiineissa.*

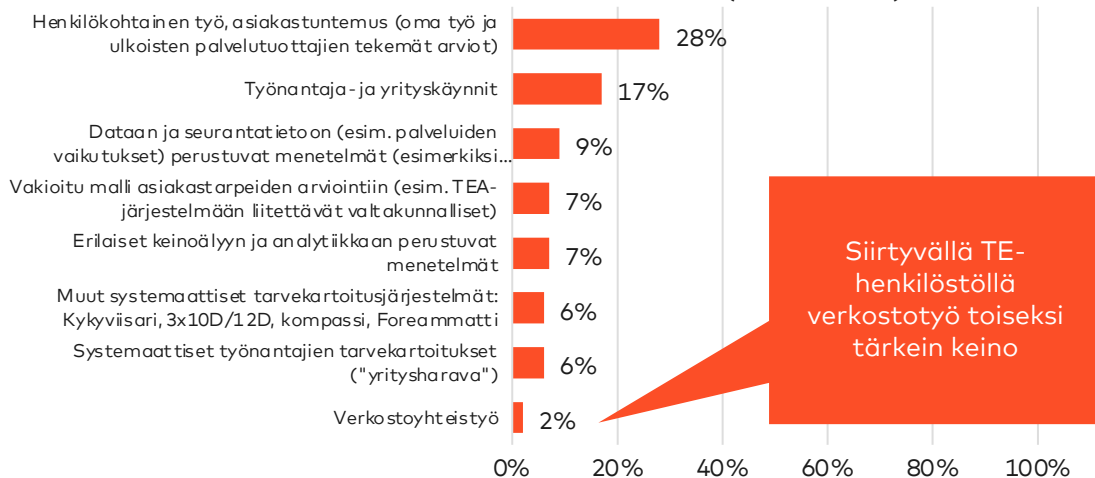
*Mielestäni isoin "työkalu" on OMA-valmentajan ammattitaito. Itselleni on siirtynyt vuosia sitten työttömäksi jääneitä asiakkaita, joiden prosessit ovat nytkähtäneet huomattavasti eteenpäin kun on jaksanut myötälää, kannustaa ja KUUNNELLA.*

*Paras on se menetelmä jonka asiakas kokee käteväksi käyttää. Tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja ja kysytään asiakkailta mitä he haluavat käyttää.*

”

## J.4. HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA: KUINKA KÄYTTÖKELPOISIKSI KOET SEURAAVAT ASIAKASTARPEIDEN KARTOITTAMISEN KEINOT - VALITSE SUOSIKKIKSI (3 TÄRKEINTÄ)

### Kuinka käyttökelpoisiksi koet seuraavat asiakastarpeiden kartoittamisen keinot - valitse suosikkiksi (3 tärkeintä)



### "Siirtyvän TE-henkilöstön terveisiä teemasta":

- Yrityskontaktoinnin kautta työllistämistä pitäisi tehdä tiiviimmin.
- Tällä hetkellä asiantuntijoilla on erilaisia määrällisiä tavoitteita, näiden rinnalle tulisi laatia laadullisia tavoitteita.
- Tuloksellisuuden mittaamisessa tulee huomioida tekoäly ja välineenä, ei tuloksentekijänä.
- Tiedolla johtamista ja erilaisia työkaluja palvelutarpeen kartoittamiseen tulisi hyödyntää enemmän.
- Toimintaa tulee selkeyttää ja liiallinen byrokratia ja asiantuntijoiden työtä rasittavat raportoinnit tulee poistaa.
- Ilmoittautumisessa tulisi kysyä nykyistä enemmän tietoja, esim. irtisanoutumisesta ja yrittämisestä. Tällä hetkellä lomake ei mukaudu älykkäästi eikä ole pohjaltaan tarpeeksi laaja, vaan pakottaa välikysymyksiin jo työttömyysturvaa selvitetäessä.

Keskustelussa nostetaan esiin mm. älyteknologia tulevaisuuden merkittävänä osana: myös työnantajien muistuttaminen tästä on tärkeää. Keskustelussa tuodaan esiin että tällä hetkellä yhdenmukaista tiedonkeruuta ei tehdä, dataa kertyy monesta eri kanavasta, tieto on pirstaleista ja rakenteellisesti hajanaista. Tiedon hyödynnettävyys tulee mahdollistat. Monikanavaisuus ja rinnakkaisuus avainsanoina korostuvat.

## J.5. HEIKKOMASSA ASEMASSA OLEVIENTYÖLLISTYMISEN EDISTÄMINEN

”Osaamisen saatavuutta ja elinvoimaa tukevat TE-palvelut parantavat heikossa asemassa olevien työllistymistä

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Työvoiman saatavuutta edistetään tukemalla heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden edellytyksiä saada työtä. Heikossa työmarkkina-asemassa ovat ainakin pidempään työttömänä olevat, osatyökykyiset, ikääntyneet, nuoret sekä maahanmuuttajat. Uudenlaiseen ennakoivaan tapaan järjestää TE-palveluita kuuluu se, että ennakolta tunnistettaisiin niitä asiakasryhmiä, joiden työmarkkina-asemaa tulisi aktiivisesti vahvistaa. Näitä voivat olla esimerkiksi työssä vailla suomenkielen osaamista olevat maahan muuttajalla, työllä itsensä työllistäneet ja freelancer-työntekijät, pienyrittäjät sekä osa-aikatyöläiset sekä rakennemuutosaloilla työssä olevat.
- Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistäminen edellyttää laaja-alaisia yhteensovittavia toimia, joissa avaintoimijoita TE-palveluiden ohella ovat mm. koulutuksen järjestäjät, vapaa sivistystyö, hyvinvointialue, muut kuntoutuksen toimijat sekä koko laaja kolmas sektori. Lakisääteisiä monialaisia toimintamalleja hyvinvointialueen suuntaan vahvistetaan muiden avaintoimijoiden sitouttamisella toimintaan mukaan.
- Edellytetään ekosysteemistä, verkostoa samaan suuntaan ohjaavaa lähestymistapaa sekä erilaisia sektorirajat ylittäviä toimenpiteitä. Tällaisesta hyvänä esimerkkinä ja käytäntönä on parhaillaan Tampereen kaupungilla valmisteltava nuoriso-ohjelma.
- Heikossa työmarkkina-asemassa olevien asiakkaiden sekä erityisesti pitkäaikaistyöttömien tilanteeseen vaikutetaan sekä lakisääteisillä työllistymistä edistävillä palveluissa että muilla kuntien järjestämällä toimienpiteillä ja palveluilla. Tilastointia nk. yleisten palveluiden tarjoamista on tarpeen kehittää, jotta ne voidaan paremmin tunnistaa ja tunnustaa lakisääteisten palveluiden rinnalla tarjottavana apuna.
- Hyviä nykyisiä käytäntöjä jatketaan ja laajennetaan, esimerkki tällaisesta on työkykykoordinaattorien toiminta. Henkilöasiakastyötä tekemien oma-valmentajien työotetta ja asiakasosaamista vahvistetaan yhtenäisen Pirkanmaalaisen OMA-valmentajan pelikirjakäytännön mukaisesti. Työnvälitys on myös heikossa asemassa olevien asiakkaiden palveluiden lähtökohta ja ydinpalvelu.

## J.5. HEIKKOMASSA ASEMASSA OLEVIENTYÖLLISTYMISEN EDISTÄMINEN

"Osaamisen saatavuutta ja elinvoimaa tukevat TE-palvelut parantavat heikossa asemassa olevien työllistymistä

### Asiakaspalvelutasolla

- Työnvälitys ja työssä pysymisen edellytysten vahvistaminen ovat keskiössä myös heikommassa työmarkkina-asemassa oleville tarjottavien ratkaisujen osalta.
- Panostetaan asiakasosaamiseen ja työotteeseen OMA-mallin mukaisesti laajentaen sitä koko Pirkanmaalle.
- Lakisääteiset sekä kuntien sekä ekosysteemit toimijoiden yleiset työllisyyspalvelut hyödynnetään laajasti heikommassa työmarkkina-asemassa olevien asiakkaiden palveluissa.

### Ekosysteemin tasolla

- Ekosysteemin kokonaisvaltainen apu on ratkaisevinta heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämässä sekä monialaisissa palvelumalleissa.
- Kysyntälähtöisillä ja työvoiman saatavuutta edistävillä ratkaisuilla on keskeinen vaikutus myös heikossa työmarkkina-asemassa oleville asiakkaille.
- Erillinen ohjelmatyö nivoo toimijoita ja ylittää sektoreita. Erilaisia työllisyysohjelmia, kuten parhaillaan valmisteltavaa Nuoriso-ohjelmaa, pyritään tarkastelemaan jatkossa Pirkanmaa-tasoisina.
- Kokonaisvaltaista tilastointia kehitetään asiakkaille tarjottavien palveluiden ja muun avun todentamisessa.



---

## J.6. RAHOITUSPERIAATTEET

”Rahoituksella tuetaan ekosysteemisyyttä ja lähipalveluita sekä kokonaisvoimavarojen vaikuttavaa käyttöä”

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Lakisääteisten TE-palveluiden rahoitukselle turvataan kaikissa tilanteissa riittävä rahoitus yhdenvertaisiin palveluihin. Äkilliset työttömyysvaihtelut sekä kuntien vastuu työttömyysturvakustannuksista eivät missään tilanteessa rajaa lakisääteisiin tehtäviin käytettävää rahoitusta.
- Järjestämisvastuuta käsittävän lakisääteisten TE-palveluihin tarkoitetun rahoituksen rinnalla kukin kunta panostaa itsehallintonsa nojalla omaan elinvoimaansa nk. yleisen toimialan mukaisella rahoituksella. Nämä panostukset ovat tällä hetkellä merkittävät ja niiden rooli on tunnistettava myös jatkossa. Tämä monikanavarahoitus yhteensovitetään toisiaan tukevalla tavalla siten, että TE-palvelut yhdistyvät myös resurssien ohjauksen näkökulmasta osaksi kuntien elinvoimapalveluita.
- Järjestämisvastuuta käsittävän lakisääteisten TE-palveluiden kustannustenjaosta kehitetään palvelustrategisia painopisteitä, rahoituksen läpinäkyvyyttä, kustannustehokkuutta ja kannustavuutta tukeva kokonaisuus.

---

## J.6. RAHOITUSPERIAATTEET

”Rahoituksella tuetaan ekosysteemisyyttä ja lähipalveluita sekä kokonaisvoimavarojen vaikuttavaa käyttöä”

- Kustannustenjaon pohjaksi ja jatkojalostettavaksi ehdotetaan kombinaatiomalli. Osa kustannuksista jaettaisiin aiheuttamisperiaatteella ja tätä varten soveltuvilla kohdentamistavoilla. Lähipalvelumallin rahoitus voisi perustua järjestämisvastuulliselle taholle tästä erikseen aiheutuvien kustannusten kattamiseen sekä sen perusteella, miten lähipalvelu toteutuu ja sijoittuu. Osa TE-palveluiden toteutuneista kustannuksista olisi perusteltua esim. kuntakohtaisista tarve-eroista johtuen kohdentaa kuntakohtaisen toteutuman perusteella. Näitä ovat esimerkiksi palkkatuki, starttiraha ja oppisopimuksia varten myönnettävät palkkatuet sekä työvoimakoulutukset. Muut kustannukset voitaisiin jakaa toteutuneisiin kustannuksiin perustuen. Kustannustenjakokriteeriksi voisi sopia esimerkiksi kunnan työttömien määrä asukasmäärän sijaan. Tällöin työttömien määrään perustuva kriteeri loisi erillisen kannusteen työllisyysalueen kuntien sisällä parantaa omaa työttömyystilannettaan.
- Lakisääteisten koto-tehtävien rahoitusmalli ohjaa ja kannustaa kuntia yhteistyöhön. Pirkanmaan tasoisesti tuotettavien kotopalveluiden rahoitus kytketään osaksi TE-palveluiden järjestämistä ja kustannustenjakoa. Tällä varmistetaan että työikäisten maahanmuuttajien palvelut ja rahoitus eivät eriytyisi sen perusteella, onko henkilö työvoimaan vai ei-työvoimaan kuuluva.

---

## J.6. RAHOITUSPERIAATTEET

”Rahoituksella tuetaan ekosysteemisyyttä ja lähipalveluita sekä kokonaisvoimavarojen vaikuttavaa käyttöä”

### Lähipalveluiden kannalta

- Kunnat voivat parantaa omaa palvelutasoaan yhdenvertaisuutta vaarantamatta panostamalla lakisääteisten TE-tehtävien rinnalla yleisiin työllisyys – ja elinvoimapalveluihin. Lain mahdollistama työnjaon malli tukee kuntien oman henkilöstön hyödyntämistä näissä tehtävissä.

### Ekosysteemisesti

- Lakisääteisten TE-tehtävien puitteissa tehtävä kehitystyö tukee ekosysteemistä lähestymistapaa, johon sisältyy myös uusien tehtävää tukevien digitaalisten ratkaisujen ja asiakaspalvelukokonaisuuksien kehittäminen.

---

## J.7. PALVELUJEN LAATU JA MÄÄRÄ

" Palveluita ja muita toimenpiteitä tarjotaan laajasti ja ekosysteemisesti edistään työllistymistä, osaamista ja työvoiman saatavuutta"

Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- TE-palveluita tarjotaan Pirkanmaalla sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisina, että ne vastaavat parhaiten asiakkaiden palvelutarpeisiin. Sekä nykyisten että potentiaalisten uusien asiakkaiden olevia ja tulevia tarpeita ennakoidaan (J1) ja kartoitetaan (J4) monipuolisilla toimenpiteillä. Tämä tieto ohjaa palveluiden sisältöjen sekä laajuuden ja laadun määrittelyä. Palveluiden ja muiden toimenpiteiden järjestäminen asiakkaille yhdenvertaisella tavalla on järjestämisvastuussa olevan Tampereen kaupungin vastuulla.
- Palveluiden laaja-alaiseen suunnitteluun osallistuu kuntien yhteisen toimielimen rinnalla strategisista kumppaneista koostuva verkosto. Strategista kumppanuusryhmää osallistamalla varmistetaan erityisesti, että palvelutuotannossa hyödynnetään koko Pirkanmaan ekosysteemi, kokonaisvoimavarat ovat tarkoituksenmukaisessa käytössä eikä päällekkäisiä tuotantorakenteita syntyisi.
- Myös työllisyysohjelmalla sekä muilla TE-palveluihin kytkeytyvillä ohjelmilla voidaan erikseen tehdä palvelun määriin, kohdennukseen, sisältöön ja laatuun liittyviä painotuksia. Laadulla tarkoitetaan ensi sijaisesti palveluiden asiakaslähtöisyyttä ja tähän liittyy myös asiakaskokemuksen jatkuva arviointi eri asiakasryhmiltä yhtenäisellä tavalla koko Pirkanmaalla.
- Palvelutulkinta on Pirkanmaalla laaja ja ekosysteeminen. Siihen liittyy lakisääteisinä järjestettävät palvelut sekä muut työllistymistä ja työvoiman saatavuutta ja osaamista parantavat sekä kotouttamisen toimenpiteet, joita järjestetään muun lainsäädännön nojalla tai kunnat järjestävät näitä itsehallintonsa nojalla nk. yleisinä palveluina ja toimenpiteinä. Kumppaneiden ja ekosysteemin edellytyksiä tuottaa palveluita parannetaan.

---

## J.7. PALVELUJEN LAATU JA MÄÄRÄ

"Palveluita ja muita toimenpiteitä tarjotaan laajasti ja ekosysteemisesti edistään työllistymistä, osaamista ja työvoiman saatavuutta"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- TE-palveluita järjestettäessä, niistä sovittaessa ja niitä kuntien rahoittaessa tarkoitetaan lakisääteisiä TE-palveluita. Jotta TE-palvelut saataisiin laajasti yhteen sovitettua kuntien elinvoima-, osaamis-, koto- ja hyvinvoinnin edistämisen palveluihin sekä näitä tukeviin ekosysteemeihin, pyritään myös TE-palveluiden järjestämisen, tuottamisen ja organisoimisen osalta luomaan tätä yhteensovittamista tukevia rakenteita. Esimerkkejä ovat ekosysteemien orkestroinnin tehtävät, ICT-ratkaisut, tiedolla johtaminen, toimija-, sidosryhmä- ja asiakasviestinnän kehittäminen sekä palveluhallinnan ja palveluiden tilastoinnin ja kokonaisvaikuttavuuden seuranta- ja arviointikäytäntöjen kehittäminen. Lähipalvelumallin avulla Pirkanmaan kunnat voivat kytkeä omat yleiset palvelut ja TE-palvelut paremmin yhteen.
- TE-palvelustrategiatyössä esiin nousseita palvelupainotuksia ovat erityisesti työnantajille suunnattavat sekä kehitettävät palvelut, uudet digitaaliset ja mahdollisimman laajasti useille eri asiakkaille skaalautuvat palvelut sekä työnantajien nk. DAAS-palvelut. Myös asiakkaan viranomaistyönä tehtävä lakisääteinen palveluprosessi on tunnistettava palveluna palvelullisia elementtejä, jotka toteutuvat erityisesti OMA-valmennustyössä.

## J.7. PALVELUJEN LAATU JA MÄÄRÄ

"Palveluita ja muita toimenpiteitä tarjotaan laajasti ja ekosysteemisesti edistään työllistymistä, osaamista ja työvoiman saatavuutta"

### Kuntien kannalta

- Asiakatarpeet ohjaavat palveluiden tarjontaa. Tieto asiakatarpeista kootaan Pirkanmaalla laajasti yhteen.
- Työllistymiseen, osaamiseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen vaikutetaan parhaiten TE-palveluita ja muita lakisääteisiä sekä yleisiä palveluita laajasti yhteen sovittein. Lähipalvelumalli luo rakenteen tälle työlle kunnissa ja kunnat satsaavat työllisyyteen myös vahvasti.
- OMA-valmennusmalli on asiakaspalvelua parhaimmillaan. Tätä kehitetään koko Pirkanmaalla.

### Koko Pirkanmaan ja palveluekosysteemin kannalta

- Palveluiden laaja-alaiseen suunnitteluun osallistetaan koko strategisista kumppaneista koostuva verkosto.
- Palvelutarpeita määritellään ja ennakoidaan laajoilla toimenpiteillä ja palveluita järjestetään kokonaisvoimavarat ja ekosysteemi huomioiden.
- Ekosysteemien mahdollisuuksia tarjota palveluita edistetään mahdollistavilla toimenpiteillä.
- Viestinnällä ja tiedonvälityksellä tehdään koko ekosysteemin palvelut laajasti näkyviksi.
- Tilastointi ja palveluhallinta kokoaa palvelut yhteen ja tekee toimenpiteistä näkyviä. Palveluiden kokonaisvaikuttavuutta arvioidaan laajasti ja tämä ohjaa palveluiden laadun kehittämistä sekä niiden määrää ja kohdentamista.

---

## J.8. YHTEENSOVITTAMINEN: KOTO-PALVELUT

" Kotouttaminen on elinvoimainvestointi, jossa laadukkaasti toteutettu kotouttaminen vahvistaa työllisyyttä ja lisää osallisuutta."

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Uusi laki kotoutumisen edistämisestä lisää kunnan vastuuta kotoutumisen edistämisestä ja suuntaa kotouttamista vahvemmin työllisyyttä tukevaksi. Kunnalle säädetään tehtäväksi laatia osaamisen ja kotoutumisen palvelutarpeen arviointi sekä kotoutumissuunnitelmat sekä työttömiksi työnhakijoiksi ilmoittautuneille että työvoiman ulkopuolella oleville maahanmuuttajille. Lailla lisätään erityisesti työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien, kuten kotona lapsia hoitavien vanhempien, tavoittamista kotoutumista edistäviin palveluihin. Kunnan kotoutumisohjelma olisi maahanmuuttajien alkuvaiheen kotoutumispalveluiden kokonaisuus, jonka vähimmäisisällöstä säädettäisiin lailla. Kotoutumisohjelmaan sisältyisi vähintään osaamisen ja kotoutumisen palvelutarpeen arviointi, kotoutumissuunnitelma, uusi monikielinen yhteiskuntaorientaatio, koulutusta, muita palvelutarpeeseen perustuvia kotoutumista ja työllistymistä edistäviä palveluita sekä ohjausta ja neuvontaa.
- Työllisyys on keskeinen osa kotoutumista kaikille työkäisille Pirkanmaalla. Lisäksi kotoutumisessa eli oman paikan löytämisessä on kyse on esimerkiksi osallisuudesta, yhdenvertaisuudesta, palvelujärjestelmää ja yhteiskuntaa koskevista tiedoista ja kyvystä toimia itsenäisesti. Tähän liittyvät kuntien vahvat peruspalvelut. Kotoutumisen edistämisen palveluita tulee kehittää siten, että ne edistävät kotoutujien etenemistä koulutus- ja työllisyyspoluilla.

---

## J.8. YHTEENSOVITTAMINEN: KOTO-PALVELUT

"Kotouttaminen on elinvoimainvestointi, jossa laadukkaasti toteutettu kotouttaminen vahvistaa työllisyyttä ja lisää osallisuutta."

- Tämä edellyttää sujuvaa yhteistyötä mm. kotoutumista edistävien palveluiden, työllisyyspalveluiden ja sote-palveluiden kesken. Kotoutumisen edistämisen tavoitteet tulee määritellä tarkemmin kohderyhmittäin samoin kuin palvelutarjonta ja sen sisältö eri kohderyhmille. Omakielisyyden merkitys palveluissa kuten neuvonnassa ja ohjauksessa kasvaa. Maahantulon jälkeisten alkuvaiheen palveluiden tulee toimia laadukkaasti. Erilaisiin asiakastarpeisiin (esim. neuvonta ja ohjaus sekä kielitaidon kehittäminen) tulee pystyä vastaamaan myös maassaoloajasta riippumatta.
- Kotoutumisen edistäminen on osa kuntien elinvoimaa ja siihen satsaaminen lakisäätöisiä kototehtäviä laajemmin on elinvoimainvestointia. Laadukkaalla kotouttamisen edistämällä vastataan osaltaan osaavan työvoiman saatavuuteen. Kotoutumisen edistämisen toimenpiteitä ja palveluita järjestetään entistä enemmän työntekokeskeisesti ja työhön ohjaavasti. Työnantajapalveluilla on tässä oma iso merkityksensä.



## J.8. YHTEENSOVITTAMINEN: KOTO-PALVELUT

" Kotouttaminen on elinvoimainvestointi, jossa laadukkaasti toteutettu kotouttaminen vahvistaa työllisyyttä ja lisää osallisuutta."

### Lähipalveluiden kannalta

- Oleellista on tavoittaa laajasti työvoiman ulkopuolella olevia ja saada heitä kotoutumista edistävien palvelujen piiriin. Tämä edellyttää toimenpiteitä, sillä työvoiman ulkopuolella olevien osalta osallistumisessa on kyse vapaaehtoisuudesta.
- Työvoiman ulkopuolella olevien tavoittaminen ja aktivoiminen hyötyy lähipalvelusta ja mahdollisuuksista tavata ja keskustella.
- Neuvontaa ja ohjausta tulisi olla monikanavaisesti saatavilla virastoaikojen ulkopuolella.
- Kotoutumisella vahvistetaan kuntien elinvoimaa Pirkanmaalla ja vastataan osaltaan osaavan työvoiman saatavuuteen.

### Ekosysteemisesti

- Kotoutumisen edistämisen palveluja tulee rakentaa ja kehittää asiakaslähtöisesti niin, että asiakas etenee koulutus- ja työllisyyspolullaan.
- Osa kotoutumisen edistämisen palveluista edellyttää riittäviä asiakasvolymejä ja kykyä skaalata palveluja, joten ne kannattaa järjestää keskitetysti
- Case Tampere: kaupungin sisällä toimijat voivat yhdessä kehittää toimintaansa niin, että myös työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien eri tarpeisiin voidaan vastata nykyistä paremmin. Tällöin OSKE ja Mainio toimisivat asiakkaiden tavoittajina ja asiakasyhteyden muodostajina. Lisäksi tavoittamista tehtäisiin kunnan eri palveluiden, hyvinvointialueen järjestöjen ja yhteisöjen kanssa yhteistyössä. OSKE ja Tredu kehittäisivät yhdessä osaamiskartoituksia erilaisille kohderyhmille. Sarka tarjoaisi työelämätaitoja ja – osallisuutta edistävän oppimisympäristön. Tredu tuottaisi koulutuspalveluja ja kielenopetusta sekä neuvontaa ja ohjausta. Työvoiman ulkopuolella olevien uraohjaukseen ja koulutukseen hakemista edeltävään neuvontaan tulee jatkossa panostaa enemmän.

## J.8. YHTEENSOVITTAMINEN: HYVINVOINTIALUE/TYP

"Järjestäjän ja hyvinvointialueen palvelujen ja toimintojen yhteensovittaminen vaatii systemaattisia rakenteita, aikaa ja yhteistä tulkintaa lainsäädännön reunaehdoista"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Järjestäjän ja hyvinvointialueen yhteisten toimintamallien rakentaminen ja yhteinen lainsäädännön reunaehtoien ml. yhdenvertaisuuden tulkinta on avain onnistumiselle. Tällä hetkellä hyvinvointialueen resurssien vähäisyys vaikuttaa yhdyspinnan rakentumiseen.
- TE-palveluissa kaikki monialaiset toimintamallit pyritään järjestämään samassa vastuukokonaisuudessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi Aikuisten TYP-toimintaa, Nuorten TYP-toiminnan mahdollisuuksien kartoittamista ja Mahaanmuuttajien Oskea.
- Toimintamalli pyritään rakentamaan ekosysteemisyyden periaatteella siten, että siinä ovat mukana kaikki avaintoimijat (Pirha, Tampere, KELA; Koulutuksenjärjestäjät, yhdistykset, palveluntuottajat). Lakisääteisiä monialaisia toimintamalleja hyvinvointialueen suuntaan vahvistetaan muiden avaintoimijoiden sitouttamisella toimintaan mukaan.
- Asiakasta autetaan lähellä. Yhdyspinta rakentuu kuntien lähipalvelumalliin. Tämä edellyttää yhdyspintakäytäntöjen luomisesta sekä johtamisen että asiakaspalvelun tasolla

#### Lähipalveluiden kannalta

- Asiakkaan auttaminen lähipalvelumallin mukaisesti. Asiakaspalvelutyötä tekevillä on luonteva yhteyspiste monialaisiin palveluihin joko omassa organisaatiossa (edellä kuvattu monialainen organisoituminen) tai suoraan yhdyspinta-organisaatiossa.

#### Ekosysteemissä

- Monialaiset yhteistoimintamallit kootaan yhteisen kehittämisrakenteen alle, jotta toimintaa on helpompi kehittää
- Avaintoimijat mukaan monialaisiin rakenteisiin (lakisääteisten toimijoiden rinnalla): koulutuksen järjestäjät, yhdistykset, yksityiset palveluntuottajat, säätiot

## J.8. NOSTOJA YHDYSPINTATYÖSTÄ

Lakisääteisten tehtävien tuotantotavan on huomioitava uusi resurssitilanne; tulkintaerot lainsäädännön reunaehdoista on tärkeä selvittää yhteistyön onnistumiseksi

- Hyvinvointialueen mukaan käytettävissä oleva henkilöstöresurssi suhteessa tiettyihin tehtäviin on liki puolittunut aiemmasta; tähän vastaamiseksi HVA kannattaa asiakassegmentointia ja tiettyjen segmenttien asioiden hoitamista asiakirjojen perusteella asianomaista asiakasta tapaamatta.
- Tähän liittyy merkittävä tulkintaero, joka on tärkeä ratkaista sujuvan yhteistyön varmistamiseksi: HVA:n mukaan yllä kuvattu menettely täyttää lain vaatimukset mutta kaikkien alueen kuntien mukaan näin ei ole.
- Työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta ei tällä hetkellä ole päästy sopimukseen; TYP-toiminta on keskeinen rajapinta lakisääteisten tehtävien toteuttamisessa, joten yhteisymmärryksen löytäminen ja yhteistyötapojen vakiinnuttaminen on kaikkien osapuolien kannalta tärkeää.

Jatkossa olisi tärkeää tunnistaa palveluiden vaikuttavuuden kannalta keskeiset ryhmät ja tilanteet, joihin palveluilla voidaan vaikuttaa ja fokusoida yhdessä niihin

- Kuntouttavaa työtoimintaa voisi kehittää niin, että se tarjoaa monipuolisempia vaihtoehtoja erilaisille yksilöille; asiakkaiden kirjo on laaja aina psykoosisairauksista kuntoutuvista asumispalveluasiakkaista hyvinkin toimintakykyisiin henkilöihin; tässä yhteistyö TE-palveluiden kanssa on oleellista erilaisten tarpeiden tunnistamiseksi.
- Nuoret ovat vaikuttavuuden näkökulmasta keskeinen asiakasryhmä, ja heihin tulisi panostaa kaikin keinoin.
- Työkykykoordinaattoreiden roolia yhteisten asiakkaiden asioiden hoitamisessa voidaan kehittää; tietyt tiedonjakoon liittyvät lainsäädännölliset rajoitteet vaikeuttavat yhteistyötä mutta olisi mielekästä etsiä tapoja saada TE & HVA -yhteistyön hyötyjä realisoitua uusilla ratkaisuilla.

---

## J.9. VIRANOMAISTEHTÄVÄT

”Yhdenvertaisesti toteutettavat tehokkaat viranomaistehtävät”

Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Tampereen kaupunki vastuukuntana koko Pirkanmaasta vastaisi viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Viranomaistehtävät perustuvat TE-lainsäädäntöön sekä tähän liittyvään muuhun lainsäädäntöön. Vastuu viranomaistehtävistä on jakamaton.
- TE-järjestämislain mahdollistamana viranomaiselle kuuluvaa toimivaltaa siirretään muille Pirkanmaan kunnille sopimuksellisesti. Toimivallan siirtäminen muille kunnille liittyy kuntien lähipalveluiden mahdollistamiseen ja tätä varten toteutettavaan erilliseen organisoitumiseen. Organisoituminen tehtäisiin siten, että toimivalta- ja vastuusuhteet ovat selkeät ja valvontavastuu näistä Tampereen kaupungilla on toteutettavissa yksiselitteisenä. Rakenne olisi tarkoituksenmukaista tehdä kuntakokeilun aluekoordinaatiomallin, hyvinvointialueen yhdyspintamallin tai muun vastaavan TE-palveluille ja kuntayhteistyölle tarkoituksenmukaisen rakenteen pohjalle.
- Sopimuksessa eriteltäisiin ne tehtävät, joita Tampere muille kunnille siirtäisi. Tätä varten kehitetään vuosittaiset palvelusopimukset. Sopimuksessa määriteltäisiin tehtävien laajuus, jonka tulisi perustua asetettaviin tavoitteisiin ja mittareihin palvelutasosta, käytettäviin työmenetelmiin ja -välineisiin, osaamisvaatimuksiin ja resurssointiin. Sopimusten sisältö tulisi olla selkeä, jotta Tampereen vastuu sopimusvalvonnasta toteutuu. Palvelusopimusten kesto määriteltäisiin palvelusuunnitelmaa vastaavaksi.
- Järjestämisvastuussa Tampereen kaupunki säilyttäisi kaikissa tilanteissa mahdollisuuden järjestää viranomaispalvelut myös muilla tavoilla ja viimekädessä itse kaikkien Pirkanmaan kuntien puolesta. Sopimuksia tulisi Tampereen kyetä myös tarkentamaan mikäli lainsäädännössä tapahtuu muutoksia.

## J.9. VIRANOMAISTEHTÄVÄT

"Yhdenvertaisesti toteutettavat tehokkaat viranomaistehtävät"

### Yleiset ehdotukset strategiseksi linjauksiksi

- Viranomaistyön organisointi koko Pirkanmaalla toteutetaan yhdenvertaisuutta edistävällä tavalla kustannustehokkaasti tehtäviä yhteen kokoamalla. Tehtävien organisoinnilla pyritään siihen, että työnantajien, yritysten ja henkilöasiakkaiden palveluhenkilöstön työtä voidaan suunnata viranomaistehtävistä palvelutehtäviin. Lähipalvelumallin osalta on tarkoituksenmukaista arvioida voidaanko palvelutehtäviä ja viranomaistehtäviä yhdistävällä Vastuuvirkailija/ Oma-valmennusmallilla päästä kustannustehokkaaseen ja asiakasta parhaiten palvelemaan ratkaisuun. Huomioiden Tampereen kaupungin isot asiakasmäärät, tarkoituksenmukaista olisi mahdollisimman pitkälle eriyttää viranomaistehtäviä tekevät ja asiakaspalvelutehtäviä tekevät henkilöt toisistaan mahdollistaen palvelutehtävien joustavat tuotantoratkaisut.
- TE-lainsäädäntö ja siihen liittyvät viranomaistehtävät koetaan liian säädeltyinä. Koko Pirkanmaan tasolla on perusteltua myös satsata edunvalvontaan, jossa voitaisiin vaikuttaa lainsäädännön tarkkarajaisuuden vähentämiseen.

#### Kuntakumppaneiden kannalta

- Viranomaisen toimivallan saaminen kumppanikuntiin
- Tehokkaat ja yhdenvertaiset viranomaistehtävät osana asiakkaille tarjottavia lähipalveluita Pirkanmaalla
- Palvelusopimukset kuntien kanssa
- Organisointi aluekoordinaatiomallilla

#### Vastuukunnan kannalta

- Järjestämisvastuun jakamattomuus, viranomaistehtävien siirtämisen mahdollistaminen kuntiin erillisorganisoitina, aluejohtaja ja aluekoordinaatiomalli välineinä.
- Keskitetyt tehokkaat viranomaistehtävät koko Pirkanmaalle.
- Viranomaistehtävien ja palvelutehtävien eriyttäminen mahdollisimman pitkälle joustavien palvelutuotantoratkaisujen aikaansaamiseksi.

---

## J.10. LÄHIDEMOKRATIAN TOTEUTUMINEN

"Asiakaslähtöisyyttä vahvistetaan lähellä asiakasta tehtävällä päätöksenteolla"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- TE-uudistuksen myötä päätöksenteko asiakkaille järjestettävistä palveluista tulee lähemmäs asiakkaita. Ylimmällä tasolla tämä toteutuu kuntien yhteisen toimielimen kautta. Yhteisen toimielimen rinnalla on tärkeää, että Pirkanmaan kunnissa käsitellään ja päätetään omaa kuntaa koskevista työllisyyttä ja elinvoimaa edistävistä toimista ja niiden riittävästä resurssoinnista sekä yhteensovittamisesta kunnallisiin TE-palveluiden. Myös kuntastrategioissa TE-palveluiden, työllisyyden ja elinvoiman aseman arvioidaan kasvavan.
- TE-palvelut kytketään vahvasti muuhun työllisyyden edistämiseen ja elinvoimaan. Vaikuttavuutta synnytetään riittävän laajoja, monisektorisia toimia yhteensovittaen ekosysteemisellä lähestymistavalla ymmärtäen ja halliten myös työllisyyteen vaikuttavia laajempia ilmiöitä. Työllisyyttä edistetään kaiken ja kaikkien keskinäisvaikutuksella – ei yhden tehtävän tai toimijan toimesta. Palvelustrategia luo puitteen TE-palveluiden rakenteiden muodostamiseksi Pirkanmaalla. TE-palvelustrategiaa täydentäen työllisyyden sisällöllisiä kysymyksiä tarkasteltaisiin Pirkanmaan työllisyysohjelmassa.

## J.10. LÄHIDEMOKRATIAN TOTEUTUMINEN

" Asiakaslähtöisyyttä vahvistetaan lähellä asiakasta tehtävällä päätöksenteolla"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Työllisyysohjelma varmistaisi asiakaskeskeisyyden ja -lähtöisyyden toteutumisen. Se kokoaisi yhteen ilmiöpohjaisesti työllisyyden edistämisen sisällölliset painopisteet esimerkiksi valtuustokausittain. Ohjelmalla pyrittäisiin osaltaan myös yhteensovittamaan kuntastrategioiden työllisyyttä ja elinvoimaa painottavia sisältöjä tukemaan TE-palveluiden järjestämistä koko Pirkanmaalla. Työllisyysohjelma suuntaisi toimintaa pitkäjänteisempään strategiseen kehittämiseen ja rahoitukseen.
- Tampereella ohjelmatyötä käytetään laajemmin hyväksi työllisyyden edistämisessä eri sektorit ylittäen. Hyvänä esimerkkinä tästä on TE-palvelustrategian rinnalla valmisteltava Tampereen nuoriso-ohjelma. Tavoiteltavaa on, että Tampereen kaupungin omat laajemmin työllisyyttä sivuavat ohjelmat huomioisivat jatkossa muidenkin Pirkanmaan kuntien tilanteen ja ekosysteemit

#### Kuntakohtaisesti

- Työllisyyden aseman vahvistaminen osana kuntien päätöksentekoa ja strategioita.

#### Koko Pirkanmaalla

- Päätöksenteko lähellä asiakasta.
- Pirkanmaan työllisyysohjelma varmistaa asiakaslähtöisyyttä, työllisyyteen vaikuttavien laajempien ilmiöiden käsittelyä, kuntien strategioiden yhteensovittamista sekä ekosysteemisyyttä.

# Palvelutuotanto



---

## P.1. PALVELURAKENNE JA PALVELUIDEN SAAVUTETTAVUUS

”Palveluiden saavutettavuutta edistämällä parannetaan asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden vaikuttavuutta”

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Palveluiden saavutettavuutta parantamalla edistetään TE-uudistukselle asetettuja päätavoitteita asiakaslähtöisyydestä, kustannustehokkuudesta ja vaikuttavuudesta, työvoiman saatavuudesta ja liikkuvuudesta sekä TE-palveluiden yhteensovittamisesta kuntien elinvoimapalveluihin.
- Palveluiden saavutettavuus on käsitteenä laaja. Siihen kuuluvat toimivat ja helposti saavutettavat kasvokkaiset lähipalvelut sekä etäyhteyksillä saavutettavat henkilökohtaiset palvelut. Saavutettavuutta edistetään myös aktiivisen asiakkaiden pariin jalkautuvalla työllä työnantajien ja yritysten suuntaan. Näistä elementeistä muodostuu Pirkanmaan lähipalvelurakenne.
- Palvelurakenne ja saavutettavuus nojaa myös ekosysteemissä toimivien kumppaneiden ja palveluntuottajien palvelurakenteeseen ja saavutettavuuteen. Toimivalla palvelurakenteella ja hyvällä saavutettavuudella tarkoitetaan laajassa mielessä sitä, että asiakas saa kaiken tarvitsevansa avun kääntymällä kenen tahansa työllisyyden ja osaamispalveluiden tarjoajan puoleen Pirkanmaalla. Laajalla asiakasviestinnällä ja eri toimijoiden välistä koordinoitua ja tiedonvaihtoa sekä yhteisiä tietojärjestelmiä kehittämällä tästä verkostosta ja ekosysteemistä luodaan asteittain yhden luokun palvelumallia. Välilliset toimet ja ekosysteemin koordinointi ovat tässä työssä tärkeässä roolissa.

# P.1. PALVELURAKENNE JA PALVELUIDEN SAAVUTETTAVUUS

”Palveluiden saavutettavuutta edistämällä parannetaan asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden vaikuttavuutta”

## Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen edellyttää, että Pirkanmaan saavutettavuutta parannetaan myös heille, jotka eivät vielä toimi Pirkanmaalta käsin. Näitä kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi työn ja opiskelun perässä maassa- ja maahanmuuttajat tai alueelle sijoittuvat uudet yritykset. Myös Pirkanmaalta ulos suuntautuvaa palveluiden saavutettavuutta parannetaan erityisesti huolehtimalla toimivista yhdyspinoista kansallisiin TE-palveluihin sekä yrityspalveluihin.
- Palvelurakenteen kehittämisen tavoitteena on vahvistaa asiakkaiden tietoa ja kykyä omatoimisesti käytettävät palveluita kohtaan. Näitä varten kehitetään uusia digitaalisia ratkaisuja. Tarkemman asiakassegmentoinnin avulla suunnitellaan ja luodaan kaikille asiakasryhmille heidän tarpeisiinsa parhaiten saavutettavissa olevat palvelut.

### Lähipalveluiden näkökulma

- Lähipalvelurakenne nojaa kuntien mahdollisuuksiin ja vahvistaa Pirkanmaalaista aluerakennetta kokeilun aluemallin pohjalta.
- Lähipalveluista luodaan palveluväylät Pirkanmaan yhteisiin sekä kansallisiin palveluihin henkilökohtaisia etäpalveluilla sekä asiakkaan omatoimisesti käytettävillä digitaalisilla ratkaisuilla.

### Saavutettavuus laajassa mielessä

- Palveluiden saavutettavuuteen ekosysteemisesti sekä lähipalveluita varten toteutetaan toimivat puitteet ja digitaaliset ratkaisut.
- Edistetään asiakkaiden omaehtoisesti käytettävien palveluiden kysyntää ja tehdään palveluita laajasti tunnetuiksi erityisesti yrityksille.
- Asiakassegmentointia kehittämällä pyritään ohjaamaan oikeat asiakkaat oikeiden saavuttavuusratkaisujen piiriin.

## P.2. MONIALAISET PALVELUT: ORGANISOINTI

"Monialaisten palvelujen tavoitteena on nopea eteneminen työllistymistä edistäviin palveluihin tai suoraan työelämään"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Palvelujen kehittämiseksi luodaan tiiviit yhteistyörakenteet hyvinvointialueen kanssa palvelujen asiakaspolkujen ja palvelujen sisältöjen kehittämiseksi. Yhteistyörakenteessa koordinoidaan myös valtakunnallisia palveluita (esimerkiksi Nuorten hyvinvoinnin ja pärjäävyyden tuen Onni-palvelu)
- Palvelujen yhteensovittaminen tulee vaatimaan muutostilanteessa aikaa ja yhdyspintatyön kehittämisen erillistä projektointia.
- Monialaisissa palveluissa hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja lähipalvelujen organisoinnissa
- Palvelutuotannon mallit ovat erilaisia erilaisille palveluille (esimerkiksi laaja palvelutuottajaverkosto työvalmennussätiöistä, yhdistyksistä ja muista kolmannen sektorin toimijoista hyödynnetään)
- Opinnollistamista sovelletaan toimintamallina monialaisen palvelujen asiakkaille. Tämä edellyttää koulutuksen järjestäjien ja TE-palvelujen tiivistä yhteistyötä.

#### Yhdyspinnan erityiskysymyksiä

- TE-palveluiden ja hyvinvointialueen yhteiset asiakkaat huomioidaan ja tulee huomioida omana ryhmänä, joilla on omat spesifit tarpeensa; samaan aikaan on muistettava, että he muodostavat vain yhden osan hyvinvointialueen asiakkaista.
- Aikuissosiaalityö on TE-palveluiden keskeinen kumppani ja monista muista sosiaalipalveluista poiketen heillä ei ole lakisääteistä maksimia asiakasmäärälle per sosiaalityöntekijä. Tämä on hyvä huomioida palvelujen kehitystyössä.

#### Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu

- Monialaiset asiakassuunnitelmat
- Työttömien terveystarkastukset
- Työkyvyn arviointi ja lausunnot
- Työhön paluun edellyttämä kuntoutus
- Kuntouttava työtoiminta
- Ammatillinen kuntoutus
- Sosiaalinen kuntoutus
- Eläke-edellytysten selvitykset
- Työkyvyn tuki työttömille

#### Kotoutumisen monialainen yhteistyö

- Monialainen palvelutarpeen arviointi
- Aikuissosiaalityön palvelut
- Pakolaisten psykiatriset palvelut
- Maahantulotarkastus ja terveyspalvelut (ml. hammashoito)
- Tilapäisen toimeentulotuen myöntäminen
- Erityiskustannuskorvausten hakeminen

## P.2. NOSTOJA MONIALAISTEN PALVELUJEN KEHITTÄMISEKSI

### Terveyspalveluiden näkökulma

- Kuntoutustoimien on oltava monialaisia, kun työttömyys pitkittyy; työttömyyteen liittyy stressiä ja ahdistuneisuutta, erilaista vaivaa ja elämänhallinnan teemoja
- Nykyisellään kuntoutusta ei ole räätälöity työttömille ja monialaista kuntoutusta on saatavissa niukasti, minkä kuitenkin tiedetään vaikuttavaksi kuntoutusmuodoksi työttömille
- Esimerkiksi 11 vuotta työttöminä olleissa ei juuri ole helposti työelämään palautettavia henkilöitä, heistä vain noin 15 % on potentiaalisesti "palautettavissa" olevia
- Tietetyt sairausryhmät ovat kuitenkin sellaisia, ettei niitä havaita ja osalla eväät työelämään ovat olleet aina heikot. Heille eläke-edellytyksiä on vaikea löytää viisikymppisenäkään.
- Lievempien mielenterveysongelmien avun saatavuus on keskeinen kehityskohde työttömien terveydenhuollon palveluissa

### Sosiaalipalveluiden näkökulma

- Kuntouttavaan työtoimintaan ohjaaminen on tällä hetkellä jumiutunut, koska suunnitelmien tekemiseen on käytössä noin puolet siitä henkilöstöstä joka tarvittaisiin; tämä yhdyspinta ei tällä hetkellä toimi halutulla tavalla
- Kuntouttava työtoiminta on henkilöille usein tärkeä osa arkea, mutta sen vaikuttavuus työllistymisen kannalta on jossain määrin kysymysmerkki – kaikki tavat rakentaa jonkinlaisia välityömarkkinoita ovat tarpeen
- Hyvinvointialueella voisi olla rooli välityömarkkinoiden luojana: Pirha voisi olla keskeinen palkkatukityöllistäjä; työkykykoordinaattoreita, hoiva-avustajia, yhteisöneuvoja ja kokemusasiantuntijoita tarvitaan
- Inhimillisestä näkökulmasta myös työkyvyn puutteiden tunnistaminen on keskeistä henkilön sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta

---

## P.3. TUOTANTOMALLIT

"Kustannustehokkaita ja vaikuttavia palveluita tuotetaan monituottajamallilla, palveluita asiakkaiden tarpeisiin jatkuvasti uudistaen"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Palvelujen tuotannon suunnittelun keskeisiä kriteereitä ovat kustannustehokkuus ja vaikuttavuus sekä saavutettavuus. Saavutettavuudessa tunnistetaan eri asiakasryhmien odotukset saavutettavuudelle.
- Palveluiden vaikuttavuuden mittaaminen ja tätä tukevat järjestelmät otetaan käyttöön laajasti. Palveluiden vaikuttavuudesta ei kaikissa palveluissa ole vielä riittävästi systemaattista tietoa. Tiedolla johtamisen kokonaisuutta kehitetään. Vaikuttavuustieto otetaan yhdeksi keskeisistä suunnittelukriteeriksi. Vaikuttavuutta lähestytään laaja-alaisen kokonaisvaikuttavuuden kautta, jossa vaikutuksia tarkastellaan sekä palveluiden, palveluketjujen että systeemisten vaikutusten osalta.
- Palvelutuotannon kustannukset tehdään läpinäkyväksi ja kehitetään kustannusten seurantaa tuottajasta riippumatta.
- Osaamista täydennetään laajasti ekosysteemin (ml. yksityisten yritysten) tarjoamalla osaamisella Pirkanmaan eri alueiden ja kuntien tarpeet huomioiden. Hankintaosaamista kehitetään keskitetysti ja jatkuvasti. Erilaisia hankintamalleja sovelletaan innovatiivisesti.
- Erityisosaamista vaativat tehtävät kartoitetaan, määritellään ja kootaan yhteen Pirkanmaan tasolla. Palvelupaletin ja palvelurepertuaarin hallinta määritellään yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi palvelujen tuottamisen osalta. Tällä varmistetaan palvelujen tehokkaampi kohdentuminen ja käyttö tulevaisuudessa.
- Järjestämisen rakenteessa on selvät periaatteet palvelujen tuotannon tehokkuuden seuraamiseksi sekä tuotantoratkaisujen uudelleen arvioimiseksi. (Ts. "kehittyvä järjestelmä")

---

## P.3. TUOTANTOMALLIT

"Kustannustehokkaita ja vaikuttavia palveluita tuotetaan monituottajamallilla, palveluita asiakkaiden tarpeisiin jatkuvasti uudistaen"

### Lähipalvelujen näkökulmasta

- Asiakasvastuu toteutetaan lähipalveluperiaatteella lakisääteisissä TE-palveluissa.
- Palvelut ovat saavutettavissa koko Pirkanmaalla
- Digitaalisia palveluja voidaan lainsäädännön reunaehtojen mukaisesti tarjota lähipalvelujen vaihtoehtona kaikille asiakasryhmille.

### Ekosysteemissä

- Vaikuttavuus palveluiden tuotantomallien suunnittelun lähtökohdaksi. Vaatii vaikuttavuuden mittausmallien ja tiedolla johtamisen parantamista.
- Palvelutuotannossa kehitetään uusia innovatiivisia yhteistuotannon tapoja eri toimijoiden (koulutuksen järjestäjät, yksityinen sektori) kanssa.
- Ostopalvelutoiminnassa kartoitetaan innovatiiviset hankinnan tavat ja hyödynnetään näitä tarpeisiin soveltuvalla tavalla. (Esimerkiksi ratkaisukilpailut, pääurakoitsijamallit, allianssit, yhteisrahoitteiset hankkeet/ohjelmat sekä edelleen kehitetään nyt pilotoituja talouden ohjauksen ja kannustimien käyttöä hankinnoissa.)

## P.3. TUOTANTOMALLIT HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA - NOSTOJA

Mitä siirtyvä henkilöstö muuttaisi? Mitä säilyttäisi?

### Mitä muuttaisit?

- Asiakaslähtöisyys / asiakkaan tarpeet / yksilöllisyys: Enemmän tarveharkintaa ja asiakaslähtöisyyttä.
- Työkäytännöt
  - Vastuuvirkailijatyön kehittäminen OMA-valmentajuuden suuntaan.
  - Työnkuvan selkiyttäminen. Asiantuntijan perehdyttäminen, itsensä kehittäminen mahdollistettava.
  - Työnkuvia tulee selkeyttää.
- Joustavuuden lisääminen koko järjestelmään.
- Tietojärjestelmien automatisointi
  - Esimerkiksi asiakaskyselyt ja kaikki "näpyttely" tulisi automatisoida, jotta asiakastyölle ja tiedonhauille jää enemmän aikaa.
- Mittarien uusiminen
  - Power BI on hankala, tarvitaan mahdollisimman yksinkertainen ja helppo mittari, jonka käyttö ei veisi työaikaa, vaan säästäisi sitä.
- Yrityskäyntien lisääminen.

### Mitä nykyisestä voisi säilyttää tai oppia?

- Asiakkaan kohtaaminen ja riittävän tiivis yhteydenpito.
  - Henkilökohtainen kohtaaminen rauhassa ja ajan kanssa. Tähän ei juuri ole ollut aikaa asiantuntijoilla.
  - Pitkäaikaistyöttömän tukemista ei voi eikä pidä tehdä liukuhihnatyönä.
  - Mahdollisuus kohdata kasvotusten.
- Työnantaja- ja verkostoyhteistyö, asioinnin monipuolisuus, asiakastyytyväisyysmittaukset, viremittaukset (sisäinen), tiedolla johtaminen.
- Henkilöstöllä mahdollisuus suunnitella omaa ajankäyttöä ja tehdä töitä etänä.
- Keskitetty palkkatuen käsittely.

---

## P.4. KUMPPANUUDET JA EKOSYSTEEMIT - LINJAUKSET

”Palveluiden tuottaminen ja toteutus perustuvat vahvoihin kumppanuustoiminnan toimintamalleihin sekä koko Pirkanmaan ja paikallisten ekosysteemien rakentamiseen”

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Kumppanuuksia ja palveluekosysteemiä kehitetään yhden luukun periaatteella toimivaksi suhteessa asiakkaisiinsa – ”kysyt kerran, joku selvittää sinulle asian”
- TE-palveluita toteutetaan tiiviissä kumppanuudessa koulutuksen järjestäjien sekä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.
- Kumppanuuksien ja ekosysteemien ylläpitoon luodaan selkeät ja jatkuvat rakenteet strategisella (keskustelu/ideointi – ”kumppanuuksien pyöreä pöytä”) ja operatiivisella tasolla (palvelujen yhteiskehittäminen, digitaaliset ratkaisut , viestintä ja tiedonvälitys)
- Palvelujen käyttäjät ja kohderyhmät tulee osallistaa kumppanuuksien kehittämiseen jatkossa määrätietoisemmin
- Klusterikohtaiset/ilmiökohtaiset kumppanuusfoorumit tai -rakenteet toimivat TE-palveluiden rakenteena: yhteistyö käynnistyy ekosysteemien tarjoamien TE-palveluita täydentävien palvelujen ja roolien kartoittamisella ja niihin liittyvällä yhteistyöllä perinteisten TE-palvelujen lisäksi.



## P.4. KUMPPANUUDET JA EKOSYSTEEMIT - LINJAUKSET

" Palveluiden tuottaminen ja toteutus perustuvat vahvoihin kumppanuustoiminnan toimintamalleihin sekä koko Pirkanmaan ja paikallisten ekosysteemien rakentamiseen"

### Lähipalveluiden kannalta

- "Kunnilla tulisi olla elinkeinopolitiikan työryhki, jossa olisivat mukana työvoimapalvelujen asiantuntijat, työelämän edustajat, yksityiset henkilöstöpalveluyritykset, kolmannen sektorin toimijat sekä koulutuksen järjestäjät."
- TE-palvelujen tuottamisen keskeisiä kumppanuuksia kehitetään tiiviin vuoropuhelun ja sopimusten avulla.
- Paikalliset ekosysteemit tunnistetaan ja mahdollistetaan.

### Ekosysteemisesti

- Pirkanmaalla levitetään määrätietoisesti TE-palvelujen toteutuksessa ajatusta ekosysteemien järjestelmällisestä hyödyntämisestä (Tampereen esimerkit toimivat tässä innoittajina).
- TE-palvelujen keskeisenä organisoitumisen muotona on alustojen luominen ja erilaisten kumppanuudessa tuotettavien foorumien luominen, kehittäminen ja ylläpito (Tampereen esimerkkien kautta)

## P.4. KUMPPANUDET JA EKOSYSTEEMIT - AVAUKSIA JA ESIMERKKEJÄ

Tulevaisuuden näkökulmia (ei linjauksia, mutta kiinnostavia avauksia)

- Kuntien näkökulmasta keskeistä on varmistaa palveluiden integrointi paikallisiin ekosysteemeihin.
- Ekosysteemisyyden tarkoittaa periaatteena maakunnallisten alueellisten ja kuntatason ekosysteemien huomioimisen.
- Ekosysteemisyyden edellyttää myös kaupunkirakenteen toimijoiden kytkemisen jollain tavalla yhteistyöhön.
- Ekosysteemeissä tulee tiedostaa laajasti kasvun ja kehityksen mahdollistaminen: sijoittumispalvelut, rekrytoinnit, osaamisen vahvistaminen sekä tietoneuvonta ja -ohjaus.
- Kansainvälisesti käytössä olevien työllisyyden allianssisopimukset ja Ekosysteemin hallinnan ulkoistamisen kokeilu ("pääurakoitsijamallit" ja "allianssimallit")
- Voidaan selvittää esimerkiksi Pirkanmaan alueen yhteisen Yritys-CRM:n toteuttaminen
- MyData-periaate työnhakija-asiakkailta tulevaisuudessa (määrätietoinen pilotointi ja testaaminen)

TE-palvelujen keskeiset kumppanit 2025-

- **Kansalliset työvoimapalveluiden vastuuviranomaiset:** Työ- ja elinkeinoministeriö, KEHA-keskus
- **Alueelliset työvoimapalveluiden vastuuviranomaiset:** ELY-keskus, Hyvinvointialue, KELA, Aluehallintovirasto
- **Muut kansalliset avainsidosryhmät mm :** Kuntaliitto, TEM-konsernin muut tahot (Business Finland, Work in Finland), muut ministeriöt (OKM, VM, STM), Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, Eläkeyhtiöt, Työttömyyskassat, työmarkkinaosapuolet ja elinkeinoelämän järjestöt, DVV, Migri, RISE, Työkanava Oy, yksityiset työvoimapalveluyritykset, kansalliset koulutuksen- ja erityiskoulutuksenjärjestäjät sekä tietovarantoja hallinnoivat muut instituutiot ja yhteisöt
- **Alueelliset avainsidosryhmät mm.:** Koulutuksen järjestäjät ja vapaa sivistystyö, alueelliset elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden järjestöt, elinkeino- ja kehittämissihtit ja -yhteisöt, työttömiä, maahanmuuttajia ja muita asiakasryhmiä edustavat kansalaisjärjestöt
- **Kunta-alustojen voimavarat mm. :** Päätöksentekijät, kuntien toimialat, sidosyksiköt ja konserniyhteisöt, muut kansalaisjärjestöt, kuntien palveluntuottajat ja yksityiset yritykset (esim. hankinnoilla työllistämisen näkökulmasta)

---

## P.5. PALVELUIDEN VAIKUTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

"Kustannustehokkaita, vaikuttavia ja asiakaslähtöisiä palveluita kehitetään jatkuvasti asiakkaiden ja henkilön kanssa yhdessä, nykyisiä palveluja uudistaen."

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Siirtyvien TE-palveluiden vaikutuksiin liittyvää tietoa hyödynnetään palveluiden kohdentamisessa ja suunnittelussa. Palveluiden vaikuttavuuden kehittämiseen liittyvää tiedolla johtamisesta kehitetään yhteistyössä.
- Palveluiden vaikuttavuutta koskeva tiedon vaihto ja hyvien käytäntöjen jakaminen Pirkanmaan sisällä otetaan kehittämisen lähtökohdaksi. Vaikuttavuustiedossa nojataan myös kansallisesti saatavissa olevaan tietoon. Kansallisen tason yhteistyön ja edunvalvonnan kautta pyritään vaikuttamaan siihen, että kansallisia tietovarantoja ja vaikuttavuustietoa pyritään saamaan käyttöön.
- Vaikuttavuuden keskiössä on työvoiman saaminen mahdollisimman tehokkaasti (nopeasti ja kokonaistaloudellisesti) työhön ja työssä pysymisen varmistamisen. Vaikuttavuudella haetaan nopeaa työllistymistä ja sitä kautta vaikutusta kuntatalouteen ja verotuloihin. Vaikuttavuuden näkökulmaa tarkastellaan laaja-alaisesti yksittäisten palveluiden asemasta.
- Vaikuttavuustieto on yksi palveluiden järjestämisen, tuottamisen ja kohdentamisen sekä kehittämisen määräävistä lähtökohdista. Palveluiden kehittämisessä noudatetaan vuorovaikutteisia kumppanuuksia ja vahvaa kokeilukulttuuria. Asiakkaat ja henkilöstö osallistetaan aktiivisesti palvelujen kehittämiseen.

## P.5. PALVELUIDEN VAIKUTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

"Kustannustehokkaita, vaikuttavia ja asiakaslähtöisiä palveluita kehitetään jatkuvasti asiakkaiden ja henkilön kanssa yhdessä, nykyisiä palveluja uudistaen."

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Palvelujen kehittämisessä tunnistetaan vaikutuksia ja hyötyjä koskevan viestinnän ja markkinoinnin merkitys eri asiakas- ja henkilöstöryhmille.
- Edunvalvonnassa vaikutetaan palvelujen uudistamiseen valtakunnallisesti. Lainsäädännön tarkkarajaisuuden väheneminen ja lisääntyvä liikkumavara järjestää palveluita lisää mahdollisuuksia kehittää entistä vaikuttavampia palveluita.

### TE-palveluiden arjessa

- Vaikuttavuustieto ohjaa myös käytännön tekemistä monella tasolla, esimerkiksi palveluhallinnan avulla
- Lainsäädännön reunaehtojen sisällä mietitään palvelut "uudelleen" ja luodaan palvelujen yhteiskehittämisen prosessi tai palvelukehitysprosessi
- Asiakasomistajuus / Omavalmentaja -konseptilla turvataan vaikuttavaa henkilöasiakaspalvelua

### Yhteistyössä ekosysteemin kanssa

- Rakennetaan vaikuttavuustiedon kokonaisalustaa johtamisen tueksi
- Luodaan palvelujen yhteisiä kehitysfoorumeita yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Palveluissa hyödynnetään palvelukehityksen huippuosaamista ja keskeisiä palvelujen kehitysmenetelmiä.
- Kehitetään palveluita "kohtaantopalveluiden" kokonaisuudeksi siten, että TE-palvelut asemoituvat osaksi laajemmin kuntien elinvoimatehtäviä ja kumppaneiden ja ekosysteemien palveluita
- Luodaan vertaisoppimisen ja -kehittämisen teemat osaksi Strategisen kumppanuusfoorumin toimintaa ja siitä systemaattinen yhteistyön rakenteet

# Organisointi

# O.1. TE-PALVELUHENKILÖSTÖN OSAAMISTARPEET JA VAATIMUKSET

"Tulevaisuuden TE-palvelut uudistavat omaa osaamistaan jatkuvasti ja toimivat itse esimerkkeinä jatkuvasta oppimisesta"

## Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- TE-palveluiden suuntaaminen työnantajien osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseen, kokonaisvaltainen lähipalvelumalli ja yhteensovittaminen kuntien elinvoimatehtäviin sekä ekosysteeminen lähestymistapa vaativat uudenlaista osaamista koko Pirkanmaan TE-palveluhenkilöstöltä.
- Työnhakijoiden asiakastarpeet, työnantajien tarpeiden ja työmarkkinoiden tilanteen tuntemus vaihtelevat. Vaaditaan uudenlaista konsultoivaa ja ratkaisukeskeistä työtettä ja henkilöstön asiantuntijoiden osaaminen tulisi sovittaa tähän. Asiakaspalveluosaamiseen panostetaan: asiakaspalveluosaamiseen kuuluu kohtaaminen, luottamuksen rakentaminen, puheeksi otto sekä palveluohjauksen osaaminen. Yritys- ja työnantaja-asiakkuuksien hoidon edellyttämät osaamisvaatimukset määritellään ja kartoitetaan. Yritysassiakkaiden palveluissa korostuvat myös uudenlainen koordinoiva työ, esim. Datakoordinaattori. OMA-valmennusmallia kehitetään koko Pirkanmaalla ja sen pohjana käytetään OMA-valmennuksesta laadittua pelikirjaa.
- Ekosysteeminen lähestymistapa, digitaalisten ratkaisujen edistäminen sekä työllisyyteen liittyvien ilmiöiden hallinta edellyttävät uudenlaista erityisasiantuntemusta, johon panostetaan.
- Edellytetään uusia tehtävien vaativuuden ja osaamistasojen määrittämiä, siirtyvän sekä kunnissa jo olevan henkilöstön osaamisen kartoituksia sekä tältä pohjalta tehtäviä henkilöstösuunnitelmia, perehdytyksiä ja koulutuksia. Osaamistason ylläpitämistä tulisi seurata ja osaamista ylläpitää jatkuvan oppimisen periaattein.

# O.1. TE-PALVELUHENKILÖSTÖN OSAAMISTARPEET JA VAATIMUKSET

"Tulevaisuuden TE-palvelut uudistavat omaa osaamistaan jatkuvasti ja toimivat itse esimerkkeinä jatkuvasta oppimisesta"

## Lähipalveluiden näkökulmasta

- Asiantuntemuksen tulee kohdistua asiakkaiden palvelemiseen ja ratkaisukeskeiseen työotteeseen.
- Lähipalveluissa vaaditaan uudenlaista osaamista, jossa TE-palveluita tarjotaan muiden osaamis- ja elinvoimapalveluiden rinnalla
- Aluejohtamisessa panostetaan työnantaja- ja esihenkilöstöosaamiseen, riittävään perehdytykseen

## Ekosysteemisesti

- Asiakaspalveluajattelun uudistaminen, koordinoitiossaamisen korostuminen myös asiakaspalveluissa
- Erytisasiantuntijuuden ja johtamisosaamisen merkitys korostuu
- Yhdessä kumppaneiden kanssa TE-palveluille luodaan pirkanmaalainen TE-palvelujen perehdytys- ja koulutuskokonaisuus

---

## O.2. TEHTÄVIEN ORGANISOINTI

"Tehtävien organisointi tukee uudistettavia ja kuntien elinvoimapalveluihin sekä ekosysteemeihin sovitettavia TE-palveluita"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Tampere vastuukuntana organisoisi TE-palvelut osaksi työllisyys- ja kasvupalveluita ja sen johtamis- ja ohjausrakenteita. Valtion siirtyvä henkilöstö sijoittuu Tampereen kaupungin palvelukseen. Palvelustrategiatyön painopisteisiin soveltuvia eri tehtäväryhmittelyjä ovat erikseen ainakin johtamis- ja esihenkilötehtävät, kehittämisen ja erityisasiantuntijuuden sekä digitaalista osaamista vaativat tehtävät, palvelu- ja kumppanikoordinaation (ml. hankinnat) sekä viestinnän tehtävät, asiakaspalvelutehtävät (työnantajat, yrittäjät, henkilöasiakkaat) sekä nk. back-office viranomaistehtävät sekä muut hallinto- ja tukitehtävät. TE-palvelut tarvitsevat tuekseen myös vastuukunnan muun organisaation osaamista, kuten lakipalveluita, muuta ICT- ja viestintäpalvelua, jonka käyttöä on perustelua jyvittää TE-tehtävien hoitamiseksi.
- Muiden Pirkanmaan kuntien lähipalvelumalli organisoidaan Tampereen työllisyys- ja kasvupalveluihin erikseen. Perusteltua olisi nimetä esimerkiksi aluejohtaja, jonka alle alueellinen lähipalvelu organisoidaan erikseen. Aluemalli noudattelisi Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilun aluemallia tau hyvinvointialueen tai muun tarkoituksenmukaisen yhdyspintamallin rakennetta. Aluejohtajan ohjauksessa peruskunnissa toimisi esimerkiksi työllisyyssäälliköt niistä kunnista, joihin sopimuksella siirrettäisiin virkatehtäviä.
- Tampereen kaupungille siirtyvän TE-taustaisen henkilöstön sijoittumisesta osaksi TYKASia sekä alueellisesti on perusteltua tehdä arvio erikseen. Tähän vaikuttavat mm. Tampereen kaupungin oma organisoituminen, alueellinen lähipalvelumalli sekä valtion muutosneuvotteluprosessi ja siirtyvän henkilöstön osaaminen ja tehtävänkuvat.
- Tampereen kaupungille keskitettävät kotouttamislain mukaiset tehtävät organisoidaan osaksi Tampereen kaupungin kansainvälisten palveluiden toimintaa. Keskitettyjen KOTO-tehtävien järjestämisvastuu siirrettäisiin yhteiselle toimielimelle ja niiden kustannustenjaosta sovittaisiin osana rahoituskokonaisuutta.



## O.2. TEHTÄVIEN ORGANISOINTI

"Tehtävien organisointi tukee uudistettavia ja kuntien elinvoimapalveluihin sekä ekosysteemeihin sovitettavia TE-palveluita"

Mahdollistat tehtävät, esim	Asiakaspalvelutehtävät, esim.:	Muut vastuukunnan tukipalvelut, esim.:	Keskitettävät kototehtävät, esim.:
Johto ja esimiestyö (ml. aluejohtamismalli) Erytisasiantuntijoiden tehtävät Digikehittämisen tehtävät Palvelu- ja kumppanuuskoordinaatio-tehtävät	OMA-valmentajien tehtävät (työnantajien, alkavien yritysten ja henkilöasiakkaiden palvelut)	Lakisääteiset TE- "backoffice" – tehtävät Lakipalvelut Muu viestintä ja edunvalvonta Taloushallinto ja ICT Muut hallinnon tukipalvelut Hankinnat	Osaamiskeskuksen palvelut Monikielinen neuvonta ja ohjaus Yhteiskuntaorientaatio Koulutus- ja palveluhankinnat

---

## O.3. TIEDOLLA JOHTAMINEN

"Pirkanmaa on valtakunnan johtava TE-palvelujen tiedolla johtamisen kehittäjä – toimintaa johdetaan aidosti tiedon avulla"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Pirkanmaalla kehitetään oma TE-palvelujen tiedolla johtamisen toimintatapa, jolla varmistetaan kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Valtion tiedolla johtamisen järjestelmät kytketään osaksi tätä toimintatapaa.
- Tiedolla johtamisen lähtökohtana ovat digitaaliset työkalut ja -välineet, ja digitaalisuutta hyödynnetään niin asiakastarpeiden kartoittamisessa, asiakkaiden palvelemisessa kuin ennakoinnissakin.
- Tiedolla johtamisessa ajatellaan työkaluja laajasti eri näkökulmista: tieto työmarkkinoista, tieto asiakastarpeista, henkilöstön työtyytyväisyys, ennakointitieto, tieto palveluiden kustannuksista ja vaikutuksista jne.
- Järjestäjä toteuttaa aktiivista edunvalvontaa ja yhteistyötä valtakunnan tason tiedolla johtamisen ja tiedonhallinnan kehittämiseen. Yhteistyössä kansallisten verkostojen, Kuntaliiton ja suurten kaupunkien kanssa vaikutetaan valtakunnan tason tietojen välittymiseen ja tiedon saatavuuteen.

---

## O.3. TIEDOLLA JOHTAMINEN

"Pirkanmaa on valtakunnan johtava TE-palvelujen tiedolla johtamisen kehittäjä – toimintaa johdetaan aidosti tiedon avulla"

### Lähipalvelujen näkökulmasta

- Tieto ohjaa ja palvelee myös asiakaspalvelutilanteissa, esimerkiksi vaikuttavien palveluiden tunnistamiseksi
- Tiedolla johtamisen toimintamallia toteutetaan keskitetysti ja lähipalveluita toteuttavat tahot saavat sieltä tukea
- Tiedolla johtamisessa kiinnitetään huomiota myös saatavan tiedon ymmärrettävyyteen ja hyödynnettävyyteen asiakastyötä tekevän näkökulmasta

### Ekosysteemissä

- Kumppaneiden tuottamaa ennakointitietoa ja näkemys- ja kokemustietoa hyödynnetään tiedolla johtamisen kokonaisuudessa
- Tiedolla johtamista kehitetään siten, että sen tarkasteltavana on myös ekosysteemin tarjoamien palvelujen tietoa ja tietämystä – strategian toimeenpanossa luodaan menettelyjä tiedon vaihtoon

---

## O.4. TIEDON- JA PALVELUN HALLINTA

"Tiedon- ja palvelunhallinta tukee työntekijöiden työnvälitystä ja tehostaa työnhakijan ja työnantajan välistä kohtaantoa"

### Yleiset ehdotukset strategisiksi linjauksiksi

- Työvoimaviranomaisten käytössä ovat valtakunnalliset tietojärjestelmäratkaisut: asiakastietojärjestelmä ja asiakkaiden palvelualusta (työmarkkinatori). TE-palveluiden järjestäminen ja tuottaminen asiakkaille yhdenvertaisella, asiakaslähtöisellä ja vaikuttavalla tavalla ekosysteemisesti ja lähipalveluperiaatteella Pirkanmaalla edellyttäen, että valtakunnallisten tietojärjestelmiä rinnalle rakentuu ja kehittyy omaa tietojärjestelmäarkkitehtuuria.
  - Yritys- ja henkilöasiakkaiden asiakastarpeiden kartoittamiseen arviointiin tarvitaan monipuolisia digitaalisia ratkaisuja ja analytiikkaa tavoitteena koota tarvetietoa koko Pirkanmaalta yhteen.
  - Lain soveltamisohjeisiin ja toimeenpanoon lakisääteisistä TE-palveluista sekä ekosysteemin muista palveluista tarvitaan koottu ja helposti ylläpidettävää palvelutietoa.
  - Palveluiden, palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen tilastoinnista, saatavilla olevasta palvelukapasiteetista, tuloksista, vaikutuksista tarvitaan tietoa sekä asiakkaiden, asiantuntijoiden, OMA-valmentajien että johdon ja esihenkilöiden käyttöön
- Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että työvoimanviranomaisen asiakashallintaprosessi, kotopalveluiden asiakasprosessit sekä näihin yhteensovitetut muut tehtävät ja palvelut olisivat nykyistä merkittävästi automatisoidumpia ja toimisivat tietojärjestelmäavusteisempina. Tämä parantaa asiakkaiden palvelukokemusta palveluiden kustannustehokkuutta sekä asiakasprosessin ja lain soveltamista asiakkaille yhdenvertaisella tavalla.

---

## O.4. TIEDON- JA PALVELUN HALLINTA

"Tiedon- ja palvelunhallinta tukee työntekijöiden työnvälitystä ja tehostaa työnhakijan ja työnantajan välistä kohtaantoa"

### Asiakastason tarpeita ja kehittämiskohteita

- Laajemmin tietoa saatavilla olevista osaajista (työnantajat)
- Selkeyttä työnhakuun ja tietoa työn saantiin vaikuttavista palveluista, tuloksellisuudesta ja muiden työnhakijoiden kokemuksista / suosituksista

### Prosessi- ja järjestelmätason tarpeita ja kehittämiskohteita

- Kokonaisvaltaista analyttistä ja mahdollisimman reaaliaikaista tietoa työnhakijoiden ja työnantajien tarpeista
- Tietoa palveluiden ja palvelukokonaisuuksien kustannuksista ja vaikutuksista
- Palveluhallinnan kokonaisratkaisun kehittäminen
- Pidemmällä aikavälillä asiakashallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmäkokonaisuus

TAMPEREEN KAUPUNKI, TYÖLLISYYS- JA KASVUPALVELUT

# SELVITYS TE-PALVELUT 2024 - JÄRJESTÄMISVASTUUN ALUEVAIHTOEHDOSTA SEKÄ TÄTÄ TÄYDENTÄVISTÄ KOTO-PALVELUISTA

Loppuraportti 21.3.2022

Mikko Kesä, Mikko Valtakari, Sari Pitkänen, Rasmus Aro, Olli Oosi

**MDI**

Aluekehittämisen konsulttitoimisto



**MIKKO KESÄ OY**

owalgroup

<b>1. TAUSTA JA TAVOITTEET .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. UUDISTUKSET.....</b>	<b>6</b>
3.1. TE2024 -uudistus .....	6
Järjestämisvastuu.....	6
Tehtävien rahoitus .....	7
Uusi kannustinmalli .....	8
Muut TE2024-uudistuksen osa-alueet .....	10
3.2. TE-palveluiden muut uudistukset .....	13
3.3. Hyvinvointialueuudistus.....	17
3.4. Koto-uudistus .....	19
3.5. Kuntakokeilun lähtökohdat TE2024- uudistukselle .....	22
<b>4. PIRKANMAAN TAUSTA-ANALYYSIT .....</b>	<b>24</b>
4.1. Työikäinen väestö .....	24
4.2. Työikäisten toiminta.....	28
4.3. Työssäkäynti .....	29
4.4. Työpaikat ja toimialat .....	32
4.5. TE2024 -työvoimamäärät ja ennusteet .....	34
4.6. TE2024-uudistuksen rahoituskokonaisuus .....	35
4.7. Yhteistoimintamallit .....	41
4.8. Yhdenvertaisuus.....	46
<b>5. TAVOITTEET UUDISTUKSELLE.....</b>	<b>49</b>
5.1. Kuntakysely TE2024 –uudistuksesta .....	49
5.2. Koto-selvitys .....	53
<b>6. SKENAARIOT.....</b>	<b>56</b>
6.1. SKENAARIO 1: Tavoiteskenaario Pirkanmaalle .....	58
6.2. SKENAARIO 2: Ei-tavoiteltu skenaario.....	60
6.3. MUUT SKENAARIOVAIHTOEHDOT .....	61
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET JATKOVALMISTELUUN .....</b>	<b>68</b>

# 1. TAUSTA JA TAVOITTEET

Pääministeri Sanna Marinin hallitus linjasi kevään 2021 puoliväliriihessä TE-palveluiden siirrosta kuntiin. Linjaus liittyy hallitusohjelman työllisyystavoitteeseen ja kuntien vastuun vahvistamiseen työllisyyspalveluissa. Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut eli TE-palvelut on tarkoitus siirtää kuntien vastuulle vuoden 2024 aikana. Linjauksien mukaisesti uudistuksen tavoitteena on luoda palvelurakenne, joka edistää parhaalla mahdollisella tavalla alueen kasvua, elinvoimaa ja kilpailukykyä sekä elinkeinoelämän ja muiden työnantajien työvoiman saatavuutta sekä tukee työnhakijoiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta.

Kunnat ovat omassa työllisyyden ratkaisumallissaan<sup>1</sup> kokeneet uudistuksen parantavan erityisesti työn tarjonnan ja kysynnän sekä kohtaannon edellytyksiä, vahvistan elinvoimaa sekä tuovan palvelut lähemmäs asiakasta, lähipalveluiksi.

\*\*\*

Tämän toimeksiannon tavoitteena oli laatia selvitys TE-palvelut 2024 (TE2024) - uudistukseen liittyvistä järjestämisvastuun aluevaihtoehdoista Pirkanmaalla. Vaihtoehtoja tarkasteltiin erilaisten skenaarioiden avulla, joiden taustaksi koottiin kattavat tausta-aineistojen ja analyysit.

Selvitykseen sisältyy täydentävä tarkastelu kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistuksesta työvoiman ulkopuoliselle työikäiselle väestölle. Tämä tarkastelu perustuu vuoden 2022 aikana toteutettavaan kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistuksen. Tämä puolestaan perustuu kesällä 2021 julkaistuun valtioneuvoston selontekoon kotoutumisen edistämisen uudistustarpeista. Tämä täydentävä koto-tarkastelu tehdään TE2024 - tarkastelun rinnalla peilaten tilannetta sekä TE2024-uudistukseen että selvityksessä laadittuihin skenaarioihin.

Selvitystä hyödynnetään päätöksenteon tukena eri toteuttamismallien välisessä arvioinnissa Pirkanmaan kunnissa sekä Pirkanmaan TE2024-ohjausryhmän valmistelutyössä ja muissa tarvittavissa yhteyksissä. Toiveena on ollut tuoda mahdollisimman laaja perusaineisto, joka havainnollistaa uudistuksen laajuutta ja yhteyksiä muihin uudistuksiin. Käyttötarkoitus ja hyödyntämiskohteet huomioiden selvityksen tavoitteena oli tuottaa tietoa ja työkaluja päätöksentekoon sekä Tampereen kaupungille että kaikille Pirkanmaan kunnille.

---

<sup>1</sup> Kuntaliiton työllisyyden ratkaisumalli, 12/2020



## 2. TOTEUTTAMINEN

Selvitys TE2024 – uudistuksen järjestämisvastuun aluevaihtoehtoista laadittiin monin eri tiedonhankintamenetelmin. Uudistuksen ollessa vielä selvityshetkellä lainsäädäntövalmistelussa oli selvityksen tekijöillä rajalliset mahdollisuudet nojautua valmiisiin tietolähteisiin. Tietolähteinä uudistuksen hahmottamisessa käytettiin julkisesti esiin tuotuja linjauksia esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön internetsivuilta, osallistumalla ja keräämällä aineistoa uudistusta käsittelevistä valtioneuvoston ja ministeriöiden infotilaisuuksista, esitysmateriaaleista sekä käymällä taustakeskusteluja ja haastatteluja lainsäädäntövalmistelussa mukana olleiden tahojen kanssa ministeriöistä, Kuntaliitosta sekä Tampereen kaupungilta.

Tausta-analyysit laadittiin pääosin tilastollisia lähteitä hyödyntämällä. Tausta-analyysit on laadittu kattavina pyrkimyksenä kuvailla TE-palveluiden järjestämisen ja sekä järjestämisvastuualueen tai -alueiden muodostamisen kannalta oleellisia pirkanmaalaisia tunnuspiirteitä sekä yhtymäkohtia ja eroja kuntien välillä.

Selvitykseen liittyi myös kunnille suuntautuneet kyselyt sekä TE2024 – uudistuksesta että Kotouudistuksesta. Kertynyttä aineistoa jatkojalostettiin työkokouksissa tilaajan edustajien kanssa sekä kahdessa erillisessä työpajassa. Toinen järjestettiin Pirkanmaan kuntien koto-asioista vastaaville 28.1.2022 ja toinen Pirkanmaan TE2024-ohjausryhmälle 14.2.2022.

Järjestämisvastuun aluevaihtoehtoja tarkasteltiin useista eri näkökulmista. Lähtökohtana tarkastelussa oli analyysi sekä TE2024 että koto-uudistuksista sekä muista näihin keskeisesti liittyvistä muista uudistuksista. Lisäksi lähtökohtatarkastelussa huomioitiin työllisyyden edistämisen käynnissä oleva koko Pirkanmaata (pl. Kuhmoinen) käsittävä kuntakokeilu. Toimintaympäristöanalyysissä puolestaan kuvailtiin työikäisen väestön tilaa ja kehitysnäkymiä, työssäkäyntiä ja työttömyyttä sekä alueen työpaikkojen ja toimialojen rakenteita. Lisäksi laadittiin laskemat TE2024-uudistuksen rahoituskokonaisuudesta. Selvityksen esiintuomassa tietopohjassa ja laskelmissa esiintyy epävarmuuksia uudistuksen valmistelutilanteesta johtuen. Analyysit on pyritty rakentamaan siten, että ne havainnollistavat kuntien tilannetta ja eroja toisiinsa.

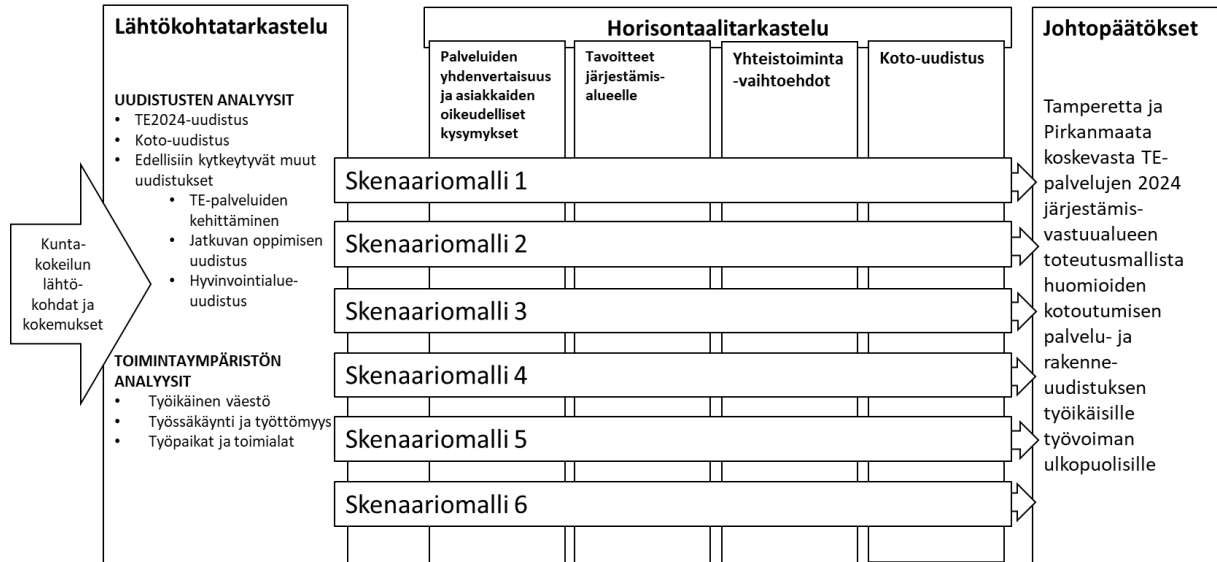
Erilaisia skenaarioita tuotettiin ja tarkasteltiin selvityksessä 6. Jokaiseen skenaarioon liittyi horisontaalitarastelu, joka sisälsi neljä eri näkökulmaa: palveluiden yhdenvertaisuuden, tavoitteenasettelun, yhteistoimintamallien sopivuuden sekä koto-uudistuksen tarkastelun. Skenaariot on laadittu johtopäätösten muotoon ja raportin muissa johtopäätöksissä esitetään muita skenaarioiden ulkopuolisia johtopäätöksiä mm. jatkovalmisteluun liittyen.

Viitekehys tarkentui hieman selvityksen kuluessa alun perin työsuunnitelmassa esitetystä. Skenaarioissa päädyttiin esittämään ensin parhaiten ja heikoiten kuntien tavoitteisiin soveltuvat skenaariot. Näiden kahden ”ääripään” välissä esitellään neljää muuta vaihtoehtoa. Peruste oli siinä, että erilaisia toteutusvariaatioita on paljon ja ne sisältävät paljon keskinäisiä riippuvuuksia: Muut kuin paras ja huonoin skenaario sisältävät todennäköisesti elementtejä molemmista, jolloin niitä voidaan tarkastella myös ristiin.

Alun perin koto-kokonaisuus oli tarkoitus tarkastella erillisenä osana selvitystä. Selvityksen kuluessa ja erityisesti kuntien tavoitteisiin nojautuen nähtiin luontevimpana yhdistää se osaksi kokonaistarkastelua ja TE2024- kokonaisuutta. Esitystavalla ei kuitenkaan ole vaikutusta siihen, etteikö koto-sisältöjä voisi

tarkastella myös erikseen toisenlaisista lähtökohdista tai että TE2024-alueratkaisu olisi riippuvainen muusta koto-kokonaisuudesta.

Selvityksen raportointi noudattelee pääosin tarkastelun viitekehyksen osakokonaisuuksia, vaikkakaan raportointijärjestys ei ole täysin analoginen viitekehykseen nähden.



**Kuva 1:** Selvityksen tarkasteluvitekehys

Selvityksen on tilannut Tampereen kaupungin Elinvoiman ja kilpailukyyn toimialueen työllisyys- ja kasvupalvelut. Selvitys on laadittu yhteistyössä MDI Publicin, Mikko Kesä Oy:n ja Owal Groupin kanssa. Selvityksen päävastuullinen toteuttaja ja raportoiija on ollut Mikko Kesä. Sari Pitkänen on vastannut selvityksen ja raportoinnin kotoutujien osakokonaisuudesta ja Rasmus Aro väestöön, työssäkäyntiin sekä toimialoihin liittyvistä tausta-analyyysien kokoamisesta ja analysoinnista. Muut selvitykseen osallistuneet henkilöt olivat Mikko Valtakari ja Olli Oosi.

## 3. UUDISTUKSET

### 3.1. TE2024 -uudistus

Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden siirto paikallistasolle on iso systeeminen uudistuskokonaisuus, joka koostuu useista eri osakokonaisuuksista. Tässä yhteydessä uudistuskokonaisuutta on tarkastelu erityisesti siltä osin, mitkä sen arvioidut päävaikutukset voisivat olla järjestämisalueiden muodostamisen näkökulmasta. Keskeisiä kysymyksiä on ainakin kolme: itse järjestämisvastuun määrittely, tehtävien rahoitus sekä välillisesti myös uusi työttömyysturvan vastuunjakomalli.

#### Järjestämisvastuu

Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisen yleisperusteena on vastaaminen elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden tarpeisiin ja muutosten ennakointiin sekä asiakkaiden palvelutarpeisiin. Palvelut on suunniteltava ja toteutettava sisällöltään, laadultaan ja laajuudeltaan sellaisina kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Palvelutarpeen arvioi työvoimaviranomainen yhdessä asiakkaan kanssa ja palveluiden tehtävä on turvata työnantajien osaavan työvoiman saatavuutta, edistää henkilöasiakkaan työllistymistä avoimille työmarkkinoille sekä edistää yritystoiminnan käynnistymistä.

Julkisia työvoima- ja yrityspalveluita tarjotaan asiakkaiden omatoimisesti käytettävänä palveluina (esimerkiksi verkkopalvelut) sekä henkilökohtaisina palveluina (kasvokkain tai etänä). Asiointitapa ja yhteydenpito asiakkaan ja palveluita tarjoavan työvoimaviranomaisen välillä määräytyy mm. lakisääteisen asiakaspalvelumallin vaatimusten sekä arvioidun palvelutarpeen perusteella.

Julkisina työvoima- ja yrityspalveluina järjestetään työvälitystä, kansainvälisen rekrytoinnin palveluita, tieto- neuvonta- ja ohjauspalveluita, valmennusta, työvoimakoulutusta sekä muutosturvakoulutusta. Julkisiin työvoima- ja yrityspalveluihin kuuluu myös henkilöasiakkaan palveluprosessiin asiantuntija-arvioinnit, työ- ja koulutuskokeilut, työttömyysetuudella tuettu työnhakijan omaehtoiseen koulutukseen liittyvä päätöksenteko ja ohjaus, työnantajille ja henkilöasiakkaille myönnettävät tuet, avustukset ja korvaukset (esim. palkkatuki, starttiraha, kulukorvaus, työvoimapoliittinen avustus) sekä kunnan työllistämisvelvoite.

Järjestämisvastuussa oleva viranomainen voi päättää muiden kuin lakisääteisten virkavastuulla tehtävien palveluiden tuotantotavasta. Palvelut voidaan päättää tuottaa itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muulta palveluntuottajalta. Tyypillisesti ostopalveluina tällä hetkellä hankitaan työvoimakoulutusta sekä muita koulutus- ja valmennuspalveluita työnhakijoille ja työnantajille. Julkisen työvoima- ja yrityspalvelulain mukaiset hankinnat mahdollistavat mm. asiakkaiden kulukorvaukset sekä palveluun liittyvien välttämättömien tietojen luovuttamisen viranomaisen ja palveluntuottajan välillä.

\*\*\*

Kunta voi TE2024-uudistuksessa järjestää edellä kuvatut palvelut itse, mikäli kunnan työvoiman määrä<sup>2</sup> on vähintään 20.000 henkilöä. Jos kunnan työvoimamäärä on alle 20.000, sen on muodostettava toisen tai useamman kunnan kanssa palveluiden järjestämisen yhteistoiminta-alue eli nk. työllisyysalue, jonka yhteenlaskettu työvoimamäärä on vähintään 20.000 henkilöä. Työllisyysalue tulee lisäksi olla maantieteellisesti yhtenäinen sekä työmarkkinoiden ja työssäkäynnin kannalta toimiva alue. Työllisyysalueella tulisi olla myös julkisen liikenteen mahdollisuus.

Kuntien tulee muodostaa työllisyysalue Kuntalain 8 § mukaisia yhteistoimintamuotoja noudattaen joko yhteisenä toimielimen kautta eli vastuukuntamallilla tai kuntayhtymänä.

Työvoimamäärän tulee täyttyä järjestämisvastuun käynnistyessä sekä jatkossa vähintään kolmen vuoden välein. Mikäli kunnan tai työllisyysalueen työvoimamäärä putoaa kolmena peräkkäisenä vuonna alle 20.000, tulee sen hakeutua osaksi muuta työllisyysaluetta.

Mikäli kunta tai kunnat eivät täytä kriteereitä eivätkä muodosta työllisyysaluetta, on valtioneuvostolla oikeus päättää mm. työllisyysalueen muodostamisesta, kunnan ja kuntien liittymisestä siihen, kustannustenjaosta sekä hallintomallista.

## Tehtävien rahoitus

Kunnille siirretään pääosa nykyisin TE-toimiston vastuulla olevista henkilöasiakas-, työnantaja- ja yrityspalveluista, työllisyysmäärärahat sekä palkkatukimäärärahat. Myös osa ELY-keskusten E-vastuualueiden sekä KEHA-keskuksen tehtävistä siirtyy kuntiin. Valtiolle jää palvelujärjestelmän toimivuuden varmistaminen, yliaalueellisia toimintoja sekä palvelut, jotka vaativat merkittävää soveltamis- ja ratkaisukäytäntöjen yhdenmukaisuutta. Näitä ovat esimerkiksi työttömyysturvaan liittyvät sanktiot sekä muutosturva.

Kunnille siirtyvien tehtävien maksimiarvo on arvioitu olevan noin 700 miljoonaa. Summa jakautuu nykytilanteessa karkeasti arvioiden siten, että noin 40-45 % on TE-toimistojen, Elyjen ja KEHA-keskusten henkilöstökustannuksia sekä näihin liittyviä välillisiä kustannuksia ja muita toimintamenoja. Noin 25-35 % kokonaiskustannuksista on palkkatukia ja starttirahoja, joita rahoitetaan sekä työ- ja elinkeinoministeriön että sosiaali- ja terveysministeriön toimintamenoista. Palkkatukien maksettua määrä vaihtelee vuosittain sen perusteella mikä on tukien kysyntä. Käyttämättä jääneitä palkkatukia siirretään seuraavalla vuosille, joten niiden kokonaismäärä vaihtelee vuosittain verrattain paljon. Loput 20-35 % ovat muita työllisyysmäärärahoja, jotka kattavat mm. ostopalvelut, työllisyyspoliittiset avustukset sekä asiakkaille maksettavat kulukorvaukset.

Siirtyvät tehtävät rahoitetaan kunnille täysimääräisesti valtionosuusrahoituksena. Rahoitus tulee laskennallisina osuuksina jokaiselle Manner-Suomen kunnalle. Tehtävät rahoitettaisiin yleiskatteisena valtionosuutena.

Valtionosuus määrittyy valtionosuuskriteerien mukaisesti. Valtionosuuskriteerinä käytetään 70 % painoarvolla työikäisten (19-64 – vuotiaiden) määrää ja 30 % painoarvolla laajaa työttömyyttä. Laajan työttömyyteen lasketaan työttömät sekä työvoimapalveluissa ja palkkatuella olevat.

---

<sup>2</sup> Tilastokeskuksen määritelmän mukaan työvoimamäärään lasketaan kaikki ne henkilöt, jotka vuoden viimeisellä viikolla olivat työllisiä tai työttömiä. Työvoimaan lasketaan kaikki työlliset ja työttömät henkilöt, ei pelkästään työikäiset. Työvoiman ulkopuolella työikäisistä on esimerkiksi varushenkilöpalveluksessa, päätoimisesti opiskelemissa olevat, vanhempainvapaalla olevat, työkyvyttömyys- tai sairauseläkkeellä olevat.

Vieraskielisyyskertoimella jaetaan erillinen 30 miljoonan euron tehtäväkokonaisuus tavoitteena turvata mm. maahanmuuttajien työvoimapalveluiden erillistarpeista koituvia kustannuksia. Pakolaistaustaisten kotoutumiskoulutuksen kustannuksista 20 miljoonan euron rahoitus kohdennetaan pakolaisten vastaanotosta ja kotoutumisesta kunnille maksettavaa laskennallista korvaustasoa korottaen.

Kustannukset järjestämistehtävistä muodostuvat ja syntyvät lähtökohtaisesti järjestämisvastuulliselle kunnalle tai toimielimelle. Tehtävien siirrosta syntyviä kustannuksia tulee sekä liikkeenluovutuksena siirtyvän henkilöstön ja tähän liittyvien kustannuspaikan kulujen (työvälineet, toimitilat) muodossa sekä lainsäädännön kautta vaatimuksena järjestää asiakkaan tarpeen mukaisia palveluita (ts. kuluttaa rahaa palveluihin).

TE-palveluiden kustannukset kohdentuvat tällä hetkellä eri tavoin eri kuntien välillä, kuin miten rahat jakautuisivat jatkossa valtionosuusrahoituksen kautta. Nykyinen julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden rahoitusmalli ja rahanjako perustuu työ- ja elinkeinoministeriön ja Ely-keskusten/TE-toimistojen välisiin toiminta- ja tulosneuvotteluihin eikä rahoitus noudattele kuntakohtaisia painotuksia eikä täysin edes Ely-alueiden välisiä suhteita edellä lueteltujen valtionosuuskriteerien perusteella laskettuna. Suurimmat kuntakohtaiset erot syntyvät tällä hetkellä erityisesti palkkatuen käytössä kuntien oman palkkatuen sekä kunnan alueella toimivien kolmannen sektorin toimijoiden palkkatuen käytön perusteella. Erot voivat kuntakohtaisesti olla huomattavia joko ylikulutuksessa tai alikulutuksessa. Rahoitusmuutos voi johtaa sopeuttamistarpeisiin paikallisissa tuotantorakenteissa, jos ne perustuvat tällä hetkellä selvään ylikulutukseen. Näistä syistä mm. valtionvarainministeriö on valmistelussaan esittänyt mahdollisuutena toteuttaa rahoitusmuutos 2-3 vuoden siirtymäaikana, jolloin kunnat voisivat sopeutua paremmin muuttuvaan tilanteeseen.

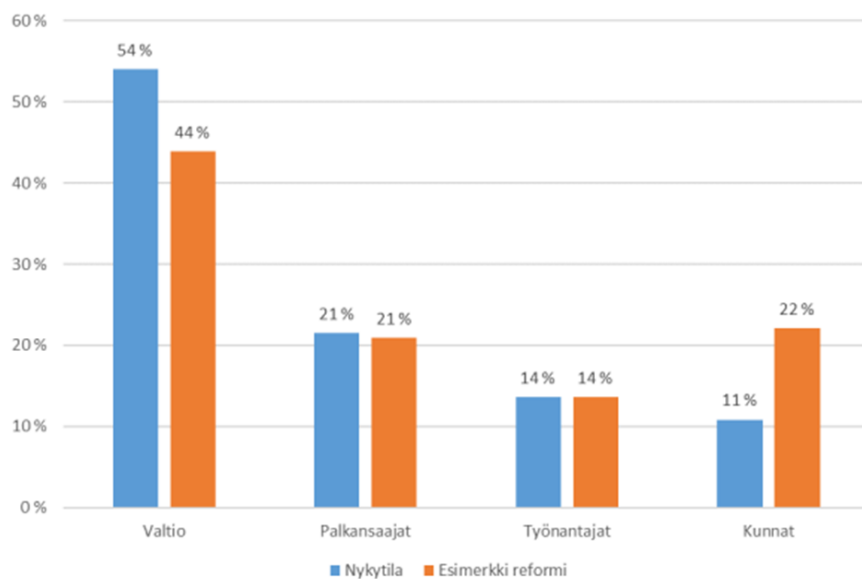
## Uusi kannustinmalli

Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden siirtoon paikallistasolle liittyy keskeisenä tekijänä työttömyysturvan uusi vastuunjakomalli eli nk. kannustinmalli. Koko TE2024 – uudistuksella on arvioitu saavutettavan noin 9.500-10.000 uutta työllistä, joka puolestaan vahvistaisi julkista taloutta arviolta 150-210 miljoonaa euroa. Arvio tehtävien siirron työllisyysvaikutuksista nojautuu työttömyysturvavastuun uudistukselle ja tätä kautta se muodostaa elimellisen osan uudistusta.

Työttömyysturvan vastuunjaon uudistuksen perusteena on tuotu esiin mm. se, että työllisyyden edistämisen keinovalikoima (valta) ja työttömyyden kustannukset (vastuu) saataisiin vahvemmin samalle toimijalle. Uudistuksella halutaan ehkäistä nykytilanne, jossa työttömyysetuuksien kustannusvastuuta voidaan siirtää hallinnontasolta (kuntalta) toiselle (valtiolle). Kuntia halutaan ohjata nykyistä vahvemmin edistämään työllisyyttä. Kannustinmalli hyödyttäisi kuntaa taloudellisesti myönteisestä työllisyyskehityksestä ja vastaavasti kunnat kantaisivat laajemman vastuun heikosta työllisyyskehityksestä. Uudistuksen jälkeen kuntien vastuu työttömyysturvan kokonaiskustannuksista olisi noin 22 %, kun työmarkkinatuen kuntaosuus kattaa nykyisin noin 11 % työttömyysturvan kokonaiskustannuksista. Päävastuu työttömyysmenoista olisi uudistuksen jälkeenkin valtiolla. Palkansaajien ja työnantajien<sup>3</sup> vastuu säilyisi uudistuksessa ennallaan (kuva 2).

---

<sup>3</sup> Työllisyysrahastolle ja työttömyyskassoille maksetut korvaukset



Kuva 2: Työttömyysvastuiden jakautumisen nykytila ja esimerkki uudistustilanteessa, joissa kuntavastuuta olisi kasvatettu noin 400 me vuoden 2019 tasosta. Lähde VM ja KELA.

Valmistelun pohjana on tällä hetkellä malli, jossa kunta vastaisi jatkossa ansiopäivärahan perusosan, peruspäivärahan sekä työmarkkinatuen rahoittamisesta. Ansiopäivärahaa saavista kunnat vastaisivat vain perusosan rahoituksesta, ei ansio-osan rahoittamisesta. Vastuu porrastettaisiin työttömyyspäivien kertymän perusteella seuraavasti:

- 0-99 pv etuutta saaneet 0 %
- 100-199 pv etuutta saaneet 10%
- 200-299 pv etuutta saaneet 20%
- 300-399 ov etuutta saaneet 30%
- 400 – 699 pv etuutta saaneet 40%
- yli 699 pv etuutta saaneet 50%

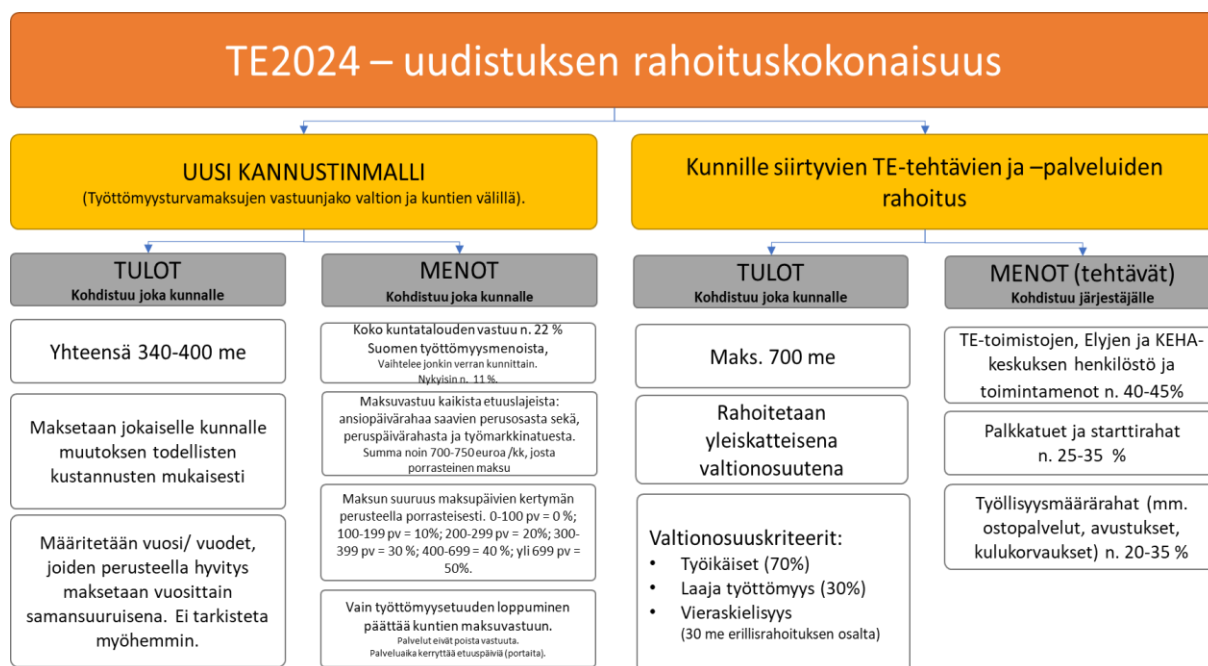
Etuuspäivien kertymä harmonisoitaisiin etuuslajeittain ja etuuspäivät kertyvät jatkossa sekä työttömyyspäiviltä että aktiivipäiviltä. Kunnan maksuvastuu poistuisi vasta, kun henkilön tarve työttömyysturvalle poistuu. Näistä kahdesta sääntömuutoksesta nykyiseen järjestelmään nähden on käytetty myös nimitystä ”palveluiden irtikytkentämalli”.

Uusi kannustinmalli muodostaa lisäkustannuksia nykyiseen kuntien työmarkkinatuen kuntaosuusmenoon. Lisäkustannusten määrä riippuu vuosista, joista vastuunjaon muutos määritettäisiin. Tällä hetkellä valmistelussa on käytetty vuosien 2018-2019 keskiarvotietoja ja lisäkustannusten määrä on noin 340-400 miljoonaa euroa. Lisäkustannusten määräytymisestä on esitetty valtiovarainministeriön toimesta arvioita, että lisäkustannuksista valtaosa syntyisivät palveluiden irtikytkentämallista, ei niinkään etuuslajien laajentamisesta tai vastuun aikaistamisesta. Palveluiden irtikytkentämalli tuottaisi lisäkustannuksia erityisesti myös työmarkkinatukivastuun sisälle: Esimerkiksi tällä hetkellä yli 300 päivältä työttömyyden perusteella työmarkkinatukea saavien aktivointi muuttuisi kunnalla työttömyysturvakustannukseksi nykyisen työttömyysturvasäästön sijaan. Lisäkustannusten arviointi kuntakohtaisesti on tällä hetkellä hyvin suuntaa antavaa, mutta työttömien

korkealla määrällä sekä työmarkkinatukea pidempään saaneiden nykyisellä korkealla aktivoinnilla on huomattava merkitys lisäkustannuksiin.

Uuden kannustinmallin tuottamat lisäkustannukset hyvitetään eli kompensoidaan sekä kuntatalouteen että joka kunnalle täysimääräisesti. Hyvityksen suuruus määritellään muutosvuoden tai -vuosien keskiarvon perusteella ja se maksettaisiin samansuuruisena jokaisena vuotena muutoksesta eteenpäin. Hyvityksen tasoa ei jatkossa tarkasteltaisi. Kannustavuus järjestelmään muodostuu siis kuntien työttömyysturvakustannusten vähentämisestä, joka puolestaan edellä kuvattujen palveluiden irtikytkenän sääntömuutosten johdosta ohjaisi nopeaan ja vaikuttavaan työllistämiseen.

Hyvityksen määrä korostuu niillä kunnilla, joille palveluiden irtikytkenämalli tuottaa muutoshetkellä eniten kustannuksia. Näitä ovat mm. ne kunnat, joilla on aktivoitipalveluissa muutoshetkellä suhteessa maan tasoon nähden enemmän työttömyysturvaa saavia henkilöitä. Koska hyvitys tehdään muutoshetken ”poikkileikkaustilanteella”, hyvityksen määrä voi olla suhteessa suurempi niillä kunnilla, joiden työttömyys vähenee myös demografisen kehityksen seurauksena (työttömistä suurempi osuus siirtyä eläkkeelle, kuin työttömyyteen kertyy uusia henkilöitä) tai esimerkiksi kuntien välisen muuttoliikkeen seurauksena.



**Kuva 3:** TE2024-uudistuksen rahoituskokonaisuus pääpiirteissään

### Muut TE2024-uudistuksen osa-alueet

Uudistus sisältää paljon myös muita osa-alueita, joilla on joko suora tai välillinen vaikutus järjestämislueratkaisuun. Asiakkaan **palveluprosessi ja työvoimapalvelut** perustuvat uudistuksessa pitkälti nykyiseen lainsäädäntöön. Työvoimapalveluista vastaava kunta tai toimielin mm. tulee noudattamaan uutta asiakaspalvelumallia eli nk. pohjoismaista työvoimapalvelumallia, jonka vaikutuksia on analysoitu lyhyesti myöhemmin (luku 3.4). Työvoimapalveluita tulee tarjota asiakkaan tarpeita vastaavasti. Sekä asiakkaan palveluprosessin toimeenpanolla että työvoimapalveluiden tarjonnalla voi olla vaikutusta asiakkaan asemaan ja yhdenvertaisuuteen ja tätä kautta järjestäjävastuulliseen tahoon kohdistuvaan vastuuseen ja seurantaan. Palveluiden muuttuminen

yleiskatteiseksi ja erityisesti kannustinmalli muuttavat palveluiden tarjonnan taloudellisia kannusteita ja tällä voi olla vaikutusta palveluiden tuotantotapaan ja palveluiden järjestäjän sekä kuntien tavoitteisiin palveluiden painopisteistä ja vaikutuksista. Ainoastaan järjestävastuullinen taho voi jatkossa hankintamenettelyn kautta siirtää julkisia työvoima- ja yrityspalveluita sopimukseen perustuen ulkopuolisille palveluntuottajille. Työllisyysalueen muiden kuntien mahdollisuudet palveluntuotantoon ovat tältä osin järjestäjätahoa rajatummalla<sup>4</sup>.

TE-hallinnon henkilöstösiirrot toteutetaan liikkeenluovutuksena. Henkilöstö siirtyy vanhoina työntekijöinä vanhoin työhöihin järjestävastuulliselle taholle. Siirtyvän henkilöstön määrä noudattelee joko Ely-alueen henkilöstömäärää tai valtio-osuusriteereihin perustuvaa laskennallista määrää. Koko työllisyysalueen laskennallinen osuus henkilöstöstä siirtyy järjestävastuulliselle taholle. Siirtyvä henkilöstö<sup>5</sup> työskentelee tällä hetkellä maakuntatasoisesti, vaikka asiointipisteitä on Pirkanmaalla yhteensä 16. Asiakaspalvelua ja henkilöstöä ei ole lähtökohtaisesti jaoteltu kuntakohtaisesti ja osa maakunnan tehtävistä on keskitettyjä erityistehtäviä. Henkilöstösiirtojen näkökulmasta työllisyysalueiden muodostamisella on merkitystä sille, miten henkilöstö jakautuisi. Mitä lähempänä työllisyysalueet vastaavat nykyistä Ely-aluejakoa, sen yhdenmukaisemmaksi henkilöstösiirrot muodostuvat. Erityisesti vastuukuntamallissa henkilöstösiirrot edellyttävät myös tehtävänkuvien ja työehtojen yhteensovittamista vastuukunnalta.

Asiakastietojen käsittelyyn, tietojärjestelmiin ja tiedolla johtamiseen liittyy erityisesti työllisyysalueen näkökulmasta mm. järjestäjätahon valvontavastuu (esim. tietosuojaja ja tietojenluovutus) mikäli viranomaistyötä jaetaan kuntien kesken. Kyseeseen voi tulla myös päätökset yhteisistä digitaalisista ratkaisuista<sup>6</sup> sekä työllisyysalueen kokonaisjohtaminen (tiedolla johtaminen).

## **ANALYYSI TE2024- UUDISTUKSESTA JÄRJESTÄMISVASTUUALUEEN NÄKÖKULMASTA**

- Tehtävien rahoitusmalli muuttuu nykyisestä nk. korvamerkitystä valtionrahoituksesta kuntien yleiskatteiseksi valtionosuusrahoitukseksi. Tehtävärahoitus (450-600 me) edustaisi jatkossa merkittävää osaa koko kuntien valtionavusta. Sekä siirtyvien kustannusten että lainsäädännöstä tulevien tehtävien kautta on tärkeää, että TE-palveluiden rahoitus on riittävällä tavalla budjetoitu kunnissa. Kaikki rahankäyttö TE-palveluihin on jatkossa nk. kunnan omaa rahaa, josta mm. palkkatuet rahoitettaisiin. Esimerkiksi kuntien oma palkkatuen käyttö korvautunee itse rahoitetulla sosiaalisella työllistämällä. Yleisen toimialan mukaista rahoitusta työllisyyden edistämiseen voi olla tarpeen selkeyttää ja erotella viranomaistehtävien tai TE-palveluntuotantotehtävien hoitamisesta. Esimerkiksi yleisen toimialan perusteella kunta voisi rahoittaa julkisia työvoimapalveluita täydentäviä palveluita tai myöntää esimerkiksi kehittämishankkeiden osarahoitusta sekä yleis- ja kohdeavustusta. Koko työllisyysalueelle ja yhteiselle toimielimelle saattaa olla tarve, että kaikki tai

---

<sup>4</sup> On kuitenkin huomioitava, että kannustinmallin näkökulmasta ei jatkossa ole työttömyysturvan maksuvastuun näkökulmasta väliä, onko asiakas nk. virallisessa työllistymistä edistävässä palvelussa vai muussa esimerkiksi kunnan yleisen toimialan puitteissa hankkimassa palvelussa. Palvelut ovat aina velvoittavia, jos niistä on sovittu työllistymis- tai tätä korvaavassa suunnitelmassa. Lainsäädännön jatkovalmistelussa tarkentunee asiakkaan asema esimerkiksi kulukorvausoikeuden näkökulmasta.

<sup>5</sup> Työllisyyden edistämisen kuntakokeilu pois huomioiden

<sup>6</sup> hyödynnetäänkö valtion tarjoamia ratkaisuja vai toteutetaanko omia



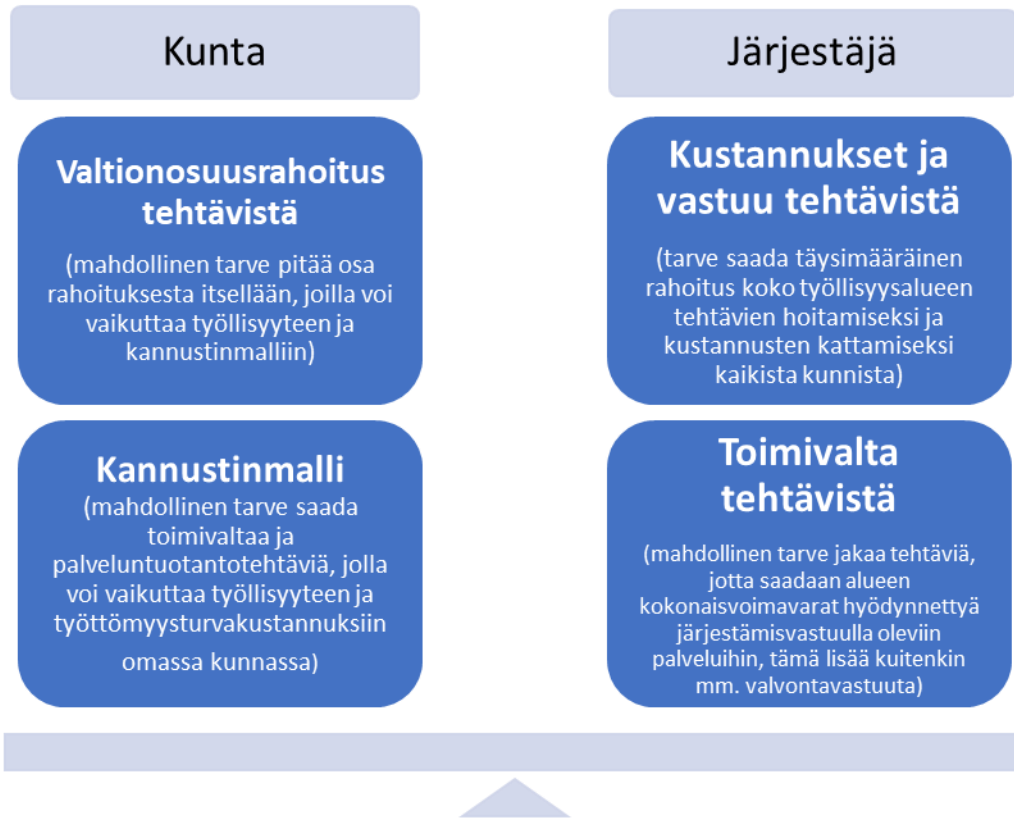
mahdollisimman moni työllisyysalueen jäsenkunta osallistuu TE-palveluiden tuottamiseen ja työllisyyden edistämiseen mahdollisimman laajasti ja vaikuttavasti.

- Koska tehtävien rahoitus menee jokaiseen kuntaan, mutta kustannukset tehtävistä on lähtökohtaisesti järjestäjävastuullisella taholla, on järjestäjän saatava rahoitus hoitamilleen tehtäville ja vastuille. Rahoitus tulisi riittää myös sekä äkillisiin ja ennustamattomiin tehtävänlisästarpeisiin (esim. työttömyysturvalausuntojen määrän kasvu) tai tilanteissa, joissa lainsäädännön kautta tulee lisää tehtäviä. Järjestäjätahon intressissä olisi saada sekä koko työllisyysalueen henkilöstö- ja toimintamenoja vastaava rahoitus sekä lain mukaisia ostopalveluja vastaava rahoitus. Palkkatukien, avustusten ja kulukorvausten myöntäminen tulee olla myös yhdenvertaista koko alueella ja tämä olisi lähtökohtaisesti myös järjestämisvastuun piirissä. Kunnat voivat täydentää rahoitusta harkintansa mukaan omassa kunnassaan.
- Rahoitus voisi olla joko hajautetusti joka kunnassa tai vain osittain keskitetysti. Tällä varmistettaisiin, että jokainen kunta kuluttaa vain omaa laskennallista osuuttaan palkkatukien rahoituksesta.
- Uuden työttömyysturvan vastuunjako- eli kannustinmallin perusteella työllisyysalueen kunnilla saattaa olla intressi sekä säilyttää laskennallista rahoitusta että sopia<sup>7</sup> omasta toimivallasta sekä palveluntuotantotehtäviä järjestäjävastuullisen tahon kanssa. On todennäköistä, joskaan ei täysin selvää, että tällainen sopimusmahdollisuus säilytettäisiin.
- Pidemmällä aikavälillä tehtävien rahoitus seuraa työikäisten määrän ja rakenteen muutoksia. Tehtävien rahoitus tulee kasautumaan työikäisten määrän kehityksen suhteessa niihin kuntiin, jotka kasvattavat osuuttaan koko maahan nähden. Rahoituskriteerin painopisteenä korostuu työikäisten määrä, joka ei välttämättä täysin seuraa tehtävien määrää tai vaativuutta samassa suhteessa, kuin työttömyyskriteeri seuraisi. Valtionosuuskombinaatio hyödyttää siis erityisesti kuntia, jotka kasvattavat työssä olevaa työikäistä väestöä suhteessa maan keskiarvoon.
- Kuntien vastuu työttömyysturvasta puolestaan kasvaa kaksinkertaiseksi samaan aikaan kun kuntatalouden koko pienenee sote-uudistuksen myötä lähes 60%. On ilmeistä, että tätä kautta koko kuntataloudesta tulee herkempi suhdannevaihteluille. Kannustinmallin lisäkustannusten hyvitys käyttäytyy työikäisten kuntien välisten kehityserojen suhteen päinvastoin tehtävien rahoituksen kanssa. Hyvitys todennäköisesti jää pidemmällä aikavälillä jälkeen työikäisiä kasvattavissa kunnissa ja ylikompensoituu työikäisiä menettävissä kunnissa. Kuntien rahoitusmuutoksilla ajan kuluessa on ilmeinen vaikutus myös työllisyysalueen kokonaisrahoitukseen sekä järjestäjävastuullisen tahon tehtävien hoitoon yhdenvertaisella tavalla koko työllisyysalueen osalta.
- Kuntaliitto, suuret kaupungit (C6, C21) sekä osa muista kunnista ja kaupungeista ovat mm. omissa esityksissään korostaneet kahta asiaa: järjestämisvastuun siirtämistä jokaiseen kuntaan sekä työllisyysalueen työvoimamääräkriteerin väljentämistä. Molemmilla esityksillä

---

<sup>7</sup> Esimerkiksi kuntalain 54 § mukaisesti sopimuksella viranomaistehtävän hoitamisesta.

olisi huomattava vaikutus myös työllisyysalueen muodostamisessa, työnjaossa sekä rahoitusperiaatteiden sopimisessa.



Kuva 4. Järjestämisvastuun sekä tehtävien ja rahoituskokonaisuuden suhde

### 3.2. TE-palveluiden muut uudistukset

TE-palveluihin liittyvillä vuosina 2021-2023 tehtävillä uudistuksilla varaudutaan jo joko suoraan tai välillisesti TE2024-uudistukseen. Esimerkiksi työllisyyden edistämisen kuntakokeiluja on päätetty jatkaa vuoden 2024 loppuun. Tavoitteena tässä esityksessä on varmistaa asiakkaiden, palveluprosessien ja henkilöstön sujuvaa siirtymistä kuntakokeiluista pysyvään uuteen palvelurakenteeseen.

Tässä luvussa on lyhyesti tarkastelu muita TE-palveluihin tehtyjä tai tehtäviä uudistuksia erityisesti TE2024- uudistukseen liittyvien järjestämisvastuiden ja työllisyysalueratkaisujen näkökulmista.

#### Uusi asiakaspalvelumalli (Pohjoismainen työvoimapalvelumalli)

TE-palveluiden henkilöasiakkaiden palveluprosessia on päätetty uudistaa nk. pohjoismaisen työvoimapalvelumallin mukaiseksi. Päätös liittyy erityisesti hallituksen päätösperäisten työllisyystavoitteiden saavuttamiseen, mutta uudistuksella on selkeä yhteys myös TE2024-uudistukseen. Uusi palveluprosessi tulisi määritelmään ja velvoittamaan järjestämisvastuussa tai

sopimukseen perustuen virkavastuulla TE-palveluita tarjoavaa kuntaa<sup>8</sup> toimeenpanemaan työttömän työnhakijan palveluprosessia uuden mallin mukaisesti.

Asiakkaan palveluprosessi tiivistyy uudistuksessa erityisesti asiakkuuden ensimmäisten 3 kk aikana. Alkuhaastattelu tulisi tehdä viidessä päivässä nykyisen 14 päivän sijaan. Täydentäviä työnhakukeskusteluja olisi järjestettävä 5 kpl ennen ensimmäistä 3 kk työnhakukeskustelua (nykyinen määräaikaishaastattelu). Tällä hetkellä tyypillisesti työttömyyden alkuvaihe perustuu työnhakijan omatoimisuuteen ilman työnhakuun liittyviä palveluja. Täydentäviä työnhakukeskusteluja lisätään myös työttömyyden pitkittyessä.

Asiakkaan omia työnhaun velvoitteita kasvatetaan siten, että pääsääntö olisi hakea 4 työmahdollisuutta kuukauden tarkastelujaksolla. Työnhakovelvoitteisiin voidaan säätää poikkeuksia asiakkaan tarpeiden ja mahdollisuuksien perusteella. Työnhakovelvoitteista olisi sovittava asiakassuunnitelmassa. Myös työllistymistä edistävien palvelujen aikana asiakkaalle tulisi järjestää työnhakukeskustelujen lisäksi (määräaikaishaastattelujen ohella) myös täydentäviä työnhakukeskustelua. Lisäksi asiakkailta on palveluista riippuen velvoitteita hakea työtä myös palveluaikana. Seuraamuksia ja karensseja lievennetään ja mukaan tulee myös nk. huomautusmenettely.

Uudesta asiakaspalvelumallista tulee nykyistä merkittävästi yksityiskohtaisemmin säänneltyä ja ohjeistettua. Malli ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tilanteet ja tarpeet sekä ohjeistaa työnhakovelvoitteiden ja täydentävien työnhakukeskustelujen periaatteet näihin liittyen.

Uuden asiakaspalvelumallin vaatimat lisäresurssit ovat arvioitu olevan 1200 henkilötyövuotta ja TE-toimistojen toimintamäärärahoja lisätään uudistuksen myötä 70 miljoonaa euroa.

TE2024-uudistuksen näkökulmasta uusi asiakaspalvelumallin voidaan nähdä ainakin raamittavan asiakkaille tarjottavaa yhdenvertaista palvelua. Palvelumalli perustuu nykyistä selvästi suurempaan henkilökohtaisten ja myös kasvokkaisten asiakaskontaktien määrään. Mikäli nämä palvelut voidaan TE2024 -uudistuksessa tarjota lähellä asiakasta, esimerkiksi joka kunnassa, voidaan tällä parantaa asiakkaiden asuinpaikkaan ja saavutettavuuteen liittyvää yhdenvertaisuutta siihen tilanteeseen nähden, että palvelut olisivat keskitetyimmät.

Laajan asiantuntija- ja lausuntopalautteen perusteella työmäärä suhteessa lisäresursseihin on arvioitu huomattavan korkeaksi. Mikäli toimeenpano osoittaa uudistuksen aliresursoinnin eikä tilanne korjaannu ennen TE2024 – uudistusta, on kunnille ja erityisesti järjestämisvastuussa olevalle taholle siirtymässä alirahoitettua palvelukuormaa. Uuden asiakaspalvelumallin on arvioitu myös kaventavan palveluiden järjestämisvastuussa olevan tahon liikkumavaraa ja joustavuutta. Esimerkiksi työttömyysturvan uuteen vastuunjakoon perustuvan taloudellinen kannustinmallin ohjausvaikutus heikkenee, jos ohjattaville kunnille muodostuu kerroksisesti paljon muuta ohjausta ja sääntöjä.

### **Palkkatukiudistus**

Palkkatukiudistus on ollut valmisteilla jo vuodesta 2021 lähtien ja se on tarkoitus viimeistellä vuoden 2022 aikana. Uudistuksen tavoitteena on ollut lisätä palkkatuen käyttöä erityisesti yrityksissä ja yksinkertaistaa palkkatukea vähentämällä työnantajabyrokratiaa. Lisäksi tavoitteena on nostaa

---

<sup>8</sup> mikäli sopimukseen perustuva virkatehtävien siirtäminen kuntien välillä uudistuksessa on mahdollista

vaikeasti työllistyvien osatyökykyisten, vammaisten, pitkäaikaistyöttömien ja maahanmuuttajien palkkatuen enimmäismäärää. Esillä on ollut malli yhdenmukaistaa tukitasoja 50 ja 70 prosenttiin. Uudistuksen osana on tarkoitus uudistaa myös kolmannen sektorin palkkatuki. Tavoitteena on, että nykyiseen kolmannen sektorin palkkatukeen kytkettäisiin vahvempaa yksilöllistä tukea, työkyvyn kartoitusta sekä muita palveluita siten, että työmarkkinoille siirtyminen mahdollistuisi nykyistä paremmin. Hallituksen huhtikuun 2022 linjaamaan työllisyyspaketin osana päätettiin palkkatukeen tehdä EU:n valtiontukisääntelyn edellyttämät muutokset ja 100 prosenttista palkkatuen käyttöä rajoitettaisiin suurimpien taloudellista toimintaa harjoittavien yhteisöjen osalta. Palkkatukiudistuksella voi olla vähäinen yhteys myös alla myöhemmin esitettävän osatyökykyisten Työkanava-erityistehtävayhtiön kanssa.

TE2024- uudistuksen näkökulmasta palkkatuki muodostaa merkittävän, jopa 25-35 % rahoitusosan, joka on tarkoitus siirtää kunnille yleiskatteisen valtionosuuden muodossa. Kunnille ja palveluiden järjestäjälle voi olla merkitystä sillä, kuinka tarkkaan tuen myöntämistä jatkossa säännellään, miten esimerkiksi maksatus päätetään toteuttaa sekä voiko kunta käyttää myös muuta rahoitusta tai täydentävää rahoitusta palkkatukena<sup>9</sup>. Palkkatuen kulutuksen osalta työllisyysalueelle olisi tärkeä sopia palkkatuen käytön periaatteista. Tavoiteltavaa voisi olla tilanne, jossa jokainen kunta maksaa palkkatuen omista rahoistaan ja ehkäistä nykyjärjestelmässä oleva tilanne, jossa osa kunnista ylikuluttaa palkkatukea uudistukseen perustuvaa laskennallista osuuttaan enemmän. Myös kuntien itselleen myöntämän palkkatuen periaatteet voi olla tarpeen linjata joko uudistuksen yhteydessä tai kuntakohtaisesti: Koska rahoitus on yleiskatteista, kunta ei varsinaisesti myönnä itse itselleen palkkatukea vaan kuluttaa henkilöstön palkkaamiseen rahaa joko työvoimatarve- tai esimerkiksi työvoimapolitiittisin ja sosiaalisin perustein.

## **TYP-uudistus**

TYP on työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu, jossa työ- ja elinkeinotoimisto, kunnat ja Kansaneläkelaitos yhdessä arvioivat työttömän palvelutarpeen ja suunnittelevat hänelle tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet. Työllisyyden kuntakokeilussa TYP-toimijoina ovat kokeilukunnat ja Kansaneläkelaitos.

Asiakkaalle laaditaan työllistymissuunnitelman sijaan monialainen työllistymissuunnitelma, jonka kriteerit on määriteltävä julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden lainsäädännössä. Asiakkaan palvelukokonaisuuteen sisältyy työttömän palvelutarpeen mukaisesti yhteensovitettuna kokonaisuutena julkisia työvoimapalveluja, sosiaali- ja terveystyöpalveluja, kuntoutuspalveluja sekä mahdollisesti muita työllistymistä edistäviä palveluja.

Monialaisen yhteispalvelun käytännön toimintaa koordinoidaan alueellisissa TYP-verkostoissa. Näitä on yhteensä 31, minkä lisäksi TYP-lakia toimeenpannaan 25 kuntakokeilualueella osana kokeilua.<sup>10</sup>

Sote-uudistus ja hyvinvointialueiden käynnistyminen edellyttävät tarkennuksia TYP-lakiin. Tämän hetken esityksessä kunnat<sup>11</sup> oltaisiin korvaamassa asiakasprosessien hoitamisessa hyvinvointialueilla. Valmistelussa kuitenkin esitetään kunnille vetovastuuta TYP-yhteistyöverkostoissa ja TE2024-uudistuksen jälkeen TE-toimistot korvattaisiin kunnilla. Valmistelun yhteydessä on myös suunniteltu

---

<sup>9</sup> esim yleis- ja kohdeavustusten sekä nykykuotoisen kuntien palkkatuen periaatteet

<sup>10</sup> lähde: työ- ja elinkeinoministeriö

<sup>11</sup> pl. kuntakokeilukunnat, joilla yhteys TYPpeihin tulee TE-tehtävien kautta.

laajennettavaksi TYP-toimintaa kattamaan koulutuksen järjestäjät verkostotyön osalta. Myös valtakunnallinen nuorten ohjaamopalvelua ollaan yhteensovittamassa TYP-toiminnan kanssa. Myös valtakunnallista tukirakennetta ollaan suunnittelemassa KEHA-keskuksen yhteyteen.

Pirkanmaalla kaikki kunnat Kuhmoisten kuntaa lukuun ottamatta ovat mukana työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa ja tätä kautta yhteys TYP-toimintaa säilyy myös hyvinvointialueuudistuksessa. TYP-uudistus kytkeytyy tältä osin siis TE2024-uudistuksen ja hyvinvointialueuudistuksen yhdyspintoihin ja vaikutusanalyysiin. Kuntien suunnasta oleellinen kysymys on se, miten hyvinvointialue sitoutuu TYP-työhön osaltaan ja miten esimerkiksi erilaiset yhdyspintojen kuntapohjat kyetään yhteensovittamaan toisiinsa.

**Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus.** Laki jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta on tullut voimaan syyskuun alussa 2021. Lain perusteella palvelukeskukselle on säädetty jatkuvaan oppimiseen liittyviä koordinointi- ja asiantuntijatehtäviä mm. tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluissa, osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakkoinnissa sekä yhteistyö- ja verkostotyössä alue- ja kansallisella tasolla. Lisäksi palvelukeskukselle on annettu rahoitus- ja hankintatehtäviä liittyen erityisesti työssä olevien, työvoiman ulkopuolella olevien sekä muuta julkisesti tuettua koulutustarjontaa täydentävän koulutuksen ja osaamispalveluiden rahoittamiseen. Rahoitus voidaan toteuttaa joko valtionavustuksen tai hankinnan kautta.

Kuntien TE-palveluihin palvelukeskuksella voi olla useita erilaisia vaikutuksia. Palvelukeskus edistää tärkeä kansallisen ja alueellisen tason yhteistyötä, joista myös työllisyysalueet voivat hyötyä. Palvelukeskuksen rahoittaman koulutuksen ja kuntien vastuulla olevan työnhakijoiden asiakasohjauksen osalta voi olla joitain yhteisasiakkuuksia erityisesti työnantajasektorilla. Henkilöasiakaspuolella yhteisasiakkuuksia on tunnistettavissa ainakin työikäisten työvoiman ulkopuolisten kotoutuja-asiakkaiden osalta. Rahoituksen näkökulmasta keskeinen kysymys on mm. siinä, rajaako palvelukeskuksen rahoitus kuntien rahoitusta (esimerkiksi työssä olevien yhteishankintakoulutus) tai vaikuttaako se työllisyysalueiden henkilö- tai työnantaja-asiakaspalveluihin liittyvään koordinaatioon tai joustavuuteen. Erityisesti kuntien kannustinmallin näkökulmasta tavoitteeksi on valmistelun yhteydessä asetettu, että kunnilla olisi mahdollisimman laaja keinovalikoima vaikuttaa työllisyyteen. Kansallisista erillisistä palvelurakenteista voi olla samalla sekä lisäarvoa että ne voivat kaventaa liikkumatilaa sekä vaikeuttaa palvelujärjestelmän kokonaisuuden hahmottamista sekä työnantaja- ja henkilöasiakas- että virkailijatasoilla.

**Työkanava Oy.** Osatyökykyisille suunnatun työkykyohjelman mukaisena toimenä valtio on perustanut vuoden 2022 alusta kokonaan omistamansa erityistehtävayhtiön. Yhtiön tarkoituksena on työllistää haastavassa työmarkkina-asemassa olevia osatyökykyisiä sekä itse että tukea heidän siirtymistään avoimille työmarkkinoille. TE-palveluista vastaavat kunnat ohjaisivat ja osoittaisivat yhtiölle jatkossa työvoimaa. Yrityksen toimintaa on pyritty yhteensovittamaan nykyisen julkisen työnvälityksen, tukityöllistämisen ja osatyökykyisille suunnattujen työnvoimapalveluiden ja palveluntuotannon sekä -järjestelmien kanssa. Ohjaustehtävästä voi erityistehtävayhtiölle tulla tarkkarajaisempaa ja se vaatii palveluihin ohjaavalta viranomaiselta tarkempaa palvelutarpeiden arviointia sekä muun olemassa olevan palvelujärjestelmän tuntemusta. Erityistehtävayhtiön rahoitus erityisesti tulevaisuudessa voi olla kuntiin vaikuttava kysymys. Yhtiön tavoitteet ovat korkeat suhteessa sille varattuun valtion erillisrahoitukseen. Yhtiön toiminta on arvokas lisä kuntien keinovalikoimaan ja auttaa myös kannustinmallin tavoitteisiin pääsyä. Kuntien kannalta tavoiteltavaa voisi olla, että yhtiölle annetaan erityinen sija ja asema rahoituksellisesti valtion budjetista. Näin toiminta toisi lisäresursseja kuntien valtionosuusrahoituksen rinnalle. Yksi mahdollinen vaikutus rahoituksen osalta voi kuitenkin olla myös

se, että se rajaa kuntien laskennallista valtionosuutta tai sitoo kuntien käsiä esimerkiksi palkkatuen käytössä.

### 3.3. Hyvinvointialueuudistus

Vuoden 2023 alusta lukien vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille Helsingin kaupunkia lukuun ottamatta. Uudistuksen tavoitteina on mm. turvata yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, vastata väestön demografisen kehitykseen haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua.

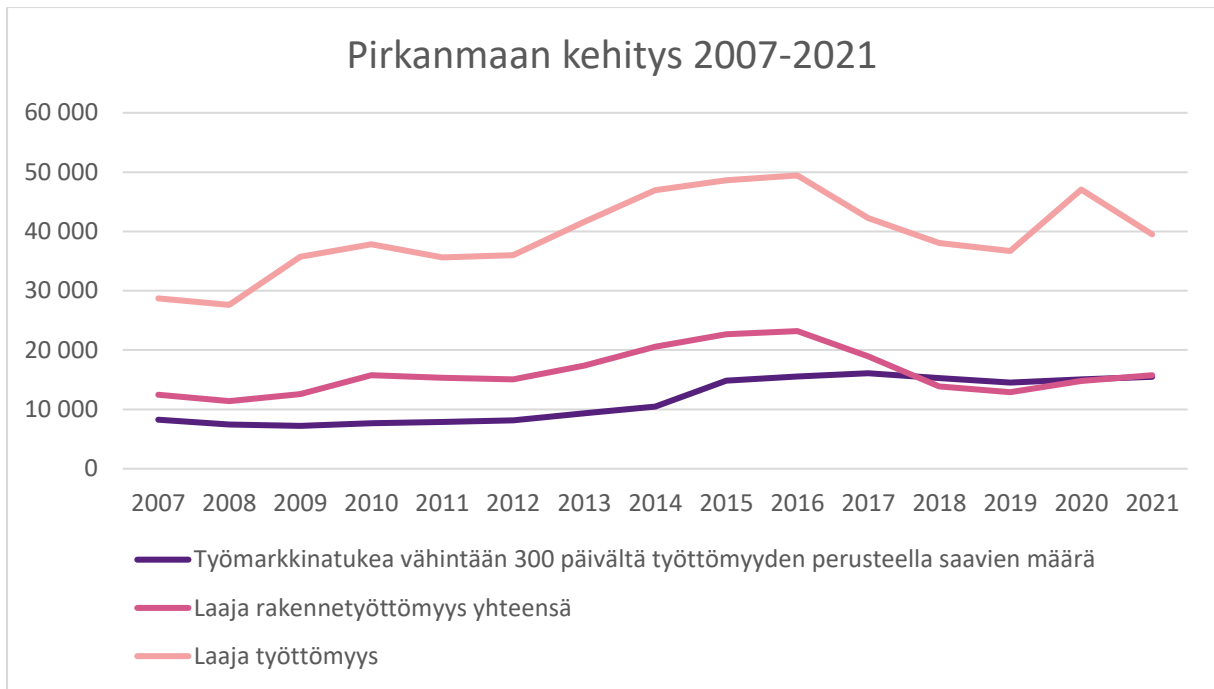
Hyvinvointialueille siirtyä monia sellaisia palveluita, joiden avulla kunnat ovat edistäneet työllisyyttä, ehkäisseet työttömyyttä tai sen pitkittymistä sekä poistaneet työllistymisen esteitä. Vuoden 2013 alusta kunnista hyvinvointialueille siirtyviä työllistymistä edistäviä palveluita ovat mm:

- aktivointisuunnitelmien ja kotoutumissuunnitelmien laatiminen
- kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen
- monialaisen työllistymissuunnitelman laatiminen sekä TYP-työ sosiaalityön näkökulmasta
- työllistymisen esteiden poistamiseen liittyvät muut sosiaalisen kuntoutuksen ja terveyden palvelut
- työkykyä tukevat palvelut sekä ammatillisen kuntoutuksen ohjauspalvelut
- työttömien terveystarkastukset
- jäljellä olevan työkyvyn ja eläke-edellytysten selvitykset ja arvioinnit

On kuitenkin huomioitava, että kuntouttavan työtoiminnan järjestämistä lukuun ottamatta edellä kuvatut tehtävät ovat monialaisia. Kuntakokeilun kautta Pirkanmaan kuntien rooli näissä tehtävissä säilyy omien asiakkaidensa osalta. TE2024-uudistuksen myötä kunnat ovat mukana näissä TE-tehtävien kautta yhteistyössä hyvinvointialueen ja muiden toimijoiden (kuten Kela) kanssa.

Kotoutumislain uudistuksen myötä myös tulee määritellä, miten sote-palvelut kytketään osaksi kotoutujien palvelukokonaisuutta. Palveluiden koordinointi- ja yhteensovittamisvastuu siirtyisi kunnille mutta pääosa palveluista olisi sote-hyvinvointialueilla.

Asiakasnäkökulmasta tarkasteluna hyvinvointialueen palveluita samanaikaisesti julkisten työvoimapalveluiden rinnalla tarvitsevien osuus on jopa 30-40 % työttömistä. Palveluntarvitsijoiden määrää voi suuntaa antavasti arvioida esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilaston laajan rakennetyöttömyyden määriä tarkastelemalla. Pirkanmaalla laajan rakennetyöttömyyden määrä on vaihdellut eri vuosina noin 12.000 - 23.000 henkilön välillä ja osuus laajasta työttömyydestä on ollut noin 30-35 %. Vuonna 2021 laaja rakennetyöttömyys oli samaa suuruusluokkaa kuin työmarkkinatukea vähintään 300 päivää työttömyyden perusteella saavien osuus.



**Kuva 5:** Työttömyyskehitys eri kohderyhmissä

Asiakasmäärään suhteuttaen voidaan sanoa, että hyvinvointialueen yhdyspintatyöstä, jaetuista asiakasprosesseista sekä toimintatavoista tulee yksi keskeisimmistä TE2024-uudistuksen toimeenpanon kokonaisuunnistumisen kulmakivistä.

Tämän selvityksen yhteydessä Pirkanmaan kuntiin toteutetun kyselyn yhteydessä pyydettiin kunnista näkemyksiä ja tavoitteita hyvinvointialueuudistuksesta TE2024 uudistuksen näkökulmasta.

Kuntien vastauksista ilmeni enimmäkseen epävarmuudet sekä epätietoisuus siitä, miten toiminta käytännössä hyvinvointialueella lähtee tai lähtisi toimimaan työllistymistä edistävien palveluiden osalta. Rahoitusmalli kunnissa ja hyvinvointialueella on erilainen. Vastauksissa pohdittiin miten tämä vaikuttaa yhdyspintatyöhön tai siihen, että hyvinvointialue resursoi riittävästi omia työllistymisen edistämiseen liittyviä tehtäviä. Hyvinvointialueiden toimintaa ohjataan taloudellisesti vain vähäisessä määrin samoin periaattein kuin jatkossa kuntia ohjattaisiin esimerkiksi uuden kannustinmallin myötä.

Hyvinvointialueiden rahoituksesta noin 1 % ohjataan hyvinvointialueiden kehityserojen suhteen nk. hyte-kertoimien avulla. Kertoimia on runsaasti ja niistä kolme osittain liittyy työllisyyteen.<sup>12</sup>

Kunnat ovat järjestäneet ja järjestävät tälläkin hetkellä esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan palveluita investoimalla TMT-passiivimaksua aktivointiin. Karkeasti arvioiden TMT-säästö muodostaa noin 30-50%<sup>13</sup> kuntouttavan työtoiminnan sopimuskorvauksesta. Vastaavaa mahdollisuutta ei ole hyvinvointialueilla, vaan sen tulisi kyetä järjestämään palvelu jopa 50-75 % edullisemmin. Tätä kautta

<sup>12</sup> neet-nuorten, toimeentulotukea saavien sekä työkyvyttömiä indikaattorit.

<sup>13</sup> jos työtoiminnan päiväkorvaus palveluntuottajalle olisi 40 euroa, tähän saatava valtionosuus on 10,09 ja loput rahoituksesta nykytilanteesta muodostuu työmarkkinatuen kuntaosuudesta tulevasta säästöstä (Tampereella keskimäärin 13- 15 eur/ päivä, riippuen keihin asiakasryhmiin kuntouttava työtoiminta kohdentuu) sekä muusta kunnan omasta satsauksesta.

on epävarmaa riittävätkö rahat palveluiden järjestämiseen siinä laajuudessa kuin nykyisin tai kuten asiakkaan tarpeet edellyttävät.

Työttömien työnhakijoiden palveluiden saatavuudella hyvinvointialueelta voi olla myös välillistä vaikutusta TE-palveluiden järjestämiseen, ohjaukseen ja tulkintoihin yhdenvertaisuudesta. Palvelukapeikat sote-palveluissa voivat johtaa esimerkiksi pitkittyviin työttömyyksiin, jotka puolestaan voivat haastaa TE-palveluiden järjestämismallissa olevaa tahoja korjaamaan tilannetta esimerkiksi käyttämällä omaa rahoitustaan työttömien aktivointiin. Ilman SOTE-palveluita näillä ei kuitenkaan välttämättä päästä tavoiteltaviin vaikutuksiin.

Kuntia mietityttää se, miten hyvinvointialueet kykenevät myötävaikuttamaan kunnille tulevaan uuteen kannustinmalliin. Kuntien kannalta jatkossa keskeisintä kannustinmallin näkökulmasta on se, kuinka oikea-aikaisesti ja nopeasti asiakkaan sote-palveluihin liittyvät työllistymisen esteet voitaisiin poistaa ja häntä voitaisiin auttaa työllistymään.

Yhdyspintatyön näkökulmasta tuodaan esiin se mm. kuinka sujuvaksi käytännön asiakastyö ja yhteiset palveluprosessit rakentuvat. Vastauksissa tuodaan erityisesti esiin sitä, että TE-palveluiden järjestämispohjan sekä hyvinvointialueen pohjan tulisi olla samat, jotta eri hallintokokonaisuudet eivät muodostaisi epäsymmetrisyyttä ja ylimääräistä työtä yhteensovittamiseen.

Kuntavastauksissa korostetaan myös sitä, että sopimuksellinen yhteistyö olisi tavoiteltavaa hyvinvointialueen suuntaan. Sote-uudistuksen todettiin olevan laajuudeltaan niin merkittävä, että sen vaikutukset ovat erotettavissa laajasti vasta myöhemmin. Se tulee muuttamaan myös peruskuntien roolia, rahoitusta sekä toiminnan painopisteitä.

### **3.4. Koto-uudistus**

#### **Järjestäminen**

TE2024-uudistuksen rinnalla kulkee kotoutumispalveluita koskeva uudistus, joka vaikuttaa kuntien rooliin työllistymistä edistävässä palveluissa. Käynnissä on kotoutumisen edistämisestä koskevan lain uudistus, jonka myötä kotoutumispalveluiden kokonaisvastuu tulee siirtymään kunnille. Laista annetaan esitys eduskunnalle syksyllä 2022 ja se on tulossa voimaan vuonna 2024. Kotoutumislain uudistuksen taustalla on Valtioneuvoston selonteko kotoutumisen edistämisen tarpeista<sup>14</sup>. Tavoitteena on, että kotoutumispalveluita olisi riittävästi tarjolla muuallakin, kuin kasvukeskuksissa, eli sen myötä lisättäisiin palveluiden yhdenvertaisuutta. Kotoutumislain uudistuksella tähdätään myös kotoutumisen nopeuttamiseen ja kotoutumisjakson lyhentämiseen, maahanmuuttajanaisten työllistymisen edistämiseen, kieliopintojen laadun parantamiseen, yritysten tarpeiden parempaan huomioimiseen sekä kolmannen sektorin ja vapaan sivistystyön osuuden lisäämiseen kotoutumista edistävässä työssä. Lakiuudistuksen tavoitteena on selkeyttää eri toimijoiden vastuita ja lisätä monialaista yhteistyötä sekä edistää maahanmuuttajien yhdenvertaisuutta ja lisätä myönteistä vuorovaikutusta eri väestöryhmien kesken. (Karppanen 2022<sup>15</sup>)

---

<sup>14</sup> Valtioneuvoston selonteko kotoutumisen edistämisen uudistamistarpeista. Valtioneuvoston julkaisu 2021:62.

<sup>15</sup> Karppanen Mira (2022). Kotoutumisen edistämisestä annetun lain uudistaminen. Työ- ja elinkeinoministeriö



Kotoutumislain uudistus kytkeytyy työllisyyspalveluiden siirtoon paikallistasolle, kun työttömien kotoutuja-asiakkaiden kotoutumisen edistämisen vastuu siirtyy kunnille. Samalla tapahtuu muutoksia rahoitukseen ja kotoutumisen edistämisen alueelliseen koordinaatioon. Kotoutumislain uudistuksen tavoitteet liittyvät myös työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien kotoutumiseen, jossa pyritään tukemaan erityisesti maahanmuuttajanaisten ja koko perheen kiinnittymistä yhteiskuntaan.

Kunnille tulee vastuu kotoutumispalveluiden koordinoimisesta ja kotoutujan palvelutarpeen kokonaisvaltaisesta arvioimisesta. Kotoutumislain uudistus tulee vaikuttamaan kuntien tehtäviin ja työnjakoon sekä työttömien työnhakijoiden että työvoiman ulkopuolella olevien henkilöiden palveluissa, kun mm. koulutus- ja työperäisten maahanmuuttajien puoliset on pyrittävä kotouttamaan aiempaa tehokkaammin. Kunta päättää jatkossakin pakolaisten vastaanotosta ja tekee siitä sopimuksen ELY-keskuksen kanssa.

Kotoutumislain uudistus kytkeytyy myös sote-uudistukseen, kun kotoutumislaisissa säädetään hyvinvointialueiden tehtävistä kotoutumisen edistämiseksi. Lisäksi sillä on yhteys TE-palveluiden uuteen asiakaspalvelumalliin eli nk. pohjoismaiseen työvoimapalvelumalliin ja sen yhteydessä maahanmuuttaja-asiakkaiden palveluprosessiin sekä monilaisen työllistämistä edistävien palveluiden lainsäädännön uudistukseen.

Osa maahanmuuttajista tarvitsee sosiaali- ja terveystalvueluista erityistukea elämänhallintansa tueksi. Tästä syystä yhteistyö, tehtävien suunnittelu, koordinointi ja kehittäminen kuntien ja hyvinvointialueiden välillä on keskeistä. Kotoutumislain uudistuksessa on ehdotettu, että hyvinvointialueelle siirtyvät kansainvälistä suojelua saavien sosiaali- ja terveystalvuelu sekä ilman huoltajaa saapuvien alaikäisten vastaanotto- ja asumistalvuelut ja sosiaali- ja terveystalvuelut. Kunta vastaa kansainvälistä suojelua saavien kotoutumistalvueluista ja sosiaali- ja terveystalvueluiden perustalvueluista.

Muutoksiin varautumiseksi Pirkanmaalla on käynnistetty mm. mielenterveys- ja päihdetalvueluiden integraatio 2020 -projekti, jossa on suunniteltu kehittämistalvueluimia maahanmuuttaja-asiakkaiden psykososiaalisen tuen talvueluihin.

- Kuntien näkökulmasta on tärkeää huomioida, että niiden vastuu tulee kasvamaan maahanmuuttajien kotoutumisen edistämiseksi ja niitä tukevien talvueluiden järjestämisessä. Maahanmuuttajat ovat erityisryhmä, joita koskee tavoite kotoutumistalvuelujan lyhentämisestä ja nopeammasta työllistymisestä
- Kuntien on tärkeää tarkastella työnvoiman saatavuuskysymystä maahanmuuttajien työllistymistä laajempuna elinkeinopoliittisena kysymyksenä. Väestöennusteiden perusteella työikäinen väestö vähenee ja yksi tärkeä tapa varmistaa sen saatavuus on houkutella maahanmuuttajia Suomeen ja kotouttaa heitä tehokkaasti osaksi yhteiskuntaa ja työmarkkinoita.
- Koto-uudistuksessa työnvoiman ulkopuolisten kotoutujien osalta ei ole TE2024-uudistuksen tavoin määritelty yhteistyöaluetta, väestöpohjaa tai muita ehtoja, jolla talvuelut tulisi järjestää. Järjestämisvastuu tulisi jokaiselle kunnalle. Ainoa ohjeistus järjestämisvastuista on se, että kuntien erilaisten tilanteiden huomioimiseksi talvueluita voidaan järjestää kuntien yhteistyöhön perustuvilla kuntalain yhteistalvueluintamalleilla. Työikäisten työnvoiman ulkopuolella olevien talvueluiden yhteensovittamiseen TE-palveluiden järjestämiseen olisi tätä kautta tulossa laajempaa joustavuutta.

## Palvelut ja niiden rahoittaminen

Maahanmuuttajat kuuluvat lähtökohtaisesti kuntien peruspalveluiden piiriin. Kuntien tulee edelleen järjestää peruspalvelut siten, että ne soveltuvat myös maahanmuuttajille. Palveluiden määrää ja soveltuvuutta voidaan osaltaan parantaa lakiuudistuksessa korostettavan kolmannen sektorin ja vapaan sivistystyön kanssa tehtävän yhteistyön avulla.

Kotoutumislain uudistuksessa toteutettavan kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistuksen myötä kuntien tulee vahvistaa matalan kynnyksen palveluita ja neuvonnan saatavuutta kaikille Suomeen muuttaneille maahanmuuton perusteesta ja elämäntilanteesta huolimatta. Kuntien tehtäväksi tulee laatia kunnan kotoutumisohjelma, joka on alkuvaiheen kotoutumispalveluiden kokonaisuus. Kunnan kotoutumisohjelma on uusi yksilötason toimenpidekokonaisuus, joka eroaa nykyisesti kunnan suunnitteluinstrumenttina toimivasta kotouttamisohjelmasta. Kotoutumisohjelma sisältäisi alkukartoitusta vastaavan palvelutarpeen arvioinnin, kotoutumissuunnitelman laadinnan, yhteiskuntaorientaation ja kotoutumista edistäviä palveluita. Kotoutumissuunnitelma on kunnan ja maahanmuuttajan yhdessä laatima suunnitelma, jossa sovitaan mihin palveluihin ja toimenpiteisiin maahanmuuttaja osallistuu.

TE2024 -uudistuksen myötä työllisyyttä edistävät palvelut kuten työvoimakoulutuksena järjestettävän kotoutumiskoulutuksen järjestämisvastuu siirtyy kunnille. Omaehtoiisiin työttömyysetuudella suoritettaviin opintoihin tulee säädösmuutoksia ja sen merkitys tulee kasvamaan, kun kotoutumisaika lyhenee ja tarvetta on saada maahanmuuttajille lisäkoulutusta kotoutumiskoulutuksen jälkeen.

Kotoutumislaissa edellytetään jatkossa parempaa yritysten tarpeiden huomioimista, mutta tähän ei ole asetettu tavoitteita. Maahanmuuttajien työllistymisen tuen lisäksi on tärkeää tarkastella yritysten tarpeita osaavan työvoiman saatavuuden näkökulmasta, jolloin koulutus- ja työperäisen maahanmuuton näkökulmasta mm. kuntien elinkeinoyhtiöiden roolia voitaisiin kasvattaa.

Vaikka TE2024 -uudistuksessa kunnan rahoitusvastuuta työttömyysturvasta kasvatetaan samalla kun työttömyysturvan ja aktivointipalveluiden välinen kytkös poistetaan, kotoutumissuunnitelman ajalta maksettavan työmarkkinatuen ja kotoutumiskoulutuksen rahoitusvastuun osalta on suunnitteilla erillISRatkaisu. ErillISRatkaisun avulla pyritään pitämään kuntien kannustimet maahanmuuttajien kotoutumiseen ja työllistymiseen mahdollisimman hyvinä. ErillISRatkaisussa kunnan työttömyysetuuksia koskevan rahoitusvastuun päivälaskuri jäädytetään silloin, kun kunta maksaa työttömyysetuutta kotoutumisen perusteella. Suunnitelmien mukaan pakolaisten osalta jäädytys kestää siirtymävaiheessa kolme vuotta ja muiden maahanmuuttajien kohdalla vuoden. ErillISRatkaisun vaikutus työllistymistavoitteeseen arvioidaan vähäiseksi ja kustannusneutraaliksi, sillä maahanmuuttajataustaisen ja etenkin pakolaisten työllistyminen on usein muita työnhakijoita hitaampaa. Toisaalta maahanmuuttajataustaiset henkilöt osallistuvat työvoimapoliittisiin toimenpiteisiin muita työnhakijoita aktiivisemmin, joten kunnat eivät ole juurikaan rahoittaneet kotoutumispalveluissa olevien työllisyyssetuuksia.

Kuntien näkökulmasta on huomioitava, että jäädytysosat tarkoittavat työttömyyspäivien kertymän jäädytystä. Vaikka rahoitusosuus kasvaisi, tilanne ei muutu kompensoinnista huolimatta, sillä kuntien maksuvastuu ei poistu palveluaikaisesti.

Rahoitusmuutoksia tehtävien rahoituksen osalta tulee myös kotoutumiskoulutukseen, johon on käytetty noin 50 miljoonaa euroa julkisesti rahoitetuista työllisyyspalveluista. Suunnitelmissa on, että

noin 30 miljoonaa maksettaisiin kunnille pääosin osana valtionosuusjärjestelmää vieraskielisyyskriteerin perusteella ja noin 20 miljoonaan jaettaisiin pakolaisten kotoutumiskoulutukseen osana pakolaisten vastaanotosta ja kotoutumisen edistämisestä maksettavaa laskennallista korvausta. Kuntien vastuulle vieraskielisyyskriteerin perusteella osoitettava kotoutumiskoulutuksen rahoitus on yleiskatteelliseen, jolloin rahoitusmäärä ei kasva, vaan uudistuksella muutetaan kuntien välistä rahanjakoa. Vieraskielisyyskerroin hyödyttää nykyisin pääkaupunkiseutua, mutta kannustaa samalla muita kuntia kasvattamaan vieraskielisten määrää.

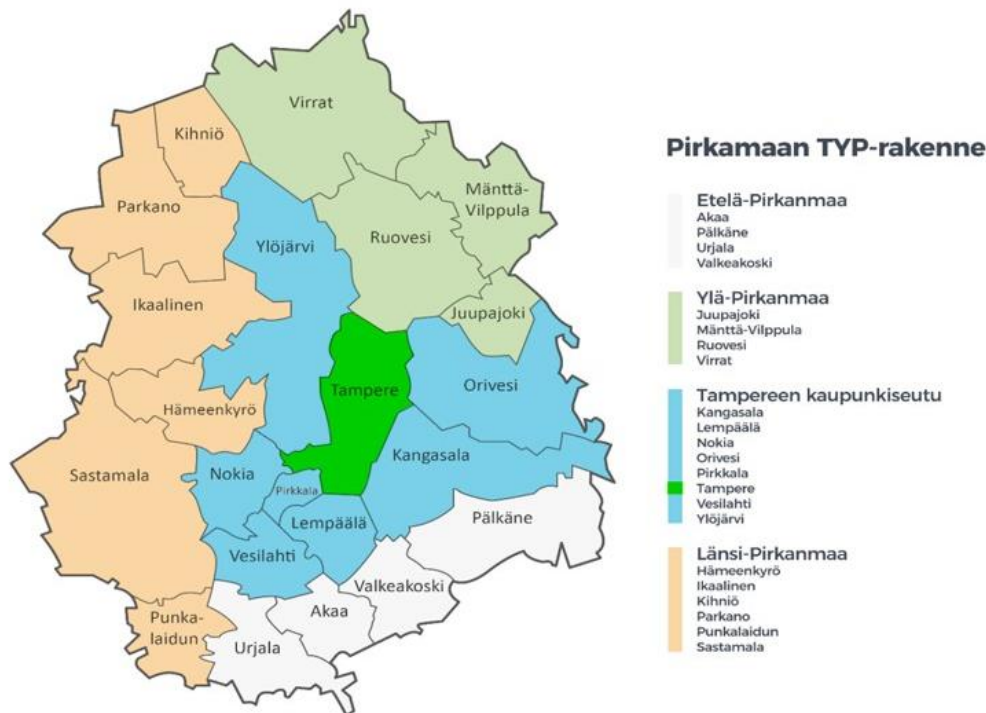
Kuntien on hyvä huomioida kotoutumista edistävien palveluiden suunnittelussa sekä hyvinvointialueiden kanssa toteutettavassa yhteistyössä ja tehtävien suunnittelussa, että kuntien lisäksi hyvinvointialueet voivat hakea siirtymäaikana vuosina 2023-2024 korvausta kotoutumisen edistämisestä aiheutuvista kustannuksista, erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon erityiskustannuksista. Pakolaisten vastaanotosta ja kotoutumisen edistämisestä aiheutuvien kustannusten laskennallinen korvaus tullaan jatkossa jakamaan kunnan ja hyvinvointialueen kesken.

- Kuntien velvollisuudet järjestää kotoutumista tukevia palveluita kasvavat. Kuntien on tärkeää pohtia pidempijännitteisesti panostuksia siihen, miten ne pystyvät tarjoamaan uudet lakisääteiset palvelut yhdenmukaisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla suunnitellusta kannustinmallista ja yleiskatteisesta rahoituksesta huolimatta.

### **3.5. Kuntakokeilun lähtökohdat TE2024- uudistukselle**

Pirkanmaan kaikki kunnat ovat Kuhmoisten kuntaa lukuun ottamatta mukana 1.3.2021 käynnistyneessä työllistymisen edistämisen yhteisessä kuntakokeilussa. Kuntakokeilussa kaikkien työttömien nuorten ja vieraskielisten sekä työmarkkinatukea ja peruspäivärahaa saavien yli 29-vuotiaiden TE-palvelut sekä palveluiden toteuttamiseen tarkoitetut valtion resurssit on siirretty kuntien vastuulle. Henkilöstöä koko Pirkanmaan kuntakokeilussa työskentelee pohjoismaisen työvoimapalvelumallin henkilökorotuksen huomioiden noin 550 henkilötyövuotta ja asiakkaita on noin 30.000.

Pirkanmaan kokeilu on organisoitu kolmetasoisesti sisältäen kolmentasoisia tehtäviä. Tampereen kaupunki hoitaa keskitetysti kokeilun johtamisen, hallinnon ja koordinoinnin tehtävät. Näihin kuuluvat kokonaisjohtaminen, tiedolla johtamisen valmistelu ja toimeenpano, viestinnän koordinaatio, ICT-ratkaisut, yleisperehdytys ja koulutus kokeilun henkilölle sekä valtion työllisyysmäärärahistä tehtävien palveluhankintojen suunnittelun koordinaatio Ely-keskuksen suuntaan. Asiakaspalveluista Tampereen kaupungille on keskitetty työnhakijana olevien maahanmuuttajien kotouttamisen (osaamiskeskuksen) palvelut sekä maahanmuuttajien ohjauksen ja neuvonnan palvelut 16 eri kielellä. Kaikissa peruskunnissa hoidetaan kokeilulain palvelutuotantotehtävät virkavastuullisesti. Neljällä eri yhteistyöalueella (TYP-rakennetta noudatelleen) vastuukunta huolehtii palveluiden järjestämisestä ja kuntakohtaisesta koordinoinnista.



**Kuva 5:** Pirkanmaan työllisyyskokeilun yhteistoiminnan organisointi ja alueet perustuen TYP-rakenteeseen 2021-2024, kuva: Tampereen kaupunki

Pirkanmaan työllisyyskokeilu on useasta eri näkökulmasta tarkasteluna yksi keskeisimmistä toiminnallisista rakenteista valmistautumisessa TE2024-uudistukseen:

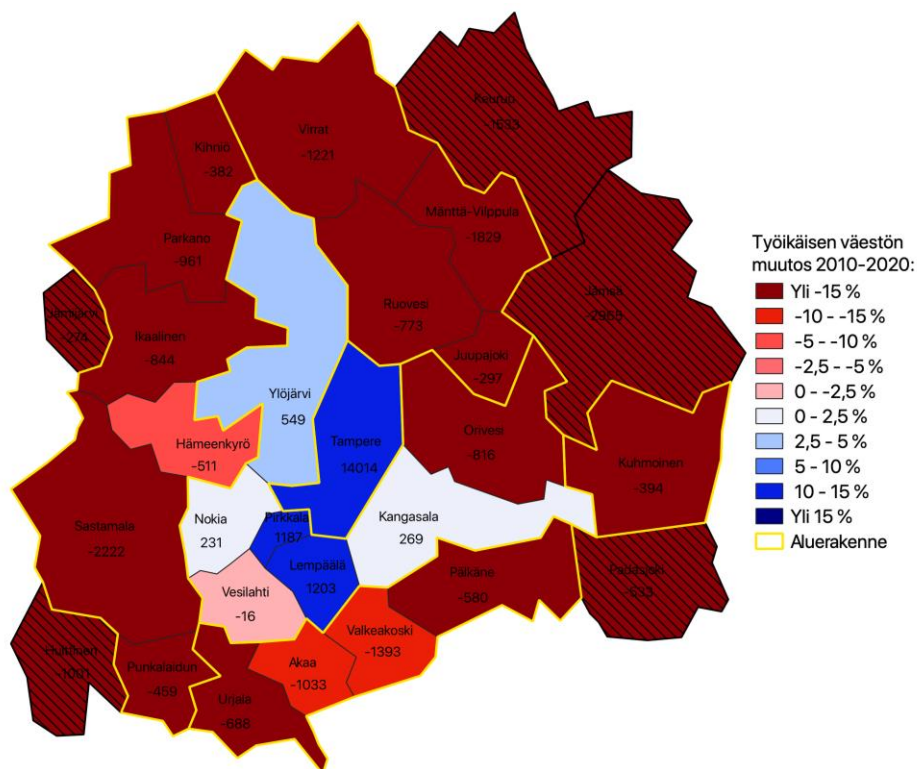
- Olemassa olevat henkilöstöresurssit, osaaminen, toimivalta ja asiakastieto edistävät valmistautumista uudistukseen.
- Kokeilun organisoituminen, johtaminen ja ohjaus sekä päätöksentekorakenteet sekä sopimuksellinen yhteistyö ovat toimineet käytännön sovellutuksena ja myötävaikuttaneet kuntien ja muiden sidosryhmien valmiuteen keskinäiselle yhteistyölle.
- Kokeilussa on proaktiivisesti valmistauduttu uudistukseen mm. kuntien yhteistoiminnan, palvelutuotannon ja erityisesti palveluekosysteemien suunnittelun ja kehittämisen osalta. Kokeilun myötä on mahdollisuus rakentaa myös yhdyspintoja esimerkiksi vuoden 2023 alussa käynnistyvän hyvinvointialueen kanssa (vrt. TYP edellä, työllisyys ja kotoutuminen). TE2024-uudistukseen valmistautuminen näkyy myös mm. Tampereen kaupungin omassa työllisyys- ja kasvupalveluiden organisoitumisessa.
- Pirkanmaan kokeilun vastuuhenkilöt ovat olleet keskeisissä asemissa (mm. alatyöryhmissä) seuraamassa uudistusta ja tuomassa esiin osaamista ja kokemuksia lainsäädäntövalmistelusta

## 4. PIRKANMAAN TAUSTA-ANALYYSIT

### 4.1. Työkäinen väestö

Pirkanmaan väestö kasvoi 2010-luvulla hieman yli 31 100 henkilöllä eli 6,4 prosentilla. Pirkanmaan väestönkehitys oli Manner-Suomen maakunnista vahvinta Uudenmaan maakunnan jälkeen. Kasvua selitti etenkin hyvin suuret muuttovoitot maan sisäisestä muuttoliikkeestä: nuorten ryhmässä Pirkanmaan muuttovoitot ovat asukaslukuun suhteutettuna selvästi suurimmat koko maassa. Myös maahanmuutto kasvatti Pirkanmaan väestöä, joskin maltillisemmin kuin Varsinais-Suomen tai Uudenmaan maakunnissa. Luonnollinen väestönlisäys (syntyneiden ja kuolleiden erotus) kasvatti 2010-luvun alussa maakunnan väestöä, mutta vuosikymmenen aikana luonnollinen väestönlisäys kääntyi negatiiviseksi voimakkaasti laskeneen syntyvyyden ja väestön ikääntymisen seurauksena.

Työkäisen väestön kehitys oli kuitenkin haastavampaa. Maakunnan työkäinen (20-64-vuotias) väestö kasvoi vain 3 000 henkilöllä, eli vain kymmenesosalla koko väestön kasvusta. Kehityksen eroja selittää etenkin suurten ikäluokkien siirtyä eläkeikään: työiästä poistui noin 9 000 henkilöä enemmän eläkeikään kuin työkäitä siirtyi vuosien 2009-2020 aikana. Eläkeikäisen väestön määrä taas kasvoi muiden maakuntien tavoin erittäin voimakkaasti. Muista maakunnista poiketen Pirkanmaan huomattavat nuorista saadut muuttovoitot sekä maltillinen maahanmuutto ylläpitivät myös 2010-luvulla työkäisen väestön kasvua maakunnassa. Pirkanmaa oli tässä mielessä harvinaisen hyvässä asemassa: Manner-Suomessa Pirkanmaan lisäksi vain Uudellamaalla 20-64-vuotias väestö kasvoi 2010-luvun aikana, merkittävässä osassa maakuntia työkäinen väestö väheni yli 10 prosentilla vuosien 2010-2020 aikana.



**Kuva 7.** Työkäisen väestön kehitys 2010-2020 Pirkanmaan kunnissa. Lähde: Tilastokeskus, väestörakenne; karttapolja: Tilastokeskus

Koko maakunnan työikäisen väestön kehityksen tarkastelu on kuitenkin osin harhaanjohtavaa, sillä maakunta ei muodosta yhtä toiminnallista työssäkäynnin ja asumisen aluetta, vaan useampia paikallisia toiminnallisia alueita. Tämän takia alueellisilla kehityseroilla on suuri vaikutus maakunnan eri toimintaympäristöihin. Pirkanmaan sisällä erot työikäisen väestön (tai väestön ylipäättään) kehityksessä ovat jopa poikkeuksellisen suuria. Kaikki kasvu maakunnassa tapahtui Tampereen kaupunkiseudulla, kaupunkiseudun sisälläkin kasvu painottui Tampereen keskustaajamaan tai keskustaajaman välittömään läheisyyteen<sup>16</sup> Tällä alueella työikäisen väestön kasvua ruokki Tampereen saamat asukasluvuun suhteutettuna suurten kaupunkien suurimmat muuttovoitot nuorista muuttajista sekä kehyskuntien saamat huomattavat muuttovoitot Tampereelta muuttavista nuorista aikuisista. Lisäksi maahanmuutto kasvatti Pirkanmaalla ensisijaisesti Tamperetta. Tampereen kaupunkiseudun ikärakenne poikkeaa myös muusta maakunnasta pitkään jatkuneiden muuttovoittojen takia: tämän seurauksena työvoimasta poistuvien suurten ikäluokkien tilalle on tullut suhteellisen suuria ikäluokkia muusta maakunnasta poiketen.

Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolella työikäinen väestö väheni voimakkaasti tai hyvin voimakkaasti. Etelä-Pirkanmaalla kehitys oli maltillisinta, muilla Pirkanmaan TYP-alueilla työikäinen väestö väheni erittäin voimakkaasti. Tampereen kaupunkiseudusta poiketen nämä alueet eivät saa muuttovoittoa maan sisäisestä muuttoliikkeestä, vaan kärsivät pääosin suuria muuttotappioita, etenkin Tampereen kaupungille<sup>17</sup>. Maahanmuutto teknisesti kasvattaa kaikissa näissä kunnissa työikäistä väestöä, mutta reaalin vaikutus on suurimmassa osassa kuntia vähäinen, jota korostaa heikko pitovoima maahanmuuttajien ryhmässä. Koska Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolinen maakunta on jo pitkään ollut muuttotappioaluetta, alueen ikärakenne on ”vinoutunut: eläkeiässä olevat tai eläkeikää lähestyvät ikäluokat ovat huomattavasti suurempia kuin muiden työikäisten tai työikäää lähestyvien ikäluokat. Tämän seurauksena suurten ikäluokkien siirtyä eläkeikään näkyi Tampereen kaupunkiseudun ulkopuolella työikäisen väestön erittäin negatiivisena kehityksenä: työikään siirtyneet ikäluokat olivat huomattavasti pienempiä kuin työiästä poistuneet ikäluokat.

2010-luvun ja aiempien vuosikymmenien kehityksen seurauksena Pirkanmaan työikäinen väestö ja tämän seurauksena työvoima on keskittynyt vuosi vuodelta kohti Tampereen kaupunkiseutua ja kaupunkiseudun sisälläkin kohti kaupunkialueen ”ydintä”. Kehityksen seurauksena Tampereen kaupunkiseutu muodostaa Pääkaupunkiseudun jälkeen merkittävimmän kasvukeskuksen, kun taas maakunnan reuna-alueiden väestönkehitys ei juuri eroa muiden maakuntien reuna-alueiden kehityksestä. Tämä synnyttää huomattavia eroja maakunnan kuntien toimintaympäristöihin: toisaalla muuttoliike tuo vuosi vuodelta huomattavan määrän potentiaalista työvoimaa alueen työmarkkinoille, kun taas osissa maakuntaa työvoima supistuu erittäin voimakkaasti samalla kun iäkäs väestö kasvaa voimakkaasti.

Väestöennusteiden perusteella työikäisen väestön tuleva kehitys säilyy koko maakunnan tasolla suhteellisen vahvana (etenkin muihin maakuntiin verrattuna), mutta sisäiset erot kehityksessä säilyvät ja osin korostuvat. Koko maakunnan työikäinen väestö kasvaa MDI:n väestöennusteessa<sup>18</sup> 6450 henkilöllä vuosien 2020-2030 aikana, eli enemmän kuin 2010-luvulla. Kaikki kasvu tapahtuu kuitenkin

---

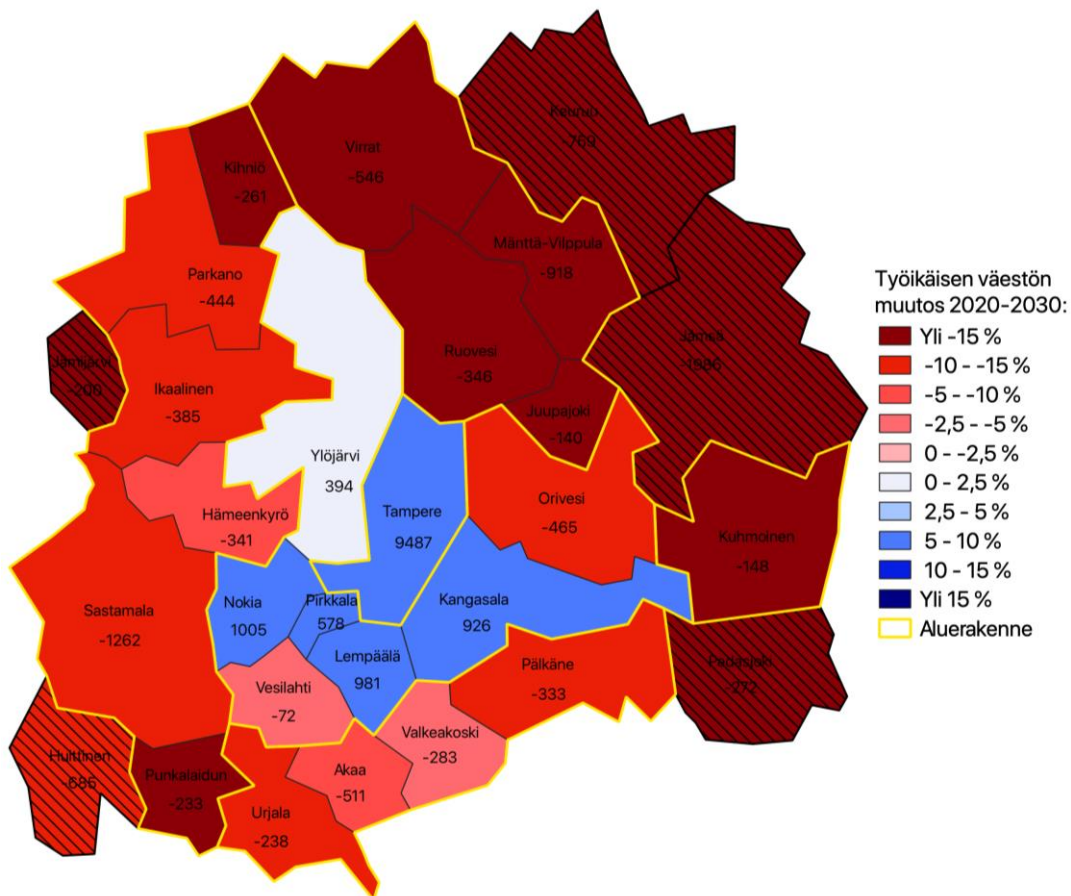
<sup>16</sup> Esimerkiksi Ylöjärven kaupungissa kuntakeskus (joka on osa laajempaa Tampereen keskustaajamaa) kasvoi voimakkaasti 2010-luvulla, mutta laajan kunnan syrjäisemmällä alueella (Kurun alue) väestö supistui hyvin voimakkaasti. Ajallinen saavutettavuus, ei hallinnolliset rajat, selittivät 2010-luvun väestönkehityksen eroja.

<sup>17</sup> Joskin Etelä-Pirkanmaalla Akaa ja Valkeakoski saavat tietyistä ikäryhmistä merkittävää muuttovoittoa Tampereelta, joka osin selittää näiden kuntien maltillisempaa kehitystä.

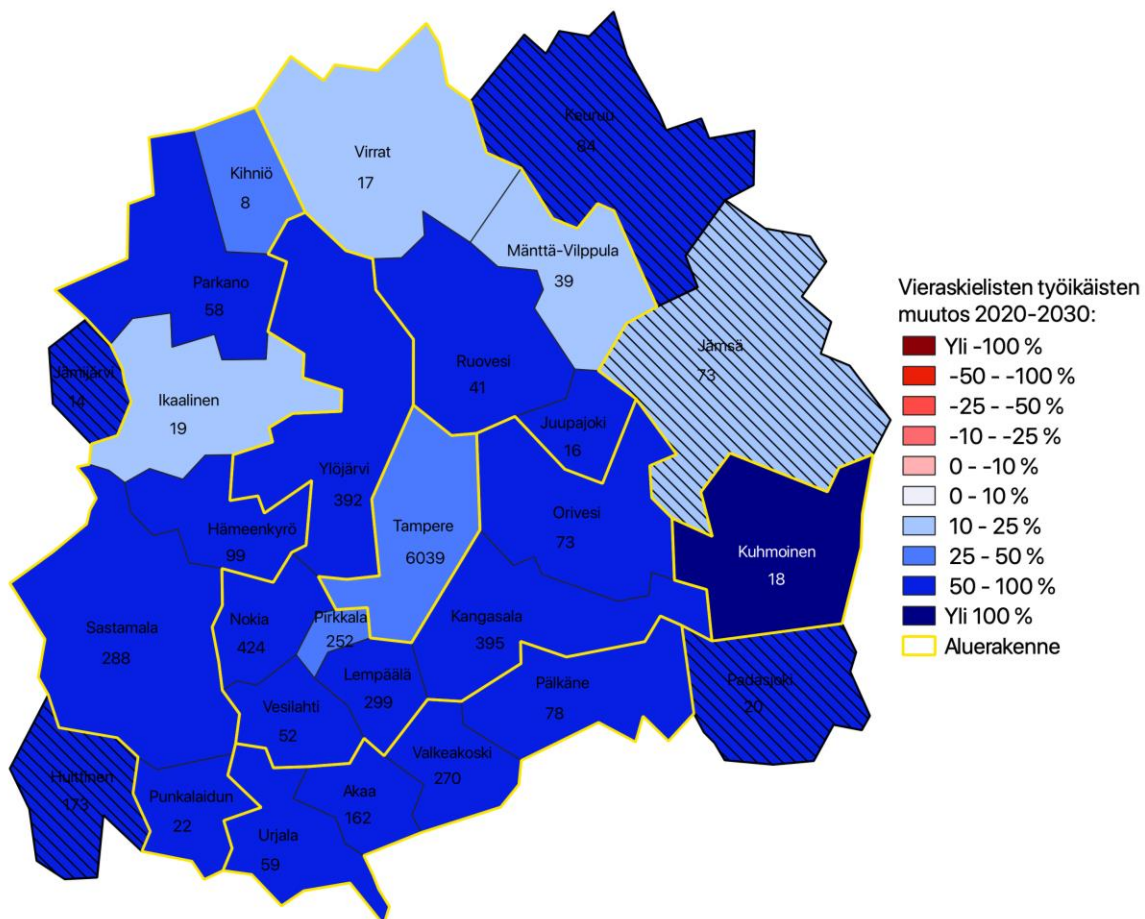
<sup>18</sup> Kts. oletamat ja taustat tarkemmin <https://www.mdi.fi/ennuste2040/>. Pääpiirteittäin erot Tilastokeskuksen vuoden 2021 ennusteeseen ovat suhteellisen vähäiset, MDI:n ennuste kuitenkin huomioi erikseen vieraskielisen väestön kehityksen.

Tampereen kaupunkiseudulla, jossa työkäinen väestö kasvaa lähes 13 000 henkilöllä. Muussa maakunnassa työkäinen väestö taas supistuu 6 400 henkilöllä. 2010-luvun kehitykseen verrattuna 2020-luvun ennustettu kehitys on hieman maltillisempaa: Tampereen kaupunkiseudun kasvu jää hieman vähäisemmäksi, kun taas muun maakunnan supistuminen jää hieman maltillisemmaksi.

Tampereen kaupunkiseudun työkäisen väestön ennustettu kasvu nojaa myös 2020-luvun aikana maan sisäiseen muuttoliikkeeseen sekä maahanmuuttoon. Muussa maakunnassa työkäisen väestön supistumisen taustalla vaikuttavat muuttotappiot maan sisällä, mutta merkittävämpi tekijä on työkäisen väestön ikärakenne: eläkeikään siirtyä 2010-luvun tavoin huomattavasti suurempia ikäkohortteja kuin työkäisiin siirtyä. Eläköitymisistä johtuva uuden työvoiman tarve korostuu juuri maakunnan reunoilla. 2020-luvun kehityksen seurauksena yhä suurempi osa maakunnan työvoimasta ja potentiaalisesta työvoimasta asuu kuitenkin Tampereen kaupunkiseudulla.



**Kuva 8.** Työkäisen väestön ennustettu kehitys 2020-2030 Lähde: MDI väestöennuste



**Kuva 9.** Vieraskielisen työikäisen väestön ennustettu kehitys 2020-2030. Lähde: MDI väestöennuste

2020-luvulla työikäisen väestön kehityksen näkökulmasta maahanmuuton merkitys korostuu. Maahanmuuton vaikutuksesta vieraskielinen väestö<sup>19</sup> kasvaa kaikissa maakunnan kunnissa. Lähes kaikissa maakunnan kunnissa taas kotimaisten kieliryhmien työikäisten kehitys on erittäin negatiivista ja ainoastaan Pirkkalassa kotimaisten kieliryhmien työikäisten määrä kasvaa vieraskielisiä työikäisiä voimakkaammin. Esimerkiksi Tampereella vieraskielisten työikäisten määrä kasvaa vuosien 2020-2030 aikana 6 000 henkilöllä, kun taas kotimaisten kieliryhmien työikäisten määrä kasvaa vain 3 000 henkilöllä. Vieraskielisten käytännön merkityksen voisi väittää olevan vielä suurempi etenkin maakunnan seutukaupungeissa, joissa kotimaisiin kieliryhmiin kuuluvien työikäisten määrä supistuu voimakkaasti, jolloin ainoa työikäistä väestöä kasvattava väestönkehityksen osatekijä on maahanmuutto. Toisaalta vieraskielisen väestön työllisyysaste on merkittävästi kotimaisia kieliryhmiä alhaisempi, joten 2020-luvulla riittävän työvoiman ylläpidon näkökulmasta onnistunut kotouttaminen sekä integraatio osaksi alueen yhteisöä ja työelämää nousee nykyistä merkittävämpään asemaan.

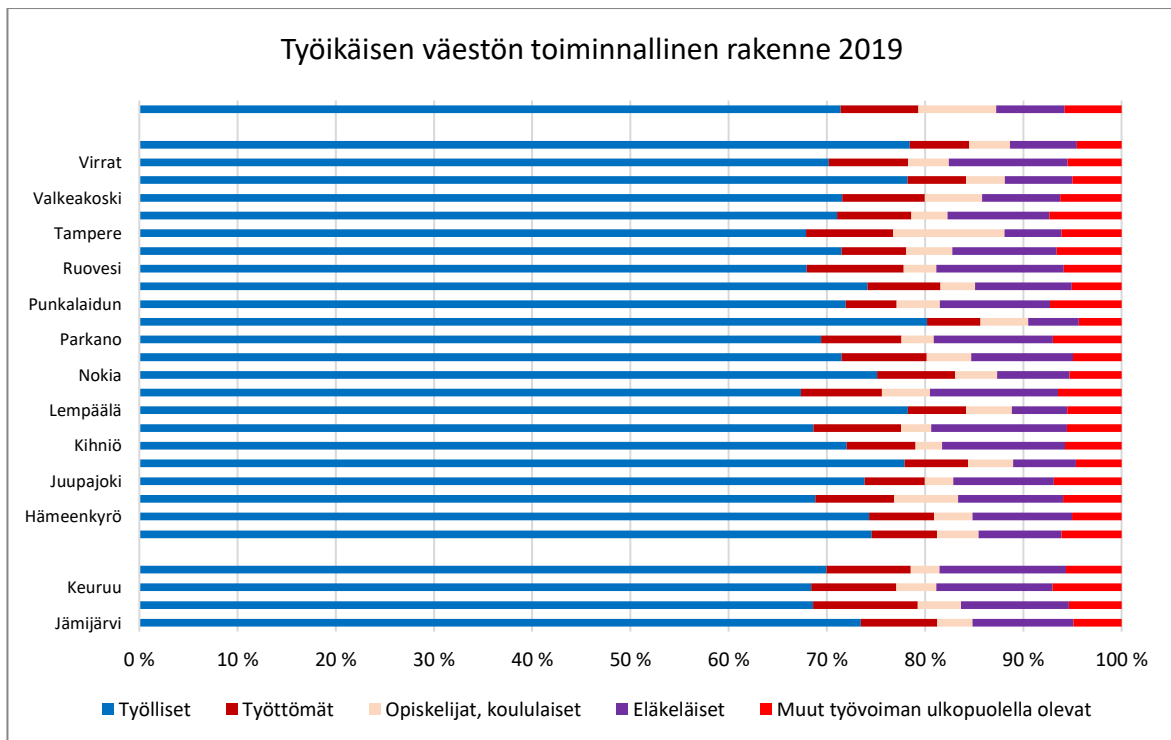
<sup>19</sup> Henkilö on vieraskielinen, jos hänen käyttökielensä on jokin muu kuin suomi, ruotsi tai saame.



2020-luvun työikäisen väestön kehitys on Pirkanmaan ulkopuolella pääosin haastavaa tai hyvin haastavaa. Kasvua tapahtuu lähinnä suurilla kaupunkiseuduilla, mutta myös osassa suuria kaupunkiseutuja työikäisen väestön kasvutahti hidastuu. Samalla suurten kaupunkiseutujen ulkopuolella työikäisen väestön kehitys on pääosin hyvin negatiivista. Muussa maassa tapahtuva kehitys heijastuu kilpailuun (osaavasta) työvoimasta sekä opiskelijoista, joka oletettavasti kiihtyy väestönkehityksen tilan muuttuessa aiempaa haastavammaksi. Vaikka Tampereen seudun vetovoima on perinteisesti ollut hyvin vahva, kiristynyt kilpailu heijastunee myös Pirkanmaalle. Tämä korostaa maakunnan veto- ja pitovoiman ylläpitoa, osaavan työvoiman houkuttelun merkitystä ulkomailta sekä esimerkiksi maakunnan oman koulutustoiminnan merkitystä. Lisäksi muiden työvoiman tarpeeseen ja saatavuuteen vaikuttavien tekijöiden, kuten työn tehostumisen, digitalisaation sekä esimerkiksi etätyöskentelyn merkitys kasvaa. Erityiseksi haasteeksi saattaa muodostua sote-sektorin työvoiman saanti: alalta eläköityy 2020-luvun aikana noin 20 prosenttia työvoimasta koko maan ja Pirkanmaan tasolla: samalla yli 75-vuotias väestö kasvaa erittäin voimakkaasti, lisäten palveluiden tarvetta.

## 4.2. Työikäisten toiminta

Erot väestön toiminnallisessa rakenteessa ovat maakunnassa huomattavat. Koko maakunnan työllisyysaste oli 71,4 prosenttia vuonna 2019, laskien jonkin verran vuoden 2020 aikana. Muihin maakuntiin verrattuna Pirkanmaan työllisyysaste on kohtuullinen, joskaan ei erityisen vahva, jääden hieman jälkeen Varsinais-Suomesta ja merkittävästi jälkeen Uudestamaasta. Maakunnan sisällä työllisyysaste on erityisen korkea Tampereen kaupunkiseudun kehyskunnissa, ylittäen jopa 80 prosentin rajan yksittäisissä kunnissa. Toisaalta itse Tampereen työllisyysaste on matala opiskelijoiden merkittävän osuuden, mutta myös korkean työttömyysasteen takia. Muussa maakunnassa työllisyysaste on suhteellisen lähellä koko maakunnan keskitasoa, joskin yksittäisissä kunnissa, kuten Ruovedellä tai Mänttä-Vilppulassa työllisyysaste jää alle 70 prosentin.



**Kuva 10.** Pirkanmaan kuntien työikäisen väestön toiminnallinen rakenne vuonna 2019. Lähde: Tilastokeskus, Statfin: työssäkäynti.

Pirkanmaan työttömyysaste on suhteellisen korkea etenkin lähialueen maakuntiin verrattuna: vuonna 2019 työttömyysaste oli 10 prosenttia ja vuonna 2020 jopa 13,3 prosenttia (joskin vuoden 2021 aikana työttömyysaste on laskenut merkittävästi). Pitkäaikaistyöttömien osuus oli kuitenkin suhteellisen matala Pirkanmaalla sekä vuonna 2019 että vuonna 2020, joskin pandemian vaikutus pitkäaikaistyöttömyyteen näkyy varsinaisesti vasta vuosien 2021-2022 pitkäaikaistyöttömyydessä.

Työllisyysasteen tavoin maakunnan työttömyysaste vaihtelee maakunnan sisällä merkittävästi, pitkälti seuraten samoja jakolinjoja. Tampereella työttömyysaste on korkea (11,5 prosenttia vuonna 2019) ja pandemian aikana Tampereen työttömyysaste heikkeni merkittävästi (vuonna 2020 työttömyysaste oli 14,9 prosenttia). Muulla Tampereen kaupunkiseudulla työttömyysaste on taas pääosin matala tai hyvin matala, heijastellen asumisen ja työssäkäynnin ratkaisuja sekä mahdollisuuksia Tampereen kaupunkiseudulla. Muun Pirkanmaan alueella työttömyysasteessa on jonkin verran hajontaa: esimerkiksi Akaan työttömyysaste on matala, kun taas Valkeakosken on kohtuullisen korkea; Ruoveden työttömyysaste on korkea, Kihniön suhteellinen matala jne. Yleisemmällä tasolla Etelä-Pirkanmaalla työttömyysaste jäi Länsi-Pirkanmaata matalammaksi, kun taas Ylä-Pirkanmaalla työttömyysaste korostui Länsi-Pirkanmaata vahvemmin.

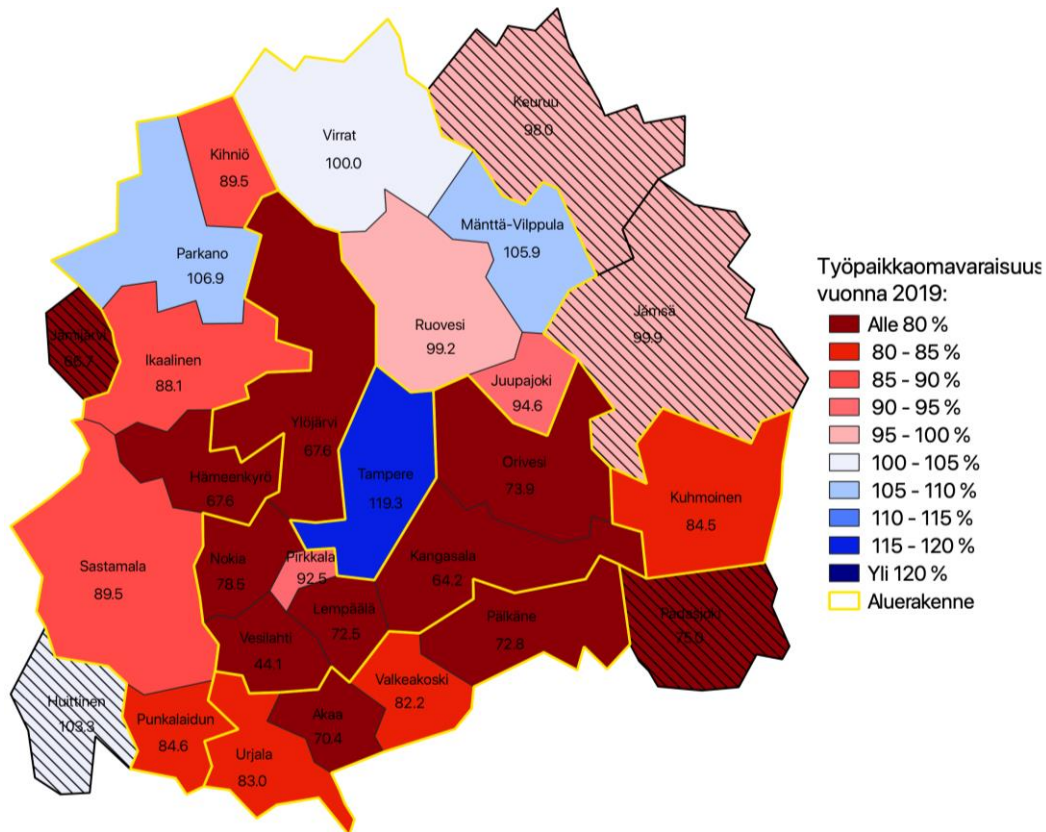
### 4.3. Työssäkäynti

Pirkanmaalla Tampereen työssäkäyntialue muodostaa maan toiseksi suurimman työssäkäyntialueen, jonka lisäksi maakunnasta ja maakuntaan pendelöidään merkittävästi etenkin päärataa pitkin. Maakunnassa asuu 86 000 työllistä, jotka pendelöivät<sup>20</sup> yli kuntarajojen. Heistä noin 69 000 pendelöi maakunnan sisällä, loppujen pendelöinti kohdistuu etenkin Kanta-Hämeen ja Uudenmaan suuntaan, sekä Pirkanmaan naapurikuntiin. Pirkanmaalla taas käy töissä noin 13 000 henkilöä muusta maakunnasta eli maakunta ei ole täysin työpaikkaomavarainen. Pirkanmaalla käydään töissä etenkin pääradan kunnista, sekä osasta maakunnan naapurikuntia: etenkin Huittisista, Jämsästä, Jämijärveltä, Keuruulta sekä Padasjoelta.

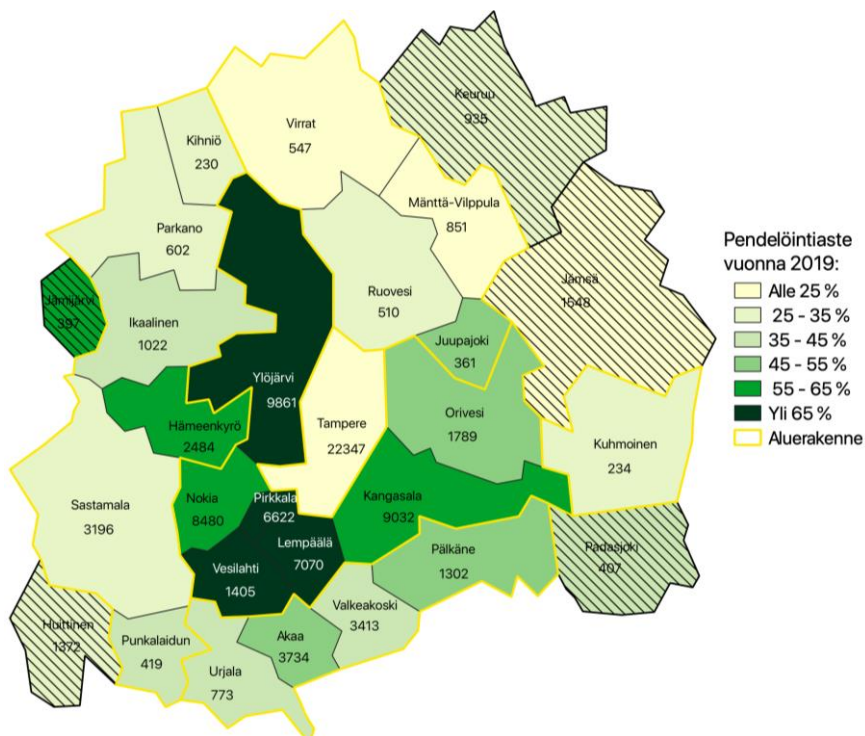
Työpaikkaomavaraisuuden näkökulmasta kuntien erot ovat suuret Pirkanmaalla, joskin vastaavia eroja löytyy kaikilta suurilta työssäkäyntialueilta. Tampereella on huomattavasti enemmän työpaikkoja kuin työllisiä ja kaupunki toimii koko maakunnan työssäkäynnin ehdottomana keskuksena. Tampereen korkea työpaikkaomavaraisuus heijastuu naapurikuntiin, joissa työpaikkaomavaraisuus on erittäin matala, osassa Tampereen kaupunkiseudun kuntia työpaikkaomavaraisuus jää alle 50 prosentin. Tampereen työmarkkinoiden vaikutus heijastuu myös muuhun maakuntaan, etenkin Etelä-Pirkanmaalle. Vähäisin Tampereen työmarkkinoiden vaikutus on Ylä-Pirkanmaalla. Tampereen lisäksi työpaikkaomavaraisia ja paikallisen työssäkäynnin keskuksia ovat Mänttä-Vilppula sekä Parkano, jotka toimivat etenkin naapurikuntien työssäkäynnin kohteena.

---

<sup>20</sup> Tilastoissa henkilö pendelöi, jos hänen asuinkuntansa on eri kuin työssäkäynnin kunta. Osa "paperilla" pendelöivistä ei todellisuudessa liiku asuinkunnan ja työpaikan kunnan välillä vaan työskentelee etänä/asuu työssäkäynnin asunnolla kausittain.



Kuva 11. Työpaikkaomavaraisuus vuonna 2019








Kuva 12. Pendelöintiaste vuonna 2019

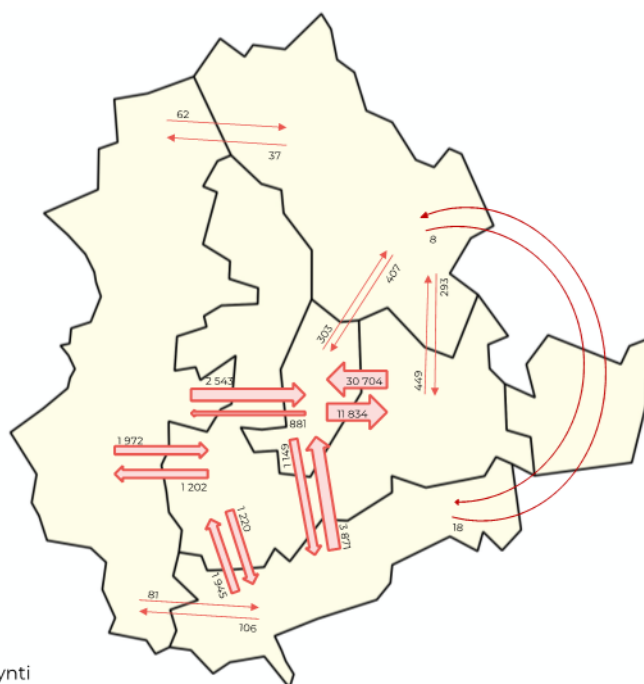
Kunnittainen pendelöintiaste (kunnan ulkopuolella työssäkäyvien osuus työllisistä) kertoo vastaavasti alueellisista työssäkäynnin eroista. Tampereella pendelöintiaste on matala, mutta osassa Tampereen seudun kuntia pendelöinti aste on erittäin korkea: yli puolet työllisistä työskentelee asuinkunnan ulkopuolella, lähinnä Tampereella. Myös Etelä-Pirkanmaalla pendelöintiaste on suhteellisen korkea (etenkin Akaalla). Erityisesti Ylä-Pirkanmaan kuntien pendelöintiasteet ovat taas erittäin matalia.

Pendelöintivirrat (kuva 13) korostavat Tampereen keskistä asemaa maakunnan työssäkäynnin keskuksena. Erityisesti muulta Tampereen kaupunkiseudulta pendelöi huomattavia määriä henkilöitä Tampereelle. Toisaalta, vaikka Tampereen pendelöintiaste on suhteellisen matala, määrällisesti myös vastapendelöinti Tampereelta Tampereen kaupunkiseudulle on huomattavaa: Tampereelta kehyskuntiin pendelöi lähes 12 000 henkilöä.

## Pendellivirrat vuonna 2019

### Selite:

-  = Yli 5 000 työllistä
-  = 2 500 - 5 000 työllistä
-  = 1 000 - 2 500 työllistä
-  = 500 - 1 000 työllistä
-  = Alle 500 työllistä



Lähde: Tilastokeskus: kaupunki- ja seutuindikaattorit, työssäkäynti

**Kuva 13.** Pendellivirrat vuonna 2019 Pirkanmaan eri alueiden välillä

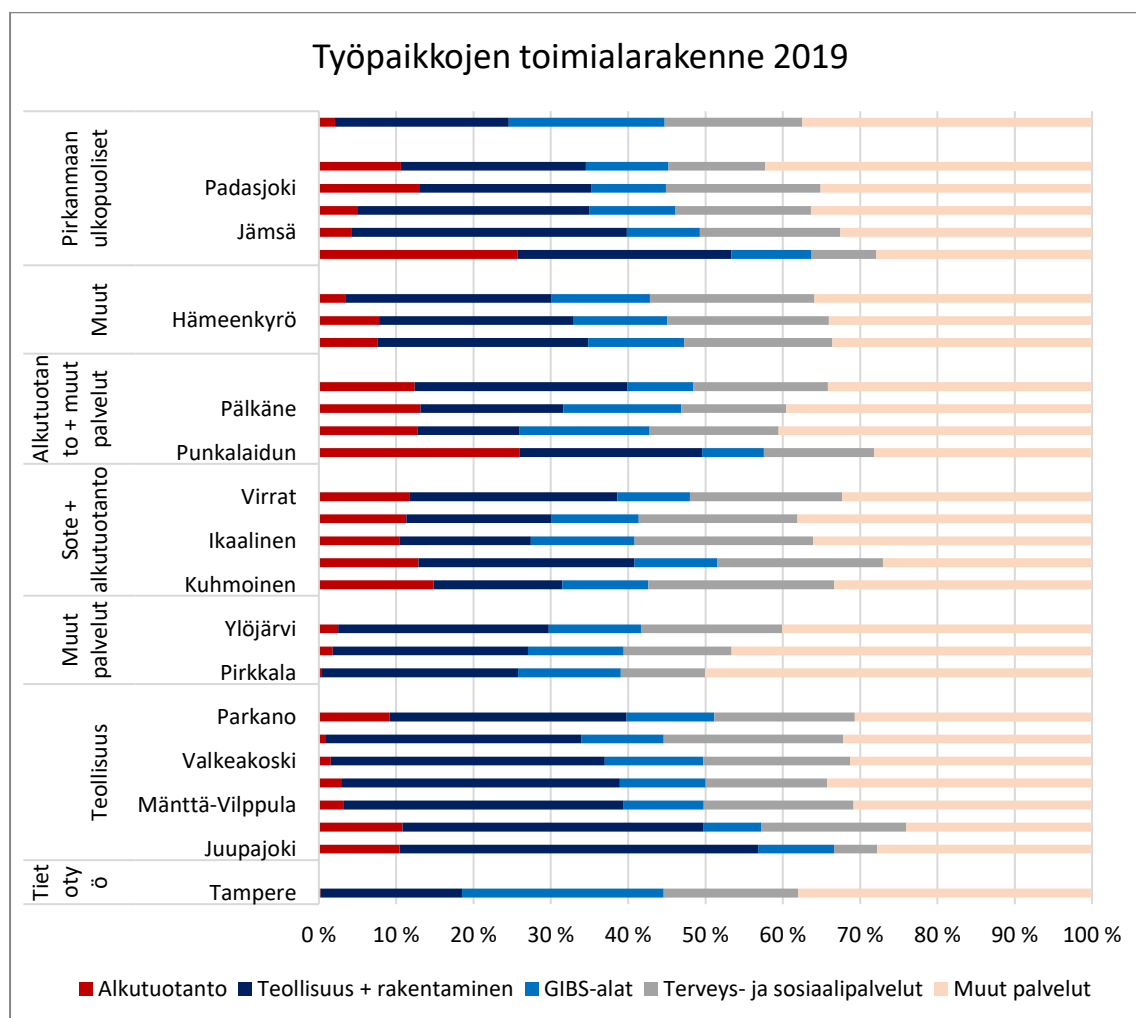
Muusta maakunnasta keskeisimmät pendellivirrat liikkuvat myös Tampereen kaupunkiin, erityisesti Etelä-Pirkanmaalta pendelöidään huomattavasti Tampereelle (joskin myös toiseen suuntaan pendelöinti on huomattavaa). Länsi-Pirkanmaan ja Tampereen välinen pendelöinti on taas Etelä-Pirkanmaahan verrattuna enemmän ” epätasapainossa” : Länsi-Pirkanmaalta pendelöidään huomattavasti Tampereelle, mutta toiseen suuntaan pendelöinti on suhteellisen vähäistä. Pendelöinti on kohtuullista myös Länsi- ja Etelä-Pirkanmaalta muulle Tampereen kaupunkiseudulle sekä muulta kaupunkiseudulta näille alueille.

Ylä-Pirkanmaa muodostaa kokonaan oman alueen pendelöinnin näkökulmasta, jonka vuorovaikutus on suhteellisen vähäistä muun maakunnan kanssa. Pendellivirrat Ylä-Pirkanmaalta muuhun maakuntaan ovat hyvin vähäisiä: alueella pendelöintiä tapahtuu lähinnä alueen sisällä. Ylipäätään maakunnassa pendelöinti kohdistuu joko kohti Tamperetta (tai Tampereelta muuhun maakuntaa) tai tapahtuu lähinnä naapurikuntien välillä. Muu pendelöinti on vähäistä: esimerkiksi Länsi-Pirkanmaalta Etelä-Pirkanmaalle pendelöi vain muutamia kymmeniä henkilöitä.

#### 4.4. Työpaikat ja toimialat

Väestörakenteen tavoin erot Pirkanmaan kuntien toimialarakenteessa ovat suuria. Kuvassa 13. on kuvattu Pirkanmaan kuntatason toimialarakennetta vuonna 2019 karkeasti ryhmiteltynä kuuteen ryhmään (sekä Pirkanmaan ulkopuolisten tarkastelukuntien ryhmään). Maakuntatasolla muihin maakuntiin verrattuna Pirkanmaalla korostuvat ns. tietotyön alat/GIBS-alat, joita leimaa työtä tekevien korkea koulutustaso. Lisäksi teollisuuden merkitys on kohtuullinen maakunnassa, kun taas etenkin maatalouden merkitys maakunnassa on muihin maakuntiin verrattuna vähäinen. Pirkanmaan toimialarakenne muistuttaa muita korkeakoulutus-maakuntia, kuten Varsinais-Suomea, Uuttamaata sekä jossain määrin Pohjois-Pohjanmaata.

Kuntatasolla Pirkanmaan toimialarakenne heijastelee etenkin Tampereen työpaikkojen toimialarakennetta. Kaupungissa korostuvat muuhun maakuntaan verrattuna erittäin voimakkaasti tietotalat/GIBS-alat sekä jossain määrin muut palvelualat. Tampereella maa- ja metsätalouden merkitys on marginaalinen ja terveys- sekä sosiaalipalveluiden merkitys on suhteellisen matala. Kaupungin työpaikkarakenne heijastelee suurta yliopistokaupunkia ja nuorta ikärakennetta. On huomionarvoista, että Tampereen työpaikkarakenne heijastuu myös muuhun maakuntaan pendelöinnin muodossa.



**Kuva 13.** Pirkanmaan kuntien työpaikkojen toimialarakenne vuonna 2019

Maakunnassa osassa kunnissa työpaikkarakenne nojaa yhä vahvasti teollisuuteen, vaikka 2010-luvulla teollisuuden merkitys väheni osassa kuntia huomattavasti. Teollisuuden merkitys on erityisen korostunut Juupajoella, jossa jopa 46 prosenttia työpaikoista on teollisuuden alalla (joskin pienessä kunnassa työpaikkoja on suhteellisen vähän). Maakunnan pienistä kunnista teollisuuden merkitys korostuu myös Kihniössä. Useissa maakunnan seutukaupungeissa teollisuuden merkitys on suuri; Akaalla, Valkeakoskella, Mänttä-Vilppulassa ja Parkanolla yli 30 prosenttia työpaikoista on teollisuuden alalla. Teollisuuden merkitys on myös suuri Nokialla, joskin kunnan työvoimasta huomattava osuus pendelöi Tampereelle.

Alkutuotannon (maa- ja metsätalous + kaivostoiminta) merkitys on koko maakunnan tasolla hyvin vähäinen, mutta osassa maakunnan kuntia alkutuotannon merkitys on yhä huomattava. Punkalaitumella jopa neljännes työpaikoista on alkutuotannon alalla; muissa kunnissa alkutuotanto ei ole näin korostunut, mutta merkittävässä osassa kuntia yli 10 prosenttia työpaikoista on alkutuotannon työpaikkoja. Alkutuotanto korostuu etenkin maakunnan pienemmissä maaseutumaisissa kunnissa, niin Tampereen kaupunkiseudulla kuin muussa maakunnassa. Etenkin maakunnan reuna-alueiden pienissä kunnissa terveys- ja sosiaalipalveluiden merkitys on huomattavan korostunut, pitkälti iäkkään väestörakenteen seurauksena. Esimerkiksi Ikaalisissa lähes neljännes kunnan työpaikoista oli sote-alan työpaikkoja.

Lopuissa Pirkanmaan kuntia korostuivat muut palvelut tai toimialajakaumassa ei korostu erityisen vahvasti yksikään ala. Etenkin Tampereen kaupunkiseudun kunnissa sekalaisempi muut palvelut olivat huomattavan korostunut ala, osin kuntien hyvin matalan työpaikkaomavaraisuuden takia. Toisaalta taas esimerkiksi Sastamalan kaltaisessa laajassa kuntaliitosten pohjalta muodostuneessa seutukaupungissa yksikään toimiala ei ole erityisen korostunut tai merkitykseltään erityisen vähäinen.

## 4.5. TE2024 -työvoimamäärät ja ennusteet

Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuun kriteerinä on työvoimamäärä edellä kpl 3.1. kuvatuin periaatein. Alla olevaan taulukkoon on laskettu Pirkanmaan sekä viiden muun kunnan työvoimamäärä v. 2019 sekä ennusteet vuosista 2025, 2030 sekä 2035. Sekä työvoimamäärä että ennusteet on laskettu vain 19-64 – vuotiaista. Työvoimaa on jonkin verran lisää myös näiden ikäluokkien ulkopuolisissa ikäryhmissä. Koko maan tasolla työvoimamäärä kasvaa noin 3-3,5 %, kun mukaan otetaan kaikki ikäluokat.

Taulukkoon työvoimamäärät on laskettu ikäluokkarajatusti, jotta ennusteen laskeminen olisi tilastokeskuksen väestöennusteeseen pohjautuen vertailukelpoisempi. Työvoimamäärä ennustevuosista on arvioitu vuoden 2019 ikäluokan määrän ja työvoimamäärän suhteessa. Ennusteen prosentti vertaa muutosta vuoteen 2019.

Myöhemmin skenaarioiden yhteydessä on koottu yhteenlasketut työvoimamäärät erilaisilla työllisyysaluevaihtoehdoilla.

**Taulukko 1.** Työvoimamäärä ja ennusteet

	työvoima 2019	ennuste 2025		ennuste 2030		ennuste 2035	
Akaa	7502	-5 %	7099	-10 %	6752	-16 %	6329
Hämeenkyrö	4661	-7 %	4323	-13 %	4053	-19 %	3791
Ikaalinen	2806	-8 %	2592	-14 %	2421	-20 %	2257
Juupajoki	757	-15 %	642	-21 %	600	-25 %	568
Kangasala	15316	5 %	16031	6 %	16182	6 %	16215
Kihniö	770	-21 %	610	-35 %	497	-43 %	441
Kuhmoinen	793	-17 %	657	-29 %	562	-32 %	538
Lempäälä	11308	8 %	12177	11 %	12503	10 %	12473
Mänttä-Vilppula	3878	-17 %	3205	-26 %	2888	-31 %	2660
Nokia	16203	7 %	17286	9 %	17657	9 %	17731
Orivesi	3883	-10 %	3490	-17 %	3217	-23 %	2991
Parkano	2572	-13 %	2236	-23 %	1986	-29 %	1832
Pirkkala	9805	5 %	10319	8 %	10541	7 %	10528
Punkalaidun	1109	-15 %	947	-26 %	821	-32 %	751
Pälkäne	2823	-8 %	2588	-17 %	2345	-22 %	2209
Ruovesi	1644	-17 %	1365	-29 %	1174	-34 %	1090
Sastamala	10121	-11 %	9055	-19 %	8224	-25 %	7611
<b>Tampere</b>	<b>119898</b>	<b>8 %</b>	<b>129185</b>	<b>13 %</b>	<b>135049</b>	<b>15 %</b>	<b>138418</b>
Urjala	1937	-8 %	1772	-15 %	1640	-20 %	1547
Valkeakoski	9117	-4 %	8754	-9 %	8324	-13 %	7898
Vesilahti	2059	-2 %	2008	-7 %	1918	-11 %	1825
Virrat	2521	-12 %	2215	-24 %	1905	-31 %	1729
Ylöjärvi	16079	1 %	16260	1 %	16232	-1 %	15947
Huittinen	4406	-9 %	4023	-16 %	3694	-20 %	3512
Jämijärvi	736	-17 %	611	-24 %	562	-31 %	504
Jämsä	8539	-15 %	7239	-28 %	6182	-36 %	5486
Keuruu	3757	-15 %	3180	-24 %	2848	-31 %	2587
Padasjoki	1085	-20 %	871	-35 %	700	-40 %	646

Pirkanmaan kunnissa työvoiman määrän kehitykseen vaikuttaa sekä ikärakenne, kuntien välinen muuttoliike että maahanmuutto. Työvoimamäärä voi ennusteissa tulevaisuudessa hieman kasvaa yli 64-vuotiaissa, mutta esimerkiksi oppivelvollisuuden korotus vähentää sitä 15-18 – ikäluokasta.

#### 4.6. TE2024-uudistuksen rahoituskokonaisuus

Pirkanmaan (ja viiden muun) kunnan rahoituslaskelmat on tehty valtionosuuskriteereillä kahdella erilaisella perustehtävänosuusskenaariolla: 450 miljoonan euron sekä 600 miljoonan euron laajuisina. Vieraskielisten erityistehtävän 30 miljoonan kokonaisuus on laskettu erikseen. Laskelmasta on jätetty pakolaisten 20 miljoonan kokonaisuus laskematta, sillä se ei jakaudu valtionosuuskriteerien perusteella.

Perustehtävän valtionosuuskriteerit on laskettu työikäisten vuoden 2019 Tilastokeskuksen tietojen perusteella ja laaja työttömyys puolestaan Työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilaston vuosien 2017-2019 keskiarvotietojen perusteella. Vieraskielisten kriteeri on puolestaan laskettu vuoden 2020 loput tilanteella Tilastokeskuksen tietoihin perustuen. Kriteerit muuttuvat vuosittain ja niiden perusteella kuntien osuudet suhteessa koko maahan vaihtelevat.

**Taulukko 2.** Tehtävien valtionosuusrahoituksen kuntakohtaiset arviot

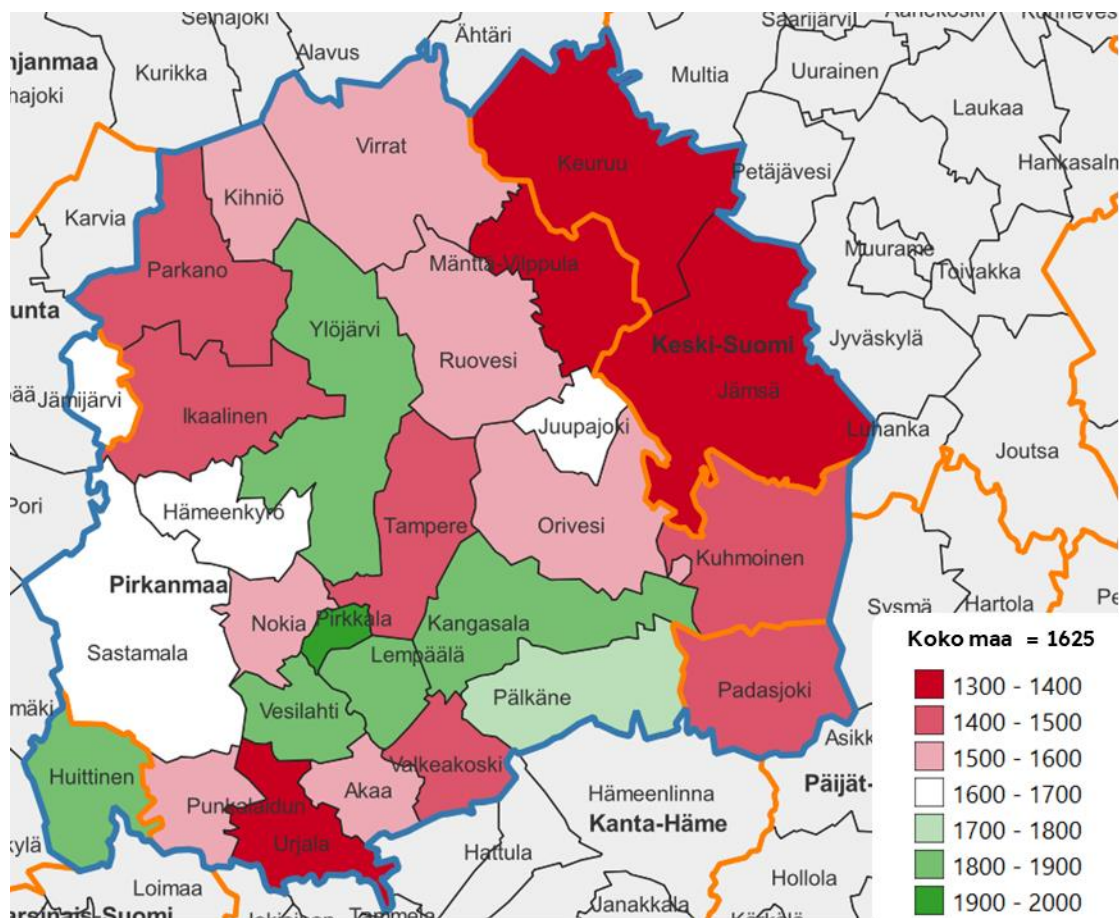
	VOS-KRITEERIT (edustavuus koko maasta)			PERUSTEHTÄVÄOSUUS		VIERASKIELISET ERITYISTEHTÄVÄ	
	Työikäiset	Laaja työttömyys	Kombi (70/30)	450 000 000,00 €	600 000 000,00 €	VOS-kriteeri	30 000 000,00 €
Akaa	0,28 %	0,29 %	0,28 %	1 280 689,40 €	1 707 585,86 €	0,09 %	27 168,95 €
Hämeenkyrö	0,18 %	0,16 %	0,17 %	773 389,42 €	1 031 185,89 €	0,04 %	12 752,77 €
Ikaalinen	0,11 %	0,12 %	0,11 %	508 238,03 €	677 650,70 €	0,03 %	9 356,65 €
Juupajoki	0,03 %	0,03 %	0,03 %	125 269,53 €	167 026,04 €	0,00 %	1 316,86 €
Kangasala	0,55 %	0,44 %	0,52 %	2 330 908,63 €	3 107 878,17 €	0,20 %	58 704,35 €
Kihniö	0,03 %	0,03 %	0,03 %	134 984,05 €	179 978,74 €	0,01 %	2 009,95 €
Kuhmoinen	0,03 %	0,04 %	0,03 %	144 899,18 €	193 198,91 €	0,01 %	1 524,79 €
Lempäälä	0,41 %	0,34 %	0,39 %	1 740 269,00 €	2 320 358,67 €	0,15 %	44 426,78 €
Mänttä-Vilppula	0,15 %	0,20 %	0,17 %	758 954,98 €	1 011 939,97 €	0,05 %	16 218,20 €
Nokia	0,60 %	0,60 %	0,60 %	2 689 730,04 €	3 586 306,72 €	0,22 %	67 021,37 €
Orivesi	0,15 %	0,15 %	0,15 %	660 547,91 €	880 730,55 €	0,03 %	10 049,74 €
Parkano	0,10 %	0,12 %	0,11 %	472 860,75 €	630 481,00 €	0,03 %	9 010,11 €
Pirkkala	0,35 %	0,26 %	0,32 %	1 448 184,90 €	1 930 913,20 €	0,17 %	52 189,34 €
Punkalaidun	0,04 %	0,04 %	0,04 %	194 423,52 €	259 231,37 €	0,01 %	4 435,75 €
Pälkäne	0,10 %	0,09 %	0,10 %	455 462,61 €	607 283,48 €	0,04 %	11 574,53 €
Ruovesi	0,06 %	0,07 %	0,06 %	290 730,80 €	387 641,06 €	0,01 %	3 881,28 €
Sastamala	0,39 %	0,36 %	0,38 %	1 723 785,14 €	2 298 380,19 €	0,15 %	44 842,63 €
<b>Tampere</b>	<b>4,78 %</b>	<b>5,63 %</b>	<b>5,04 %</b>	<b>22 662 797,03 €</b>	<b>30 217 062,70 €</b>	<b>4,52 %</b>	<b>1 356 784,27 €</b>
Urjala	0,07 %	0,09 %	0,08 %	363 081,52 €	484 108,69 €	0,03 %	8 455,64 €
Valkeakoski	0,35 %	0,39 %	0,36 %	1 621 154,42 €	2 161 539,22 €	0,16 %	48 654,61 €
Vesilähti	0,07 %	0,06 %	0,07 %	317 423,80 €	423 231,74 €	0,02 %	5 336,76 €
Virrat	0,10 %	0,10 %	0,10 %	438 870,55 €	585 160,73 €	0,03 %	9 425,96 €
Ylöjärvi	0,58 %	0,46 %	0,54 %	2 448 286,87 €	3 264 382,50 €	0,20 %	60 714,29 €
<b>Pirkanmaa</b>				<b>43 584 942,07 €</b>	<b>58 113 256,09 €</b>		<b>1 865 855,60 €</b>
Huittinen	0,17 %	0,14 %	0,16 %	706 863,26 €	942 484,35 €	0,09 %	27 515,50 €
Jämijärvi	0,03 %	0,03 %	0,03 %	123 268,76 €	164 358,34 €	0,01 %	2 425,80 €
Jämsä	0,33 %	0,43 %	0,36 %	1 608 767,43 €	2 145 023,24 €	0,10 %	31 050,23 €
Keuruu	0,15 %	0,19 %	0,16 %	726 712,47 €	968 949,96 €	0,05 %	13 723,09 €
Padasjoki	0,04 %	0,04 %	0,04 %	192 809,94 €	257 079,92 €	0,01 %	3 049,58 €

Taulukkoon 2 on havainnollistettu vihreällä prosenttiosuudet niistä kunnista, joilla työikäisten kriteeri on kombikriteeriä korkeampi sekä punaisella niistä, joilla laajan työttömyyden kriteeri on korkeampi. Kriteerien erot kertovat suuntaa antavasti tehtävämäärästä. Työikäisten kriteeri on korkeampi useissa



Tampereen kehyskunnista. Työttömyyskriteeri puolestaan korostuu erityisesti Tampereella sekä Valkeakoskella sekä muutamissa reuna-alueen kunnista. Vieraskielisten kriteeri on jokaisessa Pirkanmaan kunnassa selvästi alle kombikriteerin.

Rahoituksen määrää on havainnollistettu jakamalla se laajan työttömyyden suhteen (kuva 14). Maan keskiarvotilannetta vastaavat kunnat ovat valkoisella. Punaisen eri sävyillä on kunnat, joilla on laskennallisesti vähemmän rahaa per työtön ja vihreällä ne kunnat, joilla on laskennallisesti enemmän rahaa käytettävissä per työtön. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin huomioitava, että julkiset työvoima- ja yrityspalvelut eivät kohdennu vain työttömille.

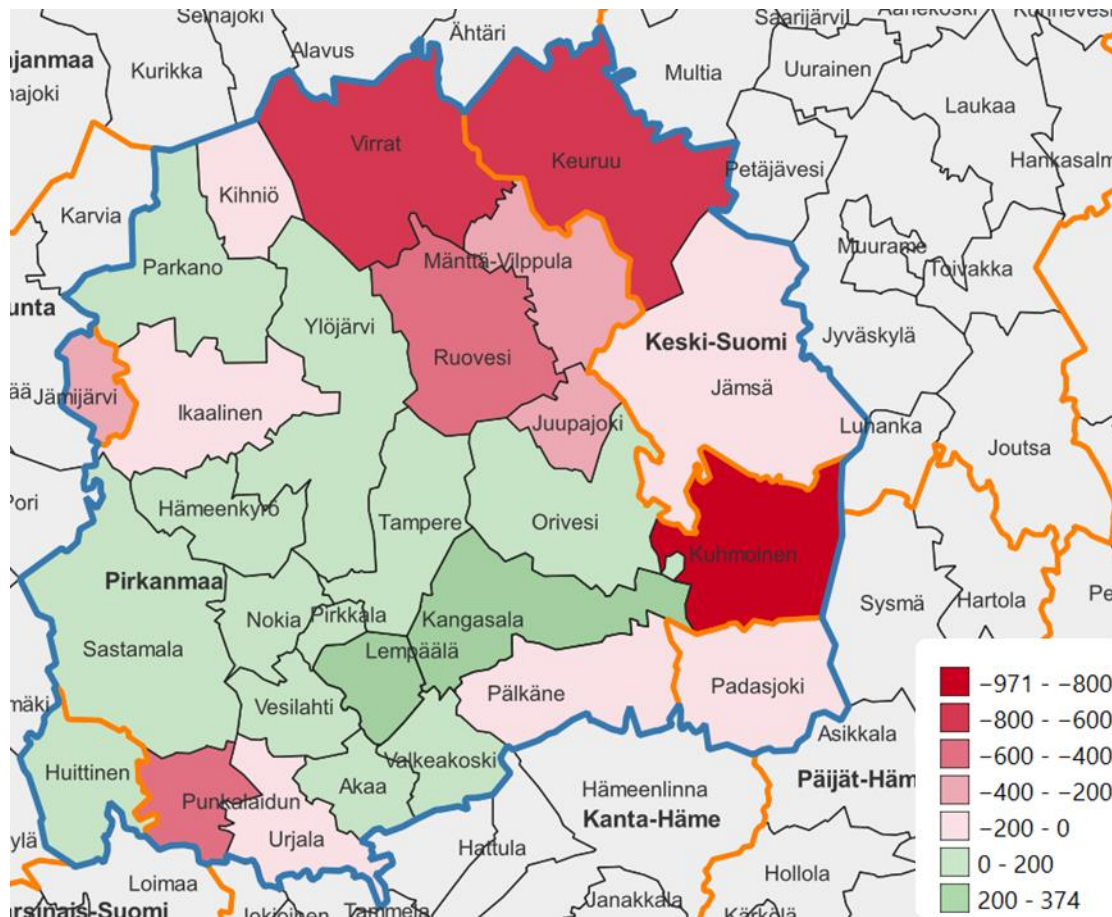


**Kuva 14.** Rahoituksen jakautuminen (600 me kokonaisuudella) kuntien kesken per työtön (laajan työttömyyden 2017/2019 keskiarvolla)

Vieraskielisten osuus painottuu koko maan tasolla voimakkaasti pääkaupunkiseudun kunnissa ja on tältä osin muille kunnille epäedullisempi.

Tampereen tehtävänrahoitusosuus on 52 % koko Pirkanmaasta. Myöhemmin skenaarioiden yhteydessä rahoitusta on laskettu yhteen erilaisissa työllisyysalvaihtoehdoille.

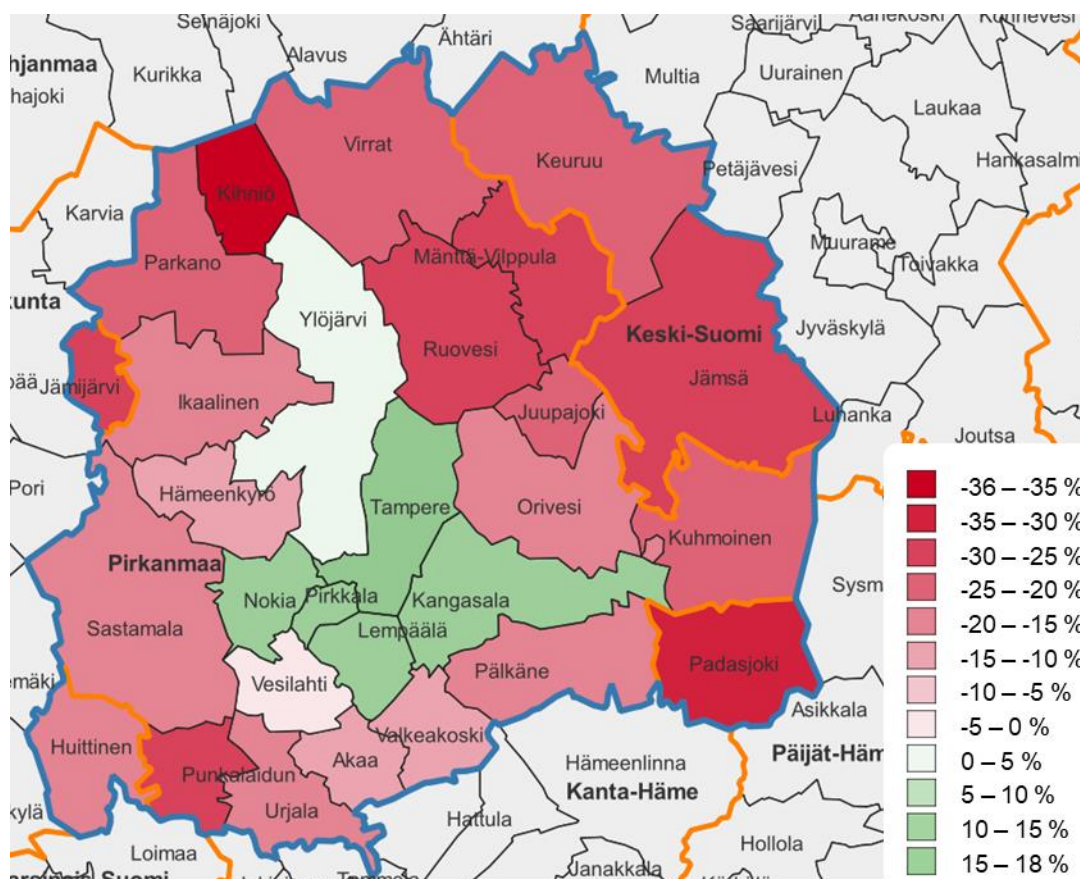
Kuvassa 15 on esitetty laskennallista muutosta mitä tehtävien rahoituksen muuttaminen valtionosuuskriteerien perusteella jaettavaksi rahoitukseksi vaikuttaisi kunnille ja järjestöille työllistyneiden henkilöiden palkkatuen osalta. Esitystavalla voidaan erityisesti kiinnittää huomiota siihen, onko tämän tukimuodon käytössä ennustettavissa suurempia sopeuttamistarpeita, kun siirrytään kunnille jaettavaan valtionosuuspohjaiseen rahoitukseen.



**Kuva 15.** Rahoituksen muutos nykytilaan Euroa / työtön, arvioitu järjestö- ja kuntapalkkatuen suhteellisilla kulutustiedoilla.

Pirkanmaa kuluttaa yhteensä arviolta noin 4 miljoonaa euroa vähemmän palkkatukea nykyhetkessä, kuin sen laskennallinen osuus koko maahan nähden olisi. Palkkatuen käyttöä olisi siis maakunnan tasolla mahdollisuus lisätä. Joissakin Pirkanmaan kunnissa, kuten Virroilla ja Kuhmoisissa, on kuitenkin palkkatuen ylikulutustilanne. Tuleva valtionosuusrahoitus ei mahdollista vastaavaa määrää palkkatuen käyttöä tulevaisuudessa. Järjestämisvastuun, työllisyysalueen tasapuolisten ja yhdenvertaisten palveluiden tuottamisen sekä kuntien välisen työnjaon näkökulmasta olisi hyvät perusteet sille, että jokainen kunta voisi myöntää palkkatukea oman kuntansa asiakkaille omista rahoistaan. Tällöin ehkäistään kuntakohtaista ylikulutusriskiä työllisyysalueen yhteisistä rahoista.

Tehtävien rahoitus kuntien välillä elää valtionosuuskriteerien suhteen. Tilastokeskuksen väestöennusteeseen perustuvan työikäisten määrän kehityksen perusteella<sup>21</sup> voidaan ennakoida rahoituksessa kuntakohtaisesti tapahtuvia muutoksia. Ennusteen (kuva16) perusteella rahoitus näyttäisiin keskittyvät Tampereelle ja kehyskuntiin ja vähenevän verrattain paljon Pirkanmaan reuna-alueen kunnissa. Kuvaan ei ole huomioitu vieraskielisten määrän kehitystä, joka kappaleen 4.1. väestöennusteen perusteella olevan merkittävässä asemassa myös Pirkanmaalla. Epävarmempaa sen sijaan on kasvaako vieraskielinen väestö ja tätä kautta myös erillisrahoituksen määrä tasaisesti kaikissa kunnissa vai keskittykö se laskennallisesti perustehtävänrahoituksen kaltaisesti.



**Kuva 16.** Muutosennuste tehtävän rahoituksessa 2019-2035, kehitys %

Uuden työttömyysturvan vastuunjaon arvioiminen on selvityksen laatimishetkellä saatavilla olevilla tiedoilla vaikeaa. Valtionvarainministeriö on tuottanut ja jakanut laskelmat koko maan ja kymmenen suurimman kaupungin tilanteesta vuosien 2018-2019 keskiarvotiedolla. Näistä laskelmista sekä työttömyyttä ja työttömyysetuudensaajia kuvailevista tilastoista on laadittu karkeat ennusteet koko Pirkanmaan tilanteesta. Tulokset on esitetty taulukossa 3.

<sup>21</sup> vakioiden laajan työttömyyden suhde työikäisiin nykyhetken tilanteeseen

**Taulukko 3.** Työttömyysturvan uusi vastuunjakomallin arvioidut kustannukset v. 2018-2019 tilanteessa.

	Nykytila 2018-2019 ka.		Lisäkustannus		Reformi yhteensä	
	Kuntien osuus työmarkkinatuesta		Muutos rahoitusvastuussa		Ansiosidonnainen (perusosa), peruspäiväraha ja työmarkkinatuki yht.	
	€	€/as.	€	€/as.	€	€/as.
<b>TAMPERE (VM)</b>	<b>26 306 290</b>	<b>112</b>	<b>21 399 315</b>	<b>91</b>	<b>47 705 605</b>	<b>203</b>
Pirkanmaa yht. ARVIO	36 035 929	70	44 711 715	86	80 747 644	156
<b>Manner-Suomi (VM)</b>	<b>391 586 060</b>	<b>71</b>	<b>339 902 210</b>	<b>61</b>	<b>731 488 270</b>	<b>132</b>

Tampereen osuus työttömyysturvan eli nykyisen työmarkkinatuen kustannuksista on tasolla huomattava asukasmäärään suhteutettuna koko maahan nähden. Myös uudistus tuottaisi Tampereelle selvästi isomman suhteellisen osuuden kuin maan keskiarvo. Pirkanmaan muiden kuntien osalta tilanne tällä hetkellä on päinvastainen, heidän osuutensa nykyisistä kustannuksista on selvästi asukasmäärään suhteutettuna maan keskiarvon alapuolella, jonka johdosta myös Pirkanmaan kokonaisarvio jää maan keskiarvon alle. Uudistuksen lisäkustannusten osalta myös Pirkanmaan muiden kuntien osuus Tampereen lisäkustannuksiin on arviolta vähäisempi.

Merkille pantavaa on, että Tampereen osuus koko Pirkanmaan työttömyysturvamenoista on nykyisen työmarkkinatuen kuntaosuusjärjestelmän osalta peräti 73 % ja uudistuksen jälkeenkin arviolta noin 60 %. Vertailun vuoksi tehtävänrahoituksen osalta Tampereen osuus oli noin 52 %.

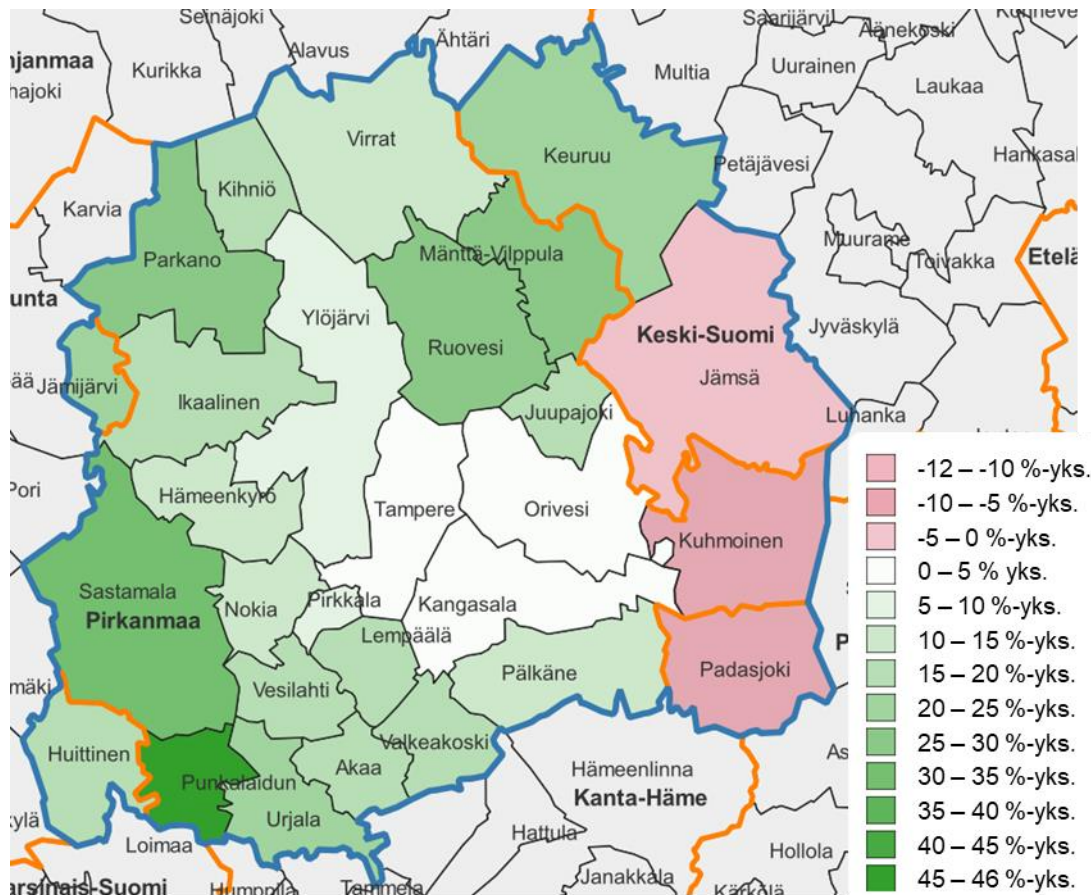
On myös huomioitava, että arviot kustannuksista sekä nykytilaan että tulevaan tilaan on tehty ennen koronakriisiä, joka lisäsi kaikkien kuntien työmarkkinatukimenoja huomattavasti.

Työttömyysturvan uuden vastuunjakomallin lisäkustannukset hyvitetään muutoshetkellä kunnille täysimääräisesti. Lisäkustannus on siis muutostilanteessa kustannusneutraali. Koska hyvitys nk. jäädytetään muutoshetkestä eteenpäin, on kaikille kunnille oleellista mistä vuosista hyvitys lasketaan, jotta se ottaisi huomioon tasaisesti eri suhdanteet.

Jäädytetty hyvitysmalli tuottaa myös ajan kuluessa rakenteellisen ali- tai ylikompensaatiotilan, joka aiheutuu kuntien välisistä väestömuutoksista. Työikäisten määrästä vähenevissä kunnissa muodostuu ajan myötä ylikompensaatio ja työikäisten määrää kasvattavissa kunnissa alikompensaatio. Aiemman kehityksen perusteella tällainen alikompensaatiotilanne korostuu Tampereella, jossa myös työttömyysturvaa saavien määrä on kasvanut työikäisten kasvun rinnalla.

Kannustinmallin hyvitykseen osittain vaikuttaa myös työmarkkinatukea yli 300 päivää työttömyyden perusteella saaneiden aktivointi siitä tai niistä vuosista, joista hyvitys lasketaan. Tämä perustuu nk. irtikytkentämallin tuottamaan taloudelliseen "haittaan" nykyisessä aktivoinnissa, joka uudistuksessa

hyvitettäisiin. Kuntakohtaisia aktiivointiasteita koko maan tilanteeseen vertaamalla voidaan arvioida missä määrin tämä kompensatio hyödyttäisi/haittaa kuntia. Kuvan 17 perusteella näyttäisi siltä, että Pirkanmaa saavuttaa koko maata korkeamman aktiivointiasteen. Tämän perusteella voi siis päätellä, että Pirkanmaan kunnat tulisi hyötymään hyvityksestä tältä osin. Hyvitysten rahallisten määrien ennustaminen on kuitenkin hyvin vaikeaa.



**Kuva 17.** Työmarkkinatukea työttömyyden perusteella yli 300 päivää saaneiden aktiivointi (2018-2019 ka), poikkeama %-yksikköä koko maahan nähden.

### Analyysi rahoituskokonaisuudesta järjestämisvastuualueratkaisun näkökulmasta

Järjestämisvastuualueen muodostamisen näkökulmasta rahoituskokonaisuus on vastuutahon näkökulmasta yksi keskeisistä kysymyksistä. Tampereen kaupungilla on määrävä asema sekä tehtävien rahoituksen että kannustinmallin kustannusten näkökulmista. Tampereen oma tilanne on verrattain haastava korkean työttömyyden johdosta. Laskennallisesti rahaa per työtön on keskimäärin Tampereella jopa selvästi vähemmän, kuin Pirkanmaan kunnissa keskimäärin. Työttömyysturvan vastuunjakomallin kustannukset ovat Tampereella arviolta myös huomattavasti muita Pirkanmaan kuntia suuremmat. Työttömyyden arvioidaan tulevaisuudessakin kasautuvan Tampereelle, joka sitoo sekä tehtävärahoitusta että haastaa kannustinmallin osalta, erityisesti tilanteessa, jossa hyvitysjärjestelmään muodostuu alirahoitusta väestökehityksen seurauksena. Tampereella ei laskelmien perusteella näyttäisi ole mahdollisuutta kantaa taloudellista vastuuta muista kunnista tai koko Pirkanmaasta.

Kehyskuntien tilanne on rahoituksen osalta selvästi otollisempi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Reunakuntien tilanne puolestaan erityisesti pitkällä aikavälillä muodostuu haasteelliseksi väestökehityksen seurauksena. Ennustettu tehtävänrahoituksen väheneminen tasoittuu kuitenkin jossain määrin kannustinmalliin muodostuvan väestökehityksestä johtuvan ylikompensaation seurauksena.

#### 4.7. Yhteistoimintamallit

Kuntien tulee muodostaa työllisyysalue Kuntalain 8§ mukaisia yhteistoimintamuotoja noudattaen joko yhteisenä toimielimen kautta eli vastuukuntamallilla tai kuntayhtymänä.

**Vastuukunta** hoitaa yhden tai useamman kunnan tehtäviä koko työllisyysalueen TE-palveluiden järjestämisestä. Kuntien täytyy yhteistä tehtävää varten perustaa **yhteinen toimielin**. Toimielimenä voi toimia esimerkiksi vastuukunnan lautakunta tai lautakunnan alainen jaosto. Yhteinen elin voi olla myös johtokunta tai toimikunta.

Yhteinen toimielin perustetaan sopimuksella, jossa on sovittu toimielimen tehtävistä. TE2024-uudistuksessa nämä järjestämistehtävät todetaan lainsäädännöstä. Sopimuksessa määritellään myös toimielimen kokoonpano, muiden kuntien oikeudesta valita jäseniä ja äänivaltaa sekä kustannusten jakautumisesta ja perusteista. Sopimukseen on myös määriteltävä sen voimassa olo sekä irtisanomisen periaatteet.

Kunnat voivat myös sopia, että TE-tehtäviä hoitamaan heidän puolestaan perustetaan **kuntayhtymä**. Kuntayhtymä on jäsenkunnistaan erillinen, itsenäinen julkisoikeudellinen oikeushenkilö, jolla on oma perussopimuksessa määritelty toimialansa sekä omat toimielimensä ja oma henkilöstönsä.

Lisäksi yhteistyömallina on tässä yhteydessä tarkasteltu **sopimusta virkatehtävän hoitamisesta**. Tämä voi tulla ajankohtaisesti, mikäli järjestämistehtävä päädyttäisiinkin antamaan kaikille kunnille ja lainsäädännön kautta ohjailtaisiin esimerkiksi työllisyysalueen yhteisiä tehtäviä. Tällöin kunnan voisivat mahdollisesti muodostaa työllisyysalueen myös esimerkiksi kuntalain 54 § mukaisesti sopimuksella virkatehtävien hoitamisesta. Toinen mahdollinen tilanne tämän yhteistoimintamallin käyttämiseksi tulisi, mikäli (lainsäädännön estämättä) järjestämisvastuussa oleva vastuukunta tai kuntayhtymä delegoisi virka- ja tuotantotehtäviä jäsenkunnille. Myös tähän sopimukseen olisi otettava tarpeelliset määräykset ainakin tehtävän sisällöstä, tehtävän hoidon seurannasta, kustannusten perusteista ja jakautumisesta sekä sopimuksen voimassaolosta ja irtisanomisesta.

Selvitystä varten toteutettiin vertailevaa analyysiä olemassa olevasta vastuukuntamallista sekä kuntayhtymämallista. Vastuukuntamalliksi otettiin Tampereen Tredun toisen asteen koulutuksenjärjestäjänä sekä Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä. Molempien vertailumallien osalta tutustuttiin suunnitelmiin ja sopimuksiin sekä haastateltiin toimielimen ylintä johtoa. Lisäksi Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilun osalta selvitettiin sopimuksellisen yhteistyön toimivuutta haastatteleamalla Tampereen, kehyskunnan sekä alueellisesti koordinaatiovastuussa olevan kaupungin edustajaa.

Kunnille suunnatun kyselyn yhteydessä selvitettiin myös kuntayhtymän ja vastuukuntamallien hyviä ja huonoja puolia. Kuntayhtymämallin osalta analyysissä hyödynnettiin myös Kuntaliiton sote-kuntayhtymien omistajaohjauksen kehittämistä koskevan selvityksen<sup>22</sup> tuloksiin.

Näkemykset on koottu alla olevaan taulukkoon vastuukuntamallin ja kuntayhtymämallin osalta. Näiden jatkona on täydentävä analyysi sopimuksellisesta yhteistoiminnasta. Analyysit eivät ole kattavia ja niiden yksityiskohdat ovat useissa asioissa sopimuksenvaraisia ja riippuvaisia kuntien välisistä neuvotteluista. Toimintamallien yksityiskohtia ja soveltuvuutta tulisikin syventää valmistelun edetessä ja kuntien tavoitteiden, painostusten, rahanjaon ja työnjaon selkeytyessä.

**Taulukko 4: VASTUUKUNTA-ANALYYSI TE2024-yhteistoimintamuotona**

Hyvät puolet, vahvuudet ja mahdollisuudet	Heikkoudet, epävarmuudet ja uhat
<p><b>Koko työllisyysalueen näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeä, yksinkertainen ja taloudellisesti tehokas hallintomalli</li> <li>Laajapohjaisempi (vastuukunnan) osaaminen hyödynnettävissä yhteistyössä. Voidaan hyödyntää tehokkaasti vastuukunnan muita resursseja, ei tarvitse perustaa näitä tehtäviä erikseen. Näitä ovat esimerkiksi hankintatoimi, johtamisen järjestelmä, yleishallinto ja tukipalvelut, viestintä, osa digitaalisista palveluista sekä juridiset palvelut.</li> <li>Päätöksenteon sujuvuus ja suoraviivaisuus</li> <li>Edunvalvonnan painoarvo suurempi: voidaan hyödyntää vastuukunnan edunvalvonnan sekä kaikkien kuntien yhteisen edunvalvonnan pääomaa</li> <li>Yhteys kuntakoikeiluun ja tätä kautta mahdollisuus valmistautua muutokseen hyvä</li> <li>Sopimis- ja yhteensovittamismahdollisuudet yhteisiin yhdyspintoihin arvioitiin hyväksi (esim. hyvinvointialue, toinen aste)</li> <li>(koettiin) parempana kuin kuntayhtymä</li> </ul> <p><b>Vastuukunnan näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisuus oman kuntaekosysteemin hyödyntämiseen, kuten omat sidosyksiköt. Tämä mahdollisuus ei välttämättä kuitenkaan ole niin laaja kuin tilanteessa, jossa palvelut järjestettäisiin vain oman kunnan osalta.</li> <li>Mahdollisuus omien resurssien tehostamiseen ja synergiavaikutuksiin.</li> <li>Viranhaltijaohjauksen mahdollisuus</li> </ul>	<p><b>Koko työllisyysalueen näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannusten hallinta, päätöksenteon voimasuhteet sekä erityisesti palveluiden saatavuus reunakunnissa mietittyä. Ajaako vastuukuntamalli palveluiden keskittämiseen enemmän kuin kuntayhtymämalli. Tämä riippunee eniten siitä, kumman mallin osalta voidaan päästä parempaan työn- ja rahoituksen jaon sopimukseen kuntien kannalta.</li> <li>Vastuukunnan iso vastuu työttömyysturvasta. Täytyisi olla läpinäkyvä ja selkeästi eriytetty budjetointi tehtävien rahoituksen ja työttömyysturvavastuun osalta, ettei vastuukunnan lisääntyvä työttömyysturvamaksu missään tilanteissa rajaisi työllisyysalueen tehtävänrahoitukseen käytettävää osaa.</li> <li>Jäsenkuntien omien kuntaekosysteemien hyödyntäminen rajallisempaa. Tämä haaste tulee järjestämismallista (=ei järjestämistä vastuuta joka kuntaan) ei niinkään yhteistoimintamallista. Asetelma on sama sekä vastuukunta- että kuntayhtymämallissa.</li> </ul> <p><b>Vastuukunnan näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rahoituksen riittävyys eri tilanteissa sekä vastuukunnan juridiset ja taloudelliset riskit kaikista kunnista (kuntakohtaiset erot rahoituskokonaisuudessa sekä kuntien kehityserot lisäävät riskejä)</li> </ul>

<sup>22</sup> <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2020/sote-kuntayhtymien-omistajaohjauksen-kehittamisselvitys-kuusi-suositusta>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäluulot (rahoitus, palvelut, kannusteet, johtaminen, edunvalvonta ) voivat johtaa vastuukunta – muut kunnat – vastakkainasetteluun.</li> <li>• Muiden kuntien sitoutuminen palveluiden tuottamiseen (oma rahoitus ja tehtävät) on tärkeää myös vastuukunnalle, jotta palveluiden saatavuus, saavutettavuus ja laatu voidaan turvata tasapainoisesti koko alueella</li> </ul>
<p><b>Muuta huomioitavaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuukunnan kannalta voi olla oleellista, että yhteisen toimielimen päätöksiin on vastuukunnan muulla toimielimellä otto-oikeus (ts. tätä ei sopimuksella rajoiteta), Muuten on epäselvää, voiko järjestämisvastuu kaikissa tilanteissa toteutua lain ja asiakkaiden kannalta yhdenvertaisella tavalla.</li> <li>• Kuntakyselyn vastauksista pääasiassa vastuukunnalla tarkoitettiin Tampereen kaupunkia. Vain kahdessa vastauksessa esitettiin vastuukunnaksi jotain muuta kuntaa, ja toisessa näistä vastauksista toivottu vastuukunta itse näki vastuukunnan olevan Tampere. Tampere itse kannattaa yhteistoimintamalleista tässä vaiheessa olevien tietojen perusteella vastuukuntamallia.</li> </ul>	
<p><b>TREDU esimerkkinä, edellisten lisäksi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toisen asteen yhteistoimintaelimen rahoitus toteutuu TE2024- mallista poikkeavalla nk. ylläpitomallilla: Valtionosuusrahoitus tulee sille taholle, jolle on myös vastuu ja kustannukset. Tämä selkeyttää Tredun tilannetta suhteessa TE2024- uudistukseen, kun tehtävän rahoituksen jakautumisen periaatteista ei tarvitse erikseen sopia.</li> <li>• Haaste, jonka myös Tredu on kohdannut, tulee tilanteessa, joissa rahoitus ei näytä riittävän lain mukaan määrättyjen tehtävien hoitamiseen. Muiden kuntien halukkuus tässä tilanteessa täydentävälle rahoitukselle voi olla vähäistä, jolloin rahoitusvastuu jäisi viime sijassa isäntäkunnalle. Vastaava asetelma voi olla ennakoitavissa myös TE2024-uudistuksessa esimerkiksi lainsäädännöstä tulevien uusien tehtävien tai äkillisten suhdannekriisien seurauksena. Tästä syystä tehtävien jaosta, rahoituksen periaatteista sekä tilanteista, jossa rahoituksen tarve joko äkillisesti (suhdannekriisi) tai rakenteellisesti kasvaa (lisääntyvät ja alirahoitetut tehtävät) tulee tärkeä.</li> <li>• Tredun esimerkissä painotettiin oman strategian luomisen tärkeyttä. Vastuukuntamalli tilanteessa muutoin vastuukunnan oma strategia (ja Tampereen tilanteessa esimerkiksi pormestariohjelma) ohjaisi liikaa yhteistyöalueen kaikkiin kuntiin liittyviä tehtäviä</li> </ul>	



**Taulukko 5: KUNTAYHTYMÄ-ANALYYSI TE2024-yhteistoimintamuotona**

Vahvuudet/mahdollisuudet	Heikkoudet/uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannusjako ja päätöksentekomahdollisuudet arvioitiin tasapuolisemmiksi kaikkien kuntien näkökulmasta.</li> <li>Ei vastuukunnalle ominaista riskiä siitä, että yksi kunta joutuisi yksipuolisesti täydentämään rahoitusta.</li> <li>Itsenäinen ja autonominen rooli kunnista. Palveluiden tuottaminen irtikytkytyisi kannustinmallista, jolloin palveluita voitaisiin kohdentaa riippumatta työttömyysturvasta ja siihen liitettävästä ohjauksesta.</li> <li>Jos rakentuisi olemassa olevien kuntayhtymien (koulutus) pohjalle, voisi saavuttaa toiminnallista hyötyä ja tehokkuutta.</li> <li>Pirkanmaan laajuisesti toteutettuna symmetrinen malli nykyiselle TE-toimistolle siirtää tehtävät, henkilöstö, kustannukset ym. kuntayhtymään. Ei vaatine esimerkiksi erillisiä tehtävien tai palkkojen harmonisointeja peruskuntiin tai vastuukuntaan nähden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioitiin tehottomaksi, mm. siksi, että joutuisi perustamaan täysin oman hallinnon ja luomaan kaikki tukipalvelut itse.</li> <li>Päätöksenteon irrallisuus peruskunnista. Kunnat ovat kokeneet, että kuntayhtymän toimintaa ei voitaisiin ohjata kuntien haluamaan suuntaan. Erityisesti kuntien johdon ja viranomaisten mahdollisuudet vaikuttaa kuntayhtymän toimintaan koetaan vähäisiksi.</li> <li>Kuntien välillä valta voi jakautua epätasapainoisesti erityisesti suurimman kunnan näkökulmasta. Muut kunnat voivat haluta rajoittaa määräävää asemaa (nk. äänileikkuri).</li> <li>Kuntayhtymä ei kykene hyödyntämään peruskuntien mahdollisuuksia ja vahvuuksia täysimittaisesti omassa toiminnassaan. TE-palvelut voisi eriytyä omikseen kuntien palveluista ja koko uudistuksen tavoitteet kuntien vahvemmassa roolista kärsisivät.</li> <li>Irrallisuus uudesta kannustinmallista on ongelmallinen kunnille, jos kuntayhtymän rahoituksen, tavoitteiden ja toiminnanohjaus ei toimisi samoin periaattein.</li> <li>Edunvalvonnallinen painoarvo ja vaikutusmahdollisuudet voi olla vähäisempää kuin vastuukuntamallilla.</li> <li>Rahoituksen riittävyys, jos tehtävät lisääntyvät. Saadaanko täydentävää rahoitusta peruskunnista vai joudutaanko karsimaan palveluista.</li> </ul>
<p><b>Muuta huomioitavaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tampereen näkökulmasta joko koko Pirkanmaan laajuisena tai muissa työllisyysalueratkaisuissa, joissa se olisi mukana, on kuntayhtymämalli toistaiseksi olevien tietojen perusteella poissuljettu malli.</li> </ul>	
<p><b>TAMPEREEN KAUPUNKISEUDUN KUNTAYHTYMÄESIMERKKI</b></p> <p>Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä tekee vain niitä tehtäviä, jotka kunnat keskenään antavat kuntayhtymälle. Toiminta rakentuu vahvemman yhteistyön ja yhteisen tahdonmuodostuksen varaan. Niitä tehtäviä, joissa ei täyttä yhteisymmärrystä kuntien välillä löydetä, ei kuntayhtymä ota tehtäväksi. Kuntayhtymä on myös toiminnassaan kiinnittänyt erityistä huomioita siihen, että yhteys kuntien ylimpään sekä substanssivirkamiesjohtoon on tiivis. Hallintomalli on läpinäkyvä ja esimerkiksi perussopimukset ja suunnitelmat on verkkosivuilta avoimesti nähtävissä. Toimintaperiaate poikkeaa kuitenkin TE2024-uudistuksen kuntayhtymämallista, jolle siirrettäisiin viranomaistehtäviä ja järjestämisvastuuta yhteistyömallilla, joka monella tavalla muistuttaa nk. pakkoyhteistyötä.</p>	

## Sopimuksellinen yhteistyö, Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilun esimerkki

Sopimuksellista yhteistyötä on toteutettu Pirkanmaan kuntakokeilussa kpl 3.5. kuvatulla tavalla kuntalain 54 § sopimuksellisella yhteistyöllä. Tampereelle on annettu eräänlaista vastuukuntaroolia kuitenkin siten, että kunnat eivät ole perustaneet yhteistä Kuntalain 51 § mukaista yhteistoiminnan toimielintä. Sopimuksen ohjausryhmänä toimii kuntajohtajakokous.

Sopimuksellinen malli on koettu joustavaksi ja lisäävän kuntien välistä yhteistyötä ja -toimintaa työllisyyden edistämässä koko Pirkanmaalla. Se on mahdollistanut sen, että kunnat ovat voineet muodostaa alueellisia rakenteita ja sopia rahan- ja työnjaosta joustavasti. Kokeilussa muodostettu työnjaon sopimuksen arkkitehtuuri on edistyksellinen ja se mahdollistaa myös hyvin valmistautumisen TE2024 – uudistukseen.

Sopimuksellinen yhteistyö ei välttämättä kuitenkaan olisi optimaalisin malli työllisyysalueen pohjaksi, vaikka tämä mahdollisuus lainsäädännössä annettaisiin<sup>23</sup>. Ongelmalliseksi voisi muodostua tietyissä tilanteissa sekä yhdenvertaisuus että päätöksenteko. Yhdenvertaisuutta vaadittaisiin erityisesti tilanteissa, jossa asiakkaiden kohtelu oikeudellisista syistä täytyisi olla mahdollisimman yhdenmukainen. Tällaisia tilanteita olisivat esimerkiksi hallintopäätöksiin tehtävät muutoksenhaut sekä valitukset. Riskiksi yhdenvertaisuudelle voi muodostua siitä, että näitä käsiteltäisiin jokaisen kunnan hallintoelimissä erikseen. Joissain kunnissa valitustilanteita voi tulla vastaan vähän ja osa niistä voi olla monimutkaisia. Yhdenvertaisuuden kannalta olisi oleellista, että käsittelyn valmistelu- ja päätöksenteko kattaisi mahdollisimman paljon erityyppisiä tilanteita, jolloin osaaminen ja yhdenmukaiset käytännöt vahvistuisivat ja myös käsittelyajat voitaisiin pitää tehokkaina.

Jossain tapauksissa koko työllisyysaluetta ja välillisesti kaikkia kuntia koskettaviin päätöksiin pitäisi voida käyttää kaikkien kuntien päätöksenteon sijaan määräenemmistöpäätöksiä. Näitä voitaisiin tietyissä tilanteissa joutua tekemään esimerkiksi palveluiden kohdentamisen tai rahoituksen perusteella. Tehtävät voivat muuttua esimerkiksi lainsäädännön uudistamisen kautta. Myös esimerkiksi koronakriisi osoitti sen, kuinka tärkeä on nopeasti reagoida muuttuviin asiakastarpeisiin ja kohdentaa resursseja muusta asiakaspalvelusta työttömyysturvalausuntojen tekemiseen. On epäselvää, miten sopimuksellisessa yhteistyössä voitaisiin vastaavalla tavalla varmistaa päätöksenteon suoraviivaisuus. Sopimuksen muuttaminen ja hyväksyttäminen joka kunnassa olisi tällaisissa tilanteissa epätarkoituksenmukaisinta.

Siihen mahdolliseen tilanteeseen, jossa järjestämisvastuu olisi jokaisessa kunnassa sopisi tämän hetken tietojen ja analyysin perusteella hyvin myös vastuukuntamalli määrättyjen ja yhdessä sovittujen työllisyysalueelle keskitettyjen palveluiden osalta. Sopimuksellisen yhteistyön mahdollisuudet olisivat arviolta parhaat ja perustellut siinä tilanteessa, jossa työllisyysalue joudutaan muodostamaan kuntalain 8§ mukaisesti ja nk. ”toisen kerroksen” työnjaosta sovittaisiin vastuukunnan ja kuntien välillä.

---

<sup>23</sup> tällöin järjestämisvastuu olisi joka kunnalla.

## 4.8. Yhdenvertaisuus

TE-palveluiden lainsäädäntöön sisältyy vaatimukset palveluiden yhdenvertaisuudesta, jotka liittyvät myös asiakkaiden oikeudelliseen asemaan palveluissa. Julkisilta työvoima- ja yrityspalveluilta edellytetään tasapuolisuutta ja puolueettomuutta eikä esimerkiksi työriidan tule vaikuttaa palveluiden tarjoamiseen.

Päätös siitä, että julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuu voidaan antaa vain työvoimamäärältään 20.000 täyttävälle kunnille ja työllisyysalueelle on sidoksissa palveluiden yhdenvertaisuuden varmistamiseen. Tämä tarkoittaisi silloin sitä, että lähtökohtaisesti kaikki järjestäjät täyttävät sellaiset TE-palveluihin liittyvät yhdenvertaisuusvaatimukset, joita voidaan katsoa hajautetun palvelujärjestelmän minimivaatimuksiin mm. aluekokoon, riittäviin resursseihin tai osaamiseen liittyen. Yhdenvertaisuuskysymys on kuitenkin tätä monisyisempi.

Hajautetun palvelurakenteen mahdollisuuksia on TE2024 – uudistuksen valmistelun yhteydessä mm. tarkasteltu Työ- ja elinkeinoministeriön tilaamassa kansainvälisessä selvityksessä 2021<sup>24</sup>.

Selvityksessä nostetaan esiin useita huomionarvoisia asioita, joita voi pitää merkityksellisinä myös yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Tähän yhteyteen on nostettu esiin näkökulmat, jotka liittyvä erityisesti työllisyysaluepohjan määrittämiseen kunta- ja aluenäkökulmista.

Minimiedellytyksiksi selvityksessä on tunnistettu riittävä ja ennustettava budjetti, laadukkaat palvelut, joilla voidaan vastata sopivalla tavalla työttömien erilaisiin haasteisiin ja ongelmiin. Merkityksellistä on myös osaava henkilöstö ja luottamukseen pohjautuvat kumppanuudet. Tehokas, toimiva ja tarkoituksenmukainen (hajautettu) palvelurakenne tarvitsee sopivassa suhteessa hajautettuja ja keskitettyjä toimia. Tämän huomioon voi osittain liittää myös työnjakokysymyksiin kuntien ja järjestämisvastuussa olevan tahon välillä, vaikka selvityksessä keskittämällä viitataan kansalliseen tasoon.

Hajautetulla järjestelmällä on nähty olevan positiivisia vaikutuksia palvelujen integrointiin alueellisesti ja paikallisesti esimerkiksi sosiaalipalveluissa sekä koulutuspalveluissa. Selvityksen ulkopuolisista maista mainittakoon, että Tanskassa on nähtävissä vahva integroituminen yritys- ja työnantajapalveluissa. Palveluiden paremmat integrointi- ja yhteensovittamismahdollisuudet erityisesti monialaista tukea tarvitsevien osalta parantavat yhdenvertaisuutta.

Lisäksi selvityksessä nostetaan keskeisesti esiin se, kuinka suuri merkitys standardoidulla tiedolla sekä yhteisillä ja yhtenäisillä tietojärjestelmillä on yhdenvertaisuuden toteutumisessa ja seurannassa.

Kotimainen suuntaa antava esimerkki nykymuotoisia TE-palveluita hajautetummasta rakenteesta on tarkastella tilannetta ennen ja jälkeen vuoden 2013 TE-toimistoverkkouudistuksen. Valtiontalouden tarkastusvirasto on arvioinut<sup>25</sup> uudistuksen vaikutuksia mm. yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Uudistus perustui osittain valtion tuottavuusohjelmaan ja siinä lakkautettiin toimipisteitä ja koottiin TE-toimistoja vahvemmin maakunnalliseen 15 itsenäisen toimiston rakenteeseen.

Vaikutusarvioinnin perusteella todettiin, että uudistus pidensi työttömyyttä ja heikensi työllisyyttä niillä alueilla, joista TE-toimistot lakkautettiin. Toimistoverkkouudistuksen yhteydessä todettiin myös

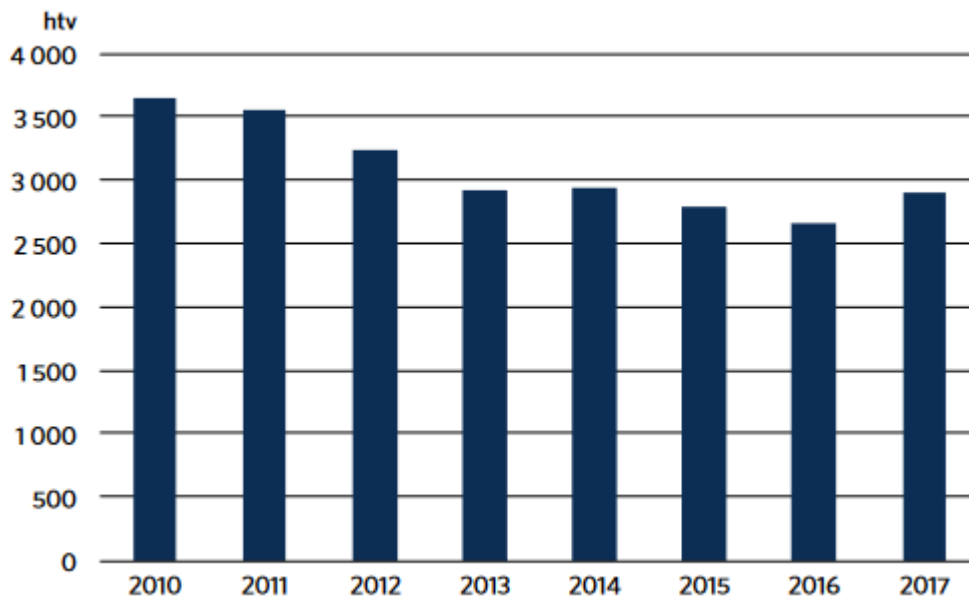
---

<sup>24</sup> Kokemuksia julkisten työvoimapalveluiden hajauttamisesta. Selvitys Tanskasta, Norjasta ja Saksasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 21/2021. Selvityksen laatija Owl Group. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-808-0>

<sup>25</sup> Vuoden 2013 TE-toimistouudistuksen vaikutukset. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 4/2020

palvelumalliuudistus (nk. palvelulinjoihin siirtyminen) sekä sähköisten palveluiden korostuminen. Yhdessä toimistoverkkouudistuksen kanssa todettiin, että verkkopalveluiden käyttö on laajentunut, mutta esimerkiksi palvelujen osuvuus, oikea-aikaisuus ja tasapuolinen saatavuus sekä asiakkaiden yhdenvertaisen kohtelun toteutuminen on jäänyt heikoksi verkkopalveluiden keskeneräisyyden ja monikanavaisuuden toimimattomuuden vuoksi.

TE-palveluiden henkilömäärillä on viimeaikaisen tutkimusnäytön perusteella osoitettu olevan vaikutusta sekä parempiin työllistymisedellytyksiin että asiakkaiden yhdenvertaisuuden toteutumiseen. TE-toimistojen kokonaishenkilöstömäärä onkin kääntynyt kasvuun vuoden 2016 tilanteesta. Henkilömääriä TE-palveluissa on päätetty lisätä merkittävämminkin viime vuosien aikana kolmessa eri otteessa: Työttömien määräaikaishaastattelukäytäntöjen uudistuksen yhteydessä vuonna 2017, koronakriisin seurauksena vuonna 2020 sekä uuden asiakaspalvelumallin käyttöönoton valmistelun ja toimeenpanon yhteydessä vuonna 2022. Sekä ensimmäisen että jälkimmäisen yhteydessä henkilötyötä myös määriteltiin huomattavasti aiempaa enemmän. Tämän voidaan katsoa parantavan toimeenpanon yhdenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta.



**Kuva 18.** TE-toimistojen henkilötyövuosien kehitys vuosina 2010-2017. Lähde: VTV 4/2020

Yhdenvertaisuuden osalta on TE-palveluissa säädetty myös erikseen velvollisuudesta noudattaa yhdenvertaisuuslain<sup>26</sup> 8 § 1 momentin määritelmiä. Sen mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Myös

<sup>26</sup> <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

esimerkiksi kielelliset oikeudet<sup>27</sup> on katsottu määrääviksi yhdenvertaisuuden näkökulmasta. TE-palveluiden asiakkaina on henkilöitä, joiden tilanne ja tarpeet täytyy erityisesti ymmärtää ja huomioida. Näitä ovat esimerkiksi vieraskieliset, nuoret, osatyökykyiset ja ikääntyneet työttömät.

Edellä kuvattujen yhdenvertaisuuslain erityisvaatimusten sekä TE-palveluiden erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin liittyvien vaatimusten osalta TE-palveluissa tarvitaan erityisosaamista. Tämä erityisosaaminen vaaditaan siinäkin tilanteessa, joissa asiakkaita on vähän. Erityisosaamista vaativat tehtävät ovat sellaisia, joiden osalta keskitetty riittävän laajapohjainen malli on perusteltu. Myös pienempien työllisyysalueiden on arvioitu täyttävän nämä erityisosaamisen vaatimukset saamallaan rahoituksella. Rahoituksen käyttö ei kuitenkaan olisi välttämättä tehokasta, mikäli erityistehtävät sitovat työvoimaa esimerkiksi peruspalveluista.

Mikäli kunnat sopivat työnjaosta yhteistyöalueen sisällä, ulottuu yhdenvertaisuuden vaatimukset kaikkien kuntien toimeenpanoon. Tämä lisää tarvetta määritellä yhteistyösopimuksiin riittävän selkeällä tavalla se, mihin yhdenvertaisuutta parantaviin toimiin ja palveluihin kukin kunta sitoutuu. Järjestämisvastuullisen tahon valta ja vastuu myös yhdenvertaisuuden toteutumisesta ulottuu viime kädessä myös muiden kuntien palveluntuotantoon.

### **Yhteenveto yhdenvertaisuuden näkökulmista työllisyysalueratkaisussa**

- Riittävät rahalliset ja henkilöstöresurssit sekä monipuoliset palvelut
- Riittävä osaaminen erityistehtäviin, joka on tehokkaasti käytössä
- Lähipalveluiden toteutuminen parantamaan palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta
- Palveluiden integroimismahdollisuudet: sote, koulutus, elinkeino, koto
- Digitaaliset palvelut ja asiakkaiden yhdenvertaiset mahdollisuudet käyttää tai opetella näiden käyttöä.
- Yhtenäiset toimintaa ohjaavat tietojärjestelmät ja seurannan, kehittämisen ja ohjaamisen tiedolla johtamisen järjestelmä
- Sopimuksellisuus ja päätöksentekorakenteet.

Lisäksi uudistuksen toimeenpanon näkökulmasta huomionarvoisena voidaan pitää esimerkkiä toimistoverkkouudistuksesta: Ison muutoksen toimeenpanon yhteydessä ei välttämättä kannata samaan aikaan toteuttaa merkittävimpiä palveluiden kehittämiseen liittyviä uudistuksia. Nämä voivat heikentää palveluiden haltuunottoa ja tätä kautta asiakkaiden yhdenvertaista asemaa. On tärkeää valmistella ja osin toimeenpanna kehittämistoimenpiteitä sekä etukäteen että hieman viiveellä toimeenpanon käynnistymisestä. Pirkanmaalla on nähtävissä erityisesti kuntakokeilun osalta jo palveluiden ja palveluekosysteemien kehittämistyötä, jota voidaan vakiinnuttaa osaksi perustoimintaa ja -rakenteita jo ennen TE2024 – uudistusta.

---

<sup>27</sup> oikeus saada palvelua omalla äidinkielellään

# 5. TAVOITTEET UUDISTUKSELLE

## 5.1. Kuntakysely TE2024 -uudistuksesta

TE2024-uudistukseen liittyvän järjestämisvastuualueen tavoitteita kartoitettiin jokaiseen kuntaan suunnatulla kuntakyselyllä. Vastaukset saatiin yhteensä 20 kunnasta, jotka edustivat työvoimamäärällä mitattuna 93 % koko Pirkanmaasta. Ennen kyselyä kunnille järjestettiin uudistusta käsittelevä info, jolla pyrittiin varmistamaan, että vastaajilla on samat perustiedot uudistuksesta. Jokaisesta kunnasta tuli yksi vastaus. Osa kunnista oli koordinoanut vastauksia keskenään ja viitannut myös vastauksissaan yhtenäiseen useasta kunnasta koostuvaan näkemykseen. Kysymykset olivat luonteeltaan avokysymyksiä.

Uudistuksen järjestämisvastuualueeseen liittyvien tavoitteiden osalta kysymykset olivat:

1. Mitkä ovat oman kuntanne tavoitteet yhteistoiminta-alueesta TE-palveluiden järjestämiseksi v. 2024 eteenpäin nykytiedon ja näkemyksenne mukaan? Voitte myös halutessanne ottaa tässä vaiheessa kantaa tavoiteltavaan kuntapohjaan
2. Mitä pitäisi asettaa yhteistoiminta-alueen tavoitteiksi...
  1. Palveluiden asiakaslähtöisyyden osalta?
  2. Palveluiden kustannustehokkuuden osalta?
  3. Palveluiden tuloksellisuuden osalta?
  4. Muut tavoitteet?

Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin näkemystä eri yhteistoimintamallien hyvistä ja huonoista puolista sekä hyvinvointialueuudistukseen liittyvistä näkemyksistä. Nämä osiot vastauksista on otettu huomioon edellä hyvinvointiuudistuksen sekä yhteistoimintamallien analyyseissä.

Kuntien vastauksissa oltiin yksimielisiä siitä, että tavoitteeksi yhteistoiminta-alueen osalta pitää asettaa **lähipalveluiden toteutuminen ja turvaaminen**. Kaikki kunnat toivat tämän asian esiin vastauksissaan. Tavoite ilmaistiin joko mainintana lähipalveluista tai kasvokkaisista, matalan kynnyksen tai henkilökohtaisista palveluista. Kohderyhmiksi lähipalveluille nimettiin sekä työnhakija-asiakkaat, yritysasiakkaat (ja yrittäjäksi aikovat) sekä työnantajat (yritykset).

”Lähipalveluiden turvaaminen omalla paikkakunnalla työnhakija- ja työnantaja-asiakkaillemme, tarjoamalla työnhakija-asiakkaille kasvokkaista palvelua ja työnantajille tarjotaan työnvälityksen ja koulutuksen avulla osaavaa työvoimaa.”

”Paikallisten palvelujen säilyminen.”

” Tavoitteena on luoda matalan kynnyksen TE- palvelut, missä henkilökohtaisilla ja kasvokkain tapahtuvilla palveluilla on etusija.”

”Lähipalvelujen turvaaminen hyvin tärkeää nykyisen Pirkanmaan kuntakokeilun tavoin”

Moni kunta näki myös, että lähipalveluiden rinnalla lisäarvona ja ratkaisuna esimerkiksi laajemman työllisyysalueen ja keskitettävien palveluiden muodostamisessa pitäisi huomioida toimivat **digitaaliset**

**ja etäpalvelut.** Digitaaliset palvelut nähdään vahvasti lähipalveluiden rinnalla toimivina, ei korvaamaan lähipalveluita.

”Palvelut saatavilla lähipalveluna ja digitaalisina. Nimenomaan sähköisiin palveluihin tulee panostaa - uudet sukupolvet haluavat hoitaa asiansa verkossa”

”Lähipalveluiden helppo saatavuus, huomioiden lain vaatimus kasvokkain tapahtuviin tiheisiin kohtaamisiin huomioiden digitaalisten palveluiden täysimääräinen hyödyntäminen”

”Digipalveluita voidaan hyödyntää asiakkaiden tarpeen mukaan”

”Toissijaisesti palvelut pyritään järjestämään etäyhteyksiä käyttämällä, mikäli avun tarvitsijalla on siihen mahdollisuus ja tietotaidolliset edellytykset.”

”Digitalisaatiota tulisi vahvasti viedä eteenpäin”

Kunnat korostivat myös tavoitteina sitä, että työllisyysalueella tehtäisiin **sujuvaa yhteistyötä hyvinvointialueen** kanssa. Hyvinvointialueuudistuksen vahva huomioiminen nähtiin monella tapaa tärkeänä yleistavoitteena, vaikka tästä oli myös erityiskysymys.

Nähtiin, että sujuvuutta parantaisi se, jos alueen muodostuisivat samalta pohjalta. Valtaosa oli myös sitä mieltä, että **suuremmalla yhteistoiminta-alueella turvattaisiin rahoitus, osaaminen ja yhdenvertaiset palvelut.** Useat kunnat pitivät **sopimus pohjaisuutta ja kuntakokeilussa luotuja toimintamalleja** hyvänä lähtökohtana uudistukselle.

”Tavoitteena olisi jatkaa nykyisen Pirkanmaan kuntakokeilun sopimus pohjaisen järjestämismallin mukaisesti. Mikäli tämä järjestämismalli ei ole mahdollinen, tavoitteena olisi työllisyyspalveluiden järjestäminen ja toteuttaminen kuntakokeilussa pilotoitujen toiminta- ja palvelumallien mukaisesti.”

”Tavoiteltavista kuntapohjista parhaana pidämme koko Pirkanmaan hyvinvointialuetta, jolloin laaja osaaminen ja palvelutarjonta olisi kaikkien asiakkaiden ulottuvilla, vastuu leveillä hartioilla ja asiakkaiden yhdenvertaisuus voitaisiin taata”

Valtaosa kunnista otti jo tässä vaiheessa kantaa, että koko Pirkanmaa olisi tarkoituksenmukaisin ja tavoiteltavin järjestämisvastuun aluepohja. Tämä tavoite ei kuitenkaan tarkoittanut halua keskittää kaikkea yhteen, vaan samalla pitäisi huolehtia kunnallisista lähipalveluista. Samoin tuotiin esiin, että palveluita tai koordinoitua voisi koota myös seututasoiseksi. Muutama kunta oli sitä mieltä, että järjestämisvastuualue tulisi muodostaa Pirkanmaata pienemmästä kokonaisuudesta.

Kunnat saivat myös esittää tavoitteitaan valmiiksi määriteltujen osa-alueiden osalta. Avokysymykset koottiin ja luokiteltiin seuraavien taulukoiden tulosten mukaisesti.

**Taulukko 6:** Tavoitteet ASIAKASLÄHTÖISYYDEN OSALTA

Luokiteltu avovastauksista	Painottamaton (vain vastanneet)	Painotettu (työvoima, ei vastanneet huomioitu)
lähi-/paikalliset palvelut sekä paikallistuntemus	100 %	98 %
yksilöllisyys/ henkilöasiakaspalvelut	65 %	73 %
toimivat työnantaja- ja yrityspalvelut / tuntemus	70 %	79 %
digitaalisuus /etäpalvelut	50 %	66 %
yksilöllisyys	25 %	11 %
nopeus, helppous, joustavuus	20 %	4 %
henkilöstön osaaminen ja riittävät resurssit	35 %	17 %
monipuolinen palveluvalikoima	20 %	4 %
paikallisten Ekosysteemien huomioiminen	15 %	3 %
tehokkaat palvelut	15 %	3 %
keskitetyt erityispalvelut, yhdenvertaisuus	15 %	51 %
työperäinen maahanmuutto	5 %	2 %
yhteys koulutukseen	10 %	8 %
yhteys sotepalveluihin	5 %	48 %
ostopalvelut, hankinnat	10 %	50 %

**Taulukko 7:** Tavoitteet KUSTANNUSTEHOIKKUUDEN OSALTA

Luokiteltu avovastauksista	Painottamaton (vain vastanneet)	Painotettu (työvoima, ei vastanneet huomioitu)
tehokas organisoituminen/ työnjako, tehokas hallinto (ml. päätöksentekorakenteet)	40 %	18 %
yhteismitallisuus, läpinäkyvyys, avoimuus, seuranta, hinnoittelu	35 %	53 %
tuloksista / vaikuttavuudesta palkitseminen	25 %	58 %
keskittämisen hyödyt	25 %	63 %



mahdollisuus muutoksiin (sopimus/kustannus) jos olosuhteet muuttuvat	20 %	10 %
digitaaliset ratkaisut, tiedolla johtaminen	15 %	51 %
kustannusten hallinta, rahoituksen riittävyys (VOS)	15 %	9 %
resurssien kohdentaminen asiakastyöhön	10 %	5 %
pienien kuntien tehokkuus, ketteryys, paikallistuntemus	10 %	49 %
tehokkaat ostopalvelut	5 %	1 %
päällekkäisyyksien karsiminen	5 %	2 %
kuntien välinen yhteistyö / keskinäinen apu	5 %	1 %

**Taulukko 8:** Tavoitteet TULOKSELLISUUDEN OSALTA

Luokiteltu avovastauksista	Painottamaton (vain vastanneet)	Painotettu (työvoima, ei vastanneet huomioitu)
elinvoiman vahvistaminen, yritys ja työnantajapalvelut, työvoiman saatavuus	40 %	70 %
mitattavuus, seurattavuus	35 %	56 %
työllistyminen	30 %	13 %
osaamisen vahvistaminen	30 %	16 %
vaikuttavuusperusteisuus, tuloksista palkitseminen	20 %	59 %
palvelu- ja Prosessikuvaukset	15 %	51 %
osa-optimoinnin välttäminen	10 %	1 %
nopeus	10 %	6 %
ohjauksen osuvuus, asiakkaat oikeissa palveluissa	10 %	5 %
kuntien välinen yhteistyö ja työnjako, vahvuuksien hyödyntäminen	10 %	49 %
ostopalvelut, palveluntuottajien mahdollisuudet	10 %	8 %
selkeä tavoitteenasettelu	5 %	1 %

sitoutuneisuus	5 %	1 %
digitaalisuus	5 %	48 %
riskienhallinta	5 %	48 %

### Yhteenveto päätavoitteista:

- lähipalveluiden toteutuminen
- digitaaliset ratkaisut lähipalveluiden rinnalla
- yhteys hyvinvointialueuudistukseen
- riittävän kokoinen alue rahoituksen ja yhdenvertaisten palveluiden näkökulmasta
- monitasoinen malli
- elinvoiman vahvistaminen sekä työnantaja- ja yrityspalveluiden toimivuus
- tehokas organisoituminen
- mitattavuus, seurattavuus, avoimuus kustannustenjaon ja palveluiden yhteismitallisuuden osalta
- sopimuksellinen yhteistyö, toimiva työnjako ja kuntien vahvuuksien hyödyntäminen

## 5.2. Koto-selvitys

### Nykyiset palvelut ja niiden resurssit

Kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistusta koskevaa osiota varten koottiin tietoa työpajan ja sen ennakkotehtävän avulla. Kuntien tehtävänä kotoutumisen edistämiseksi on ensinnäkin huomioida maahanmuuttaneet asiakkaat kunnan normaalipalveluissa. Tämä näkyy Pirkanmaan kunnissa siinä, että yleisimmin kotoutumista tukeviksi palveluiksi tunnustetaan peruspalvelut, kuten varhaiskasvatus-, koulutus-, kulttuuri-, nuoriso-, vapaa-aika-, kirjasto- ja liikuntapalvelut. Maahanmuuttajille on tarjolla erityisesti heille suunnattuja koulutuksia, kuten kotoutumiskoulutusta, valmentavia koulutuksia ja kielikoulutuksia, joita järjestetään yhteistyössä vapaan sivistystyön ja järjestöjen kanssa. Maahanmuuttajille on tarjolla ohjaus- ja neuvontapalveluita, joita tarjotaan kunnissa mm. palveluneuvojen ja asiointipisteiden kautta. Maahanmuuttajille on kunnissa myös erityispalveluita, kuten alaikäisenä ilman huoltajaa maahan tulleiden turvapaikanhakijoiden ja oleskeluluvan saaneille tarkoitettua palvelua, joka näyttäisi olevan uudistusten myötä siirtymässä hyvinvointialueille. Julkisen sektorin tuottamien palveluiden lisäksi järjestöt ja seurakunnat ovat mukana kunnissa tehtävässä kotoutumista edistävässä toiminnassa. Kolmannen sektorin toimintoja ovat mm. vapaaehtoisen järjestötyön, kuntien tukeman järjestötyön ja yrittäjäyhdistysten kautta tehtävä ohjaus, yhteisöllisyyden tuki ja työelämään poluttaminen.

Kunnissa järjestetään eri tavoin lakisääteisesti määritellyn mukaisesti palveluita kotoutumisen alkuvaiheessa oleville maahanmuuttajille, kansainvälistä suojelua saaville eli kiintiöpakolaisten ja turvapaikkahaun kautta tulleille sekä muille maahanmuuttajille, kuten koulutus- ja työperäisille maahanmuuttajille. Vaikka palveluiden tuottamisessa on kuntakohtaisia eroja, etenkin kansainvälistä suojelua saavien palvelut ovat tyypillisesti kunnan omia lähipalveluita, jotka tuotetaan etenkin sosiaali- ja terveystyöpalveluiden kautta. Palveluohjaajat ja muut työntekijät tekevät työtä työttömien ja työvoiman

ulkopuolella olevien kanssa, mutta suoraan työhön tullessiin kunnilla ei ole välitöntä kytköstä, eikä siten myöskään tietoa heistä. Kunnissa toimivat maahanmuuttokoordinaattorit kartoittavat tuen tarpeen ja työskentelevät tarvittavan tuen vaatimalla tavalla etenkin maahanmuuton alkuvaiheessa.

Palveluohjaajat ja maahanmuuttokoordinaattorit tekevät yhteistyötä eri tahojen kanssa asiakkaiden koulutukseen, työllistymiseen, perhepalveluihin kuten päiväkoteihin ja asiointiin liittyvissä asioissa mm. pankkien, Kelan ja Digi- ja väestötietoviraston kanssa. Alkukartoitukset ja työllisyyden kuntakoikeilun kautta kotoutumisaikaisten työllisyyspalvelut ovat Tampereella.

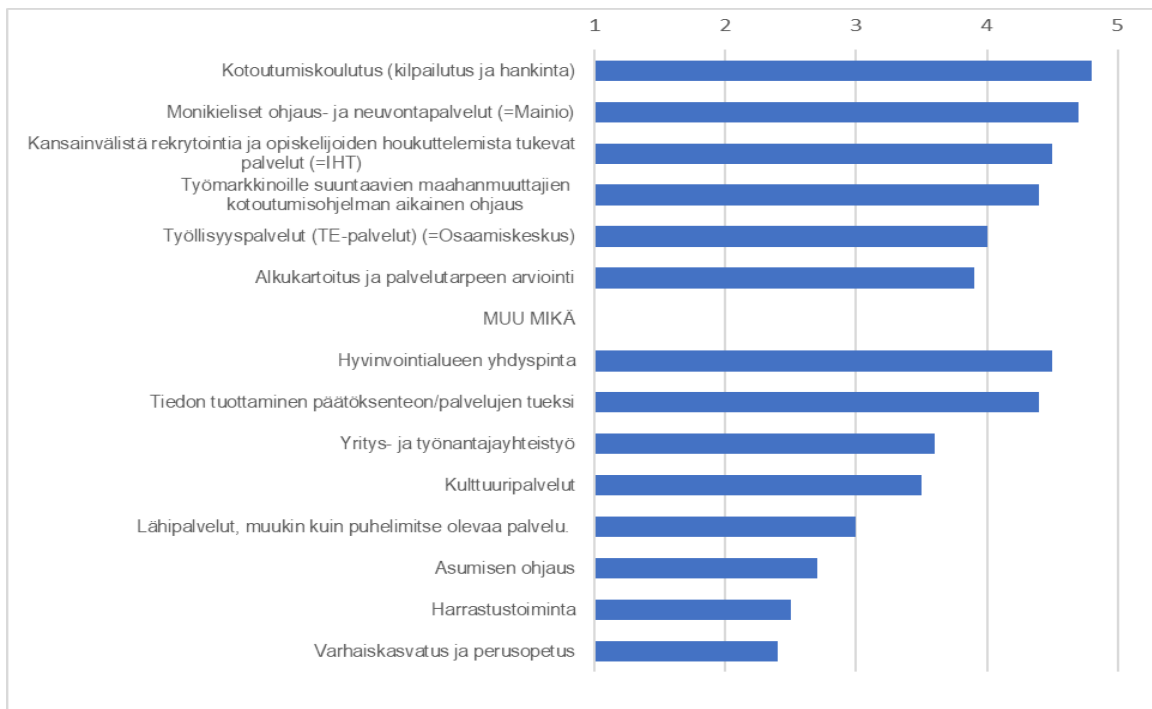
Kunnissa suoraan kotoutumiseen suunnatut resurssit ovat tyypillisesti sijoittuneet sosiaalipalveluihin ja yksittäisemmin myös terveydenhuoltoon tai muille sektoreille, kuten kulttuuri- ja hyvinvointipalveluihin. Osassa kunnista ei ole päätoimisia työntekijöitä, vaan työtä tehdään osana muita tehtäviä etenkin sosiaali- ja terveystalouksissa sekä sivistyspalveluissa. Maahanmuuttajien kotoutumista tukeva lisäresurssi voi tulla myös kolmannelta sektorilta ja seurakunnasta. Kokonaisuutena kuntien kotoutumiseen suunnatut resurssit ovat vähäiset, kuten esimerkiksi alle yksi henkilötyövuosi tai jollakin työntekijällä enintään 20 % työajasta.

- Kotoutumislain uudistuksen näkökulmasta Pirkanmaalla on huomioitu hyvin koulutus- ja työllisyyspalveluiden ohella kotoutumisen kuntavastuun myötä korostuva peruspalveluiden merkitys, ohjaus- ja neuvonnan järjestämisen velvoittavuus sekä kolmannen sektorin rooli kotoutumisen edistämiseksi.
- Kuntien velvollisuudet järjestää maahanmuuttajien kotoutumista tukevia palveluita laajenevat sekä työvoiman ulkopuolisella olevan työikäisen väestön että palveluiden tuottamisen näkökulmasta. Maahanmuuttajien määrät ovat olleet Pirkanmaalla Tamperetta lukuun ottamatta suhteellisen vähäiset ja sen vuoksi kunnissa maahanmuuttajien kotoutumisen tueksi määritellyt resurssit eivät ole olleet erityisen suuret. Kotoutumisen rahoitusjärjestelmässä on keskeisenä kriteerinä väestön vieraskielisyys. Tämän vuoksi on tärkeää toimia ennakoivasti, jotta pirkanmaalaisissa kunnissa ei jouduta tilanteeseen, jossa lakisääteiset velvoitteet kasvavat, eikä kunnilla ole näkemystä taloudellisista panoksista ja niiden kohdentamisesta tarkoituksenmukaisella tavalla.

### **Tulevat kotoutumista edistävät palvelut ja niiden suunnittelu**

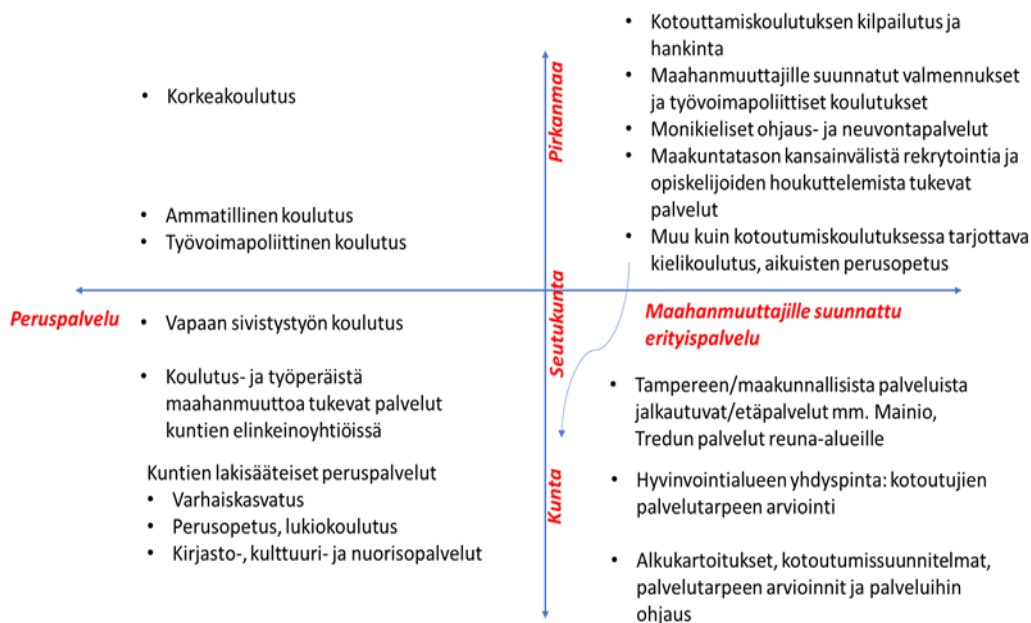
Vaikka Tampereen kaupunki on käynnistänyt kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistusta tukevan suunnittelutyön, Pirkanmaan kunnista viidesosassa ei ole suunniteltu lainkaan ja 80 prosentissa on suunniteltu vähän tai jossain määrin muutosta. Jossain määrin on suunniteltu sosiaaliohjauksen järjestämistä sekä maahanmuuttajien osaamiskeskustoiminnan ja ohjaus- ja neuvontapalvelun järjestämistä tulevaisuudessa.

Kuntien edustajilta kysyttiin, missä määrin tiettyjen palvelujen tuottaminen edellyttää kuntarajat ylittävää yhteistyötä. Yleisimmin yhteistyötä toivotaan kotoutumiskoulutuksen kilpailutukseen ja hankintaan, monikielisiin ohjaus- ja neuvontapalveluihin, kansainvälistä rekrytointia ja opiskelijoiden houuttelemista tukeviin palveluihin sekä työmarkkinoille suuntaavien maahanmuuttajien kotoutumishjelman aikaiseen ohjaukseen. Vähiten kuntarajat ylittävää yhteistyötä arvioitiin tarvittavan kuntien peruspalveluiden, kuten varhaiskasvatuksen, harrastustoiminnan ja asumisen ohjauksen järjestämiseen. Myös yritys- ja työnantajayhteistyö on toimintaa, joka koetaan etenkin kuntatasolla tehtäväksi työksi.



**Kuva 19.** Näkemykset kuntarajat ylittävän yhteistyön edellyttämisestä palvelujen tuottamiseksi

Seuraavaan kuvaan 20. on koottu kuntien edustajien näkemyksiä siitä, mitä kotoutumista edistäviä palveluita olisi tarkoituksenmukaista tuottaa kullakin aluetasolla Pirkanmaalla.



**Kuva 20:** Kooste kuntien edustajien näkemyksistä kotoutumista edistävästä palveluista ja niitä koskevasta sopimuksellisesta yhteistoiminnasta

## 6. SKENAARIOT

Tämän toimeksiannon tavoitteena oli laatia selvitys TE2024-uudistukseen liittyvistä järjestämisvastuun aluevaihtoehtoista Pirkanmaalla. Vaihtoehtoja on lähestytty toimeksiannon mukaisesti laatimalla useampia erilaisia skenaarioita järjestämisvastuualueista. TE2024-uudistus on laaja kokonaisuus, johon kytkeytyy monia muita tässäkin selvityksissä kuvailtuja ja analysoituja uudistuksia. Järjestämisalueratkaisujen taustalla tulee lain mukaan olla toimiva ja alueellisesti yhtenäinen työllisyysalue, jonka avulla voidaan huolehtia julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämistä asiakkaalle yhdenvertaisella tavalla.

TE2024-uudistuksen yhteiskunnallisena tavoitteena on luoda palvelurakenne, joka edistää parhaalla mahdollisella tavalla alueen kasvua, elinvoimaa ja kilpailukykyä sekä elinkeinoelämän ja muiden työnantajien työvoiman saatavuutta sekä tukee työnhakijoiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta. TE-palveluita järjestävien ja tuottavien kuntien näkökulmasta uudistuksen avulla voidaan parantaa työn tarjonnan ja kysynnän ja kohtaannon edellytyksiä, vahvistaa elinvoimaa sekä erityisesti tuoda palvelut lähemmäs asiakasta, lähipalveluiksi.

Selvitys on pyrkinyt laajalla tavalla tuomaan esiin erilaisia, työllisyyteen, rahoitukseen, hallinnon uudistukseen ja tavoitteisiin liittyviä elementtejä, joiden pohjalta – skenaarioiden avulla – voidaan tarkastella erilaisia aluevaihtoehtoja. Laaja tausta-analyysi on tuottanut useita eri näkökulmia, jotka selkeästi erottavat skenaarioita toisistaan. On myös paljon tekijöitä, jotka yhtenevät skenaarioista riippumatta. Suurin osa tekijöistä –laajaan systeemiseen uudistukseen tyypilliseen tapaan- ovat myös toisiinsa nähden keskinäisriippuvaisia. Raportin aiemmissa osissa on paljon analyysiä ja johtopäätöksiä, joita on syytä erikseen niitä skenaarioiden yhteydessä toistamatta ottaa kussakin vaihtoehdossa huomioon.

Uudistukseen liittyy myös paljon epävarmuuksia selvityksen laatimisvaiheessa. Järjestämisalueen muodostamisen kannalta merkittävistä kysymyksistä ei ole vielä lopullista tietoa ja osa asioista – kuten kysymys järjestämisvastuun määrittelystä - on myös kuntien näkökulmasta edunvalvonnallisesti keskeneräisiä. Uudistuksen toimeenpanon onnistuminen lopulta ratkaisee sen, miten uudistuksella päästäisiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Järjestämisalueen muodostamisen kannalta yksi ratkaisevista kysymyksistä on kuntien välinen sopiminen. Tavoite selvityksessä on ollut tuottaa tietoa ja työkaluja sekä näkökulmia jatkovalmistelun tueksi. Tätä tarvetta palvelevat sekä tausta-analyysit sellaisenaan että niiden pohjalta seuraavaksi esiteltävät skenaariot.

Tausta-analyysit on laadittu mahdollisimman kattaviksi ja niiden pohjalta puolestaan skenaarioiden esittämistapaa on pyritty jalostamaan tiivistettyyn ja yhteen vetävään muotoon. Skenaarioita on tarkasteltu siten, että selvityksessä esiin nousseita horisontaalisia näkökulmia on peilattu eri skenaarioissa. Jokaisen skenaarion yhteydessä on myös huomioitu lisäksi Pirkanmaan TE2024 – ohjausryhmän työpajassa esiin nousseet näkökulmat ja tavoitteet eri skenaarioista. Skenaarioihin on yhdistetty myös erillisen kotoselvityksen näkökulmat. Skenaarioiden yhteyteen on lisäksi koottu avaintiedot.

Skenaariovaihtoehtoina on tarkastelu vain sellaisia aluepohjia, jotka täyttävät lähtökohtaisesti 20.000 työvoimamäärän. Tästä syystä esimerkiksi nykyistä Pirkanmaan kuntakokeilun TYP-aluerakennetta ei otettu järjestämisenäkökulmasta työllisyysalueiden skenaariovaihtoehdoksi.

Analyysi on tehty seuraavien horisontaalisten näkökulmien osalta:

### **Miten vastaa palveluiden yhdenvertaisuuteen**

- riittävät rahalliset ja henkilöstöresurssit sekä monipuoliset palvelut
- riittävä osaaminen erityistehtäviin, joka on tehokkaasti käytössä
- lähipalveluiden toteutuminen parantamaan palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta
- palveluiden integroimismahdollisuudet: sote, koulutus, elinkeino, koto
- digitaaliset palvelut ja asiakkaiden yhdenvertaiset mahdollisuudet käyttää tai opetella näiden käyttöä
- yhtenäiset toimintaa ohjaavat tietojärjestelmät ja seurannan, kehittämisen ja ohjaamisen tiedolla johtamisen järjestelmä
- sopimuksellisuus ja päätöksentekorakenteet

### **Miten sopii asetettuihin tavoitteisiin**

- lähipalveluiden toteutuminen
- digitaaliset ratkaisut lähipalveluiden rinnalla
- yhteys hyvinvointialueuudistukseen
- riittävän kokoinen alue rahoituksen ja yhdenvertaisten palveluiden näkökulmasta
- monitasoinen malli
- elinvoiman vahvistaminen sekä työnantaja- ja yrityspalveluiden toimivuus
- tehokas organisoituminen
- mitattavuus, seurattavuus, avoimuus kustannustenjaon ja palveluiden yhteismitallisuuden osalta
- sopimuksellinen yhteistyö, toimiva työnjako ja kuntien vahvuuksien hyödyntäminen

### **Miten toteutuisi yhteistoimintamallien näkökulmasta**

- vastuukuntamallina
- kuntayhtymämallina
- sopimuksellisuuden rooli tehtävien jaossa

### **Miten huomioidaan KOTO-kokonaisuus**

- Koto-kokonaisuudessa työikäisten ei-työvoimassa olevien henkilöiden osalta ei ole muita veloitteita kuin kuntien kanssa yhteisesti sovittavat järjestelyt. Muuten kotopalvelut ovat TE-palveluiden osa. Työikäisten ei-työvoimassa olevien asiakkaiden kotopalveluiden osalta toivottiin mentävän samalla yhteistoimintarakenteella, kuin TE2024-rakenne. Tärkeänä pidettiin, että malli tukee myös hyvinvointialueelle tehtävää yhteensovittamistyötä.
- Kototehtävien näkökulmasta jokaisessa kunnassa olisi on oltava yhteyshenkilö, joka toimii kunnan sisäisenä peruspalveluiden koordinoijana, yhteistyölinkkinä työllisyysalueeseen sekä kontaktina maakuntatason hyvinvointialueiden yhteyshenkilöihin.
- Koto-näkökulmasta on tarpeen ottaa huomioon myös pitkän aikavälin suunnittelu mm. osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi, kuten kansainvälisten osaajien houkuttelu ja

asettautuminen sekä äkillisesti muuttuviin tilanteisiin varautumiseksi kuten turvapaikanhakijoiden määrän kasvu.

## 6.1. SKENAARIO 1: Tavoiteskenaario Pirkanmaalle

Skenaario 1 perustuu erityisesti kuntakyselystä esiin tulleisiin näkökulmiin ja se nimensä mukaisesti vastaisi parhaiten kuntien tämänhetkisiin tarpeisiin, näkemyksiin ja tavoitteisiin TE2024 uudistuksen aluepohjasta.

TE-palvelut järjestettäisiin koko Pirkanmaan laajuisesti. Tavoitteena olisi rakentaa kevyt, kustannustehokas ja läpinäkyvä hallintomalli, jossa myös kaikilla kunnilla olisi vaikutusvaltaa. Tähän tarpeeseen vastattaisiin yhteisen toimielimen mallilla kuntayhtymää paremmin siten, että vastuukuntana toimisi Tampereen kaupunki. Yhteiseksi toimielimeksi voisi perustaa esimerkiksi Tampereen osaamis- ja elinvoimalautakunnan alaisen Pirkanmaan TE-jaoston.

Yhteisen toimielimen mallissa keskeistä on sopia tehtävien rahoituksesta. Rahoitusmallin tulisi olla tasapuolinen siten, että se seurailisi maakunnan kuntien välisiä kehityseroja myös ajassa. Rahoituksen tulisi kaikissa tilanteissa riittää koko Pirkanmaan tehtäviin siten, että vastuukuntana Tampere ei joudu vastaamaan muiden kuntien kustannuksista. Tampereen oma tilanne on työllisyyden tunnuslukujen perusteella hankala, joten Tampereen tulisi vastuukuntana voida kohdentaa omat voimavarat ensisijaisesti oman työllisyyden edistämiseen. Tästä kehityksestä hyötyy myös koko maakunta.

Mallissa luotaisiin yhteisen toimielimen sopimuksen rinnalle kuntalain 54§ mukainen sopimuksellisen yhteistoiminnan malli kuntien kanssa. Sopimuksessa sovittaisiin siitä, missä määrin kunnille siirretään virka- ja tuotannollisia tehtäviä. Näiden siirrettävien tehtävien tulisi olla mahdollisimman laajat, jotta kuntien tahtotila lähipalveluista toteutuu. Järjestäjävastuullisen Tampereen kaupungin näkökulmasta on kuitenkin tärkeää pitää tehtävät tarkkarajaisina, jotta niitä voidaan valvoa ja tarvittaessa täydentää/paikata järjestämistä vastuun edellyttämällä tavalla. Muut, kuin Tampereen kaupungin sopimuksella muihin kuntiin siirrettävät tehtävät olisivat joko keksitettyjä koko Pirkanmaata koskettavia tehtäviä tai Tampereen kaupungin omille asiakkailleen järjestämiä ja tuottamia tehtäviä. Näiden kahden tehtävätason erottaminen Tampereella tulisi olla selkeä ja läpinäkyvä.

Lisäksi skenaarioon kuuluisi alueellinen koordinaatiomalli Pirkanmaan työllisyyskokeilun tavoin. Skenaariossa jätetään auki se, millä pohjalla aluekoordinaatio tulisi luoda. Aluekoordinaatiomallin tulisi ensisijaisesti tukea ja edistää jäsenkuntien palvelutuotannon toimeenpanoa ja yhteistyötä ja siten tässä skenaarioissa alueet muodostettaisiin jäsenkuntien lähtökohdista. Vaihtoehtoina voisivat olla esimerkiksi nykyinen työllisyyskokeilun aluejaottelu, hyvinvointialueen kuntakoordinaation aluejaottelu tai esimerkiksi kuntien muuten muodostama, esimerkiksi kunnallisen toisen asteen koulutuksen järjestämisen alueisiin perustuva malli. Aluekoordinaatiosta vastaisivat aluekoordinaattorit, jotka toimisivat virkavastuulla järjestäjävastuullisen eli Tampereen kaupungin palveluksessa. Näin järjestäjävastuullisen valvontavastuu myös kunnille sopimuksella siirrettyihin tehtäviin toteutuisi riittävällä tavalla.

Tässä skenaariossa voitaisiin parantaa asiakkaan yhdenvertaisuutta nykytilaan nähden. Vaikka Pirkanmaan työllisyyskokeilun myötä lähipalvelut ja kokonaisvoimavarat on jo saatu kuntien ja TE-toimiston yhteistyön myötä laajasti käyttöön, selkeyttäisi skenaariossa esitetty malli vastuita

kokoamalla ne yksiin käsiin Tampereen kaupungille. Erityistä huomioita tulisi kiinnittää kuitenkin siihen, että uudet työttömyysturvavastuut eivät missään tilanteissa rajaisiin palveluiden järjestämiseen käytettävää rahoitusta. Erityisesti Tampereen kaupungin osalta tulisi tehdä selkeä budjettierottelu tehtävänrahoituksen ja kannustinmallin työttömyysturvan rahoituksen kesken.

Yhteisellä seurannalla ja tiedolla johtamisella, mitattavuudella ja rahoituksen läpinäkyvyydellä on iso merkitys tämän skenaarion tavoitteiden toteutumisen kannalta. Näillä parannetaan sekä yhdenvertaisuutta että vastataan kuntien järjestämialueelle asettamiin tavoitteisiin.

Tällä skenaariolla voitaisiin vastata parhaiten erityisesti hyvinvointialueen suuntaan tehtävään yhteistyöhön ja yhdyspintoihin. Aluerakenne on sama, joka auttaa asiakasprosessien rakentamista ja vähentää ylimääräistä hallinto- ja koordinoitua työtä verrattuna esimerkiksi useamman järjestäjän malleihin. Kunnat yhdessä Tampereen rinnalla muodostavat myös vaikutusvaltaisen toimijan hyvinvointialueen suuntaan tehtävälle vaikuttamistyölle työikäisten työllistymistä tukevien sote-palveluiden saatavuuden ja vaikuttavuuden kehittämiseksi. Kuntapohjaisesti rakentuvalla mallilla on kuntayhtymämallia paremmat mahdollisuudet rakentaa myös yhdyspintoja esimerkiksi koulutuksen järjestäjiin ja elinkeinopalveluihin.

Koko Pirkanmaalla olisi parhaat edellytykset yhdessä vastata myös kansalliseen ja kansainväliseen kilpailuun esimerkiksi työvoiman saatavuudesta ja toimivista työnantajien palveluista. Lisäksi Pirkanmaalla olisi hyvät edellytykset yhdessä kehittää digitaalisia palveluita ja palveluekosysteemejä, jotka voisivat kehitystä kansallisesti tarjottavia perusratkaisuja pidemmälle.

Kotoutumisen palvelu- ja rakenneuudistuksen työikäisten ei-työvoimassa olevien henkilöiden osalta parhaiten tavoitteisiin sopisi malli, jossa palvelut toteutetaan Pirkanmaan laajuksena yhteensovittain nämä tehtävät TE-uudistuksen kanssa. Yhteistyömuodosta sopimuksellisuutta pidettiin parhaimpana mallina. Perusteena tälle on se, että pienessä kunnassa eivät asiakasmäärät eikä osaaminen riitä etenkin työllisyysneuvonnan palveluihin eikä aiemmin ELY-keskuksen hoitamien palveluihin (mm. työvoimakoulutus, kotoutumiskoulutus, EURES-palvelut). Maakunnallisella mallilla myös yhteistyö hyvinvointialueen kanssa helpottuu. Sillä voidaan taata asiakkaiden yhdenvertaisuus tilanteessa, jossa kuntaan muuttaa vähän ja satunnaisesti maahanmuuttajia. Tässä suhteessa maakunnallisen mittakaavan malli tukee uudistuvan kotoutumislain tavoitetta siitä, että maahanmuuttajilla on tarjolla mahdollisuus tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen kotoutumista edistävissä palveluissa.

Pirkanmaan mallin tueksi esitettiin myös lähipalveluiden ja maakunnallisten palveluiden yhdistelmää – eräänlaista työnjakomallia siitä tähänkin. Keskitetyt palvelut eivät siis poissulkisi sitä, että kaikissa kunnissa ja niiden lähipalveluissa olisi osaamista maahanmuuttajien ohjaukseen, neuvontaan, asumisen tukemiseen ja paikallisten toimijoiden konsultointiin. Etenkin alkukartoitukset ja palvelutarpeen arviointi haluttaisiin toteuttaa kuntatasolla, jossa asiakkaat on helpompi tavoittaa asiakkaiden tunnettuuden ja etsivän työn mahdollistumisen vuoksi.

Kotoutumisen tukeminen nähtiin myös kuntien elinvoiman ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisena. Tästä näkökulmasta elinkeino- ja yrityspalvelut ovat myös keskeinen yhteensovitettava kokonaisuus, jota halutaan tehdä lähipalveluna kunnissa.

Maakunnalliseen malliin olisi myös hyvät edellytykset nykytilanteen pohjalta, sillä kuntakokeilussa TE-palvelut järjestetään jo nyt maakuntatasoisesti kotoutumisaikaisille ja työnhakijana oleville keskitetysti. Kunnat osallistuvat myös maahanmuuttajien kansainvälisen osaamiskeskuksen ja monikielisen



neuvonnan Mainion palveluiden rahoittamiseen. Kansainvälisen rekrytointin ja opiskelijoiden houkutteluun liittyvät palvelut koettiin myös tärkeinä toteuttaa laajasti kuntayhteistyönä.

TUNNUSLUVUT	Lähtötilanne	Ennuste 2035
<b>Työvoimapohja</b>	<b>247 562</b>	<b>257 378</b>
<b>Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)</b>	<b>92 %</b>	
<b>Tehtävänrahoitus (600me)</b>	<b>58 113 256 €</b>	<b>62 428 114 €</b>
<b>Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys</b>	<b>1535 €</b>	
<b>Kannustinmalli, yhteensä</b>	<b>156 € / asukas</b>	
<b>TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon</b>	<b>+7 %-yks.</b>	

## 6.2. SKENAARIO 2: Ei-tavoiteltu skenaario

Skenaario 2 perustuu heikoimmin kuntakyselystä esiin nousseisiin tavoitteisiin koko TE2024 uudistuksesta ja tätä kautta sen aluepohjasta. Sisällöllisesti tässä skenaariossa enin osa uudistukselle kuntien esittämistä sisällöllisistä tavoitteista jäisi toteutumatta.

Tässä skenaariossa Pirkanmaa hajaantuisi useaksi pieneksi ja keskenään rahoituksellisesti ja asiakastarpeiden näkökulmista erilaisissa tilanteissa oleviksi työllisyysalueiksi. Hajaantuminen ei ole etukäteen suunniteltua ja tavoiteltua vaan toteutuisi ainakin osittain yhteistyöpakosta, joka lainsäädäntöön on sisällytetty nk. perälautana valtioneuvoston tehtäväksi. Ainakin osan työllisyysalueista yhteistoiminta muodostui ei-toivotun kuntayhtymämallin pohjalle, jotka ovat omiaan lisäämään hallinnollisia ”kerroksia” Pirkanmaalla. Työllisyysaluerakenteesta tulee myös vaikeasti yhteensovittava mm. hyvinvointialueeseen ja muihin tärkeisiin yhdyspintoihin, kuten koulutuksen ja elinkeinopalveluiden rakenteisiin. Osa pienistäkin työllisyysalueista voi kokonsa puolesta olla tehokkaita, mutta TE-tehtävien järjestämiseen liittyvien nyt maakuntatasoisesti hoidettavien erityistehtävien sekä liitännäistehtävien (esim. lainopilliset palvelut) myötä niidenkin kustannustehokkuus kärsii. Myös henkilöstön siirrot ja osaavan työvoiman saatavuus eri Pirkanmaan työllisyysalueiden TE-tehtäviin muodostuu haasteelliseksi.

Työllisyysalueet eivät myöskään nauti kuntien luottamusta ja rahoitusperiaatteista sopiminen tulisi hankalaksi. Vaarana on, että tehtävät alirahoitetaan ja sopeuttaminen tapahtuisi palveluita heikentämällä.

Työllisyysalueet eivät joko kykene sopimaan tehtävänjaosta tai se ei ole laissa mahdollista. Kunnat eivät saisi toimivaltaa TE-palveluihin ja heille jäisi mahdollisuus vain yleisen toimialan puitteissa tehtäviin elinkeino- ja työllisyyspalveluihin tilanteessa, jossa työttömyysturvan maksu kasvaa noin kaksinkertaiseksi nykyisestä. Työllisyysalueet voivat kokonsa puolesta täyttää yhdenvertaisuusvaatimukset, mutta omaksuvat keskenään erilaisia käytäntöjä, jotka tarkoittavat Pirkanmaan tai koko maan laajuisesti epäyhtenevyyttä ja jopa yhdenvertaisuuden heikentymistä. Työllisyysalueet kilpailevat myös keskenään ja koko maakunnan vetovoima työvoiman saatavuuden turvaamisen sekä kohtaannon ja työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta heikkenevät. Pirkanmaan

kuntien työllisyyspoliittinen painoarvo kansallisella tasolla vähenee ja Pirkanmaan sekaannuksesta hyötyjinä olisivat muut maakunnat.

Kotoutumispalveluita ei liitettäisi yhtenevällä tavalla työllisyysalueiden TE-palveluihin, vaan niitä tuotetaan ympäri Pirkanmaan satunnaisesti ja yksittäisten tarpeiden perusteella. Strateginen painoarvo esimerkiksi työvoiman saatavuuden turvaamisessa sivutetaan ja kotopalveluista tulee ”välttämätön paha” kuntien tehtävinä.

Tälle skenaariolle ei voida koota tunnuslukuja, koska työllisyysalueet voivat muodostua monella eri tavalla.

### 6.3. MUUT SKENAARIOVAIHTOEHDOT

Seuraavassa on esitetty neljä muuta skenaariovaihtoehtoa. Ne voivat toteutua myös rinnakkain (3-4) tai täydentäen muita (esimerkiksi 1+6). Näitä muita skenaarioita on tarkasteleva siten, että niissä voi toteutua sisältöjä ja piirteitä sekä tavoitellusta 1. skenaariosta että ei-tavoitellusta 2. skenaariosta. Tästä syystä muiden skenaarioiden kohdalle ei ole toistettu 1 ja 2 skenaariossa esiin nostettua asioita, vaan pyritty tunnistamaan ko. skenaarion ominaisia tai toisista skenaarioista erottavia piirteitä ja painotuksia.

#### **Skenaario 3: Tampere yksin**

Skenaariossa 3 Tampere toteuttaa lain mukaisen TE-palveluiden järjestämisen itse muodostamatta työllisyysaluetta muun tai muiden kuntien kanssa. Skenaario lähtee siitä oletuksesta, että tämä olisi mahdollista, eikä valmisteluissa tarvitse ottaa huomioon mahdollisia muita pirkanmaalaisia työllisyysalueita, eikä muiden kuntien tilannetta. Skenaario on siis nk. vapaa perälautasääntelystä<sup>28</sup>.

Mallissa Tampereen voimavaroja säästyisi ylimääräiseltä päätöksenteolta, sopimiselta ja erityisesti valvontavastuusta sekä muiden kuntien puolesta järjestettäviltä tehtäviltä. Tampere voisi keskittyä vaikuttamaan palveluiden avulla työllisyyteen valitsemillaan keinoilla. Malli antaisi enemmän liikkumavaraa asiakkaiden palveluun ja resurssien kohdentamiseen: Toiminta ei olisi rahankäytöllisesti muiden kuntien ”suurennuslasin alla”. Tampereen tilanne sekä tehtävien rahoituksen että erityisesti kannustinmallin näkökulmasta on erityisen haastava myös pirkanmaalaisessa tarkastelussa. Tämä puoltaisi sitä, että Tampere voisi keskittyä vain oman kaupunkinsa tilanteeseen. Tampereen kokoluokka on niin suuri, että sen puitteissa myös palveluiden yhdenvertaisuus sekä monet TE2024-uudistuksen työllisyysalueelle asetettavissa tavoitteista toteutuisivat kaupungin omalta kohdalta.

Tampere yksin -skenaarion haasteet ja huonot puolet toteutuvat todennäköisimmin välillisinä. Tampere on riittävän iso, jotta palveluiden yhdenvertaisuus, skaalaedut ja lisäarvo toteutuvat monellakin tapaa. Tämä ratkaisu tuottaisi kuitenkin lisätyötä esimerkiksi hyvinvointialueelle, kun sille tulisi muitakin yhteensovittavia työllisyysalueita. Välillisesti Tampere joutuisi siis tilanteeseen, jossa hyvinvointialue huomioi toimintamalleissaan sen lisäksi myös muut alueet. Työvoiman saatavuus ja liikkuvuus voisi kärsiä tilanteissa, jossa Tampere nähdään muiden työllisyysalueiden osalta selkeänä

---

<sup>28</sup> perälautasääntelyllä Tampereeseen voitaisiin sen omasta halusta riippumatta liittää muita kuntia, jotka eivät työllisyysaluetta pysty keskenään muodostamaan. Tällöin tilanne muistuttaisi ei-toivotun 2. skenaarion pakkoyhteistyömallia

kilpailijana. Tampereen irrottautuminen Pirkanmaasta heikentäisi myös koko Pirkanmaan mahdollisuuksia kilpailla esimerkiksi kansallisesta ja kansainvälisestä osaavasta työvoimasta.

Tämä skenaario voi olla sellaisessa tilanteessa perusteltu tai ”paras kaikista huonoista vaihtoehdoista”, jossa esimerkiksi kolme muuta tilannetta toteutuu:

- lainsäädännön kautta ei mahdollistettaisi esimerkiksi järkevää tehtävänjakoa muiden kuntien kanssa,
- rahoituksesta ei päästä järjestäjää tyydyttävään ratkaisuun
- yksi tai pienikin osa Pirkanmaan kunnista jättäytyisi pois. Tampereen oma verrattain heikko työllisyystilanne huomioiden muiden kuntien järjestämisvastuusta muodostuu Tampereelle ylimääräinen tehtävä. Tämä tehtävä voisi olla mielekäs vain tilanteessa, jossa kaikki Pirkanmaan kunnat ovat mukana. Tällöin maakunta olisi yhtenäinen moniin edellä kuvattuihin tarpeisiin ja tilanteisiin sekä hallinnon yhdyspintoihin. Tampereelle ei siis välttämättä ole itsetarkoituisia toimia vastuukuntana kenelle tahansa kunnille, jos sillä ei paranneta esimerkiksi maakunnallista koheesiota.

Tampere voisi toteuttaa myös kotopalvelut omalta osaltaan tehokkaasti. Tällöin se voisi tehokkaimmin keskittyä omien palveluidensa monipuoliseen integrointiin ja panostamaan erityisesti kaupungin vetovoiman kasvattamiseen työvoiman ja opiskelijoiden houkuttelemiseksi. Välillisesti esimerkiksi hyvinvointialueelle tehtävä yhteensovittamistyö voisi kotoutujienkin osalta osoittautua työläämmäksi, kun Tampereen rinnalla muut kunnat tai yhteistyöpohjat tekevät yhteensovittamistyötä.

TUNNUSLUVUT	Lähtötilanne	Ennuste 2035
Työvoimapohja	119 898	138 418
Työssäkäynti (% kotikunnassa työssä käyviä)	78 %	
Tehtävänrahoitus (600me)	30 217 062 €	35 567 994 €
Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys	1448 €	
Kannustinmalli, yhteensä	203 € / asukas	
TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon	+2 %-yks.	

#### Skenaario 4: Kolmen työllisyysalueen vyöhykemalli

Skenaario 4 toteutuisi jatkoksi Tampere yksin -skenaariolle. Tässä työllisyysalueen muodostaisivat erikseen kehyskunnat sekä erikseen muut Pirkanmaan kunnat (reunakunnat).

Kehyskuntien näkökulmasta työllisyysalueesta muodostuisi minimikriteereihin nähden noin nelinkertainen. Rahoitustilanne kehyskunnilla on hyvä. Koon ja hyvän työllisyys- ja rahoitustilanteen puolesta monet uudistuksen yhdenvertaisuuden ja muiden tavoitteiden kannalta tärkeät tavoitteet

toteutuvat. Välttämättä kuitenkin kaikki esimerkiksi digitaalisuuteen liittyvät tavoitteet ja uudistukset eivät ole vielä tälläkään mittakaavalla riittäviä skaalaetuja tuottavia.

Yhteistyökulttuuri kehyskuntien välillä on luontevaa mm. kokeilun puitteissa. Tätä työllisyysaluetta kuitenkin voisi leimata keskinäinen kilpailu ja Tampereen mahdollisuuksien hyödyntäminen. Tällä voisi olla haitallinen vaikutus mm. työnantajapalveluissa, työvoiman saatavuuden ja työvoiman liikkuvuuden edistämisessä. Yhdyspintatyöstä esimerkiksi hyvinvointialueen suuntaan ei myöskään saataisi sellaista lisäarvoa, joka toteutuisi yhtenäisessä pirkanmaalaisessa skenaariossa. Rakenne hajauttaisi myös mm. Tredu-pohjan sekä Business Tampere-pohjan. Myös luontevaa vastuukuntaa ei lähtökohtaisesti selvityksen perusteella ole tunnistettavissa. Alue on maantieteellisesti yhtenäinen, mutta ei muodosta luontevaa sisäistä työssäkäyntialuetta. Kehyskuntien välinen pendelöinti on vähäistä.

Reunakunnista muodostuisi tässä skenaariossa ehkä osin ”pakon sanelemana” oma työllisyysalueensa. Alue on maantieteellisesti yhteydessä toisiinsa. Työllisyyden ja työssäkäynnin näkökulmasta alue ei kuitenkaan ole yhtenäinen. Aluetta kuvastaa se, että tyypillisesti työssäkäynti suuntautuu omaan kuntaan tai naapurikuntaan. Rahoituksellisesti ja erityisesti työvoimaennusteiden näkökulmasta alue on haastavassa tilanteessa. Vaikka työvoimapohja riittää perustamishetkellä 2,5 kertaiseen ja ennustetilanteessakin 2 kertaiseen työvoimapohjaan, on työllisyystilanteella ja kehityksellä suuri vaikutus siihen, miten yhdenvertaisuus voitaisiin taata. Myös työvoiman saatavuus TE-tehtäviin voi muodostua haasteeksi tällä työllisyysalueelle. Uudistukselle asetetuista tavoitteista suurin osa ei välttämättä toteutuisi. Olisi myös epävarmaa mikä reuna-alueen kunnista haluaisi ottaa järjestämistä vastuun koko alueesta. Tämä voisi johtaa tilanteeseen, jossa laajasti ei-toivottu kuntayhtymä voisi vaikuttaa parhaimmalta ratkaisulta vastuunjaon näkökulmasta.

Vyöhykemalli aiheuttaisi kotopalveluiden osalta eniten ongelmia reuna-alueen kunnille palveluiden tuottamisessa, työnjako olisi epätasaista eikä asiantuntijuus olisi riittävää palveluiden järjestämiseksi.

TUNNUSLUVUT (Kehyskunnat)	Lähtötilanne	Ennuste 2035
Työvoimapohja	74 653	77 709
Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)	56 %	
Tehtävänrahoitus (600me)	15 513 802 €	16 696 703 €
Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys	1771 €	
Kannustinmalli, yhteensä	107 € / asukas	
TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon	+9 %-yks.	

TUNNUSLUVUT (Reunakunnat)	Lähtötilanne	Ennuste 2035
Työvoimapohja	53 011	41 251
Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)	67 %	

<b>Tehtävärahoitus (600me)</b>	<b>12 382 392 €</b>	<b>10 163 417 €</b>
<b>Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys</b>	<b>1512 €</b>	
<b>Kannustinmalli, yhteensä</b>	<b>129 € / asukas</b>	
<b>TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon</b>	<b>+21 %-yks.</b>	

## Skenaario 5: Neljän hyvinvointi- ja työllisyysalueen malli

Skenaario 5 on neljän hyvinvointialueen kuntiin suuntautuvaan koordinaation aluejaotteluun perustuva neljän eri työllisyysalueen malli. Tässäkin mallissa on paljon sellaisia piirteitä, joita edellä kuvatuissa esimerkiksi vyöhykkeisen mallin hyvissä ja huonoissa puolissa on nähtävissä.

Aluejako olisi:

- Tampere – Pirkkala
- (Itäinen) Kangasala – Pälkäne – Kuhmoinen – Orivesi – Virrat – Ruovesi – Mänttä-Vilppula – Juupajoki
- (Eteläinen) Lempäälä – Vesilahti – Valkeakoski – Akaa – Urjala
- (Lounainen) Nokia – Sastamala – Punkalaidun
- (Luoteinen) Ylöjärvi – Hämeenkyrö – Ikaalinen – Parkano – Kihniö

Tämä aluemalli soveltuisi ennakoarvioiden mukaan paremmin hyvinvointialueen yhdyspintatyölle. Huomioitavaa kuitenkin on, että tämä malli hajauttaisi toiminnan neljään eri osaan eli olisi hyvinvointialuenäkökulmasta merkittävästi koko Pirkanmaan yhtä mallia työläämpi yhteensovittamisen näkökulmasta.

Tämä malli on alueellisten työllisyyden ja rahoituksen tunnuslukujen perusteella vyöhykemallia tasapainoisempi pirkanmaalaisesta tarkastelunäkökulmasta. Eri alueille on myös tunnistettavissa selkeämmät vastuukunnat. Alerakenne ei kuitenkaan noudattele mitään muuta Pirkanmaalle tyypillistä työllisyyden, osaamisen tai elinkeinopalveluiden rakennetta, jolloin ennustettavaa on, että tästä työllisyysaluerakenteesta muodostuisi sote-ehdotin. Työllisyyspalvelut voisivat myös etäännyä tästä syystä esimerkiksi elinkeinopalveluista ja integraatiohyödyt jäisivät toteutumatta.

<b>TUNNUSLUVUT (Tampere-Pirkkala)</b>	<b>Lähtötilanne</b>	<b>Ennuste 2035</b>
<b>Työvoimapohja</b>	<b>129 703</b>	<b>148 946</b>
<b>Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)</b>	<b>81 %</b>	
<b>Tehtävärahoitus (600me)</b>	<b>32 147 976 €</b>	<b>37 702 187 €</b>

Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys	1472 €	
Kannustinmalli, yhteensä	195 € / asukas	
TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon	+2 %-yks.	

TUNNUSLUVUT (Itäinen alue)	Lähtötilanne	Ennuste 2035
Työvoimapohja	31 615	27 999
Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)	56 %	
Tehtävänrahoitus (600me)	6 940 859 €	6 404 872 €
Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys	1645 €	
Kannustinmalli, yhteensä	107 € / asukas	
TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon	+8 %-yks.	

TUNNUSLUVUT (Eteläinen alue)	Lähtötilanne	Ennuste 2035
Työvoimapohja	31 923	30 071
Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)	54 %	
Tehtävänrahoitus (600me)	7 096 824 €	6 852 440 €
Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys	1584 €	
Kannustinmalli, yhteensä	129 € / asukas	
TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon	+19 %-yks.	

TUNNUSLUVUT (Lounainen alue)	Lähtötilanne	Ennuste 2035
Työvoimapohja	27 433	26 093
Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)	55 %	
Tehtävänrahoitus (600me)	6 143 918 €	6 054 254 €
Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys	1604 €	

<b>Kannustinmalli, yhteensä</b>	<b>129 € / asukas</b>	
<b>TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon</b>	<b>+21 %-yks.</b>	

<b>TUNNUSLUVUT (Luoteinen alue)</b>	<b>Lähtötilanne</b>	<b>Ennuste 2035</b>
<b>Työvoimapohja</b>	<b>26 888</b>	<b>24 269</b>
<b>Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)</b>	<b>51 %</b>	
<b>Tehtävänrahoitus (600me)</b>	<b>5 783 679 €</b>	<b>5 414 361 €</b>
<b>Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys</b>	<b>1699 €</b>	
<b>Kannustinmalli, yhteensä</b>	<b>111 € / asukas</b>	
<b>TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon</b>	<b>+12 %-yks.</b>	

## Skenaario 6: Pirkanmaa + -työllisyysaluemalli

Tässä skenaariossa on tarkastelu vain viiden mahdollisen Pirkanmaan työllisyysalueeseen liittyvän kunnan tilannetta. Tunnusluvut on koottu näistä kunnista yhteenlaskettuna. Alue ei siis muodostaisi omaa työllisyysaluetta vaan täydentäisi Pirkanmaata. Täydennykset voivat toteutua yhden, osan tai kaikkien kuntien osalta, tällä ei tämän skenaarion analyysin kannalta ole suurta merkitystä.

Tässä skenaariossa on samoja kysymyksiä, kuin aiemmassa analyysissä Tampereen suhteesta järjestämisvastuuseen ja alueeseen: Kuten todettua, Tampereen ei olisi itsetarkoituksellista toimia vastuukuntana kenelle tahansa kunnalle tai työllisyysalueelle vaan nimenomaan silloin, jos maakunta on yhtenäinen ja kaikki kunnat ovat työllisyysalueessa mukana. Vastaavalla tavalla Pirkanmaalle ja Tampereelle sen vastuukuntana ei ole itsetarkoituksellista kasvattaa aluetta, jos siitä ei saavuteta vastaavia koheesiohyötyjä. Pirkanmaata ympäröiviin muihin kuntiin voi olla yhtymäkohtia ja hyvää yhteistyötä joillakin Pirkanmaan kunnista (esim. Sastamala – Huittinen). Tässä skenaariossa kuitenkin mikä tahansa nk. pluskunnista rikkoisi pikemminkin kuin rakentaisi Pirkanmaan alueellista koheesiota. Työssäkäynnin näkökulmasta toiminnallisia perusteita ei ole tunnistettavissa. Hyvinvointialueita tulisi useampia eikä luontevia koulutuksen ja elinkeinopalveluiden integraatioita Pirkanmaan näkökulmasta syntyisi. Pääasiassa nämä kunnat ovat myös rahoituksellisesti ja työvoimakehityksen näkökulmasta haastavassa tilanteessa.

<b>TUNNUSLUVUT (+ 5 kuntaa)</b>	<b>Lähtötilanne</b>	<b>Ennuste 2035</b>
<b>Työvoimapohja</b>	<b>+ 18 523</b>	<b>+ 12 736</b>
<b>Työssäkäynti (% alueella työssä käyviä)</b>	<b>73 %</b>	
<b>Tehtävänrahoitus (600me)</b>	<b>+ 4 477 896 €</b>	<b>+ 3 325 083 €</b>
<b>Tehtävän rahoitus €/laaja työttömyys</b>	<b>1417 €</b>	
<b>Kannustinmalli, yhteensä</b>	<b>137 € / asukas</b>	
<b>TMT+300 Aktivointiaste, ero maan keskiarvoon</b>	<b>+6 %-yks.</b>	



## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET JATKOVALMISTELUUN

Selvityksen perusteella Pirkanmaalle parhaiten jatkovalmistelun pohjaksi soveltuva malli olisi kaikki Pirkanmaan kunnat kattava työllisyysalue, joka perustettaisiin yhteisenä toimielimenä ja sen vastuukuntana toimisi Tampereen kaupunki. Selvitystehtävänä oli koota laaja tausta- ja perustietopaketti jatkovalmistelun tueksi. Eri tausta-analyysit sisältävät paljon tietoa ja johtopäätöksiä siitä, mitä asioita jatkovalmistelussa olisi otettava huomioon. Yhteistoimintamallin rakentaminen esitetyltä pohjalta ei ole itsestään selvää. Selvityksessä on noussut esiin useita sellaisia ”rakennuspalikoita”, jotka tulisi sekä sisällyttää että sopia esitettyyn kokonaisuuteen, jotta se olisi mielekäs sekä kunnille että järjestäjälle. Jos kokonaisuus jäisi vaillinaiseksi oleellisilta osin, voisi erityisesti Tampereen näkökulmasta skenaario 3 (Tampere yksin) olla sille soveltuvin.

Koko Pirkanmaan työllisyysalueen kannalta keskeisimmät elementit selvityksen perusteella tässä vaiheessa olisivat:

- ✓ Työnjaosta **voidaan sopia kaikkien jäsenkuntien kanssa siten**, että toimivaltaa sekä palveluntuotantoa voidaan sopimuksellisesti siirtää järjestäjältä kuntiin. Tällä palvelut voitaisiin toteuttaa lähipalveluina ja integroida ne myös kunta- ja seututasolla esimerkiksi elinkeino- ja koulutuspalveluihin. Tehtävien siirtäminen peruskuntiin voisi olla laaja, mutta tarkkarajainen. Aluekoordinaatiolla vahvistetaan peruskuntien välistä yhteistyötä ja parannetaan myös vastuukunnan asemaa valvoa sopimuksella siirtämiensä tehtävien toteutumista.
  - Mikäli tämä sopimusmahdollisuus ei toteutuisi tai lainsäädäntö ei tätä mahdollistaisi, putoaisi pohja uudistuksen päätavoitteilta sekä tätä kautta siltä, että muiden kuntien olisi mielekäs liittyä Tampereen vastuukuntamalliin. Tämä kehitys johtaisi pienimpiin työllisyysalueisiin (esim. kehys- tai hyvinvointialuejakojen mukaisesti). Täysin selvää ei kuitenkaan ole, mitkä kunnat vastuutettaisiin niiden vetäjiksi.
  - Mikäli järjestämisvastuu päätettäisiin antaa TE2024-uudistuksessa joka kunnalle, voisi vastuukuntamalli olla tässäkin mallissa paras yhteystoiminnan muoto. Tällöin tehtävien määrittely menisi edellä kuvattua sopimuksellista mallia noudattaen, mutta päinvastaisesti: peruskunnalta vastuukunnalle siirrettävien tehtävien ja rahoituksen sopimiseksi<sup>29</sup>. Tässä ratkaisussa ei mahdollisesti tarvittaisi muita ”sopimuskerroksia”
- ✓ **Tehtävien rahoituksesta päästään kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun.** TE-tehtäviin varatun yleiskatteinen kuntiin menevä rahoitus tulisi koota järjestäjälle minimissään kustannuksia vastaavasti ja siten että palvelut toteutuvat yhdenvertaisella tavalla koko Pirkanmaalla. Kustannuksina tulisi kattaa siirtyvä henkilö sekä lain mukaiset ostopalvelut. Palkkatukien ja kulukorvausten rahoitus yhdenvertaisella tavalla koko Pirkanmaan osalta koottaisiin myös järjestäjätaholle. Kunnat voisivat harkintansa mukaan täydentää tätä rahoitusta. Rahoituksen tulisi seurata kuntien välisiä kehityseroja myös pidemmällä aikajänteellä ja olla käytöltään läpinäkyvää ja seurattavissa oleva koko työllisyysalueelle.
- ✓ **Kaikki Pirkanmaan kunnat ovat työllisyysalueessa mukana.** Työllisyysalue voisi vielä toteutua, mikäli muutama jäisi kunta jäisi siitä pois, mutta tästä kärsisi myös koko pääalue.

---

<sup>29</sup> laki voisi myös ohjata työllisyysalueen keskitettäviä tehtäviä

Hallinnon yhdyspintoja tulisi olla enemmän erityisesti hyvinvointialueen suuntaan, mutta myös esimerkiksi Ely-keskuksen ja maakuntaliiton osalta. Maakunnasta muodostuisi hajanainen, joka vie tehokkuutta koko järjestelmältä. Koheesio kärsisi ja sama hallinnollinen hajanaisuus toteutuisi, mikäli Pirkanmaan työllisyysalueeseen liittyisi maakunnan ulkopuolisia kuntia.

- ✓ Väestökehityksen ja työvoiman saatavuuden näkökulmasta työvoiman saatavuus ja tämän sisällä myös työvoiman saatavuus ulkomailta muodostuu koko Pirkanmaan kannalta strategiseksi painopisteeksi. Tämä perustelee vahvimmin sitä, että myös **kuntiin siirrettävät kotopalvelut kokonaisuudessaan integroitaisiin TE-palveluihin ja toteutettaisiin samassa kokonaisuudessa**. Koska Koto-tehtävissä järjestäminen annetaan peruskunnille, mahdollistaa tämä kuntien välillä sopimuksellisen yhteistyön työikäisten ei-työvoimassa olevien palveluiden osalta TE-palveluita joustavammin. Yhteistoiminta voitaisiin siis järjestää esimerkiksi sopimuksella virkatehtävien hoitamisesta, tai vastuukuntamallilla. Koto-kokonaisuuden osalta kuntien yhteistoiminta kannattaa yhteensovittaa TE-uudistuksen sopimusarkkitehtuurin kanssa.

## **Mitä pitäisi ottaa huomioon jatkovalmistelussa selvityksen pohjalta/ seuraavat askeleet?**

Tarkempi kuva uudistuksesta saadaan, kun lainsäädäntö on valmis lausunnoille. Tätä ennakoidaan huhtikuulle 2022. Mikäli selvityksessä esitelty ja kuntien omiin tavoitteisiin parhaiten soveltuva malli saa alustavaa hyväksyntää Pirkanmaan kunnissa, olisi luonnollista, että kunnat myös koordinoisivat keskenään yhteen ja yhdenmukaisen lausuntopalautteen lainsäädännöstä.

Työllisyysalueen järjestämiskokouksen on luonteeltaan kuntien välisen työnjaon, rahoituksen ja päätöksenteon sopimista, joka vaatii omat ponnistelut. Tämän lisäksi valmisteluun olisi tärkeää kytkeä varhaisessa vaiheessa mukaan myös erityisesti ne tahot, joita varten uudistusta tehdään. TE2024-uudistuksen Pirkanmaan ohjausryhmässä on edustettuna jo TE-toimiston ja Elyn edustus ja tavoiteltavaa olisi, että tämä verkosto kasvaisi mm. laajasti elinkeinoelämän toimijoiden, palkansaajajärjestöjen ja työttömien sekä strategisten sidosryhmien, kuten hyvinvointialueen ja koulutuksenjärjestäjien väliseksi yhteisvalmisteluksi.

TE2024-uudistus on samalla iso rahoitusuudistus työvoimanpalveluiden rahoitusperiaatteisiin. Uusi kannustinmalli puolestaan ohjaa voimakkaasti kuntia edistämään työllisyyttä. Talous ja rahoitus ovat tärkeitä kysymyksiä, mutta niiden rinnalla ja osin vastapainoksi tulisi vahvistaa myös alueen ja kuntien työllisyyspoliittisia painotuksia. Näitä linjauksia tarvitaan esimerkiksi, jotta työttömyysturvavastuut eivät ylioheuttaisi palveluiden kohdentamista tai, jotta varmistetaan TE-palveluiden rinnalla kuntaekosysteemien mahdollisuudet laajassa mielessä työllisyyden edistämiseksi.

# Pirkanmaan TE24-uudistuksen valmistelu

# Henkilöstön sijoittuminen

---

Raportti 8.6.2023  
Mikko Kesä ja Pekka Ylikojola

# Toteuttaminen

Osana Pirkanmaan TE24 valmistelua ja tähän liittyvää päätöksentekoa ja sopimusvalmistelua tullaan tarkastelemaan myös henkilöstön sijoittumista. Tarkastelulla on yhteys valtiolta kuntiin liikkeenluovutuksella siirtyvään henkilöstöön sekä TE-palveluiden järjestämislain 13 § perusteella mahdollisuuteen jakaa virkatehtäviä työllisyysalueen kuntien kesken. Tarkasteltavana on myös kunnissa tällä hetkellä kuntakokeiluissa toimiva nk. Kuntataustaisen henkilöstön sijoittuminen uudistuksessa.

Tässä vaiheessa perustuen kunnista esiin nousseisiin tarpeisiin toteutettiin erillinen tarkastelu vaihtoehtoisista malleista. Menetelmänä oli asiantuntijakysely valmistelussa mukana oleville kunnille. Vastaajina toimivat Tampereen, kehyskuntien ja reunakuntien edustajat seuraavasti:

- Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden vastuuhenkilöstöä, jotka edustivat henkilöstön sijoittumisen kannalta eri vastuualueita (kuten yleisjohto, IT, henkilöstö, palvelualuevastaavat). Vastaajia Tampereelta oli yhteensä 6.
- Kehyskunnista saatiin kaksi eri vastausta, työllisyysvastaavilta ja kuntajohdolta. Vastaukset edustivat kaikkia kehyskuntia ja niitä oli valmisteltu yhdessä
- Reunakunnista saatiin yhteensä yksi vastaus, joka edusti kaikkia reunakuntia. Vastaus oli valmisteltu yhdessä reunakuntien kesken.

Kyselyssä esiteltiin kaksi vaihtoehtoista henkilöstön organisointimallia. Näistä oli olemassa Tampereen kaupungin valmisteleva tausta-aineisto, joka toimitettiin vastaajille. Aineisto on tiivistetty seuraavalla sivulla.

Vastaajat arvioivat ensin yleisesti ja tämän jälkeen osa-alueittain. Osa-alueet oli määritelty tasapainotetun tulokortin näkökulmien (BSC) pohjalta seuraavasti:

- **Talouden näkökulma:** Taloudellinen; toiminnan kokonaisvaikuttavuus
- **Asiakasnäkökulma:** Henkilöasiakas; Työnantaja-asiakas
- **Sisäisten prosessien näkökulma:** Palveluiden tuottaminen ja organisointi; lainsäädäntö; kokonaisjohtaminen;
- **Oppimis- ja kasvunäkökulma:** Henkilöstö; esihenkilötyö; yhteistyö, kumppanuuden ja ekosysteemi.

Molempien mallien osalta vastaajat arvioivat hyviä puolia ja huonoja puolia (+/-) Lopuksi vastaajat saivat valita kunkin näkökulman osalta kumpi on soveltuvampi malli. Kaikki vastaukset viimeistä lukuun ottamatta olivat nk. Avopalautekysymyksiä.

Tässä raportissa on esitetty kyselyn tulokset. Lisäksi kuvataan kolmas malli, jonka reunakunnat ovat tuoneet esiin sekä kyselyn että valmistelun muissa yhteyksissä. Tämän kolmannen mallin arviointia ei ole varsinaisesti tehty. Tarkastelun laatija on kuitenkin ottanut kantaa mallin soveltuvuudesta suhteessa kyselyssä esiin tuotuihin vastauksiin.

# Kyselyn tausta-aineisto (Tampereen valmisteleva)

## Sijoittumisen tarkastelun ja arvioinnin lähtökohdat

- Valtiolta siirtyvä henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksena vastuukuntaan. Henkilöstöä siirtyy vastuukuntaan työllisyysalueen taloudellisten ja henkilöstövoimavarojen mukaisesti, koko työllisyysalueen tehtäväkenttä huomioiden.
- Järjestäjällä on kokonaisbudjetti kaikista lakisääteistä tehtävistä ja vastuu palvelujen järjestämisestä.
- Kuntahenkilöstön osalta sijoittumisen tarkastelu ja arviointi koskee sopijakuntien kuntakokeilussa virkasuhteessa olevaa henkilöstöä, jolle voitaisiin delegoida toimivaltaa erikseen määriteltyihin lakisääteisiin tehtäviin myös työllisyysalueella.
  - Ei työsuhteista henkilöstöä tai esim. Kuntien työpajoja
- Seuraavaksi: Mallien tarkastelu ja arviointi
  - Tarkastelun näkökulmat: asiakas/palvelut, lainsäädäntö, talous/kustannustehokkuus, johtaminen, henkilöstö, tietojärjestelmät, infra, palvelutuotannon koordinointi/yhdenvertaisuus, alueen ekosysteemin hyödyntäminen (BSC)
  - Mahdollisuudet, uhat (plussat/miinukset)

TAMPERE 17.5.2023 3

## Vastuukunnalle siirtyvä TE- henkilöstö

- Liikkeenluovutuksena valtiolta siirtyvä henkilöstö siirtyy vastuukunnalle
- Henkilöstöä voidaan siirtää sopimuskuuntiin työskentelemään mallissa 1 ja 2 esitetyllä tavalla
- Vastuukunnalle siirtyvää henkilöstöä ei jatkoliikkeenluovuteta sopijakunnille, perusteet:
  - Perusteet lainsäädännöstä - järjestämismalli
  - Yhdenvertaisuus palveluissa, työnjako työllisyysalueella suhteessa asiakasmääriin
  - Lainsäädännölliset muutokset ja äkilliset muutokset palveluissa
  - Sijaisuudet ja lomat (osaamisen turvaaminen)
  - Vuoden ruuhkahuiput (kesäkuu, tammikuu)
  - Äkilliset rakennemuutostilanteet
  - Koko työllisyysaluetta koskevat laajat projektit ja kehittämishankkeet
  - Riskinä on, että em. tilanteissa talousvaikutukset kohdistuisivat Tampereelle

TAMPERE 17.5.2023 4

## MALLI 1, henkilöstö vastuukunnassa

- Lakisääteisiä työllisyyspalvelua tekevä henkilöstö siirtyy sopijakunnista vastuukunnan palvelukseen.
- Vastuukunta tuottaa lähipalvelut kuntiin, lähiesihenkilötyö tulee kunnista (yhteinen virka). Poikkeuksen voi muodostaa alkavan yrittäjän neuvonta ja starttiraha, josta toimivaltaa voidaan delegoida elinkeinopalvelujen viranhaltijoille kunnissa.
- Erillistä toimivallan siirtoa ei laaja-alaisesti tarvita
- Sopisi esimerkiksi samassa ekosysteemissä Tampereen kanssa olevien kehyskuntien malliksi.

TAMPERE 17.5.2023 5

## MALLI 2, henkilöstöä vastuukunnassa ja sopijakunnissa

- Lakisääteisiä työllisyysalueen palveluja tuottavaa henkilöstöä lähipalveluissa on sekä vastuukunnan että sopijakunnan palveluksessa.
- Vastuukunta vastaa palvelujen järjestämisestä, yhdenvertaisuudesta ja valvonnasta sekä delegoi toimivaltaa sopijakunnan viranhaltijoille.

TAMPERE 17.5.2023 6

**Merkkien selitykset**  
 Vastuukunta = Tampere,  
 Sopijakunnat = 22,  
 Pirkanmaan muuta kuntaa

	Vastuukunnalle siirtyvää TE-henkilöstöä, lakisääteiset tehtävät
	Kunnan työllisyyspalvelujen henkilöstö, jolle on delegoitu määriteltyihin lakisääteisiin tehtäviin toimivaltaa
	Kunnan muu mahdollinen työllisyyspalvelujen henkilöstö, joka ei toimi TE-palveluiden virkatehtävissä
	Yhteisvirka

### Lopuksi:

- Hybridiratkaisu edellisistä siten, että ratkaisut ovat aluekohtaisia siten, että ekosysteemit pysyvät ehyinä
- Henkilöstön siirtymisen logiikka tulee olla sama samaan ekosysteemiin kuuluvilla: Ekosysteemi, esim. sama koulutuksen järjestäjä, kehitysyrhtiö

# Yhteenveto

# Paremmuus eri näkökulmissa

Näkökulma	Tampere		Kehys		Remu	
	Malli 1	Malli 2	Malli 1	Malli 2	Malli 1	Malli 2
Henkilöasiakasnäkökulma (ml. alkavat yrittäjät)	100 %		50 %	50 %	Ei arvioinut paremmuutta, koska kumpikaan malleista ei vastaa reunakuntien tahtotilaa	
Työnantaja-asiakasnäkökulma	100 %		100 %			
Palveluiden tuottamisen ja organisoinnin näkökulma	100 %		100 %			
Lainsäädännön näkökulma (järjestäminen, yhdenvertaisuus, lain henki ym.)	100 %		100 %			
Henkilöstönäkökulma	100 %		100 %			
Esihenkilötyön näkökulma	100 %		100 %			
Kokonaisjohtamisen näkökulma	100 %		100 %			
Taloudellinen näkökulma	100 %		100 %			
Tiedonvaihdon, tietosuojan ja tiedon liikkuvuuden sekä näihin liittyvien tietojärjestelmien näkökulma	100 %		100 %			
Yhteistyön, kumppanuuksien ja ekosysteemin näkökulma	100 %		50 %	50 %		
Toiminnan kokonaisvaikuttavuuden näkökulma	100 %		100 %			

# Malli 1 – yhteenveto

- Selkeä kokonaisuus kaikissa eri näkökulmissa
- Joustava, toimintavarma, yhdenvertainen ja tasalaatuinen palvelu ja palvelutuotanto kaikissa tilanteissa
- Kokonais-, henkilöstö- ja työnjohdollisesti toimiva
  - Henkilöstölle selkeä ja yhdenvertainen
- Rakentaa yhtenäistä Pirkanmaata
  - Työvoiman saatavuus ja liikkuvuus
- Koetaan hieman Tampere-keskeisempänä, vähentää muiden kuntien mahdollisuuksia (ei toimivaltaa)



# Malli 2 – yhteenveto

- Paikallisempi ja ketterämpi
- Haasteena palvelutuotannon ja henkilöstön yhdenvertaisuus
- Haastavampi johtamisen kannalta: Kokonais-, henkilöstö- ja työnjohdollisesti
- Koetaan, että toimivaltaa ei riittävästi siirry, mikä vähentää kuntien mahdollisuuksia toimia
- Rikkoo enemmän kuin rakentaa yhtenäistä Pirkanmaata
- Vastuukunnalle haastava vastuiden ja velvollisuuksien kannalta

# Malli 3 – Remun ehdotus

- Sisältäisi Te-henkilöstön ja toimivallan / palvelutuotannon siirron kuntiin yhteistoimintasopimuksessa sovittujen tehtävien osalta
- Henkilöstö olisi kuntien palkkalistoilla ja työnjohdollinen vastuu olisi mallissa kunnalla, jota vastuukunta valvoisi sopimusohjauksella
- Tällöin kunta kantaisi (sopimus)vastuun ottamistaan tehtävistä, henkilöstöstä (siirretty ja kunnan oma henkilöstö) ja palvelutuotannosta
- Remu-kunnat toivovat että myös tämä malli selvitettäisiin.

## Tarkastelun laatijan kommentit:

- Erillinen mallin 3 tarkastelu kyselypohjaisesti ei välttämättä ole tarkastuksenmukainen. Tampereen että Kehyskuntien näkemykset edustavat ”toista ääripäätä”, jolloin oletettavaa on, että nämä kunnat näkisivät 3. mallissa vielä suurempia ongelmia kuin 2. mallissa. Toisaalta Remu-kunnat näkevät asian jo nyt perusteltuna ja sopivimpana oletettavasti kaikista eri näkökulmista.
- Malli 3 pitää sisällään TEMin linjaaman ja KT:n julkituoman mahdollisuuden, että liikkeenluovutuksen yhteydessä valtiolta järjestäjälle siirtyvää henkilöstöä voisi jatko luovuttaa tietyn edellytyksin työllisyysalueen muihin sopimuskuntiin.
- Malli herättää tällä hetkellä monia epävarmuuksia, joista tulisi saada parempi varmuus ennen mallin jatkoselvittelyä:
  - Tulisi saada tarkennuksia missä puitteissa järjestely olisi mahdollinen
  - Sopimuskunnilla ei ole järjestämisvastuuta ja kuntasopimukset olisivat siten aina vapaaehtoisia. Olisi arvioita ja sovittava henkilöstön asemasta tilanteessa, jossa sopimus mahdollisesti myös päättyy.
  - Mallia tulisi tarkastella ja mahdollisesti selvittää erityisesti valtiolta siirtyvän henkilöstön näkökulmasta. Tämä tarkastelu olisi yhteensovittettava valtion muutosneuvottelujen yhteyteen hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Epävarmuuksien lisäämistä siirtyvän henkilöstön keskuudessa tulisi välttää.
- Tässä vaiheessa valmistelua ja uudistusta voisi olla hyvä sopia tämän mallin mahdollistavista kirjauksista ja periaatteista. Mikäli tällaiseen malliin päädytään, sen voisi tehdä myös toimeenpanovaiheen jälkeen, esimerkiksi v. 2026 tai 2027. Pidemmällä siirtymällä vähennetään muita riskejä, joita koko uudistukseen jo muutoinkin liittyy. Tällaiseen malliin voisi siirtyä myös vaiheittain siten, että henkilöstö sijoitettaisiin ensin kuntiin, mutta toimisi järjestäjän palveluksessa. Myös henkilöstön asuinpaikalla voi olla merkitystä sijoittautumishalukkuuteen.

# Malli 1

Vahvuudet ja heikkoudet

# Henkilöasiakasnäkökulma (ml. alkavat yrittäjät)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöllä laaja toimivalta koko työllisyysalueen alueen tehtäviin ja mahdollisuus palvella kaikkia asiakasryhmiä pl. alkavat yrittäjät</li> <li>• Selkeä kokonaisuus</li> <li>• Toimintavarmuus</li> <li>• Henkilöstön yhdenvertaisempi käyttö palvelutuotantoon koko alueella</li> <li>• Henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen, jolloin asiakastyö sujuu tasaisemmin</li> <li>• Mahdollisuus vahvemmin erikoistua eri tehtäviin takaa syvemmän osaamisen asiakaspalvelussa ja erityisosaamisen</li> <li>• Laajempi hallinta ohjata asiakkaita koko työllisyysalueen palveluvalikoimaan lähinäkökulma huomioiden</li> <li>• Yhdenmukaisemmat palvelut</li> <li>• Yhdenvertaisuus, yhdenvertaiset palvelut koko alueella</li> <li>• Henkilöasiakkaat saavat parempaa palvelua, kun vastuukunta pystyy joustavasti kohdentamaan työllisyysalueen resursseja tarpeen mukaan</li> <li>• Kasvavan vieraskielisen asiakaskunnan palvelutarpeet pystytään paremmin huomioimaan ja tuottamaan volyympihjaa vaativia palveluita riittävän yhdenvertaisesti</li> <li>• Turvaa lähipalvelut</li> <li>• Ei vahvuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytännössä Tampere pystyy määrittelemään palveluverkon ja siellä työskentelevät asiantuntijat</li> <li>• Sopijakuntien työntekijöiden voi olla vaikeampi ottaa haltuun paikallistuntemus (lähipalveluissa paikallinen tuntemus on olennaista), jos kokevat itsensä vastuukunnan työntekijöiksi</li> <li>• Riskinä palvelun liiallinen tasapäistymisen</li> <li>• Mahdollisuudet paikalliseen kehittämiseen heikkenevät</li> <li>• Kuntien sitoutuminen jatkossa toiminnan kytkemiseen kunnan elinvoimaekosysteemiin</li> <li>• Mahdollinen byrokraattisuus</li> <li>• Selkeästi tulee erotella työllisyysalueen tehtävät muista kuntien yleisen toimivallan mukaisista työllisyyspalveluista</li> </ul>

# Työnantaja-asiakasnäkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Työvoiman saatavuuden näkökulmasta ja alueellisen liikkuvuuden näkökulmasta vahvempi malli</li><li>• Sitoutuu paremmin koko työllisyysalueella työvoiman liikkuvuuteen ja laajojen rekry- ja irtisanomishankkeiden hoitamiseen</li><li>• Erottelee vähemmän kunnan asiakkaita koko työllisyysalueen asiakaskunnasta</li><li>• Toimintavarmuus, vahvasti kiinni Tampereen palveluissa ja kehittämisessä</li><li>• Mahdollistaa lähipalvelun vahvuudet ja räätälöidyt ratkaisut yrityksille</li><li>• Kaikki vastuukunnan palvelut käytössä</li><li>• Ei vahvuuksia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tulee huomioida henkilöstön kiinnittäminen lähipalveluun, jotta palvelu näyttäytyy paikallisena / Paikallinen tuntemus pitää varmistaa</li><li>• Käytännössä Tampere pystyy määrittelemään palveluverkon ja siellä työskentelevät asiantuntijat</li><li>• Jos johtamismallia ei hoideta yhteisviralla tulee puhtaasti yhden alueen etua ajava malli</li><li>• Ei työllisyysalueen toimintaa tukeva malli</li><li>• Byrokraattisuus</li></ul>

# Palveluiden tuottamisen ja organisoinnin näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhtenäinen malli, selkeämpi</li><li>• Kokonaisjohtaminen selkeää</li><li>• Mahdollistaa kustannustehokkuuden seurannan ja johtamisen</li><li>• Vastuu selkeämpi osa koko toimintaa</li><li>• Toimintavarmuus</li><li>• Yhdenvertaisuuden varmistaminen / yhdenvertaisuus</li><li>• Työllisyyspalvelujen tarve muuttuu jatkuvasti, palvelutuotantoa helpompi muuttaa tarpeen muuttuessa</li><li>• Organisointimuutokset ja toimintamallimuutokset yhtenäisempiä koko alueella ja helpommin tarpeisiin muutettavissa</li><li>• Yhteisempi kulttuuri palvelutuotannossa</li><li>• Yhteinen kehittäminen selkeämpää / yhteiskehittäminen</li><li>• Tieto kulkee sujuvasti</li><li>• Lähipalvelut syntyvät / lähipalvelun turvaaminen</li><li>• Hallinnollista työtä saadaan vähemmän keskittämällä</li><li>• Ei vahvuuksia normaalitilanteissa mutta äkillisissä rakennemuutostilanteissa henkilöstöä voi siirtää sinne missä tarvitaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hallinto vie liikaa resursseja</li><li>• Vastuukunnalla on vain osa vastuu äkillisissä rakennemuutostilanteissa, koska vastuuta jää valtion toimijoille uudistuksessa</li><li>• Mahdollisuuksien mukaan tulee huomioida henkilöstön liikkumavara palvelujen kehittämisessä ja yhdyspintatyössä</li></ul>

# Lainsäädännön näkökulma (järjestäminen, yhdenvertaisuus, lain henki ym.)

## Vahvuudet

- Järjestäjä pystyy toimimaan oikeasti järjestäjänä ja kantamaan vastuunsa, koska resurssit ovat järjestäjän ohjattavissa
- Vastuukunnan näkökulmasta on paremmat edellytykset varmistaa lainsäädännön ja toimivallan soveltaminen
  - Täyttää paremmin lainsäädännön tavoitteiden lähtökohdat
- Selkeä kokonaisuus
- Turvataan palvelu kaikissa tilanteissa
- Vahvempi työllisyysalueen yhteistyö, yhdenvertaisuus ja tasalaatuisuus
- Mahdollisuus yhtenäisempään toimintakulttuuriin ja riitelyn sijaan toimivan työllisyysalueen rakentamiseen
- Lähipalvelumallilla tuodaan palvelut lähelle asiakasta / turvaa vahvan lähipalvelun
- Ketterä reagointi henkilöstön siirroissa alueiden välillä tarpeen vaatiessa
- Tukee ajatusta "kaikki samaa isoa perhettä"
- Vastakkain asettelun riski vähäisempi (lähikunta/työllisyysalue)
- Tampereen voimavarat kehittää elinvoimaekosysteemiä ilman, että huomio menee työllisyysalueen sisäpolitiikan haasteisiin
- Ei tarvita erillistä siirrettyyn toimivaltaan liittyvää palveluntuotannon valvontaa

## Heikkoudet

- Kummassakaan mallissa lain henki ei toteudu, koska malleissa ei ole mahdollistettu toimivallan siirtoa kuntiin
- Järjestämislaki mahdollistaa laajan toimivallan ja henkilöstön siirtämisen kuntiin mutta kummassakaan mallissa tätä mahdollisuutta
- Hallinto vie liikaa resursseja

# Henkilöstönäkökulma

## Vahvuudet

- Selkeät yhteiset tavoitteet, joiden eteen työtä tehdään työllisyysalueella
  - Työllisyysaluetta yhdistävä malli
- Tehtävänkuvat selkeitä
  - Henkilöstön monipuolista osaamista voidaan laajemmin hyödyntää ja varmistaa alueellinen osaaminen
- Yhdenvertaisuus henkilöstöetuisuuksissa, palvelussuhteissa, tehtävänkuivissa...
  - Samat työsuhde-edut ja palkkaus, vartumallit työterveyteen, henkilöstöhallinnon linjaukset ja mallit, tulkinnat samankaltaisissa tilanteissa
  - Sama henkilöstöpolitiikka
  - Yhteiset intrat, järjestelmät, henkilöstöhyvinvoinnin mittarit, kehittämistoiminta
- Tiedonkulun paraneminen
- Henkilöstöjohtaminen on selkeää ja resurssitehokasta
  - Työnjohtaminen selkeää
- Reagoi muuttuviin tilanteisiin joustavasti, säästöt paremmin pohdittavissa ja neuvoteltavissa
- Koko työllisyysalueen perehdytys yhdenmukaista. Tämä vähentää järjestäjälle kohdentuvaa riskiä siitä, että lakisääteisiä tehtäviä ei osata hoitaa. Helpottaa myös muiden kuntien perehdytystaakkaa ja jatkuvaa oppimista
- Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen
  - Mahdollisuus erikoistua ja urakehitysmahdollisuudet paremmat
- Työvoiman saatavuus helpompaa vahvat hartiat, ei ota tehtävänkuivia, sijaisuudet ja lomatoimii laadukkaasti
- Palkkaharmonisaatio mahdollinen
- Vastuu selkeämpi järjestäjän osalta
  - Koko henkilöstö saman vastuukunnan palveluksessa
- Turvaa lähipalvelut

## Heikkoudet

- Alkuvaiheen kasvukivut ja muutosvastarinta henkilöstöllä
- Muutoksen aiheuttama epävarmuus
- Epäselvä työnjako ja roolitus riskinä ja koskee myös esimiestyötä
- Kytös ekosysteemiin kunnissa pidettävä vahvasti tavoitteena
- Yhteinen tavoiteasetanta lähipalvelut huomioiden
- Byrokraattisuus
- Huomiona: henkilöstön paikallinen kiinnittäminen on olennaista koska se tukee työyhteisöllisyyttä ja työssä jaksamista. Samoin laadukas esihenkilötyö.



# Esihenkilötyön näkökulma

## Vahvuudet

- Helpompi johtaa kokonaisuutta ja jakaa tehtäviä
  - Selkeämpää tiedolla johtamista henkilöstön osalta
  - Helpompi ja selkeämpi johtaa, määrittellä yhteiset tavoitteet ja tahtotila
  - Esihenkilötyöllä on parhaat edellytykset onnistua
- Yhdenvertaisempi
  - Helpompi tehdä tasalaatuista ja yhdenvertaista esihenkilötyötä
- **Tasapuolinen ja yhtenäinen henkilöstöpolitiikka**
  - Henkilöstöllä sama henkilöstöhallinto ja työterveys, vartumallit, samat kehityskeskustelut ja palkkausjärjestelmät ja palkitsemisen mallit
  - Yhteinen työtyytyväisyys- ja esimiesarvio
  - Yhteiset HR järjestelmät
  - **Ohjeistus on yhdenmukaista ja se tulee yhdestä kanavasta**
- Yhtenäisempi työyhteisö
- **Selkeä kokonaisuus**
- Reagoi nopeammin muutoksiin (sairauslomat, poissaolot, sijaisuudet, lomat)
- Kustannustehokkuus (ei jatkuvia ristikkäislaskutuksia työtarvikkeista, kehittämispäivistä, virkistystoiminnasta)
- Ei synny turhaa byrokratiaa ja raja-aitoja

## Heikkoudet

- Organisaatio on todella iso ja se tuo mahdollisesti tietynlaista kankeutta toimintaan
- Molemmat mallit ovat riski epäselville rooleille ja kustannustehottomille rakenteille
- **Byrokraattisuus**
- Muutosvaiheen johtaminen haastavampi
- Kummastakaan mallista ei selviä, miksi niissä on sekä aluejohtaja ja yhteisessä virassa oleva työllisyyspäällikkö

# Kokonaisjohtamisen näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhtenäinen työllisyysalue</li><li>• Selkeä malli, vaatii vähemmän miettimistä, toimintamallien rakentamista erilaisiin tilanteisiin eri työnantajat huomioiden</li><li>• Vahvan osaamisen strateginen ja substanssijohtaminen</li><li>• Vähentää laskutusta ja hallintoa</li><li>• Palkkaharmonisaatio helpompaa</li><li>• Tiedolla johtaminen on kokonaisvaltaisesti helpompaa ja mahdollista</li><li>• Kansallinen edunvalvonta ja vaikutusmahdollisuudet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pelkona johtamisen etäisyys ja paikallisen kokeilukulttuurin mahdollisuuksien väheneminen</li><li>• Byrokraattisuus</li><li>• Hallintoon liikaa resursseja</li><li>• Sopijakunnan mahdollinen haluttomuus lakisääteisten palvelujen tekemiseen kohdentaa lisäresurssia oman kunnan väestä esim. lakimuutosten johdosta.</li><li>• Edellyttää onnistunutta muutosjohtamista</li><li>• Kokonaisjohtamisen näkökulma ei malleista aukea</li><li>• Epäselväksi jää myös yhteistoiminnan muoto koska molemmat mallit rakentuvat vahvasti vastuukuntamalliin ja kuitenkin esityksissä on myös yhteinen virka</li></ul>

# Taloudellinen näkökulma

## Vahvuudet

- Selkeä malli talouden ohjauksen ja seurannan kannalta
- Kaikki kustannukset kohdistuvat työllisyysalueelle molemmissa malleissa (joko henkilöstömenojen tai palvelujen ostojen kautta), ei vaikutusta kustannustenjaon lopputulemaan
- Takaa parhaiten kustannustehokkaan toiminnan ja mahdollisuuden organisoida ja kohdentaa tekemistä ja resursseja tarpeen mukaan muuttuvissa toimintaympäristön tilanteissa
- Työllisyysalueen lakisääteiset tehtävät on rahoitettu selkeästi
- Ei niin paljon jaettavia kuluja ja hallintoon käytettyä tehotonta työaikaa
  - Vähemmän byrokratiaa, joka maksaa, jatkuvaa kuluseurantaa ja laskutusta yhteisistä toiminnoista ei synny
- Oman tuotannon kustannusten seuranta voidaan toteuttaa yhtenäisesti, kun muodostuu henkilöstömenojen kautta
- Aikaa ei mene muutoksissa eri organisaatioiden toiminnan muutosten opetteluun
- Välttää turhalta HR hallinnolta ja mallien yhdenmukaistamiselta käytännön toiminnassa
- Palkkakilpailu vähäisempää
- Selkeämpi

## Heikkoudet

- Hallintoon voi kulua liikaa resursseja
- Myös kunnan työllisyyspalvelujen henkilöstö (virassa olevat) siirtyisi Tampereen kaupungille, henkilöstökustannukset tässä mallissa ilmeisesti maksaisi ns. luovuttavat kunnat, ilman että kunnalle jää mitään työnjohdollista oikeutta siirrettyyn henkilöstöön nähden. Kunnat eivät myöskään hyötyisi siirrettävästä Te-henkilöstöstä.
- Uudistuksella tavoitellaan merkittäviä säästöjä / tehokkuutta julkisen työvoimapalvelujen tuotannossa. Kumpikaan malli ei tue tätä tavoitetta.
- Kummassakaan mallissa ei siirry toimivaltaa kunnalle eli kunta ei pysty vaikuttamaan palveluverkoston, palvelujen tuottamistapaan ym. ja kuitenkin työttömyysturvaan liittyvät maksut jäävät yksittäisen kunnan maksettavaksi. Vastuukunnalla eli Tampereella ei ole muiden kuntien osalta rahoitusvastuuta työttömyysturvamennoista.

## Malli 1

# Tiedonvaihdon, tietosuojan ja tiedon liikkuvuuden sekä näihin liittyvien tietojärjestelmien näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kaikilla samat järjestelmät käytössä</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Sama työllisyysalue laajat käyttöoikeudet yhteisiin introihin ja näkymät asiakastietoihin koko alueella</li><li>• Malli, jossa henkilöstö on vastuukunnan palveluksessa on lähtökohtaisesti helpompi. Tämä koskee erityisesti tilanteita, joissa työllisyysalueen viranhaltijoiden tulee käyttää vastuukunnan osoittamia ohjelmistoja valtionhallinnon järjestelmien rinnalla.</li><li>• Yhteinen ICT-hallintamalli takaisi kaikille työllisyysalueen lakisääteistä työtä tekeville samat välineet, ICT-tuen, jne.</li><li>• Lisäksi kaikki lakisääteistä työtä tekevät olisivat samassa identiteetinhallinta-ympäristössä ja toimisivat samassa tietoliikenneverkossa, mikä yksinkertaistaa kaikkea ICT-tekemistä huomattavasti sekä työntekijöiden että ICT-tuen kannalta.</li><li>• Yhteinen henkilöstötietojärjestelmä ja HR-prosesseihin liittyvät työkalut</li><li>• Yhteiset tiedolla johtamisen välineet</li></ul></li><li>• Selkeä toimija</li><li>• Riittävät resurssit</li><li>• Turvaa työvoiman liikkuvuutta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastuukunnan palvelukseen otettavan henkilöstön osalta haasteeksi voi muodostua laitteistojen hankintaan liittyvät kustannukset ja niiden rahoittaminen.</li><li>• Työllisyysalueen toimipisteiden verkkoinfrastruktuuri tulee rakentaa siten, että tiloista löytyy vastuukunnan sisäverkkoon pääsy. Nämä aiheuttavat kustannuksia ja niiden jaosta pitäisi päättää.</li><li>• Malleilla ei sinällään ole mitään merkitystä tiedonvaihdon, tietosuojan ym. asioiden osalta. Toimivaltakysymys on tässäkin ratkaiseva asia. Tietojärjestelmät sinällään ovat valtion tuottamia ja työllisyysalueilla / kunnilla käyttövelvoite. Pirkanmaalla ei ole kunnissa samanlaiset ICT-järjestelmät eikä samat palveluntuottajat. Päällekkäisiä järjestelmiä ei ole syytä rakentaa ja paisuttaa kustannuksia.</li><li>• <b>Hallinto voi viedä liikaa resursseja</b></li><li>• Asiakastyössä asiakasta saattaa hämätä se, jos kotikunnan toimipisteessä työskentelevä vastuukunnan viranomaisen asioi asiakkaaseen päin vastuukunnan sähköpostista käsin.</li></ul>

# Yhteistyön, kumppanuuksien ja ekosysteemin näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhdistää työllisyysalueen toimintaa ja kuntayhteistyötä<ul style="list-style-type: none"><li>• Selkeä toimija yhteistyössä, kumppanuuksissa ja ekosysteemissä</li><li>• Yhdenmukaisuus ja läpinäkyvyys siihen, miten yhteistyötä tehdään</li><li>• Mahdollistaa laajemman strategisen sopimisen ja yhteistyön yhtenäiset periaatteet, edunvalvonnallinen näkökulma</li></ul></li><li>• Tukee koko työllisyysalueen yhteisen elinvoimaekosysteemin rakentumista ja päällekkäisyyksien välttämistä<ul style="list-style-type: none"><li>• Ei estä ekosysteemistä kehittämistä</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ei huomioi yhteistyön, kumppanuuksien ja ekosysteemien näkökulmaa</li><li>• Paikallinen sopiminen myös tarpeen</li><li>• Paikallinen tuntemus</li><li>• Byrokraattisuus</li></ul>

# Toiminnan kokonaisvaikuttavuuden näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit koko alueella</li><li>• Kokonaisjohtamisen selkeys tuo vaikuttavuutta</li><li>• Kokonaisvaikuttavuudessa ja kustannustehokkuudessa vakuuttava malli, mikäli tuotteistettu hyvin ja aiheuttamisperiaaterahoitus toteutuu</li><li>• Mahdollistaa kokonaisbudjetillisen holistisen johtamisen</li><li>• Takaa parhaiten kustannustehokkaan toiminnan ja mahdollisuuden organisoida ja kohdentaa tekemistä ja resursseja tarpeen mukaan muuttuvissa toimintaympäristön tilanteissa</li><li>• Ennakointia helpoin tehdä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hallinto voi viedä resursseja liikaa<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilöstömenojen osalta näyttää kuitenkin siltä, että riski menojen kasvusta on merkittävä</li></ul></li><li>• Kunnan oman ekosysteemin huomiotta jättäminen ei edistä kustannustehokasta palvelutuotantoa</li><li>• Toiminnan kokonaisvaikuttavuutta on mahdoton arvioida pelkästään henkilöstön sijoittumisen pohjalta</li><li>• Rakentaa yhteen vahvemmin Pirkanmaata kuin rikkoo</li></ul>

# Malli 2

Vahvuudet ja heikkoudet

# Henkilöasiakasnäkökulma (ml. alkavat yrittäjät)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunnan itsenäinen toiminnan ohjaus on sujuvampaa</li><li>• Ketteryys</li><li>• Saattaa edistää vahvempaa paikallista tuntemusta</li><li>• Lähipalvelut saadaan rakennettua</li><li>• Ei vahvuuksia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rikkoo työllisyysalueen yhteistä toimintaa, huomio kääntyy vain oman alueen työnhakijoihin</li><li>• Erillinen palvelukulttuuri (ei niin tasalaatuiset palvelut) kuin mallissa 1</li><li>• Palvelut ei yhdenvertaisia</li><li>• Pienissä kokonaisuuksissa toimintavarmuus saattaa heikentyä mikäli lakisääteisiä palveluita ei resursoida riittävästi</li><li>• Kuntien erilaisuus korostuu ja kokonaisuuden ohjaaminen pirstaloituu</li><li>• Asiantuntijoiden kesken "ei kuulu mulle" mentaliteetti mahdollinen, palvelee vahvemmin vain omaa kuntaa/aluetta kuin työllisyysaluetta ja siltä osin heikompi kuin malli 1</li><li>• Syntyykö henkilöstölle riittävä ja ajantasainen osaaminen riippumatta työnantajasta</li><li>• Tietotekniset/tietosuojat ongelmat; syntyykö niitä ja millaisia?</li><li>• Tampere määrittää mitä palvelua yksittäinen kunta voi tuottaa virkailijalle siirrettyllä toimivallalla, vaikka kunnalla olisi henkilöstöä niin toimivalta annetaan Tampereelta</li></ul>



# Työnantaja-asiakasnäkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Paikallinen tuntemus voi kehittyä vahvemaksi</li><li>• Ketteryys ja asiakkaiden tunteminen</li><li>• Vapaus toteuttaa paikallista kehittämistä mikäli resursoitu</li><li>• Lähipalvelumallin vahvuudet, mutta kunta/aluelähtöinen malli, jossa koko työllisyysalueen tarpeet jäävät vähemmälle. Osalla henkilöstöä suppeampi toimivalta palvella alueen työnhakijoita- ja työnantajia.</li><li>• Ei vahvuuksia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Työvoiman liikkuvuus vaarantuu mikäli pitäydytään liikaa kuntarajan sisällä<ul style="list-style-type: none"><li>• Riski, että toimitaan vain yhden kunnan/alueen alueella kasvaa suhteessa malliin 1, jos joka kunta rakentaa tällä mallilla (myös Tampere) työvoimaa tuskin välitetään reuna-alueille, mallin tulisi yhdistää aluetta, ei rikkoa. Lähellä mallia, jossa alue toimisi itse järjestäjänä ja huolehtisi vain oman alueensa työnantajista</li></ul></li><li>• Lisääntyykö toiminta, jossa yrityksiä kontaktoi entistä useampi taho toisistaan tietämättä?</li><li>• Tampere määrittää mitä palvelua yksittäinen kunta voi tuottaa virkailijalle siirrettyllä toimivallalla, vaikka kunnalla olisi henkilöstöä niin toimivalta annetaan Tampereelta</li><li>• Yhdenvertaiset palvelut</li></ul>

# Palveluiden tuottamisen ja organisoinnin näkökulma

## Vahvuudet

- Kunnilla mahdollisuudet tuottaa täydentäviä palveluja ja yhdyspintatyötä mikäli resursoitu
- Joustavuus ja ketteruus
- Malli toimii vastaavasti kuin kokeilussa, ei suurta muutosta
- Lähipalvelut syntyvät

## Heikkoudet

- Syntyy erilaista, jopa vastakkaista palvelukulttuuria lähipalvelujen kesken (myös Tampereen lähipalvelu)
- Riski erilaisiin toimintatapoihin, laintulkintoihin ja toimintamalleihin kasvaa myös Tampereella yleisen toimialan puolelle
- Yhdenvertaisuus vaarantuu
- Kokonaisjohtaminen vaikeaa
- Aiheuttaa kustannustehotonta ja tarpeesta eroavaa toimintaa, joista järjestäjä vastaa ja myös maksaa
- Palvelutuotannon kokonaisuutta vaikeampi muuttaa tarvittaessa, sopimukset viimeiset joita puretaan (politiikka, edunvalvonta) vrt. koulujen palveluverkkokysymykset
- Syntyy riski siirtää tuotantoa yhä enemmän sopimus pohjaiseksi tai täydentäväksi palveluksi
- Todennäköisesti vähemmän resursseja lakisääteisissä tehtävissä, mikä kuormittaa niiden tuotantoa
- Sekava malli myös ostopalvelujen tuottajille.
- Sopijakunnan etu menee työllisyysalueen edun edelle palveluja tuottaessa
- Kunnalle ei tule todellista toimivaltaa tuottaa ja organisoida oman alueen palveluja. Tämä estää kunnan ekosysteemin hyödyntämisen ja kustannustehokkaan toiminnan. Uudistuksesta ei synny lisäarvoa vaan riski kunnan kustannusten lisääntymiseen kasvaa.
- Ei ole lainkaan huomioitu muita kunnan lakisääteisiä tehtäviä, joihin kunnat joutuvat rakentamaan palveluprosessit - vastuukuntamalli ilman toimivallan siirtoa kuntiin ei tarjoa näihin muihin tehtäviin synergiaetuja (esim. kotoutumisen palvelut).

# Lainsäädännön näkökulma (järjestäminen, yhdenvertaisuus, lain henki ym.)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketterä toimija asiakkaisiin nähden</li><li>• Saadaan lähipalvelut</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Järjestäjällä on heikompi mandaatti ja mahdollisuus vastata lakisääteisten palvelujen ja tehtävien toteutumisesta alueella</li><li>• Yhdenvertaisuudelle haastetta<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhdenvertaisuuden toteutuminen</li></ul></li><li>• Laadun valvonnalle haastetta</li><li>• Asiakasviestinnälle vaikeutta</li><li>• Vastakkain asettelun riski (lähipalvelua tarjoavat kunnat/työllisyysalue), syntyy kolmenlaisia kuntia; vastuukunta, sopijakunta ja kunta jonka palveluista osa tuotetaan järjestäjän ja osa tuotantoa tuottavan sopimuskunnan toimesta</li><li>• Vastuukunnan suhde sopijakuntaan on sekä järjestäjäsuhde, tuottajasuhde että palveluntuotannon valvojan suhde</li><li>• Sopijakunnan sopimuksia vaikea purkaa, voi aiheuttaa yt tilanteita, joten muutokset haetaan aina järjestäjän tuottaman tuotannon tai ostopalvelutuotannon osalta, häiritseekö myös kilpailullisia markkinoita</li><li>• Suhde kansalliseen kehittämiseen</li></ul>

# Henkilöstönäkökulma

## Vahvuudet

- Joustava ja ketterä toimija
- Vanha tuttu työnantaja
- Turvaa lähipalvelut
- Ei vahvuuksia

## Heikkoudet

- Tasapuolinen henkilöstöpolitiikka vaikea toteuttaa / Eri henkilöstöpolitiikka ja käytännöt
  - Eri työsuhte-edut, eri vartumallit ja työterveydet, eri palkat, eri intrat ja haaste mitata hyvinvointia ja kehittää sitä, jatkuvaa kustannustenjakoa kehittämistoiminnasta, työtarvikkeista, seminaareista, koulutuksista, kahvituksista ja kehittämispäivistä, eri virkistyslinjaukset, eri palkitsemisjärjestelmät
  - Erilaiset henkilöstöedut, YT-käytännöt, kahvikäytännöt :) kehittämispäivät, pikkujoulut, tulostuspaperit ja muut pienhankinnat jne. kahden kerroksen välle
  - Lakien tulkinnat
  - Palkka- ja työsuhte-etuudet erilaisia
  - Ristiriitainen malli henkilöstön tasapuolisuuden näkökulmasta
- Yhdenvertaisuus
  - Monenlaista henkilöstöä saman johdon alla; järjestäjä, sopijakuntakunta, kunta yleinen toimiala, riski epätasa-arvoisuuteen
- Henkilöstö ei ole yhtä vahvasti samaa porukkaa
  - Monenlaisia ristiriitaisia tavoitteita (kunta/työllisyysalue/alue)
  - Onko yhtenäinen palvelu-identiteetti ja kulttuuri?
- Työllisyysalueen kokonaispalvelujen mahdollisuuksien hämärtyminen riiksi kasvaa. Kenen asialla ollaan?
- Sekava johdettava ja seurattava (vaatii manuaalista työtä)
- Sopijakunnan palkkalistoilla oleva henkilöstö saattaa hakea aktiivisesti vastuukunnan palvelukseen > jatkuva rekrytointihumppa
- Remukuntien työvoiman saatavuus sopijakuntaan? / Saadaanko sopijakuntiin rekrytoitua osaavaa työvoimaa?
- Keskinäinen kilpailu henkilöstöstä, palkkakilpailu henkilöstöstä
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Sijaisuuksien hoitaminen
- Kuka vastaa esim. rekrytoinneista ja perehdytyksestä?
- Riski laajoihin tehtävänkuviiin kasvaa
- Henkilöstösäästöjen kohdentaminen?
- Vastuu ja toimimallit, jos sopijakunnan viranhaltijan työsuorituksessa haasteita ja puutteita lakisääteisissä tehtävissä?
- Ostotehtävien riski
- Huomio lähipalveluissa yksikössä

# Esihenkilötyön näkökulma

## Vahvuudet

- Henkilöstölle pienempi muutos, jos jäävät vanhalle työnantajalle
- Joustavuus ja ketteryys

## Heikkoudet

- Eri kuntien kirjavat käytännöt, eri organisaatioiden henkilöstön ohjaaminen haastavampaa, koska erilaisia käytäntöjä
  - Eri henkilöstöpolitiikka
  - Työnjohdossa sovellettava eri ohjeistuksia riippuen työnantajasta
  - Erilaiset HR ja työterveysmallit
  - Erilaiset henkilöstöedut ja palkitseminen
  - Erilaiset kehityskeskustelut
  - Erilaiset kehittämisrahat, virkistysrahat
- Yhtenäinen henkilöstöpolitiikka vaikea toteuttaa
- Henkilöstö voi kokea eriarvoisuutta
- Ei ole yhdenvertainen malli
- Syö yhteisöllisyyttä
- Vaikeampi hoitaa sijaisuuksia (eril. vastuut)
- Esimiesten rekrytointien määrät henkilöstön osalta kasvavat
- Palkkakilpailua henkilöstöstä
- Vaikea saada esihenkilöitä
- Sekava johtaa
- Tiedolla johtaminen vaikeutuu
- Minne saakka vastuukunnan toimivalta ulottuu henkilöstöasioissa, jos on ongelmia työn laadussa?
- Malli 1:n vahvuuksien kääntöpuoli

# Kokonaisjohtamisen näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joustavuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rikkinainen rakenne, ei mahdollista kokonaisuuden johtamista</li><li>• Sekava paletti kokonaisjohdettavaksi. Huonoin vaihtoehto on se, että vielä valtioltakin siirtyvät henkilö uudelleen liikkeen luovutetaan sopijakuntaan</li><li>• Kuntakokeilussa koeteltu malli. Todella hankala. En suosittelen lainkaan.</li><li>• Yhteistyön ilmapiiri (koko Pirkanmaan mallissa) parempi</li><li>• Tasapuolisen ja yhdenvertaisen johtamisen toteuttaminen vaikeaa</li></ul>

# Taloudellinen näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketteryys</li><li>• Lähipalvelut saadaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sekava kokonaisuus taloudenkin näkökulmasta johdettavaksi ja arvioitavaksi<ul style="list-style-type: none"><li>• Talouden johtaminen ja seuranta haasteellista</li></ul></li><li>• Kalliimpi malli byrokratia ja laskutukset huomioiden, aikaa menee selvittelyyn ja hallintoon.</li><li>• Osa työllisyysalueen oman tuotannon kustannuksista tulee palvelujen ostoina, mikä voi asettaa haasteen esim. kustannustehokkuuteen liittyvien mittarien määrittelylle</li><li>• Riskinä lakisääteisten tehtävien alirahoitus</li></ul>

## Malli 2

# Tiedonvaihdon, tietosuojan ja tiedon liikkuvuuden sekä näihin liittyvien tietojärjestelmien näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastuukunnan rooli perustietotekniikkaan liittyen käytännössä vähäinen. Jokainen kunta hoitaa työasemat, laitteet jne. työntekijöilleen ja vastaa työasemien tietoturvasta ja laitteiston käytön elinkaaresta. Kustannuksia ei tarvitse jakaa, jokainen kunta vastaa itse. Keskitettyä ICT-hallintamallia ei tarvitse rakentaa. Tilanne on vähän sama kuin nyt.</li><li>• <b>Ketteryys</b></li><li>• Lähipalvelu, jossa erilaiset oikeudet järjestelmiin, tiedonhallintaan ja asiakaspalveluun</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kun henkilöstöä on sekä vastuukunnassa, että sopijakunnassa, se tuottaa tilanteen, jossa kunta-valtio -ICT-rajapinnassa tarvittava yhteistyö hoidetaan jokaisesta kunnista erikseen KEHA-keskukseen päin. Vielä on aikaista sanoa, kuinka KEHA-keskus tulee järjestämään esimerkiksi tunnusten- ja pääsynhallinnan valtionhallinnon järjestelmiin, mutta jos käyttövaltuushallintaa ei automatisoida vaan jatkekaan nykyisen kaltaisella tunnustenhallintahumpalla (lomakkeilla pyynnöt, ja poistot), niin jokainen kunta hoitaa nämä suoraan KEHA:n kanssa. Vastuukunnan tulee huolehtia näissäkin tapauksissa tunnusten ajantasaisuudesta ja sitä olisi vaikeampi hallita useiden eri kuntien osalta. Lakisäätteistä työtä tekevät työskentelisivät useissa erilaisissa ict-ympäristöissä (verkot, työasemat, sovellusportfolio, identiteetinhallinta) ja yhteisen työllisyysalueen kattavan ICT-hallinta ja -tukimallin rakentaminen olisi erittäin haastavaa, jopa mahdotonta. Pakollisten ICT-tekemisten (mm. työllisyysalueen maksatuksen ja asianhallinnan prosessit) toteuttaminen yli kuntarajojen on kallista ja työllistävää sekä toteuttamisen että loppukäyttäjän näkökulmasta.</li><li>• Jos henkilöstöön liittyviä tulee raportoida esim. valtiolle, malli lisää manuaalista työtä kun tiedot kootaan usealta työnantajalta</li><li>• Ennakoimattomat järjestelmiin liittyvät yhdyspintaongelmat eri organisaatioiden välillä</li><li>• <b>Vaikea järjestää yhdenvertaisesti ja riittävän laadukkaasti mainitut osa-alueet</b></li><li>• Tullaan toimeen, mutta ei ole toimiva malli</li></ul>



# Yhteistyön, kumppanuuksien ja ekosysteemin näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketterä<ul style="list-style-type: none"><li>• Paikallinen sopiminen jouheampaa</li></ul></li><li>• Paikallinen tuntemus hyvä<ul style="list-style-type: none"><li>• Paikalliset toimijat tunnetaan kunnissa hyvin</li></ul></li><li>• Ei estä ekosysteemistä kehittämistä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paikallinen sopiminen saattaa olla haastavampaa</li><li>• Saattaa aikaansaada eriarvoisuutta</li><li>• Yhdenvertaisuuden toteuttaminen koko alueella</li><li>• Rikkoo työllisyysalueen alueen yhteistoimintaa ja kuntayhteistyötä</li></ul>

# Toiminnan kokonaisvaikuttavuuden näkökulma

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketteryys</li><li>• Paikallinen tuntemus</li><li>• Lähipalvelujen tavoitteet korostuvat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kokonaisjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen haasteellista</li><li>• Aikaa (ja aika on rahaa) palaa monimutkaisiin hallinnollisiin prosesseihin sekä niiden yhteensovittamiseen</li><li>• Rikkoo Pirkanmaata</li></ul>

# Kiitos!



## Lisätietoa

Mikko Kesä,

[mikko@mikkokesa.fi](mailto:mikko@mikkokesa.fi)

+358 400 203494

[www.mikkokesa.fi](http://www.mikkokesa.fi)



# Alustava luonnos

Huom! Keskitettyjä palveluita voidaan tuottaa myös lähipalveluina (esim. käynti-, etäpalvelu jne.)

\* Työnjako täsmentyy valmistelun edetessä

Palvelut/Tehtävät	Siirtosuunta	Kuvaus (mitä palveluun/tehtävään liittyy valtiolla)	KESKITE- TYT PALVELUT	PAIKALLIS PALVELUT
<b>Aloittavan yrittäjän palvelut</b>	Asiakaspalvelutehtävät siirtyvät TE-toimistoista, maksatustehtävät KEHA-keskuksesta ja mainitut aloittavan yrittäjän palveluiden hankintatehtävät ELY-keskuksista	Aloittavan yrittäjän tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut		X
		Yrityksen perustamisneuvonta		X
		Yrityksen perustamisneuvonta, hankinta	X	
		Starttirahan (työttömälle, ei-työttömälle) myöntäminen/epääminen		X
		*maksaminen	X	
		*jälkitoimet	X	
		Valmennus- ja koulutuspalvelut järjestäminen,	X	
		* asiakasviestintä (sis. ohjaus palveluun)		X
		* palveluhankintatehtävät	X	
		* opiskelijavalinnat	X	
		* keskeyttämispäätökset	X	
		* seuranta	X	
		* opiskelijapalautejärjestelmä	X	
		* maksaminen ja jälkitoimet	X	
<b>Työnantaja- ja yrityspalvelut</b>	Asiakaspalvelutehtävät siirtyvät TE-toimistoista, maksatustehtävät KEHA-keskuksesta ja mainitut työntaja - ja yrityspalveluihin liittyvät hankintatehtävät ELY keskuksita. Osa nykyisistä tehtävistä uuden lainsäädännön mukaisesti	Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut työnantajille ja yrityksille	X	X
		Työntantaja- ja yrityskäynnit	X	X
		* palvelutarpeen arviointi ja palveluiden esittely	X	X
		Työpaikkailmoitusten vastaanotto, tarkistaminen (ml.merivälitys)	X	X
		Työpaikkailmoitukset, mm. palveluiden epääminen	X	X

\*

\*

\*

\*

\*

* EU/ETA-alueella sijaisevien työpaikkojen vastaanottamisessa ja julkaisemisessa noudatetaan samoja periaatteita ja laatukriteerejä kuin Suomessa sijaitsevien. Työpaikkojen vastaanottamisesta vastaavat EURES -asiantuntijat.	X	
EURES -palvelut (asiakastyö), EURES auttaa työnantajia löytämään työntekijöitä Euroopasta.	X	
Työnvälityspalvelut työnantajalle, joka etsii työntekijää muusta kuin 6 §:ssä tarkoitetusta sopimusvaltiosta työhön Suomeen, jos palvelujen tarjoaminen on tarkoituksenmukaista työvoiman saatavuuden kannalta.	X	
Ehdokashaku - sopivien ehdokkaiden esittely työnantajalle ml. merivälitys.		X
Työtarjoukset, työnhakijan informointi tai työtarjoukset avoimista tehtävistä ml. meivälitys.		X
Rekrytointitilaisuuksien ja kampanjoiden järjestäminen, joissa työnantajalla on mahdollisuus esitellä työtä hakeville yrityksen toimintaa ja avoimia työpaikkoja.		X
Yhteishankintakoulutusten (RekryKoulutus, Täsmäkoulutus, MuutosKoulutus) järjestäminen työnantajien esitysten perusteella.	X	
* RekryKoulutuksen järjestäminen	X	
* Täsmäkoulutuksen järjestäminen	X	
* MuutosKoulutuksen järjestäminen	X	
* opiskelijan vakuutusturva	X	
* hallinnollinen päätös koulutuksen hankinnasta	X	
* palveluhankinta	X	
* maksaminen	X	
* seuranta	X	
* opiskelijapalautejärjestelmä	X	
* jälkitoimet	X	

		Palkkatuki, palkkatuen myöntäminen/epääminen		X		
		*maksaminen	X			
		* jälkitoimet	X			
		Työolosuhteiden järjestelytuki päätös, myöntäminen/epääminen	X	X	*	
		* maksaminen	X			
		* jälkitoimet	X			
		Työkokeilu, työkokeilua koskeva arviointi		X		
		* työkokeilua koskeva sopimus		X		
		* seuranta		X		
		*vakuutusurva	X			
		TE-palvelujen tehtävät vuorotteluvapaalain soveltamisessa		X		
		Muutosturvatehtävät	X	X	*	
<b>Henkilöasiakaspalvelut</b>	Asiakaspalvelutehtävät siirtyvät TE-toimistoista, ammatinvalinta- ja uraohjaus TE-hallinnon asiakaspalvelukeskuksesta, maksatustehtävät KEHA-keskuksesta ja mainitut henkilöasiakaspalvelujen hankintatehtävät ELY-keskuksista. TE-toimistoissa olevat TE-hallinnon asiakaspalvelukeskuksen tehtävät siirtyvät kuntiin. Osa nykyisistä tehtävistä uuden lainsäädännön mukaisesti. TYP-lainsäädäntöä kehitetään v. 2024 siten, että TYP-laki kumottaisiin ja säädettäisiin uusi laki	Työnhakijan ja työnhaun tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut, tietopalvelut, koulutusneuvonta, työnhaun ohjaus			X	
		Työnhakijaksi ilmoittautuminen, työnhakijaksi rekisteröityminen ja siihen liittyvät tehtävät ml. merivälitys			X	
		Työnhakijan palveluprosessiin liittyvät tehtävät			X	
		Työttömyysturvatehtävät, työvoimapolitiittiset lausunnot (ns. peruslausunnot)			X	
		Ammatinvalinta- ja uraohjaus	X			
		Valmennuspalvelut (Työnhakuvalmennus, Uravalmennus, Työhönvalmennus) järjestäminen				
		*palveluhankinta	X			
		*asiakaiden ohjaus				X
		*palvelun aloittaminen				X
		*keskeyttäminen ja päättäminen				X
		*maksaminen	X			
		*seuranta	X			
		*opiskelijapalautejärjestelmä	X			

työllistymistä edistävää monialaisesta yhteistoiminnasta. Kuntien tehtävä v. 2024 lainsäädäntömuutosten jälkeen olisi toimia monialaisen tuen yhteistoimintamallissa työvoimaviranomaisen roolissa, ja sovittaa yhteen työvoimapalveluja hyvinvointialueen sote- ja Kelan kuntoutuspalvelujen kanssa. Lisäksi kuntien tehtävä olisi organisoida työvoimaviranomaisen roolissa riittävä ohjaamokaltainen monialainen tuki yhteis palvelupistein yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa.

*jälkitoimet	X		
Asiantuntija-arviointien järjestäminen			
*hankinta	X		
*seuranta	X		
*maksaminen	X		
*asiakkaiden ohjaus			X
Koulutuskokeilu järjestäminen			
*hankinta	X		
*ohjaus			X
*seuranta	X		
*keskeyttämisspäätökset	X		
*maksaminen	X		
Muutosturvan asiakastyö			
*muutosturvainfot	X		X
*neuvonta ja tuki irtisanomistilanteessa	X		X
Kunnan veloitetyö ja siihen liittyvät tehtävät			X
Harkinnanvaraisen kulukorvauksen myöntäminen	X		
*maksaminen	X		
Matka- ja yöpymiskustannusten korvaukset, päätös	X		
*maksaminen	X		
* mahdollinen takaisinperintä	X		
Ammatillinen työvoimakoulutus (ei-tutkintotavoitteinen). Ammatillisen (tutkintoon johtamaton) työvoimakoulutuksen järjestäminen henkilöasiakkaalle			
*palveluhankinta	X		
*asiakasohjaus			X
*opiskelijavalinta	X		
*seuranta	X		
*opiskelijapalautejärjestelmä	X		
*maksaminen	X		
*keskeyttämisspäätökset	X		
*jälkitoimet	X		

\*

\*

		Ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa tarkoitetun työvoimakoulutuksen opiskelijavalinta, keskeyttämisspäätökset ja muut toimet.	X	
		Palkkatuki työhaun tukena, myöntäminen		X
		*maksaminen	X	
		*jälkitoimet	X	
		Kulukorvaus TE-palveluihin osallistumisen ajalta		
		*myöntäminen	X	
		*maksatus	X	
		Tehtävät liittyen omaehtoiseen opiskeluun työttömyysturvalla, lyhytkestoiseen opiskeluun työttömyysetuudella sekä sivutoimiseen opiskeluun työttömyysetuudella		X
		Työkokeiluun liittyvät tehtävät (työkokeilupaikan arviointi, sopimuksen teko, mahdollinen sopimuksen purkaminen, seuranta).		X
		Tieto- ja neuvontapalvelut työhausta Euroopassa - Suomesta toiseen EU- tai ETA- maahan tai sieltä Suomeen, EURES-neuvonta	X	
		Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) - tehtävät		X
		Työkykykoordinaattorin tehtävät		X
		Asiakasohjaus Työkanava Oy:n asiakkaaksi (laki astui voimaan 1.7.2022).		X
<b>Kotoutujan palvelut</b>	Asiakaspalvelutehtävät siirtyvät TE-toimistoista, maksatustehtävät KEHA-keskuksesta ja mainitut hankintatehtävät ELY-keskuksista. Kunnat vastaavat myös tulkkauksenkustannuksista		X	
		Kotoutujan tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut		
		Kotoutumisen palveluprosessi työllisyyspalveluissa, alkukartoitus (sis. kielitaidon lähtötason testaus),	X	
		*kotoutumissuunnitelman laatiminen	X	
		*ohjaus	X	



		*suunnitelman toteutuksen seuranta	X	
		Kotoutumiskoulutus, kotoutumiskoulutuksen ja monikielisen yhteiskuntaorientaation järjestäminen	X	
		*opiskelijan vakuutusturva	X	
		*palveluhankinta	X	
		*opiskelijavalinta	X	
		*seuranta	X	
		*maksaminen	X	
		*jälkitoimet	X	
		Kotoutujan omaehtoinen opiskelu ja siihen liittyvät tehtävät	X	
<b>TE-palvelujen johtamista tukevat tehtävät TE-toimistoissa</b>	Tehtävät siirtyvät TE- toimistoista	TE-palveluiden johtamis- ja kehittämistyötä tukevat hallinnolliset tehtävät, mm. viestintä	X	
		johdon assistentin tehtävät, muut vastaavat johdon välittömään alaisuuteen sijoitetut tehtävät liittyvät kiinteästi TE-palveluihin, joten ne siirtyvät uudistuksessa TE-palvelujen myötä kuntiin	X	
		TE-live -tehtävät siltä osin kuin tehtävät eivät siirry KEHA-keskukseen osaksi valtakunnallista tehtävää	X	
<b>TE-palveluihin liittyviä hallintotehtäviä</b>	Tehtävät siirtyvät KEHA- keskukselta	TE-palveluihin liittyvät hallintotehtävät, joilla tarkoitetaan henkilöstö- ja taloushallinnon	X	
		*asianhallinnan	X	
		*virastopalvelujen tehtäviä	X	