

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Työelämä • 2020:4

Nuorten tulo- perustaiset hankinnat Tuloksellisuustutkimus



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:4

Nuorten tulosperustaiset hankinnat

Tuloksellisuustutkimus

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN PDF: 978-952-327-491-4

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2020



Painotuotteet
4041-0619



Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö		29.1.2020
Tekijät	Owal Group Oy: Olli Oosi, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Tuomas Luukkonen, Risto Karinen		
Julkaisun nimi	Nuorten tulospäruustaiset hankinnat Tuloksellisuustutkimus		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:4		
Teema	Työelämä		
ISBN PDF	978-952-327-491-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-491-4		
Sivumäärä	117	Kieli	Suomi
Asiasanat	nuoret, työllisyys, työnvälitys, tulospäruustaiset ostopalvelut		
Tiivistelmä	<p>Nuorten tulospäruusteisilla hankinnoilla on saatu arvokasta lisätietoa nuorten työllistymistä tukevien palveluiden järjestämisestä ostopalveluina. Pilotteja on toteutettu 14 ELY-keskuksen alueella ja niihin on osallistunut noin 9 000 nuorta. Valtakunnallisten pilottien hankintaprosessi on onnistunut kiireelliseen aikatauluun nähden kohtuullisen hyvin, mutta valmisteluvaiheessa on jäänyt auki merkittävä määrä yksityiskohtia, joita on jouduttu tarkentamaan pilotin aikana. Tämä koskee erityisesti tulospalkkiomallia, jonka kehittämiseen tulisi varata huomattavasti enemmän aikaa.</p> <p>Eri toimijat ovat pitäneet toteutettuja pilotteja suhteellisen onnistuneena. Onnistuneeksi nähdään tavoitteellinen ja usein hyvin organisoitu asiakasohjaus ja se, että pilotti koetaan merkittäväksi panostukseksi nuorten työllistymistä edistävien palvelujen kokonaisuuteen. Hankintaorganisaatio on edesauttanut vuoropuhelun lisäämistä koko pilottien toimintakauden ajan. Aluetasolla tulisi edelleen varmistaa, että kaikki osapuolet ottavat kehittämisen kohteeksi yhteistyökulttuurin parantamisen.</p> <p>Tuloksellisuuden arviointia haittaa sopivan vertailukohdan puuttuminen. Pilottikokonaisuudessa kahden eri kohderyhmälle suunnatun pilotin kohderyhmät sekoittuivat, mikä vaikuttaa kaikkiin havaintoihin toiminnasta ja tuloksista. Palveluntuottajien tuloksellisuuteen vaikuttavat palveluntuottajan henkilöstön oma osaaminen kohdata nuoret asiakkaat, käytössä olevat kontaktit potentiaalsiin työnantajiin, palvelujärjestelmän tuntemus, aiempi kokemus vastaavan tyyppisistä palveluista sekä nuorten oma aktiivisuus tai tämän aktiivisuuden aikaan saaminen.</p> <p>TEM:n yhteyshenkilöt: johtava asiantuntija Janne Savolainen, erityisasiantuntija Santtu Sundvall</p>		
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet	29.1.2020	
Författare	Owal Group Oy: Olli Oosi, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Tuomas Luukkonen, Risto Karinen		
Publikationens titel	Upphandling med mål att sysselsätta unga Resultatundersökning		
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer 2020:4		
Tema	Arbetsliv		
ISBN PDF	978-952-327-491-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-491-4		
Sidantal	117	Språk	finska
Nyckelord	unga, sysselsättning, arbetsförmedling, resultatbaserad upphandling av tjänster		
Referat	<p>Genom försöken med resultatbaserad upphandling har man fått värdefull information om hur man genom offentlig upphandling kan ordna service som stöder sysselsättningen av unga. Pilotförsöken har genomförts i samarbete med 14 närings-, trafik - och miljöcentraler och cirka 9 000 unga har deltagit i dem. Upphandlingsprocessen för de riksomfattande pilotförsöken har lyckats relativt väl med tanke på den brådskande tidsplanen. Under pilotförsökets gång har man likväl varit tvungen att precisera ett stort antal detaljer som hade lämnats öppna under beredningen. Detta gäller i synnerhet resultatpremiemodellen, och därför bör det reserveras betydligt mer tid för att utveckla den.</p> <p>Enligt deltagarna har de genomförda pilotförsöken varit relativt lyckade. Den målinriktade och ofta mycket välorganiserade kundhandledningen ansågs fungera väl. Dessutom upplevdes pilotförsöket som en betydande satsning på de sysselsättningsfrämjande tjänsterna för unga. Upphandlingsorganisationen har bidragit till att öka dialogen under hela den tid som pilotprojektet har pågått. På regional nivå bör man även i fortsättningen säkerställa att alla parter satsar på att utveckla och förbättra samarbetskulturen.</p> <p>Bedömningen av resultaten försvåras av att det saknas en lämplig referenspunkt. I den övergripande helheten blandades målgrupperna för de två pilotförsöken med olika målgrupper ihop, vilket påverkar alla iakttagelser om verksamheten och resultaten. Tjänsteproducenternas resultat påverkas av kompetensen hos deras personal att möta unga klienter, befintliga kontakter med potentiella arbetsgivare, kännedom om servicesystemet, erfarenhet av tjänster av motsvarande typ samt de ungas egen aktivitet eller hur man lyckas sporra dem till att vara aktiva.</p> <p>Kontakter vid arbets- och näringsministeriet: Janne Savolainen, ledande sakkunnig och Santtu Sundvall, specialsakkunnig</p>		
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet		
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: vnjulkaisumyynti.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment		29 January 2020
Authors	Owal Group Oy: Olli Oosi, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Tuomas Luukkonen, Risto Karinen		
Title of publication	Performance-based procurement of services for young people Effectiveness study		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2020:4		
Subject	Working life		
ISBN PDF	978-952-327-491-4	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-491-4		
Pages	117	Language	Finnish
Keywords	young people, employment, employment services, performance-based procurement services		
<p>Abstract</p> <p>Performance-based procurement of services for young people has provided valuable additional information on the procurement of services that support young people's access to employment. The pilot projects were carried out in 14 ELY centres, and roughly 9,000 young people participated in them. Considering the short preparation time, the national pilots were reasonably successful. However, a significant number of details were not resolved during the preparation stage and needed to be addressed during the pilot stage. This applies particularly to the results-based payment model, which needs significantly more time for development.</p> <p>Different actors have found the pilots relatively successful. The target-oriented and in many cases very well-organised customer assistance was considered a success, along with the fact that the pilots are considered a major investment in services that promote the employment of young people. The procurement organisation has contributed to growing dialogue throughout the period. Steps should be taken at regional level to ensure that all parties involved focus on building a better culture of cooperation.</p> <p>Lack of an appropriate benchmark hampers the assessment of effectiveness. The target groups of two pilots designed for different target groups were mixed, which affects the findings on activities and results. Factors affecting the service providers' performance include the ability of the service provider's personnel to engage with young customers, available contacts with potential employers, knowledge of the service system, previous experience of similar types of services, and the young people's own level of activity or the service provider's ability to encourage activity.</p> <p>Contact persons of the Ministry of Economic Affairs and Employment: Janne Savolainen, Chief Specialist; Santtu Sundvall, Senior Specialist</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Distributed by/ publication sales	Electronic version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: vnjulkaisumyynti.fi		

Sisältö

1 Johdanto	9
1.1 Tausta ja tavoitteet.....	9
1.2 Arvioinnin kysymykset.....	10
1.3 Menetelmät ja aineistot.....	12
2 Arvioinnin kohde	17
3 Pilottien toteutuskonsepti	23
3.1 Hankintaprosessit ja kokemukset hankintojen toimivuudesta.....	23
3.1.1 TE-hallinnon näkökulma hankintaprosessiin.....	23
3.1.2 Palveluntuottajien näkökulma hankintaprosessiin.....	25
3.1.3 Konsortiomainen toiminta ja konsortiosopimukset osana hankintaa.....	26
3.2 Asiakasohjautuminen ja asiakasvalinta piloteissa.....	29
3.2.1 Asiakasohjaus TE-hallinnon näkökulmasta.....	30
3.2.2 Ohjautuminen palveluun nuorten näkökulmasta.....	38
3.2.3 Asiakasohjaus palveluntuottajien kokemana.....	41
3.3 Palkkiomallin toimivuus.....	44
3.3.1 TE-hallinnon näkökulma palkkiomallin toimivuuteen.....	44
3.3.2 Palveluntuottajien näkökulma palkkiomallin toimivuuteen.....	46
3.4 Yhteistyön kokemus järjestäjän ja tuottajan välillä.....	51
3.4.1 TE-hallinnon näkökulma yhteistyöhön.....	51
3.4.2 Palveluntuottajien näkemykset yhteistyöstä.....	57
4 Tuloksellisuustutkimus	60
4.1 Pilottikokonaisuuden saavuttamat tulokset työ- ja elinkeino- ministeriön tuloksellisuusseurannan ja URA-aineiston valossa.....	60
4.1.1 Palveluiden aikaiset tapahtumat.....	63
4.1.2 Sijoittuminen palveluiden jälkeen.....	69
4.1.3 Tulosten vertailua.....	74
4.2 Palveluntuottajien tuloksellisuuden luonnehdintaa.....	79
4.3 Järjestäjien kokemus tuloksellisuudesta.....	85
4.4 Asiakkaiden kokemus ja suhde saavutettuihin tuloksiin.....	88

5	Yhteenveto ja johtopäätökset	91
5.1	Keskeiset opit kiireiselle lukijalle.....	92
5.2	Johtopäätökset ja suositukset arviointitehtävittäin.....	93
5.3	Opit järjestämisen ja tuottamisen näkökulmiin.....	97
	Liitteet	103

1 Johdanto

Käsillä oleva raportti on tuloksellisuustutkimus nuorten työllistämistä tukevista tulosperustaisista hankinnoista. Tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa toimijakentälle ja tuetaan TE-toimistoja ja ELY-keskuksia tulosperusteisten ostopalvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Johdanto-luvussa kuvataan tausta ja tavoitteet sekä käytetyt menetelmät ja aineistot.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Nuorten tulosperustaisten pilottien taustalla on syksyllä 2017 hallituksen budjet-tiriihessä tehty päätös lisätä tulosperustaisten hankintojen resursointia TE-hallinnossa. Hankintoihin kohdennettiin 15 miljoonan euron määräraha. Tavoitteena oli saattaa 10 000 nuorta palveluiden piiriin. Tulosperustaiset hankinnat käynnistyivät alkukesästä 2018. Hankinnat jaettiin kahteen asiakasryhmään, jotka ovat nimeltään 1. Nuoret töihin! ja 2. Nuoret kohti työtä! Varsinaiset pilotit käynnistettiin keväällä 2018, ja asiakasohjaus käynnistyi käytännössä syksyllä 2018 ja päättyi huhtikuussa 2019. Viimeiset asiakkaat ovat olleet päättämässä palvelua vuoden 2019 lopussa.

Nuorten tulosperustaisten pilottien hankintojen tavoitteena oli tukea nuorten työllistymistä, yrittäjyyttä ja voimaantumista sekä tukea kasvupalvelumarkkinoiden rakentumista. Tulosperustaisilla ostopalveluilla oli tavoitteena tukea kasvupalvelu-uudistusta kohdistamalla hankintoja erilaisiin kohderyhmiin ja edelleen kehittämällä asiakasohjausta, hankintaprosessia ja palkkiokriteereitä. Oletuksena oli, että palvelut siirtyvät vuoden 2021 alusta lähtien maakunnille ja että TE-palvelujen järjestämisessä hyödynnetään järjestäjä-tuottaja-mallia. Vaikka kasvupalvelu-uudistusta ei toteutettu, tuloksellisuustutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sekä TE-palveluiden että laajemmin työllisyyspalveluiden ostamisessa.

Nyt tehdyn tuloksellisuustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa toimijakentälle ja tukea TE-toimistoja ja ELY-keskuksia tulosperustaisten ostopalvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on arvioida tulosperustaisen hankintaprosessin ja palkkiomallin toimivuutta nuorten kohderyhmissä, niiden kehittämistarpeita ja yhteistyömahdollisuuksia ja markkinavuoropuhelua yksityisten palveluntuottajien kanssa. Tavoitteena on ollut tuottaa tietoa siitä, millä ehdoilla yksityiset palveluntuottajat muodostavat tuloksellisia alihankintaketjuja ja konsortioita muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi arvioidaan pilottien tuloksellisuutta syrjäytyvien nuorten auttamisessa.

Arviointi tehtiin marraskuun 2018 ja joulukuun 2019 välisenä aikana. Arviointi käynnistyi siten aikana, jolloin pilotit olivat jo käynnissä. Arvioinnin osana tuotettiin väliraportti keväällä 2019. Käsillä oleva raportti on loppuraportin luonnos. Tietoja täydennetään tuloksellisuustutkimuksen osalta aineistoilla ja johtopäätöksillä.

1.2 Arvioinnin kysymykset

Arvioinnin kysymykset laadittiin vuonna 2018 esitetystä tarjouspyynnöstä, ja niissä korostui kasvupalvelujen järjestämis- ja tuottamismalli. Arviointikysymyksistä osa oli lähtökohtaisesti mahdottomia vastata, sillä palvelulla ei ollut vertailuryhmää eikä sitä käytännössä ole mahdollista muodostaa muilla menetelmillä. Tähän palataan myöhemmin tuloksellisuutta koskevassa luvussa.

Arviointikysymykset jäsennettiin neljään kokonaisuuteen, joista ensimmäinen koskee hankintaprosessia ja palkkiomallia, toinen palvelujen toteutusta ja pilottikonseptia, kolmas tuloksellisuutta ja neljäs luonteeltaan läpileikkaavia oppimiskysymyksiä. Arviointikysymysten jäsenitys on esitetty seuraavassa:

A. Hankintaprosessin ja palkkiomallin toimivuus

- Miten hankintaan liittyvä markkinavuoropuhelu on toiminut?
- Miten hankintaprosessi on toiminut erityisesti konsortioiden ja yhteistyömahdollisuuksien edistämisen näkökulmasta?
- Onko palkkiomalli toimiva yhteiskunnan ja palveluntuottajien näkökulmista?

- Mitä huomioita maksatusprosessiin liittyy eri osapuolten näkökulmista?

B. Palvelujen toteutus ja pilottikonseptin toimivuus

- Miten pilottien asiakasohjaus on toteutettu ja miten se toimii?
- Mitä keinoja ja palveluita käyttäen ja millä edellytyksillä tuloksia saadaan?
- Millä edellytyksillä yksityiset palveluntuottajat kykenevät piloteissa tukemaan syrjäytyneiden nuorten työllistyvyyttä?
- Miten TE-palvelujen yritysten palvelulupaus näkyy valikoitu-neissa palveluntuottajissa?
- Seuraako käytössä olevasta sopimusrakenteesta todellista yhteistyötä?
- Yrittäjyys työllistymisen vaihtoehtona: onko yrittäjyys ollut piloteissa aidosti työllistymisen vaihtoehtona, ja miten yrittäjyys tulisi palveluissa ottaa aiempaa paremmin huomioon?

C. Tuloksellisuus

- Millaisissa asiakasryhmissä ja millä toimialoilla ostopalvelut ovat tuloksellisimpia?
- Millaiset palveluntuottajat ovat tuloksellisia?
- Millaiset konsortiot ovat tuloksellisia ja minkä kohderyhmän kohdalla?
- Millaisiin työpaikkoihin (toimiala, koko, sijainti) ja työsuhteisiin (vaikuttavuus 3 kk, yli 12 kk, vuokratyö) asiakkaat ovat sijoittuneet?
- Kuinka suuri osa pilotteihin osallistuneista aloitti/on aloittamassa yritystoiminnan?

D. Läpileikkaavat oppimiskysymykset

- Mikä on hankkeeseen osallistuneiden toimijoiden arvio hankkeen onnistumisesta (kehittämisideat, kokemukset), ja miten toimintamallia tulisi kehittää?
- Mitä piloteista voidaan oppia kasvupalvelujen järjestämis- ja tuottamismallien rakentamisen näkökulmista?

- Miten pilotit ovat asemoituneet osaksi nuorten palveluita alueella?

1.3 Menetelmät ja aineistot

Käytetyt aineistot tiivistetysti

Kuvaan 1 on tiivistetty arvioinnin tiedonkeruun aikataulu ja käytetyt menetelmät. Arvioinnin varsinainen tiedonkeruu käynnistyi TE-toimistojen ja ELY-keskusten yhteyshenkilöiden ja palveluntuottajien haastatteluilla. Syventävän tiedonkeruun kohteeksi valikoitiin viisi aluetta, jotka olivat Pirkanmaa, Uusimaa, Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Savo ja Häme. Näihin kohdennettiin TE-toimistojen johdon haastatteluja, ja näissä toteutettiin TE-hallinnon yhteyshenkilöiden ja palveluntuottajien ryhmä- ja yksilöhaastatteluja ja kuulemisia. Haastatteluihin valikoitiin myös yksittäisiä konsortioyhteistyöryhmiä.

Osana arviointia toteutettiin kaikkien TE-toimistojen asiantuntijoille suunnattu kysely. Täydentävänä tiedonkeruuna toteutettiin koordinoivien tahojen erillishaastattelut ja kuuden palveluntuottajan haastattelut. Tuloksellisuustutkimusta varten tehtiin URA-poiminta, joka kattaa kaikki palveluun ohjatut nuoret. Lisäksi hyödynnettiin Etelä-Savon ELYn ja TEMin tuottamia seuranta-aineistoja, jotka pitävät sisällään nuorten väli- ja päättöpalauteet, palveluntuottajien päättöpalauteet ja Etelä-Savon ELYn kokoamat kehittämispalauteet alueilta.



Kuva 1. Tiedonkeruu tiivistetysti.

Tuloksellisuustarkastelu ja URA-poiminta

Selvityksessä tarkasteltiin TE-toimistojen asiakastietojärjestelmä URA:n tietoja pilottiin osallistuneista. Poiminta asiakasrekisteristä toteutettiin 15.11.2019, jolloin lähtökohtaisesti kaikkien osallistuneiden osalta puoli vuotta kestänyt palvelu oli päättynyt. Käytännössä jonkin verran ohjauksia on tehty myöhemminkin, joten aineisto ei ole täysin edustava. Pilottiin osallistuneet tunnistettiin pilottikohtaisen valtakunnallisen hakusanan perusteella, ja kirjauskäytäntöjen takia hakusanan kirjauspäivämäärää käytetään myös palvelun ajankohdan kartoittamiseen. Itse palvelun aikana URA-tietoja on päivitetty rajallisesti, minkä vuoksi aineistoon jää tavallista suurempia epävarmuustekijöitä. Aineistoa on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa 4.

Arvioinnin käynnistyttyä selvitettiin verrokkiryhmän muodostamisen mahdollisuuksia ja todettiin, ettei sille ole edellytyksiä. Verrokkiryhmän muodostamisen ongelmana oli, että palveluihin ohjatut nuoret ovat valikoituneet ja että palvelut ovat olleet pääosin velvoittavia, jolloin samalta asuinalueelta ja samassa ajassa olevaa verrokkiryhmää ei ollut mahdollista löytää. TE-alueista vain Kainuu jäi pilottien ulkopuolelle, eikä verrokin rakentaminen yhden alueen varaan ollut mielekäästä. Palvelut

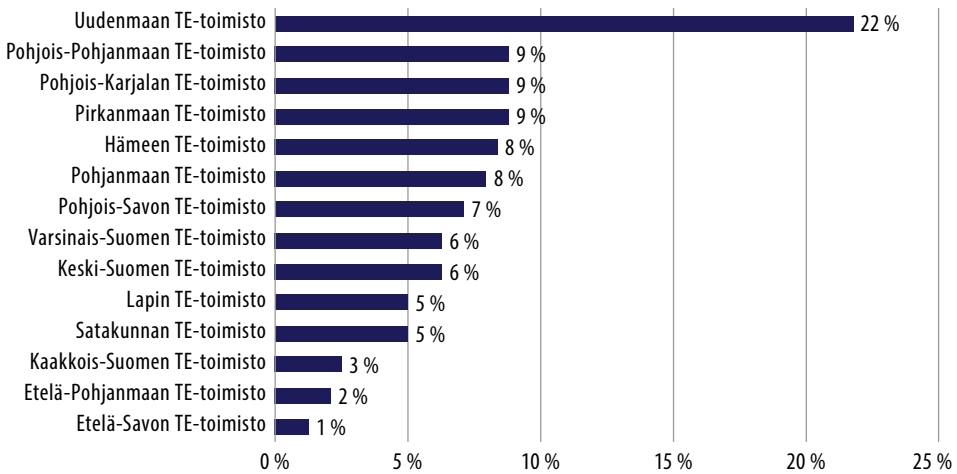
ovat itsessään erilaisia, ja eri alueilla ja eri palveluntuottajille on valikoitunut erilaisia asiakkaita. URA-aineistosta ei myöskään ollut mahdollista saada tietoa siitä, minkä palveluntuottajan asiakkaana nuori on ollut. Tulosten vertaaminen esimerkiksi vuoden takaiseen kehitykseen ei myöskään ole luotettavaa, sillä makrotalouden kehitystä ei saada vakioitua. Siten tuloksellisuustutkimuksessa huomioitiin pilottien tuottama aineisto, ja URA-järjestelmän kautta tuotettiin lisätietoa pilottien kohde-ryhmästä, palvelun aikaisista tapahtumista ja yksilöllisten taustamuuttujien vaikutuksista tulokseen. Aineiston analyysi on luonteeltaan kuvaileva. URA-poiminta tehtiin kahdessa osassa. Kesällä 2019 pyydetyn aineiston tarkastelun tavoitteena oli kartoittaa aineiston soveltuvuus tuloksellisuuden seurantaan. Lopullinen poiminta toteutettiin marraskuussa 2019.

Kysely TE-toimistojen asiantuntijoille

Kysely TE-toimistojen asiantuntijoille toteutettiin ajalla 6.5.–3.6.2019. Kyselyä jaettiin nuorten tulosperustaisten pilottien TE-toimistojen yhteyshenkilöiden kautta edelleen välitettäväksi nuorten asiakkaiden parissa toimiville asiantuntijoille ja lähetettiin tiedoksi TE-toimistojen johtajille. Vastauksia saatiin yhteensä 251. Kyselyyn vastaajien taustatietoja on avattu kuvissa 1–5. Kysely on luonteeltaan satunnainen näyte TE-toimiston edustajista.

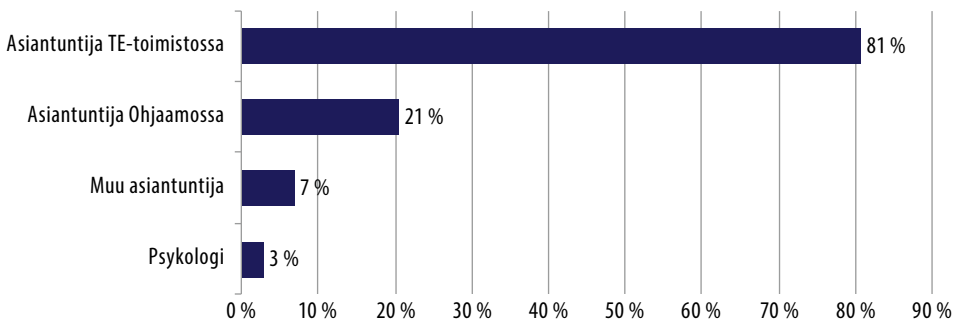
Vastaajista yli viidennes oli Uudenmaan TE-toimistosta. Suuri osa (81 %) toimi asiantuntijan tehtävissä. Suurella osalla vastaajista asiakaskunta koostuu pääosin nuorista. Vastaajat tunsivat paremmin Nuoret kohti työtä! -pilotin kuin Nuoret töihin! -pilotin. Vastaajat jatkettiin arvion perusteella kyselyssä eteenpäin: jos vastaaja ei tuntenut pilottia, sitä koskevia kysymyksiä ei esitetty.

Missä TE-toimistossa työskentelet? (n = 239)



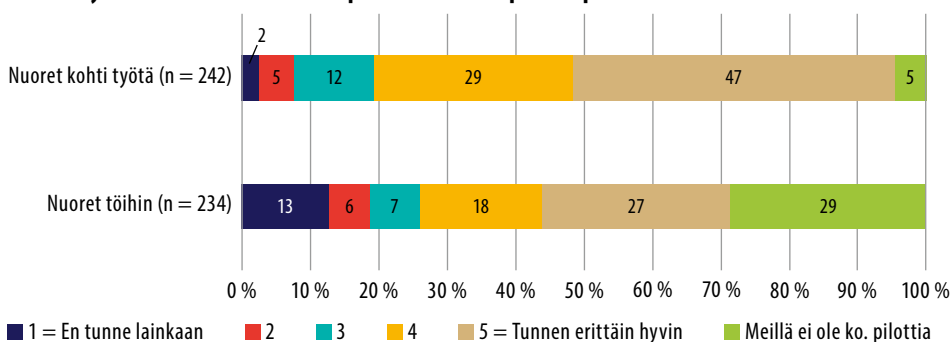
Kuva 2. Asiantuntijakyselyyn vastanneiden TE-toimisto.

Mikä seuraavista kuvaa toimenkuvaasi? Voit valita useamman vaihtoehdon (n=239)



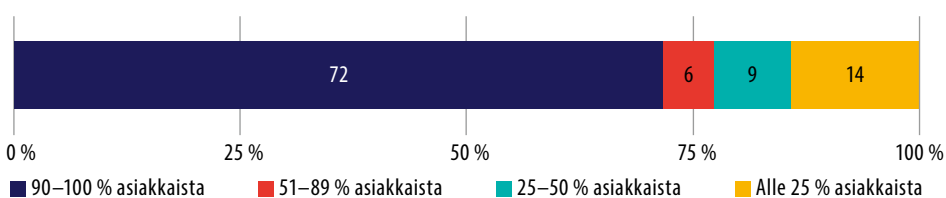
Kuva 3. Asiantuntijakyselyyn vastanneiden toimenkuva.

Kuinka hyvin tunnet Nuorten tulosperustaiset ostopalvelupilotit?



Kuva 4. Asiantuntijakyselyyn vastanneen arvio siitä, kuinka hyvin vastaaja tuntee pilotit.

Kuinka suurin osa vastuulla olevistasi asiakkaista on nuoria (alle 30-vuotiaita)? (n = 234)



Kuva 5. Asiantuntijakyselyyn vastanneiden arvio siitä, kuinka suuri osa vastuulla olevista asiakkaista on alle 30-vuotiaita.

Kyselyjen taustamuuttujista voidaan todeta, että kyselyn vastaajiksi valikoitui tavoiteltu joukko TE-toimistojen asiantuntijoita.

2 Arvioinnin kohde

Luvussa kuvataan tiiviisti pilottien hankintaprosessia, organisoitumista ja seurantaa. Luku pitää sisällään tulostiedot piloteissa aloittaneista ja pilotin päättäneistä.

Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti pilottien hankintaprosessin valmistelut syksyllä 2017. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle annettiin vastuu toimia hankintayksikkönä ja koordinoida kokonaisuutta. Hankinnan yhteydessä työ- ja elinkeinoministeriö järjesti alueellisia markkinavuoropuhelutilaisuuksia. Tarjouspyynnöt lähtivät 22.3.2018, ja pilottien hankintapäätös tehtiin 16.5.2018. Tarjouspyynnön aikana alueilla voitiin järjestää tilaisuuksia palveluntuottajille. Hankintoja tehtiin 14 eri TE-alueella, joten mukana ovat kaikki alueet Kainuuta lukuun ottamatta.

Tarjoaja saattoi jättää tarjouksen kunkin pilotin osalta enintään viidelle osa-alueelle mutta voi tulla valituksi enintään kolmelle niistä. Palveluntuottajia valittiin Nuoret töihin! -pilotteihin yhteensä 26. Nuoret kohti työtä! -pilotteihin palveluntuottajia valittiin 41. Osa palveluntuottajista toimii usealla alueella ja molemmissa kokonaisuuksissa. Käytännössä erillisten palveluntuottajien määrä on pienempi, sillä mukana on toimijoiden tytäryrityksiä.

Kahden eri pilottikokonaisuuden tavoitteet ja toimenpiteet eriytyvät siinä, arvioidaanko kohderyhmän työllistyvän opintojen kautta vai suoraan avoimille työmarkkinoille. Kohderyhmä jakautuu myös koulutustaustan ja työttömyyden keston mukaan. Nämä heijastuvat palveluntuottajien tulospalkkioihin.

- Nuoret töihin! -hankinnan kohderyhmät olivat: 1) Alle 30-vuotiaat työttömät nuoret, joiden on TE-toimistossa tai Ohjaamossa tehdyn palvelutarvearvion mukaan voitu arvioida työllistyvän avoimille työmarkkinoille. 2) Viimeistä

vuotta tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskelevat ja ammatillisissa erityisoppilaitoksissa opiskelevat alle 30-vuotiaat nuoret.

- Nuoret kohti työtä! -hankinnan kohderyhmät olivat: 1) Pitkäaikais- ja rinnasteiset pitkäaikaistyöttömät nuoret. Kohderyhmän koulutustaustaa ei ole määritetty. Kohderyhmään voivat siis kuulua myös korkeakoulutetut. 2) 17–29-vuotiaat työttöminä työnhakijoina olevat nuoret, joilla on ainoastaan perusasteen tutkinto. 3) Muut työttömät alle 30-vuotiaat.

Nuoret kohti työtä -piloteissa palveluntuottajien edellytettiin luovan jo tarjousvaiheessa konsortiot, joiden osaamista ja palveluita olisi mahdollista hyödyntää nuorten palveluiden muotoilussa kohti työllistymistä.

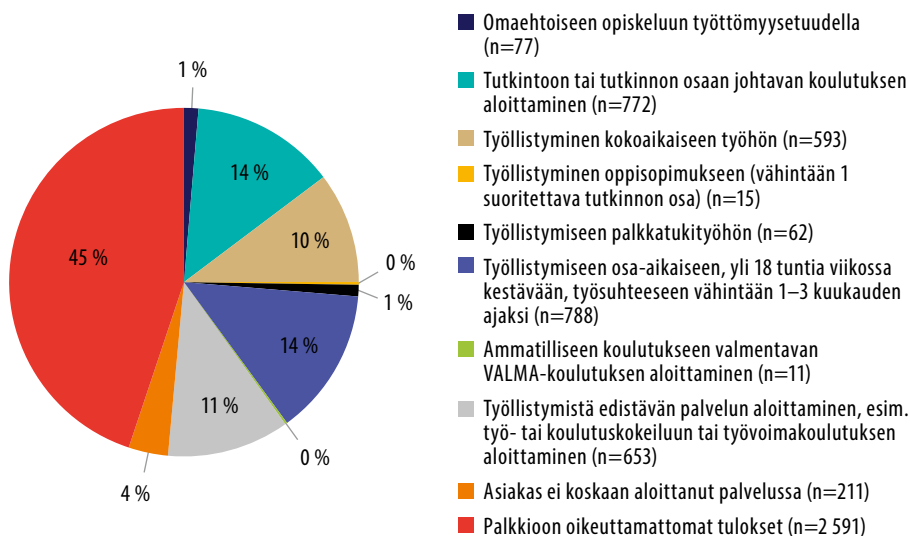
Nuorten ohjauksen palvelun suunniteltiin käynnistyvän kesää 2018 vasten. Asiakasoheutus päättyi 30.4.2019. Kohderyhmään kuuluvia nuoria arvioitiin alueilla olevan yli 8800 (ks. taulukko 1). Alueet ovat voineet nostaa omia tavoitteitaan pilottien edetessä. Ohjauksen päättyessä piloteissa oli aloittanut 8895 nuorta. Nuoret töihin! -palvelussa ero alkuperäiseen tavoitteeseen oli suurempi, ja Nuoret kohti työtä! -palvelussa aloittaneita oli tavoitetta suurempi määrä. Pohjois-Savo lukuun ottamatta alueet ylittivät tavoitteen tai jäivät vain vähän sen alle.

Kuvissa 6 ja 7 on esitetty palvelun päättäneiden sijoittuminen 19.12.2019, eli ajankohtana, jolloin lähes kaikki nuoret ovat päättäneet kolmen kuukauden seuranta-ajan. Pilotteihin osallistuneiden nuorten taustatietoja esitellään tarkemmin luvussa 4 ja liitteessä 3.

Taulukko 1. Palveluntuottajien määrä ja arvio kohderyhmästä palveluiden käynnistyessä.

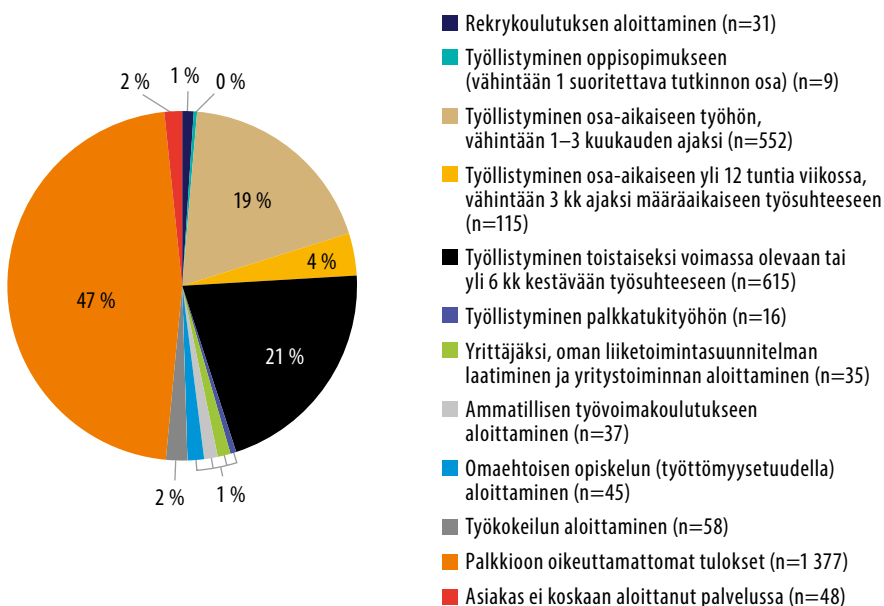
TE-alue	Palvelu: Nuoret töihin!			Palvelu: Nuoret kohti työtä!		
	Palvelun tuottajat (n)	Kohderyhmä (arvio)	Aloittaneet	Palvelun tuottajat (n)	Kohderyhmä (arvio)	Aloittaneet
Etelä-Pohjanmaa	-	-	-	3	300	296
Etelä-Savo	3	300	336	-	-	-
Häme	-	-	-	4	500	611
Kaakkois-Suomi	3	400	277	-	-	-
Keski-Suomi	-	-	-	3	250	335
Lappi	3	300	302	3	100	125
Pirkanmaa	3	400	382	4	600	682
Pohjanmaa	3	200	144	3	200	110
Pohjois-Karjala	-	-	-	3	250	231
Satakunta	3	200	210	-	-	-
Pohjois-Pohjanmaa	4	1 000	991	5	750	703
Pohjois-Savo	4	600	323	4	400	169
Uusimaa	-	-	-	5	1 500	1 892
Varsinais-Suomi	-	-	-	4	600	776
Yhteensä	26	3 400	2 965	41	5 450	5 930
Yhteensä piloteissa aloittaneita: 8 895						

Nuoret kohti työtä! -palvelun tulokset, tilanne 19.12.2019 (n= 5 773)



Kuva 6. Nuoret kohti työtä! -palvelun tulokset 19.12.2019.

Nuoret töihin! -palvelun tulokset, tilanne 19.12.2019 (n=2 938)



Kuva 7. Nuoret kohti työtä! -palvelun tulokset 19.12.2019.

Tuki piloteille ja toiminnan seuranta

Pilotteja on koordinoitu Etelä-Savon ELYstä pilottien yhteyshenkilöiden kautta yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriöön nimetyn vastuuasiantuntijan kanssa. Pilottien käynnistyessä jokaisella mukana olevalle ELY:lle ja TE-toimistoalueelle on ollut nimetty yhteyshenkilöt. TE-hallinnon tiedonvaihtoon perustettiin Yammer-alusta. Palveluntuottajille suunnattuun viestintään ja tiedonjakamiseen on ollut käytössä OneDrive-alusta. Tietosuoja-asioiden takia sen käytöstä luovuttiin yksittäisiä asiakkaita koskevien tietojen osalta. Alueet perustivat alueelliset ohjausryhmät, joissa ovat TE-hallinnon edustajien lisäksi palveluntuottajat. Eri osapuolet on kutsuttu säännöllisesti pidettyihin valtakunnallisiin Skype-seurantapalavereihin. Palveluntuottajille on suunnattu erillisiä infoja TE-palveluista tarpeen ilmettyä. Nuorille suunnattuun viestintään perustettiin Instagram-tili #tavoitteleunelmaasi.

Pilottien seurantaan kytkettiin seuraavia tiedonkeruita:

- Webropol-kysely palveluntuottajille: aloitusilmoitus, kun nuori aloittaa palvelussa
- Webropol-kysely palveluntuottajille: palvelun päättölomake, kun palvelu päättyy
- Webropol-kyselynä välipalautekysely asiakkaille palveluntuottajan kautta
- Webropol-kyselynä päättöpalautekysely asiakkaille palveluntuottajan kautta. Asiakkaan vastaamista väli- ja päättöpalauteeseen ei ole edellytetty.

Palkkioperuste

Palkkio perustuu ns. raportointimaksuun (300 €) ja pilottikohtaisiin tulosperusteisiin (Liite 1). Raportointimaksun maksamisen edellytyksenä on, että asiakkaan kanssa on päivitetty työllistymissuunnitelma, asiakkaalle on lähetetty linkki asiakaspalauteeseen ja asiakkaasta on tehty loppuraportti Webropol-järjestelmän kautta. Raportointimaksu on asiakaskohtainen, ja sen voi laskuttaa kustakin asiakkaasta vain kerran.

Tulospalkkiot on porrastettu palveluissa lopputulosten perusteella. Malli pitää sisällään palkkion tuloksesta, joka on syntynyt asiakkaan palvelussa olon aikana (6 kk) ja kolmen kuukauden seurantajakson perusteella maksettavan palkkion. Tulospalkkion laskutus toteutuu sen jälkeen, kun asiakas on päättänyt palvelun ja

palveluntuottaja on tehnyt asiakkaasta loppuraportin (webropol). Laskutus perustuu palveluntuottajan ilmoittamaan tietoon, jonka TE-toimisto tarkistaa. Samalla TE-toimisto tarkistaa myös, että URA-järjestelmän tiedot ovat ajan tasalla. Laskun liitteenä tulee olla tulospalkkio- ja raportointimaksulomake, johon palveluntuottaja erittelee esimerkiksi työllistyneen asiakkaan osalta työn ja työnantajan tiedot. Mikäli laskuissa on epäselvyyksiä (tuloksesta tms.), niihin on pyydetty lisäselvitystä.

3 Pilottien toteutuskonsepti

Tässä luvussa tarkastellaan pilottien hankintaprosessia, palkkiomallia, asiakasohjausta ja yhteistyötä.

3.1 Hankintaprosessit ja kokemukset hankintojen toimivuudesta

Keskeiset havainnot

- Hankintaprosessi on onnistunut kiireiseen aikatauluun nähden kohtuullisen hyvin, mutta valmisteluvaiheessa jäi auki merkittävä määrä yksityiskohtia, joita on jouduttu tarkentamaan pitkin matkaa. Laadun kriteerejä (sekä ehtoja että vertailuperusteita) ja tulospalkkiomallia tulisi kehittää edelleen.
- Vuoropuheluvaihe on palvellut osin enemmän tiedotustarpeita, sillä tilaisuuksien luonne on ollut varsin yleinen. Paikallisesti ne ovat voineet palvella myös kumppanuuksien synnyttämistä.
- Konsortiomainen toimintamalli vastaa Nuoret kohti työtä! -palvelussa harvemmin alkuperäistä ajatusta. Kumppanuuk- sia on syntynyt useammin palvelun aikana.

3.1.1 TE-hallinnon näkökulma hankintaprosessiin

Pilottien hankinnat toteutettiin nopealla aikataululla. Tammikuussa 2018 tehtiin päätös antaa hankintayksikön vastuu Etelä-Savon ELYlle. Pilottien yhteyshenkilöt tulivat mukaan vasta alkuvuodesta 2018. Tulospäätösten ja palvelukuvauksen valmistelua veti Keski-Suomen ELYn asiantuntija osa-aikaisesti yhdessä kahden ELYn

kanssa. Tarjouskilpailu käynnistyi maaliskuussa, ja päätökset tehtiin vajaassa kahdessa kuukaudessa. Kaikilla alueilla oli mahdollisuus arvioida oman alueen hakemukset.

Suuri osa haastatelluista yhdyshenkilöistä ei ollut mukana hankintaprosessissa. Kuulo- ja käytäväpuheiden kautta välittynyt viesti oli, että hankintavaihe eteni liian kiireellä. Ne, jotka olivat itse mukana, kokivat pääsääntöisesti prosessin varsin onnistuneeksi. Mahdollisuutta kommentoida hakemuksia on käytetty vaihdellen. Osa tarjouksia kommentoineista kertoi, että kommentteja on huomioitu ja myös aluetta kuultu. Toisaalta taas kritisoitiin sitä, ettei alueella ollut mahdollisuutta vaikuttaa palveluntuottajien määrään, vaikka alueella oli kokemusperäistä tietoa siitä, etteivät kaikki tarjouksia jättäneistä palveluntuottajista vastaa tarjousasiakirjoissa esitettyjä laatuvaatimuksia. Aikataulu koettiin myös liian tiukaksi tarjousten arvioinnin näkökulmasta.

Haastatellut ovat ymmärtäneet, että Etelä-Savo on saanut tiukalla aikataululla toimeksiannon, jonka kaikkia yksityiskohtia ei ole ehditty suunnitella riittävän pitkälle. Hankintaprosessista nousee TE-hallinnon näkökulmasta esiin seuraavia teemoja, jotka heijastuvat toteutukseen:

- **Hankinnan kriteerit, joihin ei päästy vaikuttamaan.** Kriteerit ovat voineet sulkea pois paikalliset palveluntuottajat, joiden soveltuvuus olisi arvioitu mahdollisesti paremmaksi esimerkiksi paikallistuntemuksen ja verkostojen osalta. Palveluntuottajia on jouduttu arpomaan samoilla pisteillä, eikä alueelle ole annettu mahdollisuutta valita tässä vaiheessa.
- **Sopimuksia on jouduttu hiomaan jälkeinpäin.** Sopimustekstit ovat olleet tulkinnanvaraisia ja herättäneet jatkuvia kysymyksiä palveluntuottajilta. Koska alkuperäiseen puitesopimukseen ei voi tehdä rajauksia, alueelliset lisäykset olivat hyvin rajallisia.
- **Kiireisen aikataulun takia hankinnan jälkeen on jäänyt paljon keskusteltavaa ja sovittavaa** toteutuksen alkuvaiheeseen ja pitkin matkaa. Palkkiomalli ja palvelun tulosten määrittely ovat kaikille yhteinen teema, joka on yhä jatkuvasti esillä, samoin niihin liittyvä laskutus.

- Konsortioita edellytettiin hankintavaiheessa Nuoret kohti työ-
tä! -palvelussa, mutta konsortioita ei ole pääsääntöisesti seurattu TE-hallinnon näkökulmasta palvelun aikana.

Alueet ovat toteuttaneet vaihtelevasti vuoropuhelua alueella ennen kilpailutusta. Toisaalta kaikilla haastateltavilla ei toiminta-aikansa takia ole ollut tarkkaa tietoa alueen tilanteesta. Milloin ennen kilpailutusta on järjestetty tilaisuus palveluntuottajille, tilaisuuksissa on muun muassa käyty avointa keskustelua kohderyhmistä ja pyritty edistämään yhteistyökumppanien löytämistä. Osa on saanut ”keskeiset” toimijat mukaan paremmin, osa heikommin.

3.1.2 Palveluntuottajien näkökulma hankintaprosessiin

Vuoropuhelu ennen hankintaa on koettu rajalliseksi. Hankinnan yhteydessä työ- ja elinkeinoministeriö järjesti alueellisia markkinavuoropuhelutilaisuuksia. Osa valituiksi tulleista palveluntuottajista osallistui näihin tilaisuuksiin, osa puolestaan ei. Yleisesti ottaen vuoropuhelut nähtiin hyväksi tavaksi, mutta useat haastateltavista totesivat keskeisten asioiden tulevan eteen vasta tarjouspyynnössä. Vuoropuhelut olivat siten varsin yleisiä eivätkä koskeneet varsinaista tarjouspyyntöä tai palkkiomallia riittävästi. Muutamat palveluntuottajat mainitsivat, että tässä mielessä markkinavuoropuhelut ovat liian yksisuuntaisia. Muutamat valituiksi tulleista palveluntuottajista eivät muistaneet tällaisia tilaisuuksia olleen.

Enemmistö haastatelluista palveluntuottajista piti hankintaprosessia pääasiallisesti normaalin tehokkaana hankintaprosessina. Sellaiset palveluntuottajat, jotka ovat toteuttaneet TE-hallinnolle palveluita pitkään, näkivät keskitetyn hankinnan lähtökohtaisesti hyvänä.

Hankintaan liittyneet vähimmäisvaatimukset ja vertailuperusteet puolestaan jaksavat näkemyksiä merkittävästi. Tottuneet palveluntuottajat kiittelivät hankintaprosessin nopeutta. Sellaisille palveluntuottajille, jotka eivät olleet aiemmin laajasti toimineet TE-hallinnon kanssa, hankintaprosessin aikataulu oli usein haasteellisempi ja käytössä olleet tarjouslomakkeet ja niiden liiteaineisto epäselviä tai vaikeasti avautuvia.

Pitkään palveluita tehneet pienemmät toimijat ja pienemmät tuottajat näkivät kokemusehdot varsin hyväksi siten, että ne mahdollistivat myös pienempien

organisaatioiden mukanaolon. Hyvänä nähtiin esimerkiksi se, ettei niissä ollut liikevaihtorajoitteita.

Osa palveluntuottajista koki kokemukskriteerit ongelmallisiksi ja epärealistisiksi. Erityisesti tämä koski korkeakoulututkintokriteeriä ja kymmenen vuoden työkokemusta (Nuoret kohti työtä). Toisaalta referenssien suhteen tuotiin esiin, että laadun kriteerejä (sekä ehtoja että vertailuperusteita) tulisi kehittää edelleen. Muita näkökohtia olivat esimerkiksi henkilötietojen julkinen vertailtavuus (eli onko palveluita toteuttamassa tarjouksen mukainen henkilöstö). Lisäpisteiden antamisen nuorten kanssa tehtävästä vapaaehtoistoiminnasta nähtiin suosivan ”vääränlaisia” toimijoita.

Eräitä muita hankinnan rakenteeseen liittyviä huomioita olivat säätiöiden oikeusaseman huomioiminen ja ryhmittymänä tarjoamisen mahdollisuuksien puuttuminen.

Jo kilpailutusvaiheessa palveluntuottajat toivat esiin, ettei kaikkiin kysymyksiin saanut vastauksia tai kysymysten vastauksen ja sopimusneuvottelujen välillä oli eroja. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, oliko kevytyrittäjäyys työllistämistulos.

Varsinaiset sopimusneuvottelut toteutettiin palveluntuottajien näkökulmasta toteutulla tavalla, mutta yksipuolisesti. Tämä epäselvyys molempien palvelujen tuloskriteeristön osalta on heijastunut luonnollisesti koko palvelun ajan. Palveluntuottajat ovat kysyneet vielä pilottien ollessa käynnissä tarkennuksia useisiin kriteereihin siitä, mitä mikäkin palkkiomallin tuloskriteeri tarkoittaa.

3.1.3 Konsortiomainen toiminta ja konsortiosopimukset osana hankintaa

Palveluntuottajien näkökulma

Palveluntuottajien näkemykset vaihtelevat jonkin verran sen suhteen, onko Nuoret kohti työtä! -palvelussa käytetty tapa ohjata palveluntuottajia muodostamaan verkostoja tai konsortioita jo hankintavaiheessa ylipäättään toimiva. Osa palveluntuottajista kokee myös pystyvänsä itse tarjoamaan laajan kirjon palveluita, joita on tavoiteltu konsortiomaisella toimintatavalla. Kokeneet toimijat, erityisesti yrityspainotteiset, ovat pitäneet konsortioon pakottamista huonona ratkaisuna: markkinoiden tulisi itse pystyä muodostamaan nämä asiakkaiden tarpeiden perusteella. Haastatteluissa korostettiin, että kohderyhmämäärittelyjen väljyyden vuoksi ei nopeassa

tarjousvaiheessa voi millään tietää, millaista osaamista todellisuudessa tarvitaan. Konsortiovaatimus on aiheuttanut esimerkiksi kaupungeille paljon yhteydenottoja ja kuormittanut toimijoita osittain turhaan.

”Konsortiovaatimus tuli tosi lyhyellä varoitusajalla. Vaatimus oli myös teoreettinen ja vähän typeräkin (emme saisi tehdä yhteistyötä muiden kanssa, vaikka tarjoajia olisi tosi paljon). Nyt on tehty sopimuksia, joilla ei oikein ole juridista merkitystä. On toki oltava yhteistyöverkostoja. Mutta vaikea nähdä, oliko konsortiovaatimuksesta meille mitään hyötyä. Tämä myös näkyi joillekin toimijoille epämiellyttävänä. Me emme pystyisi neuvottelemaan joka kaupungin ja kunnan kanssa erikseen.”

Muutamit pelkäsivät myös maineensa menetystä, jos keräävät konsortion, mutta asiakkaita ei tulekaan aiotusti, tai palvelu on asiakasryhmältään erilainen kuin tarjousvaiheessa on oletettu. Myös ajatus siitä, etteivät eri toimijat toimi yhteistyössä, koska ne toimivat konsortiossa jonkin muun toimijan kanssa, nousi perustellusti esiin. Esimerkiksi nuorten työpaja oli vetäytynyt konsortioroolista, jottei se antaisi kilpailuetua jollekin toimijalle.

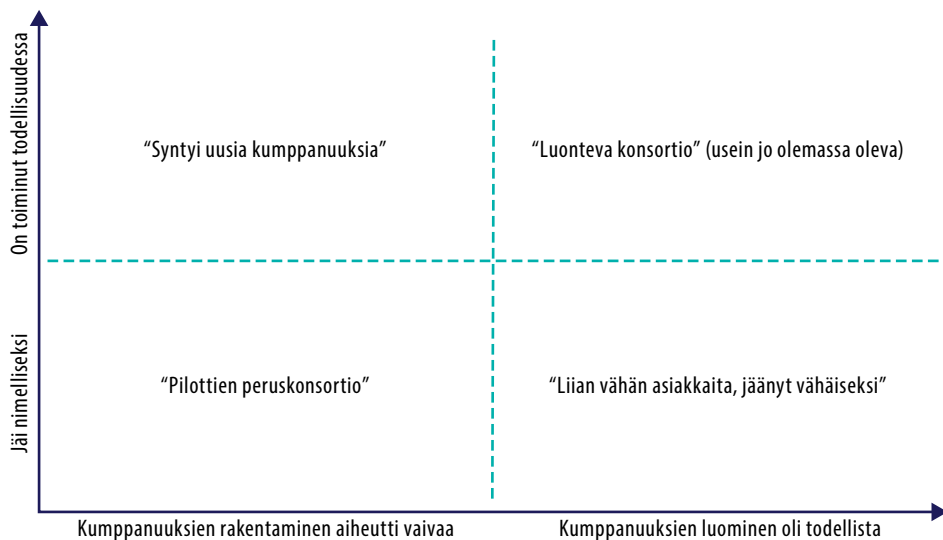
Monilla palveluntuottajilla, jotka ovat toimineet alueella pitkään, oli jo olemassa olevat vahvat verkostot. Heihin kohdistui myös tarjousvaiheessa paljon yhteydenottoja. Joitakin uusia kumppanuuksia on muodostunut, mutta pääsääntöisesti näissä on menty vakiintuneilla konsortioilla.

”Meillekin tuli yhteydenottoja usealta taholta. Kalastelu ja verkkojenlasku – tätä tapahtui aika paljon. Ketkä lopulta laativat tarjouksen – tätä mietittiin. X oli aiemmin tietyssä palvelussa – oli helppo pyytää. Osa meitä pyytäneistä oli pettyneitä – ’avoin kumppanuus’, jäi rooli epäselväksi (kolmas sektori, työpajat).”

Osalla toimijoista pakottaminen on johtanut uudenlaisten kumppanuuksien luomiseen, ja nämä toimijat ovat sinänsä olleet tyytyväisiä periaatteeseen. Kumppaneiden todellinen merkitys vaihtelee eri palveluntuottajilla. Näitä on haastatteluissa kuvattu hyvin eri tavoin. Käytännön haasteena on esiin noussut myös, että potentiaalisen konsortio-kumppanin palvelut olisivat maksaneet enemmän kuin mitä tulospalkkio olisi mahdollistanut.

Joissakin tilanteissa yhteistyökumppaneiden kanssa on voitu luoda myös uusia palvelujen sisältöjä (esim. yhteistyö rekrytoivan yrityksen ja ammattikorkeakoulun kanssa tai yrityspainotteisen organisaation ja mielenterveyskuntoutusta tarjoavan organisaation kanssa). Osa palveluntuottajista on aktiivisesti toteuttanut yhteistyötä myös kaupunkien kanssa etenkin pienemmillä alueilla, joissa yhteistyö on usein ollut kaupunkien kanssa helpompaa. Osa palveluntuottajista on jakanut vastuita alueellisesti. Aina päähankkijan ”toimintamallia” ei viedä sellaisenaan toiselle toteuttavalle alueelle. Palveluntuottajien päättöpalauteissa on pyydetty nimeämään yhteistyö- ja sopimus Kumppanit, joiden kanssa palvelua on tuotettu asiakkaalle. Nuoret kohti työtä! -piloteissa yhteistyötahoja on kerrottu hyödynnetyn vajaan viidenneksen nuorista osalta. Näissä korostuvat oppilaitokset ja henkilöstöpalveluyritykset. Pieni osa on käyttänyt säätiöiden tai yritysten tuottamia asiantuntijapalveluita. Myös Nuoret töihin! -piloteissa on varsin usein mainittu yhteistyökumppani. Tämä on yleensä ollut henkilöstöpalveluyritys, joka on monesti omaan konserniin kuuluva. Lisäksi yhteistyökumppaneina on mainittu oppilaitoksia mutta usein myös TE-toimisto. Kuitenkin ulkopuolista asiantuntijaa on jossain määrin hyödynnetty myös esimerkiksi arvioitaessa nuoren liiketoimintasuunnitelmaa.

Palveluntuottajien erilaisia orientaatioita voidaan kuvata oheisella nelikentällä.



Kuva 8. Orientaatio kumppanuuteen Nuoret kohti työtä! -piloteissa.

TE-hallinnon näkökulma konsortioimintaan

Nuoret kohti työtä! -palvelun osalta TE-hallinnolla ei ole usein ollut tietoa tai näkymää siitä, minkälaisia käytännön konsortioita palveluntuottajat ovat hyödyntäneet. Konsortioiden puute tai puutteellinen käyttö tunnistettiin haittana silloin, kun nuorta ei ole ohjattu verkostojen kautta paremmin soveltuviin palveluihin. Käytännössä konsortiolla viitataan muihin palveluntuottajiin ja alihankkijoihin, joille nuoria voidaan ohjata, mutta TE-hallinnon puolelta tunnistettiin harvemmin, että palveluissa olisi hyödynnetty täydentäviä palveluita. Jonkin verran haastatteluissa tunnistettiin, että osa palveluntuottajista on ohjannut asiakkaat, joita ei tavoiteta, etsivän nuorisotyön piiriin, jossa heistä ”otetaan koppi”. Myös saattaen vaihtamista on tunnistettu toteutetun. Konsortioiden merkitys TE-hallinnon näkökulmasta näytetty pitkin pilottia myös epäselvältä siinä, mitä niillä lopulta tarkoitetaan. Esimerkiksi yhteistyötä yksityisten rekrytointiyriytysten kanssa ei välttämättä nähdä konsortiona, sillä sen voidaan olettaa olevan itsestään selvää. Palveluntuottajien yhteistyö ohjaavana tahona ja nuorten haastavien tilanteiden tunnistajana on saanut kritiikkiä, mutta myös kiitosta.

”Ei virityksiä mielenterveyteen, päihdepuolelle – ei mitään tällaista.”

”Jos paljastuu terveydentilaan tai elämäntilanteeseen liittyviä seikkoja, niin on luotu toimintamallit. Kolmikantana palveluntuottaja, asiantuntija ja asiakas ja varmistaa työttömyysturvayksiköstä.”

3.2 Asiakasohjautuminen ja asiakasvalinta piloteissa

Keskeiset havainnot

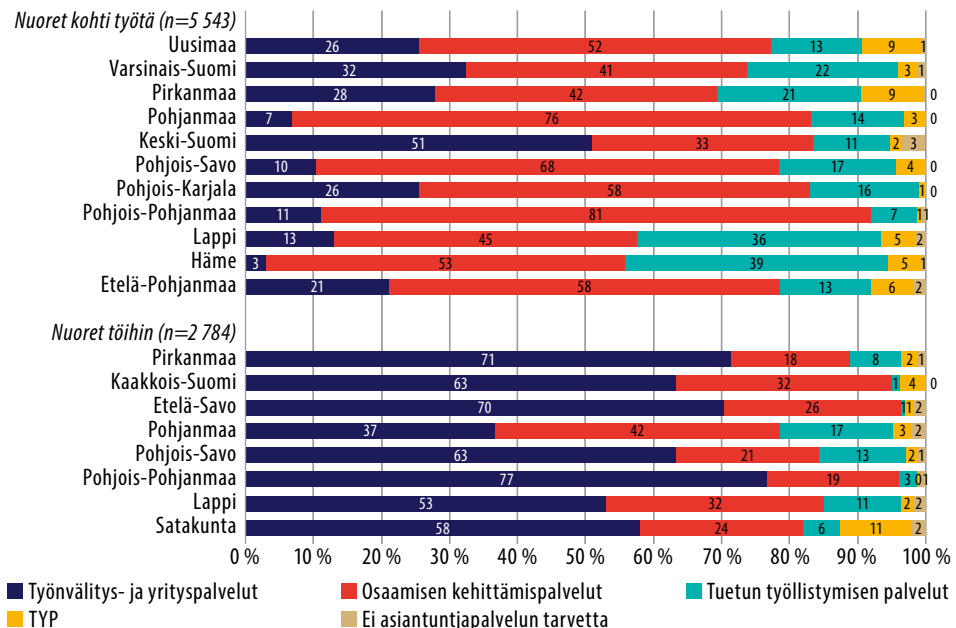
- Eri alueilla palveluihin on ohjattu hieman eri asiakasryhmiä. Näkemykset asiakaskunnan osuvuudesta palveluun vaihtelevat.
- Asiakasohjauksen vauhtiin pääseminen vaihteli alueittain, mutta alun jälkeen eri toimijat ovat arvioineet sen onnistuneen kokonaisuudessaan pääosin hyvin. Palveluiden ja asiakasohjauksen aloitus olisi tullut rytmittä selkeämmin.

- Alueet mielsivät palvelun velvoittavuuden hieman eri tavoin, ja osalla alueista linjausta jouduttiin tiukentamaan tavoitteen pääsemiseksi.
- Ohjauksen organisointitavat vaihtelevat hieman alueittain. Toimivaksi käytännöksi on arvioitu velvoittavat infot ja selkeä asiakasohjauksen johtaminen. Asiakasohjaus on vaatinut onnistuessaan vahvaa resursointia.

3.2.1 Asiakasohjaus TE-hallinnon näkökulmasta

Nuorten tulospurustaisten pilottien käynnistyessä TE-toimistoalueet ovat voineet itse varsin vapaasti linjata, mille nuorten kohderyhmille palvelua tarjotaan. Siten asiakaspohja vaihtelee suuresti alueiden välillä ja alueiden sisälläkin samassa pilotissa. Kuvista 7 ja 8 käy ilmi, että Nuoret kohti työtä! -pilottiin ohjatuista palvelulinjoista 1:n osuus on vaihdellut välillä 0–60 prosenttia. Nuoret töihin! -pilotin osalta hajonta on pienempää, mutta esimerkiksi Pohjanmaan ja Lapin TE-toimistojen alueilla asiakkaat ovat olleet palvelulinjoittain kauempana työmarkkinoista kuin osalla Nuoret kohti työtä! -pilotin alueista.

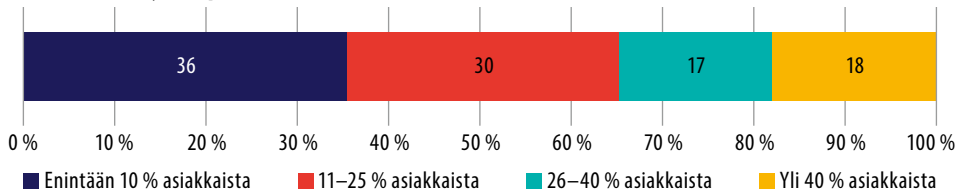
Osallistuneet palvelulinjoittain, %



Kuva 9. Osallistujat palvelulinjoittain.

Asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastaajista lähes viidennes arvioi ohjanneensa yli 40 prosenttia asiakkaistaan palveluun. Lähes kolmannes arvioi ohjanneensa palveluun 11–25 prosenttia asiakkaistaan ja lähes viidennes enintään 40 prosenttia.

Kuinka suuren osan sinun nuorista asiakkaikasi olet ohjannut Nuoret töihin ja/tai Nuoret kohti työtä -palveluihin (%-arvio) (n=187)



Kuva 10. Asiantuntijoiden arvio siitä, kuinka suuren osan nuorista asiakkaistaan asiantuntija on ohjannut palveluun.

Asiakasohjauksen organisointi

Asiakasohjaus pilotteihin käynnistyi pääosin vasta syksyllä, sillä organisoituminen ja kesälomat viivästyttivät sitä. Pääosin käynnistyminen viivästyi TE-hallinnon puolelta, mutta yksittäistapauksissa palveluntuottajat ”ovat heränneet” vasta syksyllä TE-hallinnon näkökulmasta.

Useat alueet hakivat asiakasohjauksen muotoja pilotin käynnistyttyä, ja prosessia hiottiin pilottien edetessä. Piloteissa oli käytännössä kolmen tyyppisiä asiakasohjauksen käytäntöjä:

- **Yhteisiin infoihin perustuvat konseptit:** Asiakkaita on kutsuttu alueella järjestettyihin infotilaisuuksiin, joissa palveluntuottajat ovat esitelleet omaa toimintatapaansa ja palveluitaan yhdessä muiden palveluntuottajien kanssa. Tämän jälkeen asiakkaan on tullut valita palveluntuottaja. Tämä on yleisimmin käytössä ollut ohjausmalli.
- **Asiakkaiden kutsuminen velvoittavasti palveluun:** Asiakkaita on kutsuttu palveluun velvoittavalla kirjeellä tai puhelimitse informoimalla ilman erillisiä infoja.
- **Yksittäisen asiakkaan ohjaus suoraan palveluun:** Asiantuntija on asiakastapaamisessa esitellyt palvelun, ja asiakas on veloitettu valitsemaan palveluntuottajan ja ilmoittautumaan palveluun.

Asiakasohjauksessa on ollut erilaisia variaatioita siitä, onko asiakkaita ohjattu palveluun massapostituksella infotilaisuuksien vai vahvemmin henkilökohtaisen

ohjauksen kautta. Yksi variaatio on ollut asiakkaiden lähestyminen kirjeitse velvoittavalla kehotuksella valita palveluntuottaja tietyssä ajassa ilman infotilaisuutta. Suurella osalla alueista asiakkaiden tunnistaminen on ollut kunkin nuorten asiantuntijan vastuulla. TE-toimiston nuorten tiimi on voinut selata asiakkaita läpi yhdessä, mutta pääosin asiantuntijat ovat alueilla tehneet ohjausta tahollaan. Aina asiakasvalintaa ei ole tehnyt oma vastuuvirkailija, mikä on voinut heijastua palvelun osuvuuteen. Massakirjepostituksia on ollut osassa toimistoja, mutta niiden teho on jäänyt paikoin erittäin heikoksi, kun kutsu ei ole ollut velvoittava. Alueilla, joissa infot ovat olleet keskeinen osa ohjausta, kutsut ovat olleet järjestään jo pääosin velvoittavia. Osa on velvoittanut valitsemaan palveluntuottajan infotilaisuuksissa, osa vasta harkinta-ajan jälkeen. Pilottien aikana massapostitusten ja massainfojen merkitys pienentyi osana asiakasohjausta joillain alueilla. Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa loppuajan ohjauksessa painottui ohjaus määräaikaishaastatteluiden osana. Poikkeuksena on Pohjois-Pohjanmaa, jossa suuremmat infotilaisuudet käynnistettiin vasta lokakuussa, ja tämän jälkeen kutsuttavat haarukoitiin määräaikaishaastatteluiden ajankohtaisuuden mukaan.

Prosessin tehokkuuteen on liittynyt muun muassa se, miten asiakkaan etenemistä palveluun on seurattu. Yksi muutos ohjausprosessissa on esimerkiksi Keski-Suomessa liittynyt siihen, että nuorille on annettu alkuun liian pitkä aika harkita valintaa, ja tätä on terävöitetty prosessissa. Vaikka ohjaukseen kuuluivat infotilaisuudet, asiakkaita ohjattiin myös henkilökohtaisesti muun muassa työllistymissuunnitelmien päivitysten yhteydessä. Henkilökohtainen ohjaus ilman erillisiä infotilaisuuksia korostui osassa TE-toimistoja. Esimerkiksi Pohjois-Savossa vastuuvirkailija ohjasi hankkeeseen normaalin haastattelun yhteydessä: Asiakkaaseen oltiin yhteydessä, ja hänen kanssaan keskusteltiin sopivasta palvelusta, minkä jälkeen asiakas ohjattiin valitsemaan kotisivun kautta palveluntuottaja. Tämän jälkeen käynnistyivät viranomaishankkeiden prosessi ja palveluntuottajan palvelu. Palveluntuottajien esittelyjen lisäksi käytössä on ollut chat-mahdollisuus.

Perehdyttäminen ja asiakasohjauksen mallintaminen auttoivat TE-toimiston asiantuntijoiden motivoinnissa. Hämeen mallissa asiantuntijat perehdytettiin ohjeistuksella ja asiantuntijoille suunnatulla infotilaisuudella, joka myös tallennettiin. Ohjauksen TE-toimistojen välillä on ollut jopa kilpailuasetelma kiintiöiden täyttöön. Hämeessä asiantuntijat ohjasivat palveluun osana työllistymissuunnitelmaa, ja ilmoitustilaisuuksia seurattiin. Myös Uudenmaan TE-toimistossa pidettiin asiantuntijoille koulutusta asiakasohjauksesta ja laadittiin hyvin selkeät ohjeet asiakasohjaukseen.

ja pyrittiin siten tekemään asiakkaiden ohjaaminen palveluun mahdollisimman helppoksi.

Ohjaamoilla on ollut asiakasohjauksessa vaihteleva rooli. Osalla se on ollut tiiviimpi osa ohjausta ja ohjaava osapuoli (erityisesti Nuoret kohti työtä! -pilotissa). Uudella maalla esimerkiksi palvelun infoja on pidetty Ohjaamon tiloissa. Suuremmalla osalla yhteistyö on hyvinkin vähäistä. Ohjaamojen taustaorganisaatio vaihtelee alueittain, mikä on ainakin yksittäisissä tapauksissa herättänyt myös epäilyksiä siitä, että ohjausta tehdään valikoidusti pilotissa mukana olevalle palveluntuottajalle. Osalle Ohjaamoja palvelun velvoittavuus on TE-hallinnon kertomana tuonut esteen osallistua ohjaukseen.

Odotukset palveluntuottajien roolista asiakasohjauksessa

Pääosin vastuukysymykset ohjauksesta on nähty selvinä: asiakkaat ohjataan TE-toimistosta, mutta palveluntuottajalta on edellytetty viestintämateriaalien tuottamista ja palveluiden esittelyä etenkin infoissa. Silti osalla alueista tämä on aiheuttanut ristiriitaa. Osa TE-toimistoista ja ELY-keskuksista odotti palveluntuottajilta vahvemmin omaa tai yhteistyössä TE-toimiston ja ELYn kanssa tehtävää markkinointia, osa puolestaan halusi pitää markkinoinnin vahvemmin itsellään.

Lähtökohtaisesti kaikki palveluntuottajat ovat kuvanneet palvelunsa ja tuottaneet esittelyvideoita. Vahvemmin palveluntuottajalähtöisessä markkinoinnissa on tunnistettu haittapuolena, että se voi näyttäytyä asiakkaille yksipuolisena. Eräs palveluntuottaja oli onnistunut varaamaan palveluita kuvaavan domainin omaan käyttöönsä ennen kilpailutusta. Palveluntuottajallehan tämä on ollut tapa taistella kilpailijoita vastaan. Tätä ei järjestäjän puolella ole koettu kovin hyväksyttävänä. Loppukädessä palvelutarve on tunnistettu TE-toimistossa, jolloin palveluntuottajan vahva oma markkinointi on voinut näyttäytyä myös harhaanjohtavana, jos asiakkaan ei ole arvioitu kuuluvan kohderyhmään. Toisaalta palveluntuottajilla ei myöskään ole erityistä budjettia markkinointiin, mikä on asettanut omat rajoituksensa. Tilanne kuvastaa hyvin sitä, kuinka oleellista kilpailuasetelmaan perustuvassa palvelutarjonnassa ovat markkinoinnin suunnittelu, sen yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ja niistä laajasti tiedottaminen.

Orientaatio velvoittavuuteen on vaihdellut

Eri alueet tulkitsivat palvelun velvoittavuutta suhteessa työttömyysturvaan eri tavoin. Tällöin palveluista muodostui hyvin erilaisia eri alueilla. Tulkinta palveluntuottajien velvollisuudesta vaihteli sen välillä, onko palvelusta kertovaan infoon osallistuminen velvoittavaa (sidottu työnhaun voimassaoloon) vai onko palveluun osallistuminen velvoittavaa (palveluun osallistumatta jättäminen aiheuttaa selvityspyynnön). Ääripäinä voidaan pitää Pirkanmaata ja Hämettä. Hämeessä asiakkaat ohjattiin palveluun työllistymissuunnitelman yhteydessä ja asiakasta veloitettiin valitsemaan palveluntuottaja. Pirkanmaalla vain infoon osallistuminen oli velvoittavaa mutta itse palveluun osallistuminen ei. Jossain vaiheessa asiakasohjauksessa Pirkanmaalla pyrittiin viestinnällisillä ratkaisuilla tuomaan esiin velvoittavuutta, mutta tästä luovuttiin (esim. ”en osallistu”-valintaruutu jouduttiin ottamaan takaisin). Alueilla velvoittavuuden haasteet linkittyivät siihen, miten saada mukaan nuoret, joihin sanktiot eivät pure.

Asiakasohjauksen toimivuus

Osalla alueita palveluja nuorten kohderyhmälle on paljon. Alueella on jouduttu miettimään päällekkäisyyttä muissa hankkeissa, ja esimerkiksi Etelä-Savossa ja Uudellamaalla linjattiin, että tulosperusteista pilottia priorisoidaan. Pirkanmaalla tuotiin selkeimmin esiin, että päällekkäinen kuntakokeilu aiheutti alkuun haasteita, sillä asiakkaita ohjattiin kokeilulain puolelle vielä lokakuuhun 2018 saakka, ja loppuvuonna otettiin palveluun kokeilusta palaavat nuoret. Varsinais-Suomessa ja Pohjois-Karjalassa palvelun kuvattiin olevan jossain määrin päällekkäinen omien palveluiden kanssa. Suuri osa TE-hallinnon haastateltavista koki asiakasohjauksen osuvaksi. Asiakkaiden toiminnan ja esimerkiksi terveystilanteen tuntemuksessa on kuitenkin vaihtelua. Ohjausvaiheessa ei ole aina tunnistettu, että nuori on saattanut jo hakeutua vaikkapa koulutukseen, jolloin palveluita on päällekkäin.

Pilotin luonteen ymmärrettäväksi tekeminen asiantuntijoille on ollut ainakin alussa haastavaa. Useampi alue on nostanut esiin, että asiakasohjauksen yksi haaste on alkuun ollut pilotin hyödyn näkyväksi tekeminen asiantuntijoille, jotta palvelu nähtäisiin oman työn tukena. Käytännön seikoista on nostettu esiin, että pilotteja on ollut hankalaa mieltää palvelumuotona; esimerkiksi ”kun asiakas on palvelussa, mutta ei saa esimerkiksi kulukorvausta, kuten uravalmennuksesta, ja palvelu luetaan aktiivimalliin, ja ovat kuitenkin työttöminä työntekijöinä”.

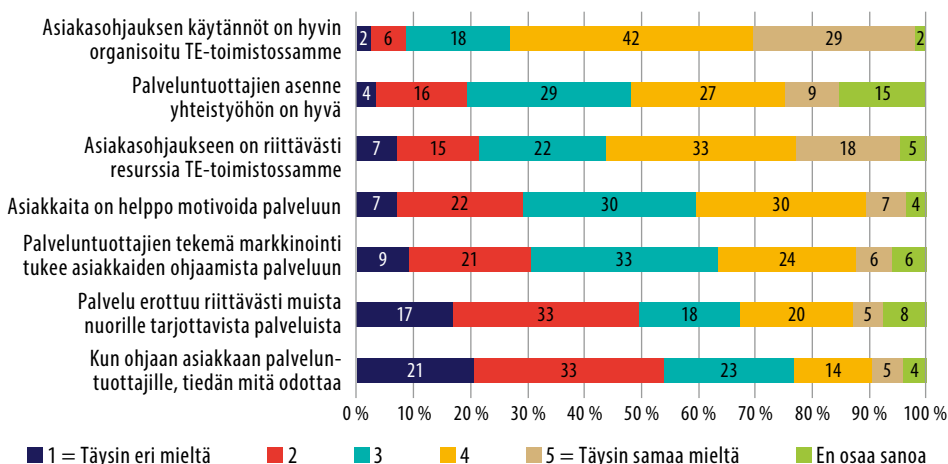
Asiakasohjauksen toimivuus TE-toimiston asiantuntijoiden näkemänä

Myös kyselyyn vastanneet asiantuntijat olivat pääosin tyytyväisiä asiakasohjaukseen, erityisesti sen organisointiin TE-toimistossa. Kriittisimpänä näyttäytyy se, ettei tiedetä, mitä palveluntuottajilta odottaa. Asiantuntijoista kolmannes perusteli näkemyksiään avovastauksissa. Ongelmana on koettu asiantuntijan näkökulmasta, että asiakkaalle luodaan odotuksia palvelusta, jota asiantuntijakaan ei tunne.

”Black box -malli aiheuttaa epäselvyyttä. Asiakkaalle on hankala myydä jotain, josta ei tiedä varmuudella, eikä voi luottaa, että asiakas todella saa palvelua.”

Kriittisten näkemysten taustalla on yhteneväisyyksiä: asiantuntija on markkinoinut palvelua, jonka tuloksille on suuret odotukset, mutta kun nuori palaa takaisin TE-toimiston asiakkaaksi, kokemuksena on, että nuoren työttömyys on vain pitkittänyt palvelussa olon aikana. Kriittisissä vastauksissa nostetaan myös esiin, että markkinointivastuu ja ohjaus ovat jääneet liian paljon TE-toimiston asiantuntijan varaan. Tällöin asiantuntija kokee olevansa vielä suuremmassa vastuussa nuoren saamasta palvelusta, jonka sisällöstä ja laadusta ei tule tietoa asiantuntijalle. Hyvin moni näki myös, etteivät palvelut ole erottuneet riittävästi muista nuorille tarjottavista palveluista.

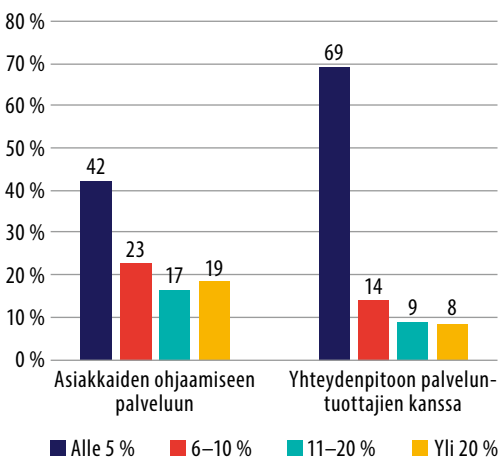
Miten arvioit seuraavia palvelun toteutusta kuvaavia väittämiä? (n = 169–171), %



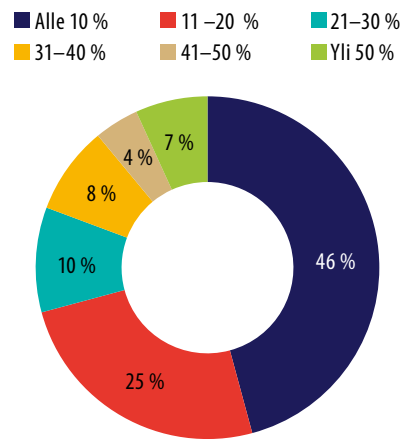
Kuva 11. TE-toimistojen asiantuntijoiden näkemyksiä asiakasohjauksen toimivuudesta.

Kuten kuvioista 10 näkyy, asiakasohjaus on vienyt palvelun luonteen vuoksi enemmän aikaa kuin yhteydenpito palveluntuottajien kanssa. TE-toimistoissa vastuita on myös jaettu, joten kaikki asiantuntijat eivät ole yhtä kiinteästi yhteydessä palveluntuottajien kanssa. Tuloksia tulkittaessa on myös hyvä ottaa huomioon, että vastaajamäärät vaihtelevat toimistoittain.

Kuinka paljon työaika sinulta on kulunut... (n=194), % työajasta



Käytetty työaika yhteensä (% vastaajista)



Kuvat 12. ja 13. Asiantuntijoiden käyttämä työaika palveluun ohjaukseen ja yhteydenpitoon palveluntuottajien kanssa.

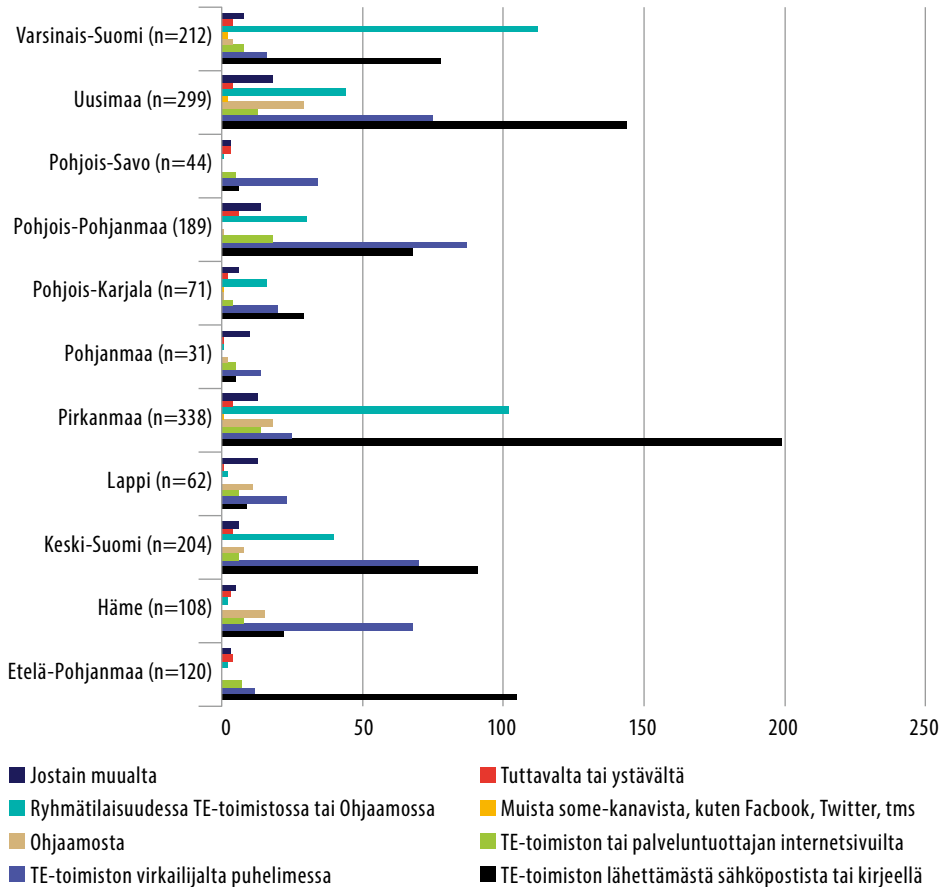
Käytettyä työaika suhteutettiin myös palveluun ohjattujen asiakkaiden osuuksiin. Arviot käytetystä työajasta eivät mene yksi yhteen asiakasosuuden kanssa: vaikka ohjattujen nuorten osuus olisi arvioitu lähes samaksi, ajankäytön arvioissa on selkeitä eroja. Taustalla voidaan nähdä muun aineiston valossa eri tekijöitä: kun yhteistyö ja luottamus palveluntuottajiin on arvioitu heikommaksi, ajankäyttö voi olla suurta negatiivisessa mielessä. Toisaalla yhteistyötä on tehty palveluntuottajien kanssa tiiviisti ja rakentavassa hengessä, mikä näkyy myös ajankäytössä. Yleisesti ottaen ajankäyttö on eri toimijoiden arvioimana ollut suurempi kuin mitä pilottien käynnistyessä on ennalta arvioitu.

3.2.2 Ohjautuminen palveluun nuorten näkökulmasta

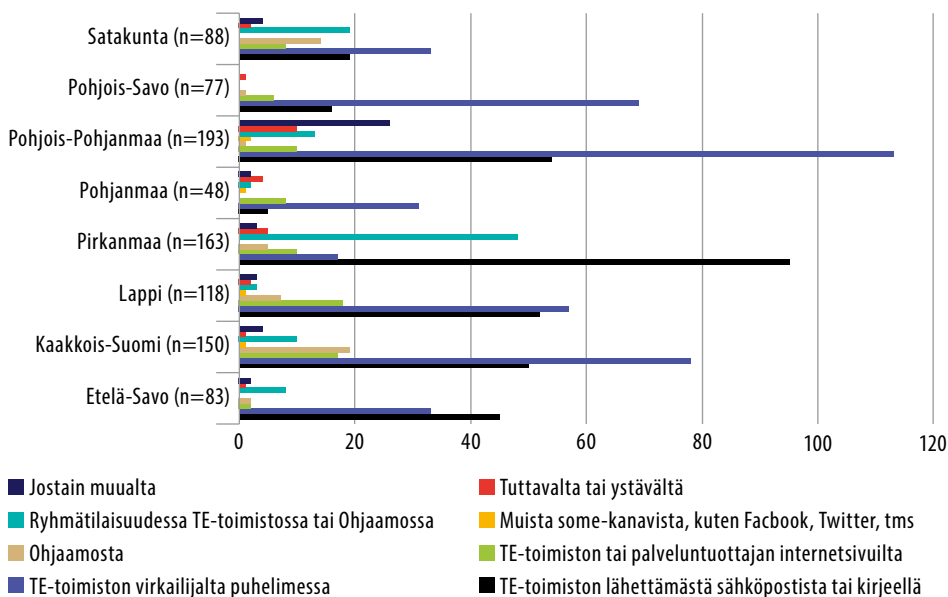
Kuvissa 14 ja 15 on esitetty palvelun aloittaneiden nuorten kolmen kuukauden välipalautteen mukainen kuva siitä, mitä kautta nuori on saanut tiedon palvelusta. Nuori on voinut valita useamman vaihtoehdon. Lisäksi on huomioitava, että vain 29 prosenttia (n=2 598) on antanut välipalautteen ja että osuus vaihtelee alueittain ja palveluntuottajittain jonkin verran.

Välipalautteeseen vastanneista nuorista suuri osa on saanut tiedon TE-toimiston virkailijalta sähköpostitse, kirjeitse tai puhelimitse. Vaihtoehdoissa ei näy sitä mahdollisuutta, että virkailija on ohjannut palveluun asiakaskäynnillä henkilökohtaisesti. Tämä mahdollisuus on tuotu esiin yksittäisissä nuorten ”muuten, miten”-vaihtoehdoissa.

Nuoret kohti työtä!



Kuva 14. Mitä kautta nuori sai tiedon Nuoret kohti työtä! -palvelusta (mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Lähde: Nuorten tulospöytäisten pilottien välipalautekysely nuorille 3 kk palvelun alettua).

Nuoret töihin!

Kuva 15. Mitä kautta nuori sai tiedon Nuoret töihin! -palvelusta (mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Lähde: Nuorten tulosperustaisten pilottien välipalautekysely nuorille 3 kk palvelun alettua).

Suuri osa nuorista perusteli valintaa avovastauksissa (n=1 880). **Suurimmalle osalle nuorista palveluntarjoajan valinta perustui palveluntuottajasta saatuun mielikuvaan, joka on joko syntynyt aiemmin tai muodostunut palveluntuottajan esittelyn tai viestintämateriaalien kautta.** Esimerkiksi palveluntuottajien videon mainittiin noin sadassa kommentissa tehneen hyvän vaikutuksen tai olleen riittävän informatiivinen. Moni mainitsi myös palvelua esitelleen henkilön synnyttäneen positiivisen kuvan palvelusta. Valittua palvelua kuvattiin muun muassa sanoilla "helposti lähestyttävä", "energinen", "rento" ja "motivoiva". Huomattava osa vastaajista kertoi myös kuulleensa ystäviltaan tai verkostoiltaan positiivista palautetta palvelusta tai palveluntuottajasta.

Jotkut vastaajista olivat myös tehneet aiemmin yhteistyötä palveluntuottajan kanssa. Vastauksissa mainittiin osittain myös palveluntuottajien varsinaisia palveluita valintaperusteeksi, kuten "piilotyöpaikkojen löytäminen", "hyvät verkostot", "koulutuspolut" tai "erilaiset työllistymiskeinot". Joissain vastauksissa nostettiin esille odotus siitä, että palveluntuottaja ymmärtää vastaajaa ja voi tuottaa tälle

tämän elämäntilanteeseen sopivia yksilöllisiä palveluita. Samoin moni vastaajista kuvasi palvelun sopineen parhaiten elämäntilanteeseensa. Osa vastaajista näki vahvuutena sen, että palveluntuottajat järjestävät myös itse koulutusta, ja sitä pidettiin valinnassa vahvuutena. Sijainti oli yksittäisistä valintaperusteista yleisin.

”Vaikutti minulle sopivimmalta. Vaikutti että päätäntävaltaa on minulla itselläni.”

”Tämä palvelu kuulosti hyvältä, koska tässä ei pakoteta nuoria mihinkään, vaan asiat tehdään hyvin omassa tahdissa niin kuin nuorelle sopii.”

”Ystävän suosittelu vaikutti eniten, lisäksi näytti siltä, että kyseisellä palveluntuottajalla on eniten mahdollisuuksia, jotka sopivat minulle.”

”Äiti suositteli [palveluntuottajan nimi].”

Avovastauksista ilmenee myös, että pienelle osalle TE-toimiston virkailija on suoraan suositellut palvelua. Lisäksi ainakin yksi palveluntuottaja on ollut suoraan nuoriin yhteydessä. Nuori ei tällöin valintaa tehdessään ole välttämättä tiennyt muista vaihtoehdoista, mikä on ristiriidassa valinnanvapauden periaatteen kanssa. Yksittäisten nuorten kommentit kyseisestä palveluntuottajasta vaihtelevat: toiset pitivät lähestymistä positiivisena, sillä lähestyminen on osoittanut palveluntuottajan olevan kiinnostunut nuoresta, mutta lähestymistä pidettiin myös aggressiivisena.

3.2.3 Asiakasohjaus palveluntuottajien kokemana

Palveluntuottajien näkemykset asiakasohjauksesta ovat vaihdelleet pilotin edetessä sen mukaisesti, miten asiakasohjaus on alueella edennyt. Monella alueella asiakasohjaus käynnistyi odotettua myöhemmin. Asiakasohjauksen oli määrä alkaa ennen kesää 2018, mutta ohjaus aktivoitui pääosin alkusyksystä – joillain alueilla vasta myöhemmin, TE-toimistojen henkilöstön lomien jälkeen. Haastatteluissa esiintyy yleinen näkemys, että aloitus olisi pitänyt suunnitella paremmin, eikä olettaa, että palveluntuottajat varaavat palvelutarpeen varalta henkilöstöä lomien ajaksi, mitä ei myöskään ole pääosin tehty. Haastatteluissa nostetaan esiin myös se, että palvelu ei tavoittanut kaikkia alueita. Ohjauksen käytännöissä ja ohjaustavoitteiden

saavuttamisessa on ollut alueellisia eroja. Ruotsinkielistä palvelua ei ole ollut riittävästi tarjolla tietyillä alueilla.

Monilla niistä alueista, joilla asiakasohjaus on toiminut, palveluntuottajat ovat olleet positiivisesti yllättyneitä. Joillakin alueilla palveluntuottajat ovat jo lähtökohtaisesti suhtautuneet asiakasmääriin ja asiakastavoitteisiin varovaisesti ajatellen, että TE-toimistolla ei välttämättä ole resursseja ohjata suunniteltua määrää asiakkaita. Pilot-tien loppua kohti nuorten arviot ovat parantuneet.

Asiakaskohderyhmät

Lähes alueesta riippumatta sellaiset palveluntuottajat, jotka toimivat sekä Nuoret Töihin!- että Nuoret kohti työtä! -palveluissa, kiinnittävät huomiota siihen, että molempiin palveluihin ohjautui varsin saman tyyppisiä asiakkaita. Maantieteellisesti myös alueiden sisällä on eroja eri kaupunkien asiakasryhmien välillä. Paikoin nuoret eivät palveluntuottajien mukaan edes itse ole tienneet, mihin palveluun heidät oli ohjattu. Joillakin alueilla erottelu eri palveluiden välillä näyttäytyi palveluntuottajista selkeämmältä. Sellaisille toimijoille, jotka eivät ole kovin paljon tottuneet toimimaan kohderyhmän tai TE-hallinnon palvelujen parissa, asiakaskunnan työnhaun haasteet ovat tulleet yllätyksenä. Toisaalta taas usein ne toimijat, jotka muutenkin toimivat nuorten parissa laajasti, näkivät palvelujen osuvuuden paremmaksi.

Moni on tuonut esiin, että nuoria on ohjattu puutteellisin taustatiedoin. Varsin moni tuo esiin, että palveluun on ohjattu nuoria, joiden elämäntilanne ei ole ollut oikea palvelun kannalta. Näitä ovat esimerkiksi pian armeijan aloittavat, äitiyslomalle jäävät tai asiakkaat, jotka tiesivät jo palveluun ohjausvaiheessa aloittavansa työt tai opinnot. Asiakkaiksi on ohjautunut myös sellaisia nuoria, jotka eivät palveluntuottajien mielestä ole työmarkkinoiden käytettävissä ja joille palvelun kesto ei käytännössä riitä. Myös Nuoret kohti työtä! -palvelujen haastatteluissa korostui, että asiakaskunnassa on ryhmiä, joille koulutukseen tai työhön siirtymä ei ole realistinen vaihtoehto. Osa palveluntuottajista on tehnyt aktiivisempaa yhteistyötä alueen palveluverkoston kanssa nuorten poluttamiseksi oikeaan palveluun tai pyrkinyt huomioimaan suunnitelman päivittämisessä, että nuoret voitaisiin ohjata muihin palveluihin. Palkkiomallissa tämän tyyppisestä palveluohjauksesta ei makseta erillistä palkkiota, mitä nostettiin usein esiin.

*”Jotta homma toimisi, TE-toimiston pitäisi ohjata oikeita nuoria oikeisiin palveluihin eikä kuntoutukseen kuuluvia nuoria työllistymispalveluihin. Eli pitäisi ohjata sellaisia, joiden suhteen palkkion saanti olisi mahdollista. Jos asiakasohjausta ei pystytä tekemään paremmin, pitäisi palkkiomallia muuttaa esim. tapaamispe-
rusteiseksi.”*

Asiakasohjauksen johtaminen ja toteutus palveluntuottajien näkökulmasta

Asiakasohjauksen johtaminen on monen palveluntuottajan mielestä kohtuullisen hyvä ja on toiminut usein ennako-odotuksia paremmin. Tämä korostuu niillä alueilla, joissa asiakasmäärä on suurempi molemmissa palveluissa. Palveluntuottajat kiinnittävät huomiota siihen, että ne TE-toimistot, joissa asiakasohjauksella on selkeä tavoite ja joissa näitä tavoitteita seurataan (esim. Häme, Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Savo ja Uusimaa), asiakasohjaus toimii paremmin. Tässäkin riskinä on se, että asiakasohjausta toteutetaan varsin ”nopeasti” tai ”kevyellä otteella”, jolloin kohdentuvuus kärsii.

Infojen merkitys asiakasohjauksessa on palveluntuottajien mielestä korostunut. Niiden katsotaan toteutuneen pääasiassa hyvin. Suurin osa asiakasvirrasta molempiin palveluihin on kulkenut infojen kautta. Infojen ulkopuolelta itsenäisesti ohjautuvien asiakkaiden määrä on ollut varsin vähäinen. Erilaisesta velvoittavuuden tulkinnasta johtuen infojen merkitys on hieman vaihdellut. Niissä TE-toimistoissa, joissa infot eivät ole olleet velvoittavia, osallistujamäärät ovat palveluntuottajien mielestä olleet alkuun liian pieniä suhteessa asiakasmäärään. Pahimmillaan infoissa oli enemmän palveluntuottajia ja TE-toimiston henkilöstöä kuin nuoria.

Keskeinen haaste asiakasohjauksessa on ollut, että asiakkaita on tullut palveluun rypäinä. Siten alkuvaiheen odottelun jälkeen nuoria saattoi tulla infojen myötä kerralla niin paljon, että asiakashallinta ja tasalaatuisen palvelun tarjoaminen ovat nousseet haasteeksi osalle palveluntuottajista ”ruuhkahuippuina”. Tähän toivottiin suunnitelmallisuutta ja prosessin parempaa hallintaa myös TE-hallinnon puolelta.

Palvelun alkuvaiheessa epämääräinen tilanne asiakasohjauksessa korostui, mutta sen nähtiin parantuneen merkittävästi syksyn 2018 aikana, muutamia alueita lukuun ottamatta. Niillä alueilla, joissa asiakasohjaus on keskitetty ja tavoiteltuja asiakasmääriä saavutettu, palveluntuottajien näkemykset ovat olleet muita alueita myönteisempiä.

Kuten edellä todettiin TE-hallinnon näkökulman yhteydessä, yksi epäselvä asia etenkin pilottien käynnistyessä liittyi palvelujen viestintään. Joillain alueilla palveluntuottajia on kannustettu ”itse hankkimaan asiakkaat”, vaikka heidän tulkintansa sopimuksesta on, että TE-palvelut ohjaavat asiakkaat. Asiakasyhteistyössä osa palveluntuottajista odotti vielä enemmän yhteiskehittelyn henkeä. Tällöin on koettu, että kysymyksiin on reagoitu hitaasti tai kehittämisideoita ei ole kuunneltu.

3.3 Palkkiomallin toimivuus

Keskeiset havainnot

- Yhtenäinen palaute on ollut, että etenkin palvelun alkupuolella palkkiomalli on ollut epäselvä. Palkkiomallin toimivuuteen liittyy paljon kehittämiskohtia.
- Palkkiomaksun kehittämiseksi on nostettu esiin tarve selkiyttää tulosperusteita mutta myös pidentää seuranta-aikaa. Tämä voisi kannustaa myös palveluntuottajaa jatkamaan nuoren tukemista varsinaisen palvelun päätyttyä.
- Nyt kun asiakasryhmä on ollut hyvin heterogeeninen, tulospalkkiomallia ei voi pitää osuvana. Tulokriteereitä voidaan tällä hetkellä pitää varsin alhaisina etenkin Nuoret kohti työtä! -palvelussa tapauksissa, joissa nuori on motivoitunut ja työ- ja toimintakykyinen. Vaikeammissa asiakasryhmissä tulosperusteissa voisi ottaa selkeämmin huomioon palveluntuottajan työn silloin, kun nuori on polutettu onnistuneesti johonkin muuhun tarkoituksenmukaiseen toimintaan.
- Maksatusprosessi työllistää kaikkia osapuolia ja koetaan byrokraattiseksi.

3.3.1 TE-hallinnon näkökulma palkkiomallin toimivuuteen

Suuri osa TE-hallinnon edustajista haastateltiin pilottien ollessa vielä käynnissä, eivätkä haastateltavat tuolloin vielä ottaneet kantaa palkkiomallin toimivuuteen. Osa toi selkeämmin ilmi epäilyksensä, ettei palkkio ole erityisen suuri etenkin Nuoret kohti työtä! -palvelussa ja että palveluntuottajat joutuvat varmasti tekemään töitä palkkionsa eteen. Haastateltavat ovat nostaneet esiin myös sen, että

palveluntuottajat voivat olla eriarvoisessa tilanteessa sen suhteen, kuinka ”helpot ja vaikeat” asiakkaat valikoivat palveluntuottajansa. Osalle kysymys näyttäytyy vielä teknisenä ongelmana: pilottien aikana on käyty jatkuvaa keskustelua siitä, mikä on laskutukseen oikeuttava tulos. Linjauksia on haettu yhteistyössä Etelä-Savon ELYn kanssa.

TE-hallinnon näkökulmasta yksi toistuva pilotteihin liittyvä teema on, kenen tuloksesta palkkio maksetaan: Vaikka työtarjouksia ei ole pääsääntöisesti lähetetty palveluissa oleville nuorille, TE-hallinnosta on voitu joutua laittamaan ”pakollisia työpaikkailmoituksia” hyvän työmarkkinatilanteen takia, jolloin palveluntuottaja on voinut saada palkkion työllistymisestä. Palkkio on myös voinut mennä palveluntuottajalle, kun nuorisotoimen työpajalle on auennut palkkatukipaikkoja. Kun asiakas itse on hankkinut paikan, on palveluntuottaja nostanut siitä palkkion. Ristiriitaa nähdään myös siinä, että palveluntuottaja on saanut korvauksen työllistymistä edistävästä palveluista, mutta toisaalta hankinta-asiakirjassa sanotaan, ettei TE-toimisto tarjoa palveluita hankkeessaoloaikana.

Palveluita kriittisesti arvioineiden TE-hallinnon asiantuntijoiden epäilyt liittyvät myös siihen, että nuoria pidetään palveluissa liian pitkään tuloksen toivossa ja että palveluntuottajat panostavat niin sanottuihin helppoihin asiakkaisiin. Yksi keskeinen palkkiomalliin kohdistuva epäily liittyy siihen, että palkkio ohjaa enemmän kuin nuoren tarve. Esimerkiksi kun palkkio maksetaan koulutuspaikasta, palvelu suunnataan siihen. Palkkion maksaminen koulutuspaikasta toimijoille, jotka järjestävät itse koulutusta, on paikoin nähty kyseenalaisena.

Palkkion määrän perusteena nostettiin esiin muun muassa ajatus, että Nuoret kohti työtä! -palvelussa raportointimaksu olisi suurempi, jos nuoret ohjattaisiin selkeästi eteenpäin tarpeen mukaan, esimerkiksi päihdekuntoutukseen tai kuntouttavaan työtoimintaan. Myös TE-hallinnon puolelta on nostettu esiin, etteivät tuloskriteerit välttämättä kata niin sanotuille vaikeammille asiakkaille sopivia palveluita. Tällöin voisi olla tarpeen lisätä ”jokin muu palvelu, joka rinnastuu niihin”.

Tulospalkkiomallin osalta sekä TE-hallinto että palveluntuottajat ovat nostaneet esiin haasteena kahden toisiaan lähellä olevan palvelun toteuttamisen eri tulospalkkiomalleilla samanaikaisesti. Haastattelujen mukaan tietyille kohderyhmälle olisi selkeämpää toteuttaa yksi palvelukokonaisuus, jossa olisi erilaisia variaatioita.

Kohderyhmän palvelutarpeen arviointi ja tarpeen ymmärrys tulisi tällöin huomioida paremmin kuin tässä pilottikonaisuudessa.

Toisaalta osalla alueista TE-hallinto ja palveluntuottajat ovat käyneet myös hyvin avointa keskustelua palkkiomalleista, ja esimerkiksi yhdellä alueella palveluntuottajat tilastoivat kaiken käytetyn ajan ja nämä tilastotiedot toimitetaan TE-hallinnolle tarkempaan analyysiin ja maksuosuuden laskemiseksi tulevaisuutta varten.

Maksatusprosessi on nähty raskaana TE-hallinnossa. Käytännössä on hieman eroja (kiertää ELYn kautta, mutta menee TE-toimistoon esitarkastukseen asiakastietojen osalta ja lopulta Etelä-Savoon). Laskuja on muun muassa jouduttu palauttamaan palveluntuottajalle, kun asiakkaan työllistymissuunnitelmaa ei ole päivitetty. Asiakkaiden hankala tavoittaminen palvelun positiivisenkin lopputuloksen jälkeen tiedostetaan myös TE-hallinnossa.

”Tietojenvaihto: Varmaan kaikissa hankkeissa iso haaste. Työsopimuksia ei ole oikeus palveluntuottajilta kysyä, mutta joutuvat laskuttaessa kertomaan meille. Me voidaan viranomaisena pyytää sopimus nähtäväksi, se on byrokraattinen tapa. Voidaan luottaakin, mutta virkamies on aina tunnollinen.”

TE-toimistojen haastatteluissa korostuu myös näkökulma, jossa erot tulosperusteiden tulkintatavoissa ovat kohtuullisen suuria. Osa kysyy aina lisäselvityksen silloin, kun URA-merkintä ei ole täysin yksiselitteinen. Osa vaatii kopion työsopimuksesta tai palkkakuitista asian todentamiseksi kaikista asiakkaista. Määräaikaisuuksien tai tuntimäärien osalta tulkinnat ovat vaihdelleet.

3.3.2 Palveluntuottajien näkökulma palkkiomallin toimivuuteen

Palveluntuottajien joukossa on sekä tulosperusteisiin hankintamalleihin tottuneita että tottumattomia organisaatioita. Jälkimmäiset suhtautuivat mallin toimivuuteen alkuun kriittisemmin. Sellaiset toimijat, joilla ei ole merkittävää omaa pääomaa, kokivat malliin sisältyvän paljon riskejä. Tämä realisoituikin siten, että palveluun ohjaus käynnistyi vasta syksyllä, jolloin tehdystä työstä on voitu laskuttaa merkittävällä viiveellä, vaikka henkilöstöä odotettiin sitoutettavan jo ennen asiakasohjauksen käynnistymistä. Riskiä lisäsi se, ettei palveluntuottajilla ollut realistista tietoa siitä, minkälaisia ja paljonko asiakkaita lopulta ohjautuu.

Palveluntuottajien täydentävissä haastatteluissa korostuu näkökulma siitä, että palvelu on saatu palvelun loppuvaiheessa kannattavaksi. Tämä koskee sellaisia palveluntuottajia, joiden asiakasvolyyymi on ollut vähintään keskimääräinen (alueellisella markkinaosuudella ajatellen). Sellaisilla palveluntuottajilla, joiden asiakasmäärä on jäänyt vähäisemmäksi ja saavutetut tulokset heikommiksi, toiminta ei ole kokonaisuudessaan ollut kannattavaa. Palkkiomallin logiikka on ollut erittäin jälkipainotteinen, jolloin käytännössä vuoden 2018 aikana kaikki palveluntuottajat ovat tehneet tappiota palvelussa ja rahoittaneet palvelun toteutuksen eri tavoin. Palvelun kannattavuustaso on usein saavutettu vasta aivan palvelun lopussa. Tämä kuvastaa toisaalta sitä, että varsinkin pienemmillä organisaatioilla kassanhallinta on ollut haasteellista.

Palveluntuottajat näkevät tulosperusteisen hankinnan pääosin hyvänä toimintatapana, mutta palkkioperusteisiin on kaivattu paljon parannuksia. Yhtenäinen palaute on ollut, että palvelun alkupuolella palkkiomalli on ollut varsin epäselvä. Erityisen tärkeänä oppina pidetään sitä, että palvelun suunnittelussa otettaisiin mukaan käytännön maksatusta tekevä henkilö. Useat palveluntuottajat ovat ehdottaneet palkkiomallin pilotointia ja terminologian viimeistelyä ennen käyttöönottoa. Käytännön epäselvyyksiä on aiheuttanut esimerkiksi vähintään-sanan käyttö¹.

Varsin yhtenäistä palautetta on tullut siitä, että palkkiomalli itsessään ei huomioi riittävästi eri tekijöitä. Palveluntuottajat nostavat esiin muun muassa seuraavia näkökulmia:

- **Epävarmuutta siitä, miten sellaiset prosessin avainkohdat toimivat, joissa tehdään yhteistyötä TE-toimistojen ja palveluntuottajien välillä.** Esimerkiksi: Raportointimaksun² edellytyksenä on työllistymissuunnitelman laatiminen. Erityisesti alkuun on ollut haasteita siinä, ettei suunnitelmia ole aukaistu oikea-aikaisesti tai oikeassa aikaikkunassa TE-hallinnon puolelta. Suunnitelman päivittämiseksi nuorella

1 Työllistyminen yli 18 tuntia viikossa kestävään työsuhteeseen = vähintään 18tai yli 18 tuntia/vko kestävään työsuhteeseen. Työllistyminen vähintään 1–3 kk ajaksi = vähintään 1 kuukauden ajaksi tai sitä pidemmäksi aikaa.

2 Työllistymissuunnitelman ehdotus Oma asiointi -palvelun kautta tehty. Jos palvelu keskeytyy ennen-aikaisesti, asiakkaan kanssa on laadittu työllistymissuunnitelma ja asiakkaalta on kerätty asiakaspalaute. Lähde: Tulospalkkio ja raportointimaksu. (ks. Liite 1)

tulee olla myös pankkitunnukset, joita ei aina tapaamisissa ole ollut. Kaikkien nuorten kanssa suunnitelmaa ei ole voitu tai nähty tarpeelliseksi tehdä kasvotusten, eikä palveluntuottaja ole voinut tarkistaa, onko nuori päivittänyt suunnitelmaa, kun on kertonut tehneensä niin. Jos nuori ei vastaa yhteydenottoihin, hän ei ole minkään maksun piirissä. Riski on tällöin täysin palveluntuottajalla.

- **Tuloskriteeristön ulkopuolelle jää asiakkaan muuta kehitystä ja palvelunohjausta, vaikka töitä on tehty nuoren eteen paljon.** Palveluntuottajat kokevat, että tehdystä selvitystyöstä ja oikeaan palveluun ohjaamisesta tulisi maksaa erillinen palkkio. Esimerkiksi kun asiakas ohjataan palveluntuottajan kartoituksen ja valmennuksen jälkeen Kelan Nuotti-valmennukseen, kuntouttavaan työtoimintaan tai mielenterveyspalveluihin, tämä ei ole ollut palkkioon johtavaa. Tähän liittyy myös tarve tuntea asiakkaiden kokonaistilanne paremmin niin ohjausvaiheessa kuin myös itse palvelun alkaessa. Palveluntuottajilla ei ole ollut käytössä taustatietoja nuoresta.
- **Eri tulosten poissulkevuus on aiheuttanut palveluntuottajilla erilaisia lähestymistapoja.** Osa on kirjannut nuoren pois palvelusta nopeasti, osa puolestaan on pitänyt mahdollisimman pitkään, jotta voi saavuttaa niin sanotut myöhemmin realisoituvat tulokset. Palveluntuottajat myös kokevat, että TE-toimistojen tai ELY-keskusten orientaatioissa niiden mielestä "oikeaan" tai "hyväksyttävään" tapaan on ilmennyt vaihtelua.
- **Tulospalkkiokriteereiden porrastuksissa nähdään puutteita:** Esimerkiksi Nuoret töihin! -palvelussa hintaero kokoaikaisen ja osa-aikaisen työn välillä on varsin suuri, vaikka ero työtuntien välillä ei ole kovinkaan suuri ja esimerkiksi kokoaikaiseen määräaikaiseen enintään 6 kuukautta kestävään työhön työllistymiseen ei ole omaa palkkioluokkaa. 6 kuukautta on liian pitkä tulos vaatimuksena nuorille, sillä suurin osa työnantajista antaa lyhyempiä määräaikaisia työsuhteita. Esimerkiksi Nuoret kohti työtä! -palvelussa taas kuukauden työllistymistavoite yli 18 tuntia kestävään työhön on varsin helppo saavuttaa.

- **Tulospalkkion joustamattomuus tilanteissa, joissa tulokseen vaikuttavat palveluntuottajasta riippumattomat seikat:** Nuori on voinut saada koulutuspaikan palvelun seuranta-aikana, mutta opinnot käynnistyvät vasta hetken jälkeen tai esimerkiksi kesän jälkeen. Tällöin opintojen alkamisen osalta palveluntuottajat ovat eriarvoisessa asemassa siinä, mihin aikaan nuori on ohjattu palveluun. Erityisesti korkeakouluopinnot alkavat pääsääntöisesti syksyllä, jolloin tuloksen saamisen aikaikkuna on rajallinen.

Palveluntuottaja on voinut nuoren kanssa ohjauskeskusteluissa päätyä ratkaisuun, jota ei ole tuettu TE-toimiston puolelta. Esimerkkeinä toimivat puoltamatta jäänyt työkokeilu, opiskelu omaehtoisesti työttömyysetuudella tai työvoimakoulutuksen opiskelupaikan epääminen. Kysymys nivoutuu laajemmin yhtäältä TE-palveluiden hyödyntämiseen osana pilotteja ja toisaalta niitä ohjaavien periaatteiden tulkintoihin. Yksittäisiä esimerkkejä löytyy vaikkapa tapauksista, joissa nuori, joka on halunnut korkeakouluun, on käynnistänyt avoimen yliopiston opinnot, jolloin hän on menettänyt työmarkkinatuen ja palveluntuottaja on saanut vain peruspalkkion.

Palveluntuottajasta riippumattomana nähdään etenkin alueiden epätasa-arvoisuus palveluiden suhteen: Alueilla, joissa ei ole kuin yksi palvelu, asiakkaaksi on voitu ohjata nuoria, jotka olisivat soveltuneet paremmin toiseen palveluun. Kuitenkin tulospalkkiot ovat ohjanneet tekemään tuloksia, jotka eivät palvele kohderyhmää.

- **TE-toimistoalueilla on ollut eroja sen suhteen, miten tulospalkkiokriteerijä tulkitaan ja miten maksatusprosessi toteutuu.** Etelä-Savon ELY on ohjeistanut prosessia tulospalkkion maksamiseksi matkan varrella, muun muassa lokakuussa 2018 yhteisellä ”kysymyksiä ja vastauksia”-koonnilla. Silti eroavaisuuksia on kerrottu olevan vielä pilotin päättyessä.

Hyvin usein on tuotu esiin, että palveluiden seurantaan tulisi olla pidempi aikajänne. Kiinteiden ja tulosten maksuosuuden suhteen palveluntuottajien

näkemyksissä painottuu suurempi perusmaksuosuus. Tulospalkkujen osalta todetaan usein, että ”tällä voidaan nyt mennä”, mutta tulospalkkion tulisi olla erittelevämpi tai monitahoisempi sen vuoksi, että osa työllistyy aloille/työsuhteisiin, joista ei saada kriteerien mukaisia palkkioita. Osa näkee tulevaisuudessa keskeiseksi esimerkiksi verotietojen kautta tehtävän mittaamisen.

Moni palveluntuottaja on peräänkuuluttanut tapoja kerätä ja mitata sekä palkita asiakkaiden etenemisestä ”elämässään” tai ”kohti työtä”. Samalla tiedostetaan, että tämäkin on tulevien palvelujen asia. Osa on peräänkuuluttanut myös monisyisempää hinnoittelua esimerkiksi nuorten elämäntilanteen mukaan (ns. eriytyvä hinnoittelu). Teoriassa tulospalkkiomalliin liittyy vahva tavoitteellinen orientaatio, jossa työtä priorisoidaan niihin asiakkaisiin, joiden kanssa voidaan olettaa jotain olevan tehtävissä. Tätä näkemystä kutsutaan kirjallisuudessa ja TE-toimistojen/ELYjen haastattelussa kermankuorinnaksi, ja osa haastatelluista ajattelee, että ilmiötä esiintyy myös näissä piloteissa.

”Perustyöstä, eli prosessin pyörittämisestä, ei niinkään pitäisi maksaa. On toimijasta itsestään kiinni, meneekö 1 vai 6 kuukautta. Pitää myös osata karsia asiakkaita pois, koska jos asiakkaalla ei ole motivaatiota, ei mitään pysty tekemään.”

Osalle oppilaitosmuotoisista toimijoista tavoitteellinen tulospalkkiomalli ei aluksi tuntunut luontevalta. Sen ei nähty palvelevan nuoren tilannetta tai edellytyksiä, ja se saattaa herättää ristiriitaisiakin tunteita. Näissä haastatteluissa korostuu palveluntuottajien erilainen eettinen lähtökohta asiakasohjaukseen.

Maksatukseen kohdistuu kaksi keskeistä näkökulmaa. Käytössä olleessa mallissa toiminnan kustannusten laskutusviive on saattanut olla yli yhdeksän kuukautta aloituksesta, jolloin toiminta on vaatinut vahvan kassan, joka on ulottunut tilikauden yli, mikä on aiheuttanut pienille toimijoille ongelmia. Toinen keskeinen näkökulma on, että niillä alueilla, joissa on hajautettu laskuntarkastus tai yksittäinen palvelua tuntematon asiattarkastaja, pienikin laskutuksessa ollut virhe on aiheuttanut lisätöitä ja viivästystä tai laskua ei ole hyväksytty erilaisista syistä. Näitä syitä voivat olla:

- Virheet lomakkeessa
- URA-järjestelmän ja työsopimuksen kopion välinen ristiriita (ei ole tehnyt URAan merkintää). Maksun saamisen ei tällöin

koeta olevan palveluntuottajan vallassa, sillä asiakkaan on kirjauduttava järjestelmään omilla pankkitunnuksillaan

- TE-toimiston asiantuntija on vaatinut palveluntuottajalta palkkakuittia todistukseksi laskusta
- Laskuja ei ole maksettu ajallaan kertaakaan jonkin palveluntuottajan kohdalla (21 päivän maksuehto ei toteudu).

3.4 Yhteistyön kokemus järjestäjän ja tuottajan välillä

Keskeiset havainnot

- Yhteistyö TE-hallinnon ja palveluntuottajien yhteyshenkilöiden kanssa sujuu pääsääntöisesti hyvin. Tätä tukevat muun muassa säännölliset tapaamiset ja alueelliset ohjaus- tai seurantaryhmät, joita on hieman eri vaihteluvälein kaikilla alueilla.
- Kutakuinkin jokaisella alueella yksittäisen palveluntuottajan osaaminen ja TE-hallinnon palveluiden heikko tuntemus ovat nousseet haasteiksi.

3.4.1 TE-hallinnon näkökulma yhteistyöhön

TE-hallinnon pilottien yhteyshenkilöiden näkökulmasta yhteistyö palveluntuottajien yhteyshenkilöiden kanssa on sujunut pääsääntöisesti hyvin. Tätä tukevat muun muassa säännölliset alueelliset ohjaus- tai seurantaryhmät, joita on ollut hieman eri vaihteluvälein kaikilla alueilla. Ne ovat toimineet tiedonvaihdon ja avoimen vuoropuhelun paikkoina. Myös Etelä-Savon organisoimien, tiedonvaihtoa tukevien yhteisten Skype-palaverien on nähty edistäneen yhteistyötä.

Yhteistyötä kuvataan onnistuneeksi, kun palveluntuottajan koetaan ottaneen vastuunsa, ymmärtävän TE-hallinnon toimintatavat ja tuntevan palvelut. TE-hallinnosta saavat kiitosta aktiiviset ja osaavaa henkilöstöä omaavat palveluntuottajat, jotka ovat tehneet yhteistyötä muiden palveluntuottajien (esim. ristiinohjaus) ja/tai alueen verkostojen kanssa nuorten poluttamisessa.

TE-toimiston yksittäisten asiantuntijoiden tasolla yhteistyö on ollut enemmän teknistä: viestintä liittyy esimerkiksi suunnitelmaportin aukaisemiseen ja yhteystietojen tarkistamiseen. Suurin haaste TE-toimistojen asiantuntijoiden näkökulmasta liittyykin siihen, ettei palvelun aikana saada tietoa nuorten tilanteesta tai nuorelle tarjotuista palveluista, mikä näkyy epäluuloina palvelun onnistumista kohtaan. Pahimmillaan nuorten koetaan jääneen heitteille puoleksi vuodeksi.

Vaikka yhteyshenkilötasolla yhteistyötä kuvataan yleisessä mielessä positiiviseksi, 14 alueesta 10 on nostanut esiin toistuvia haasteita yksittäisten palveluntuottajien kanssa:

- Palveluntuottajan henkilöstö ei tunne TE-palveluita ja TE-hallinnon konseptia. Usealla alueella on löytynyt yleensä yksi palveluntuottaja, joka ei tunne palveluita eikä ota niistä selvää. Palveluntuottajat kysyvät aina samoja kysymyksiä eivätkä perehdytä uusia tai vaihtuvia työntekijöitä. Palveluntuottajan yhteyshenkilö on voinut olla täysin epätietoinen siitä, mitä suunnitelmaa on ollut tarkoitus päivittää (työllistymissuunnitelmia), mikä on johtanut jopa virheellisiin ja asiakkaan työttömyysturvan kannalta ongelmallisiin tilanteisiin. Vaikka TE-hallinnon asiantuntijoiden näkemyksen mukaan mahdollisuuksia kysymyksille ja tarkennuksille on annettu, niitä ei ole hyödynnetty. Lähtötilanteessa ei ole huomattu tehdä sanastoja, sillä oletuksena on ollut, että kaikki toimijat täyttävät tietyt lähtökohdat. Osalla haaste on voinut tulla palveluntuottajan alihankkijan kanssa, jos palveluntuottaja ei ole ohjeistanut alihankkijaansa.
- Pieni osa palveluntuottajista ei ole TE-hallinnon näkökulmasta ymmärtänyt, että asiakkaaksi ohjataan myös niin sanottuja haastavia asiakkaita. "Levitetään käsiä, että nuori on väärässä palvelussa". "Tää on vaikea, palautan ja laita uusi". TE-hallinnon näkökulmasta palveluntuottaja on se, jolta kohtaaminen ja ajankäyttö hankitaan.
- Yksittäisissä tapauksissa on nostettu esiin, että palvelussa ohjaus on ollut epäloogista tai laadutonta. "Ei sovittu asioita tai konkreettisia toimenpiteitä tai korostettu välitappeja."

- Palveluntuottajan taholta on ohjattu nuoria palveluntuottajan omaan toiseen palveluun, mikä yhtäältä sinänsä on voinut edistää nuoren tilannetta mutta mistä toisaalta nousee epäilyjä, että nuoresta maksetaan kahden palvelun käytöstä samanaikaisesti.
- Joissain tapauksissa asiakkaan kontaktointi on kestänyt TE-hallinnon näkökulmasta liian kauan. Tämä heijastuu joltain osin asiakaspalautteessa.
- Palveluntuottaja ei ole käyttänyt odotetusti resurssia palvelun toteutukseen ja henkilökohtaiseen ohjaukseen. Tällöin TE-hallinto on odottanut merkittävämpää panostusta nuoren kohtaamiseen.
- Palveluntoimittaja on hankkinut omatoimisesti asiakkaita ja lähettänyt listan asiakkaista, joita ei ole lähetetty palveluun TE-hallinnon puolelta. Palveluntuottajien oman markkinoinnin orientaatio on myös vaihdellut alueittain siinä, onko tämä ollut toivottavaa vai ei. Myös alueen sisällä TE-hallinnossa asiasta voi olla eriäviä näkemyksiä.
- Palveluntuottaja on halunnut hyödyntää/tarjota TE-hallinnon palveluita esimerkiksi ammatinvalinnan ohjaukseen sen sijaan, että tarjoaisi niitä itse, vaikka lähtökohtaisesti tämän tyyppisen toimintamallin on katsottu sisältyvän osaksi tätä palvelua.
- Asiakastietojen käsittelyä/tietosuojaa ei ole huomioitu riittävästi.
- Palvelua on markkinoitu virheellisesti tai vähäisemmässä määrin kuin TE-hallinto on odottanut.

Palveluiden varsinaista käytännön toteutusta käsiteltiin haastatteluissa verrattain vähän, sillä TE-hallinto ei ole seurannut sitä aktiivisesti. Näkymät palvelun toteutukseen tulevat käytännön yhteydenpidosta, esittelistä (erityisesti infot), asiakaspalautteista ja laskutusprosessin yhteydessä. Kun lähtökohtana on, että TE-palveluissa ei ole aikaa asiakkaiden kohtaamiseen samassa määrin ja TE-hallinnolla on tarjolla omia palveluita, palveluiden toteutusta koskevat arviot tulevat esiin lähinnä yksittäisissä skeptisissä näkemyksissä siitä, olisiko palvelut voitu järjestää itsekin. Toteutus on muutamalla alueella arvioitu lähtökohtaisesti odotettua heikommaksi: yksilöllinen palvelu on odotettua vähäisempää, eivätkä palvelut ole erikoisia, uusia tai

innovatiivisia verrattuna esimerkiksi työnhakuvalmennuksiin. Konsortionäkökulman jäädessä ohueksi toistuu ”sama sapluuna”, ja yhteistyön sijaan korostuu kilpailuasetelma ja ”omaan pussiin pelaaminen”. Milloin palvelu on arvioitu heikoksi, taustalla on nähty myös palveluntuottajan palvelujärjestelmän heikko tuntemus ja hyödyntäminen. Arviota heikentää myös epäily siitä, että palveluntuottajat optimoivat palvelun kestoja palkkion toivossa.

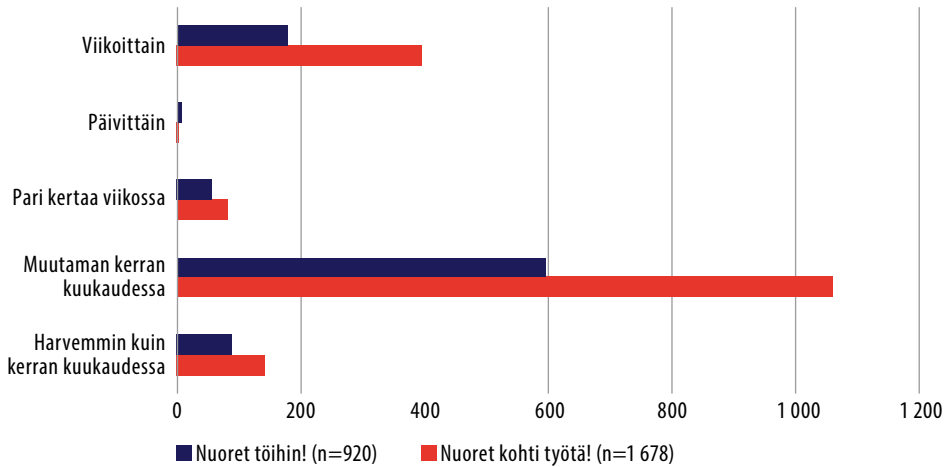
Yksittäisiä haastatteluhavaintoja esiintyy myös siitä, että palveluntuottajat ovat hyödyntäneet julkisia palveluita niiden itse tuottamisen sijaan. Palveluntuottaja on esimerkiksi saattanut lähettää nuoren Ohjaamoon palvelun toteutusajankana. Ohjaamoon tutustuttaminen arvioitiin itsessään hyväksi, mutta nuoren lähettäminen yksin nähtiin arveluttavana: tarkoitus ei ole, että Ohjaamo tekee päällekkäistä työtä muiden kanssa.

”Tarjoamme omia palveluja, ja kyllähän palveluntuottajat niitä omassaankin käyttävät (työkokeilu). Poikkeako tämä meidän työhönvalmennuksesta sitten kuitenkaan? Jos asiakkaat saavat [palvelua] pari kertaa kuussa tai harvemmin, niin meidän työhönvalmennuksessa saisi enemmän – siinä esim. kerta viikkoon kontaktointi (pääsääntöisesti tapaamisia). Intensiteetti riippuu tietysti henkilökohtaisesta tarpeesta. Emme tiedä sisällöstä.”

”Asiakaspalautteiden pohjalta eivät niin äärimmäisen tiivistä palvelua ole saaneet; ehkä olemme odottaneet vähän tiiviimpää. Olemmeko myyneet palvelua oikein? Tietysti olemme vähän pitäytyneet sanomaan, että emme tiedä millaista palvelua, mutta oletus ’tiivis tuki’. Jos tavattu 2 kertaa kolme kuukauden aikana, niin onko tiivis...”

Alla olevassa kuvassa on nuorten kolmen kuukauden välipalautteen kautta välittyvä kuva siitä, kuinka usein palveluntuottajat ovat olleet yhteydessä nuoreen. Palkeissa ovat välikyselyyn osallistuneiden nuorten määrät. Kuvasta näkyy, että palvelun ollessa puolivälissä suureen osaan on oltu yhteydessä useammin muutaman kerran kuukaudessa.

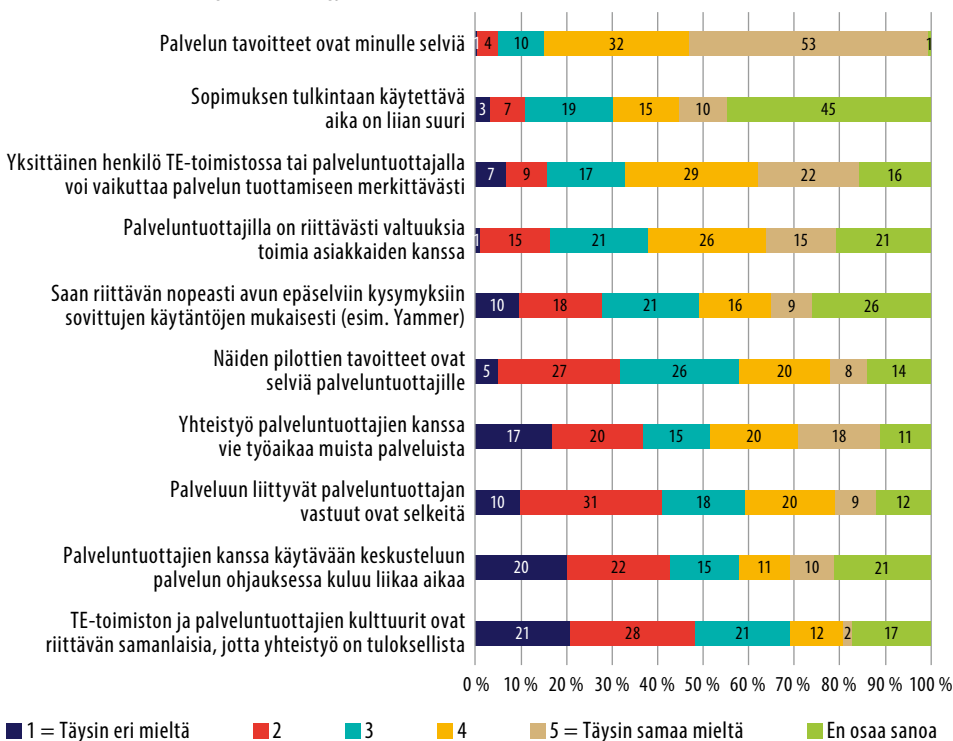
**Arvioi, kuinka usein palveluntuottaja on ollut sinuun yhteydessä tähän mennessä?
(3 kk välipalautte)**



Kuva 16. Palveluntuottajien yhteydenpito nuoriin kolmen kuukauden välipalautteen mukaan.

TE-hallinnon asiantuntijoille suunnatun kyselyn tulokset havainnollistavat, että asi-
antuntijatasolla on epäluuloja esimerkiksi palveluntuottajien omien vastuiden tun-
temuksen tasosta. Toimijoiden toimintakulttuurien arvioidaan eroavan toisistaan
vielä paljon. Lisäksi suuri osa tunnistaa, että toiminta on henkilösidonnaista niin
TE-hallinnon kuin palveluntuottajien puolella, eli yksittäinen henkilö voi vaikuttaa
palvelun tuottamiseen merkittävästi.

Miten arvioit seuraavia palveluntuottajien kanssa tapahtuvaa yhteistyötä ja sen vaikutuksia kuvaavia väittämiä? (n=176–179), %



Kuva 17. Asiantuntijoille suunnattuun kyselyyn vastanneiden näkemykset yhteistyöstä palveluntuottajien kanssa.

Vaikka valtakunnallisen hankinnan hyvinä puolina tunnistettiin periaatteessa yhteiset toimintaperiaatteet, niiden soveltamisessa alueilla on pientä variaatiota orientaation suhteen. Monessa kohtaa haasteet liittyvät vuorovaikutuksen ja tiedonkulun puutoksiin. Tähän liittyvät myös erilaiset odotukset rooleista. Oletuksena on tällöin usein ollut, että kriteerit täytettyään palveluntuottajilla on selkeä käsitys siitä, mistä palveluissa on kyse. Siten myös TE-hallinnon puolelta palveluntuottajien esittämiin kysymyksiin on suhtauduttu vaihtelevasti: osa on nähnyt palveluntuottajien esittämät kysymykset hyväksi, osan mielestä kyse on ”aggressiivisesta tavasta hakea tulosta”.

Haasteina tiedonkulku ja käytössä olevat välineet

TE-hallinnon näkökulmasta tiedonkulkua haastavat käytetyt sähköiset järjestelmät ja välineet, joilla tietoa välitetään. Aika menee moneen paikkaan kirjaamiseen. Palveluntuottajia ja asiakkaita seurataan tukkimiehenkirjanpitoa käyttäen. Asiakkaat ovat URA:ssa, mutta sen käyttö on haastavaa: TE-hallinto on joutunut avaamaan suunnitelman, monta kertaa myös samalle asiakkaalle. Taustalla on ollut muun muassa se, että asiantuntija on ajoittanut näkymän avaamisen tiettyyn hetkeen asiakkaan valittua palvelun, mutta jos asiakas ei ole ilmoittautunut aikataulussa, rytmitys on muuttunut samalla. Sama haaste on luonnollisesti myös palveluntuottajilla. Palvelunäkymä ei avaudu palveluntuottajille, jotka joutuvat toimimaan asiakkaan kanssa puhtaalta pöydältä (eivät näe esimerkiksi tietoa oikeudesta palkkatukeen). Asiakkailta ei ole kysytty erikseen lupaa heidän tietojensa siirtämiseen.

Tiedonvaihdoissa on alueilla hyödynnetty OneDriveä, jonka osalta linjattiin, ettei sitä voi käyttää henkilötietojen siirtämiseen puutteellisen tietosuojan takia. Silti sitä on yhä voitu hyödyntää, mikä on aiheuttanut ihmettelyä.

Kuten edellä on tuotu ilmi, asiantuntijoiden näkökulmasta on haasteellista, ettei nuoren tilanteesta saa riittävästi tietoa myöskään palvelun päätyttyä. Tiedonvälityksessä työllistämissuunnitelma ei toimi riittävän informatiivisella tavalla. Tähän liittyvät myös näkemykset siitä, että palkkion toivossa nuoria pidetään palvelussa liian kauan ilman eteenpäin vieviä toimenpiteitä. Oppeina nousevat esiin yhteisten pelisääntöjen opettelu ja sopiminen läpinäkyvästi alusta alkaen.

3.4.2 Palveluntuottajien näkemykset yhteistyöstä

Yhteistyötä TE-hallinnon yhteyshenkilöiden kanssa pidettiin pääosin toimivana. Parhaimmillaan piloteissa on koettu toteutuneen aitoa yhteiskehittämistä. Valtakunnallinen koordinointi ja yhteiset videopalaverit mainitaan hyvinä käytäntöinä. Yhteistyö alueellisissa ohjausryhmissä koetaan pääsääntöisesti hyväksi, mutta aluekohtaiset erot nousevat esiin jonkin verran. Erityisesti palveluntuottajat, jotka toimivat useammalla kuin yhdellä alueella, korostivat eroja alueellisessa yhteistyössä. Palvelun kannalta keskeistä tietoa on voitu saada toiselta alueelta, ja palveluntuottaja olisi ollut pimennossa, jos olisi toiminut vain yhdellä alueella.

Toinen ulottuvuus liittyy siihen, että vaikka yhteyshenkilöiden yhteistyö on toiminut hyvin, päivittäisessä kanssakäymisessä asiantuntijatasolla on paikoin ilmennyt

haasteita. Esimerkiksi hajaantuneen – vaikkakin johdetun – asiakasohjauksen ongelmana nousi esiin, että vaikka asiakaskohderyhmän luonteesta olisi yhteinen käsitys palveluesimiesten ja palveluntuottajien kesken, on todellisuus voinut tuntua palveluntuottajista toisenlaiselta, jos käytännön yhteistyö asiantuntijoiden kanssa ei ole toteutunut yhtä jouhevasti. Ristiriitaa ovat aiheuttaneet odotettua suurempi työmäärä ja epäselvyydet muun muassa työllisyys suunnitelmien avaamisesta URA-järjestelmässä ja palveluntuottajien tarpeesta saada lisätietoa asiakkaasta. Yleisenä haasteena on ollut, ettei palveluntuottaja ole päässyt tutustumaan nuorten tietoihin ja aikaisemmin todettuun palveluntarpeeseen.

Moni yhteistyöhön ja palveluihin liittyvä pulmakohta olisi voitu ennakoida lisäämällä tiedonvaihtoa ja sopimalla pelisäännöistä etukäteen. Esimerkiksi osa palveluntuottajista, joilla on pitkä kokemus nuorten työllistämistä edistävästä palvelusta ja palvelujärjestelmästä, nosti kritiikkinä esiin, että prosessia ja linjauksia olisi pitänyt avata lisää ”konkareillekin”. Esimerkiksi työllistymissuunnitelman sisältö ei ole ollut tuttu palveluntuottajan näkökulmasta. Tähän olisi kaivattu demoversiota. TE-toimistojen näkökulmasta nostettiin esiin kritiikkinä, että palveluntuottajat ovat liian usein pitäneet nuoria tarpeettoman pitkään palvelun piirissä, vaikka tilanne ei ole nuoren kohdalla edennyt ja nuori voisi tarvita muuta palvelua. Tämän osalta palveluntuottajien suunnalta nousi esiin tarve sopia tarkemmin, milloin nuoren palvelu on syytä lopettaa.

”Ohjeistukset vaihtelevia ja epämääräisiä, suullisia, tai sähköpostitse. Kun asiakas työllistyi, mietittiin, kirjataanko ulos vai seurataanko, että kaikki menee hyvin. Soitin kahdelle ihmiselle ja sain päinvastaiset vastaukset. Sanalla sanoen missään ei ollut yksiselitteistä vastausta.”

Epäselvyyksiä on ilmennyt myös sen suhteen, mitä palveluita TE-toimisto tarjoaa nuorten ollessa palveluissa. Yksittäisiä esimerkkejä tuli tilanteista, joissa nuori on saanut palvelun aikana työtarjouksen, asiakas on voinut saada selvityspyynnön ja karenssin tai epäselvyys linjauksista esimerkiksi työkokeilujen osalta on voinut veistää palveluntuottajan nuoren kanssa tekemät suunnitelmat.

Hyvin toiminut yhteistyö on edellyttänyt vuorovaikutusta ja esimerkiksi sen teoittamista, että TE-toimistoon otetaan heti yhteyttä, jos on ilmeistä, ettei asiakas ole oikeassa palvelussa. Lisäksi on vaihdettu tietoa siitä, mitä nuoren kanssa on tehty, ja annettu arvio nuoren tilanteesta, jotta TE-toimisto saa ”kopin” nuoresta.

Palveluntuottajien orientaatio ohjata nuoria muun tuen piiriin on selkeästi vaihdellut, mihin on vaikuttanut osaltaan myös tulospalkkiomalli.

4 Tuloksellisuustutkimus

Tässä luvussa käsitellään pilotin tuloksia TE-toimistojen asiakastietojärjestelmä URA:n tietojen ja pilottien oman tulosseurannan pohjalta.

4.1 Pilottikonaisuuden saavuttamat tulokset työ- ja elinkeinoministeriön tuloksellisuusseurannan ja URA-aineiston valossa

Luvussa käsitellään seuraavat arviointikysymykset:

- Millaisiin työpaikkoihin (toimiala, koko, sijainti) ja työsuhteisiin (vaikuttavuus 3 kk, yli 12 kk, vuokratyö) asiakkaat ovat sijoittuneet?
- Kuinka suuri osa pilotteihin osallistuneista aloitti/on aloittamassa yritystoiminnan?
- Millaisissa asiakasryhmissä ja millä toimialoilla ostopalvelu on tuloksellisinta?

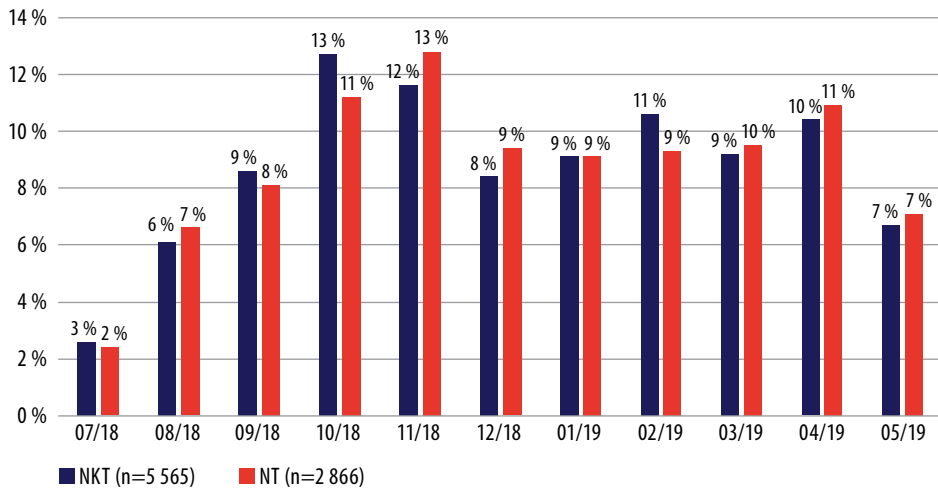
Marraskuussa 2019 poimittu URA-aineisto kattaa lähes jokaisen pilottiin osallistuneen henkilön, joskin yksittäisissä tietokentissä tiedot saattavat puuttua, mikä vähentää havaintomäärää. Aineistossa Nuoret kohti työtä! -palveluun osallistuneita oli 5 538 ja Nuoret töihin! -palveluun 2 782. Palveluun osallistumisen ajankohta on määritetty valtakunnallisen pilottihakusanan kirjauspäivämäärän mukaisesti. Kirjauspäivämäärä ei välttämättä ole sama päivämäärä, jolloin palvelu tosiasiallisesti on alkanut. Mahdollista ajallista virhettä arvioitiin vertaamalla hakusanapäivämäärää asiakkaan työllistymissuunnitelman laatimisen ajankohtaan, joka viittaa palvelun todelliseen alkuun. Mediaanierotus lähimpään työllisyysuunnitelmaan on 12 päivää, mitä voi pitää hyväksyttävänä virheenä ottaen huomioon, etteivät

muutkaan URA-kirjaukset välttämättä ole täysin ajantasaisia ja että niissäkin saattaa esiintyä viiveitä. Lähes kaikkien aineiston asiakkaiden palvelun aloittamisesta on poiminta-ajankohtana kulunut yli puoli vuotta³.

Aineistoa tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: 1) osallistuneiden taustatiedot alueittain, 2) pilottikauden aikaiset tapahtumat ja 3) sijoittuminen enimmäiskeston jälkeen eli tuloksellisuus. Asiakaskohtainen pilotin päättymisajankohta ei ole tiedossa siten, että se voitaisiin yhdistää rekisteriaineistoon. Tämän takia on mahdotonta tietää, mitkä tapahtumat kuuluvat pilotin piiriin ja mitkä puolestaan pilotin jälkeisiin palveluihin. Ainoa tapa lähestyä kysymystä pilottikauden tapahtumista on valita tarkasteltaviksi mahdollisesti pilottikaudelle sijoittuvat eli alkamispäivämäärästä lukien 180 päivän jaksolle sijoittuvat tapahtumat. Oletettavasti suurin osa näistä on pilotin ansiota, sillä palvelun päättäminen ilman tulosta siten, että TE-toimisto kuitenkin pystyisi löytämään asiakkaalleen oikean sijoituskohteen heti tämän jälkeen, ei ole ollut palveluntuottajien etujen mukaista.

Tyypillisesti työnvälityspalveluiden tuloksellisuutta arvioidaan tietyllä tarkasteluhetkellä palvelun päättymisen jälkeen. Koska yksilöllinen päättymishetki puuttuu, ainoa tapa selvittää sijoittumista URA-aineistoon pohjautuen on tarkastella sitä, mikä on asiakkaan työllisyyskoodi puolen vuoden palvelujakson päätyttyä. Arviointitavan heikkous on se, että palvelu voi todellisuudessa jäädä kokonaan alkamatta, päätyä jo hyvin pian tai sitten kestää täydet puoli vuotta. Arviolta muutama prosenttia palveluun kirjatuista asiakkaista on jättänyt palvelun aloittamatta, mikä on syytä huomioida tulkittaessa tuloksia. Lisäksi osa esimerkiksi koulutustuloksista saattaa olla sellaisia, joista ansio kuuluu palvelulle mutta jotka kirjautuvat alkavaksi vasta palvelujakson päätyttyä. Molemmissa piloteissa eniten koulutuksia on alkanut loppusyksystä 2018, ja näiden osalta puolen vuoden palvelun kesto on täyttynyt loppukeväästä, jolloin useat koulutukset ovat siirtyneet alkamaan vasta syksyllä.

³ Etelä-Savon pilottien valtakunnallisia hakusanoja on kirjattu jälkikäteen, jolloin on menetetty tieto palvelun aloittamisajankohdasta.

Aloittaneet kuukausittain, %**Kuva 18. Palvelun aloitusajankohta.**

Kaikista rajoitteista huolimatta URA-tarkastelun perusteella voidaan arvioida, minkälaisia lopputulemia palvelu tuottaa. Tulokset eroavat jossain määrin pilotin omasta seurannasta, jossa lasketaan palveluntuottajille maksettuja tuloksia välittömästi päättymishetkellä tai sitä seuranneen seurantajakson päätyttyä. Lisäksi aineisto vastaa suuruusluokan tasolla kysymyksiin siitä, minkälaisia koulutuksia tai työllisyystapahtumia palvelusta voidaan arvioida seuranneen. Edellä kuvatut aineiston rajoitukset on syytä muistaa, mikäli tuloksia verrataan muiden vastaavien tutkimusten havaintoihin.

Pilottiin osallistuneiden taustatietoja

Pilotit kattoivat kokonaisuutena huomattavan suuren osan TE-toimistojen asiakaina olevista nuorista, joten osallistujat vastaavat TE-toimistojen nuoria asiakkaita kokonaisuudessaan. Osallistuneiden taustatietoja on kuvattu yksityiskohtaisesti liitteessä 3. Mielenkiintoinen näkökulma kuvaileviin tietoihin on se, millaisia eroja pilotti- ja aluekohtaisesti voidaan havaita. Lähtökohtaisesti pilotit on toteutettu samanlaisina, samalle kohderyhmälle ja samalla palkkiomallilla koko maassa, jolloin erot kohderyhmän koostumuksessa on syytä ottaa huomioon tuloksien osalta.

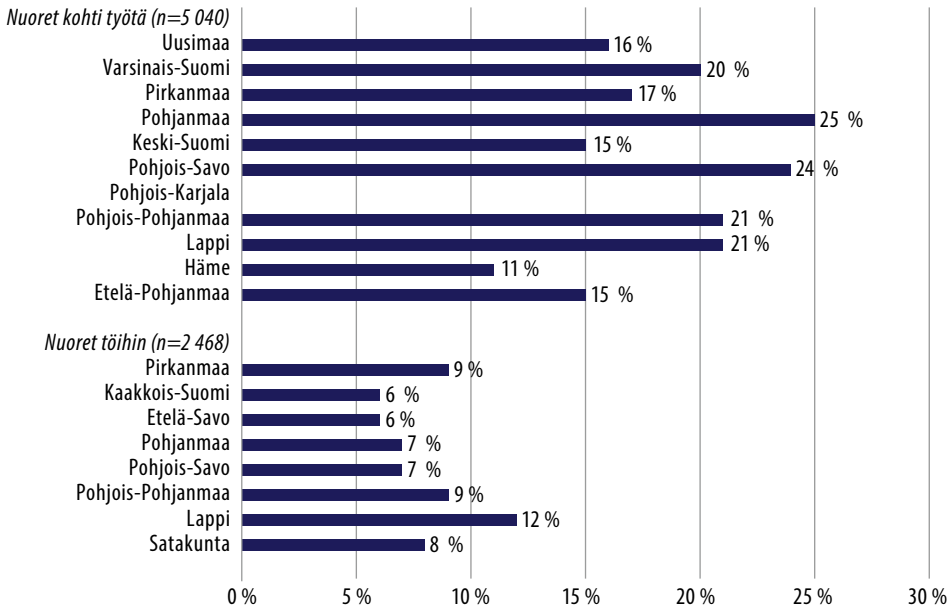
Pääsääntöisesti Nuoret kohti työtä! -palveluun osallistui kauempana työmarkkinoista olevia nuoria, joilla on koulutustarvetta, mikä on huomioitu myös

palkkiomallissa. Tämä näkyy erityisesti korkeana vain peruskoulun käyneiden osuutena, korkeampana rakennetyöttömyyden riskiryhmään kuuluvien osuutena ja korkeampana osaamisen kehittämispalveluiden, tuetun työllistämisen palveluiden tai monialaisen yhteispalvelun palvelulinjojen osuuksina. On kuitenkin merkillepantavaa, että alueittainen hajonta on suurta erityisesti Nuoret kohti työtä! -palvelun osalta (ks. edellä kuva 9. luvussa 3.2.1). Eräillä Nuoret töihin! -alueilla kohderyhmä on paperilla haastavampaa kuin joillakin Nuoret kohti työtä! -alueilla. Jossain määrin aineisto on kuitenkin keskenään ristiriitaista, mikä herättää kysymyksen TE-toimistojen kirjauskäytäntöjen yhtenäisyydestä. Itse tuloksien osalta eroja TE-toimistojen välillä on, mutta niistä ei ole nähtävissä johdonmukaista yhteyttä alueen osallistujien taustatietoihin.

4.1.1 Palveluiden aikaiset tapahtumat

Alkaneet koulutukset

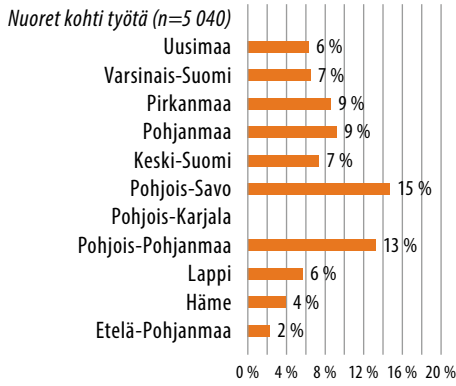
Noin 19 prosenttia Nuoret kohti työtä! -palvelun osallistujista ja 8 prosenttia Nuoret töihin! -palvelun osallistujista on aloittanut jonkin koulutuksen 180 päivän sisällä pilotin alkamisesta. Kohderyhmien ja tavoitteiden välinen ero tulee esiin siinä, että Nuoret kohti työtä! -palvelusta on kautta linjan aloitettu enemmän koulutuksia kuin Nuoret töihin! -palvelusta. Pohjois-Karjalassa (NKT) suurin osa osallistujista on rekisteritietojen perusteella aloittanut ammatillisen koulutuksen, mutta tämä selittyy kirjauskäytännöllä, jossa itse pilottiin osallistuminen on merkitty ammatilliseksi koulutukseksi. Vastaavaa käytäntöä ei ole ollut muilla alueilla. Tästä syystä tieto on jätetty esittämättä oheisessa kuvassa. Koulutuksien kirjauskäytäntöihin liittyy muitakin osin joitakin epätarkkuuksia, jotka on syytä muistaa tulkinnassa. Etelä-Savon tulosten osalta on huomioitava, ettei valtaosa tuloksista näy aineistossa, sillä päivitetystä kirjauksista ei voida tunnistaa 180 päivän jaksoa kuin osalta osallistuneista.

Jokin koulutus, %**Kuva 19. Jonkin koulutuksen pilotin aikana aloittaneiden osuus, %.**

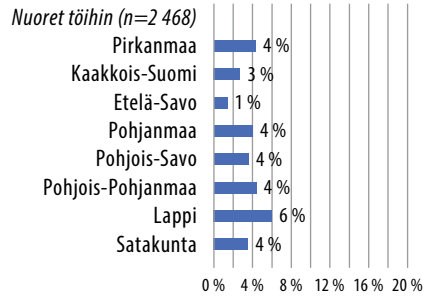
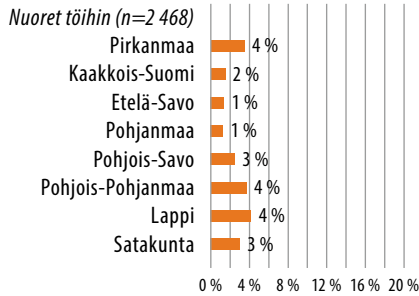
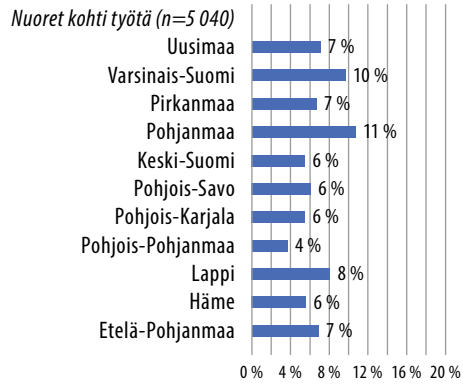
Valtaosa alkaneista koulutuksista oli ammatillisia tai työvoimakoulutuksia. Valmennukset tai omaehtoinen opiskelu ovat jääneet vähäisiksi, mikä on myös pilottien tarkoituksen mukaista. Kaikkia koulutustyyppejä on aloitettu enemmän Nuoret kohti työtä! -palvelussa.

Alkaneita koulutuksia tarkasteltiin myös laadullisella sisällönanalyysillä avulla, jolla tunnistettiin toimialoja, joille koulutukset kohdistuivat. Koulutuspoluista yksittäisenä suurimpana toimialana esille nousi ICT-ala, jonne monen nuoren polku suuntasi. Muita yksittäisiä esille nousseita aloja olivat liiketalouden ja kaupan ala ja kuljetus-, auto- ja logistiikka-ala.

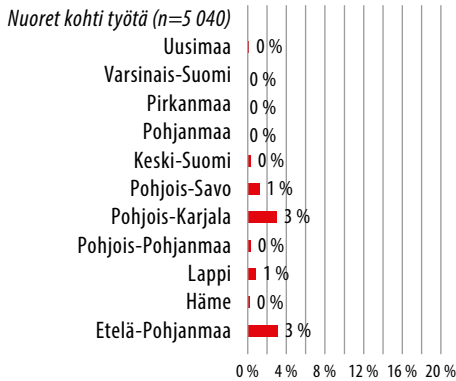
Ammatillinen koulutus, %



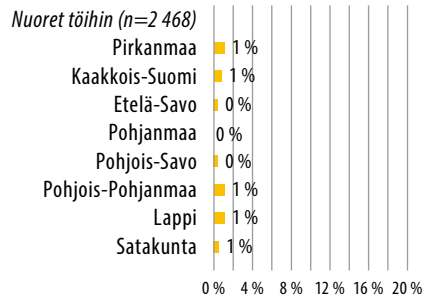
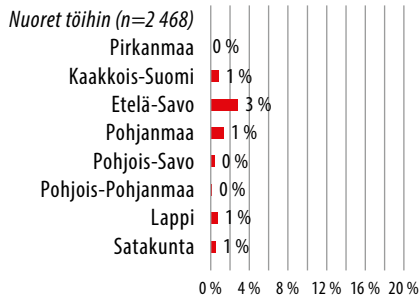
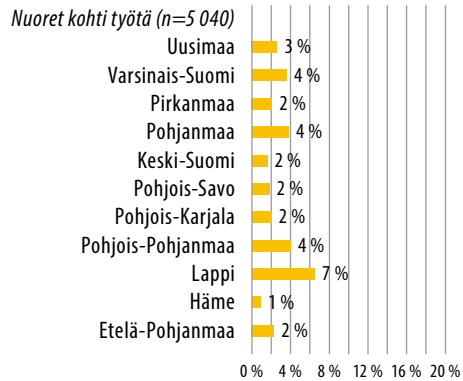
Työvoimakoulutus, %



Valmennus, %



Omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella, %

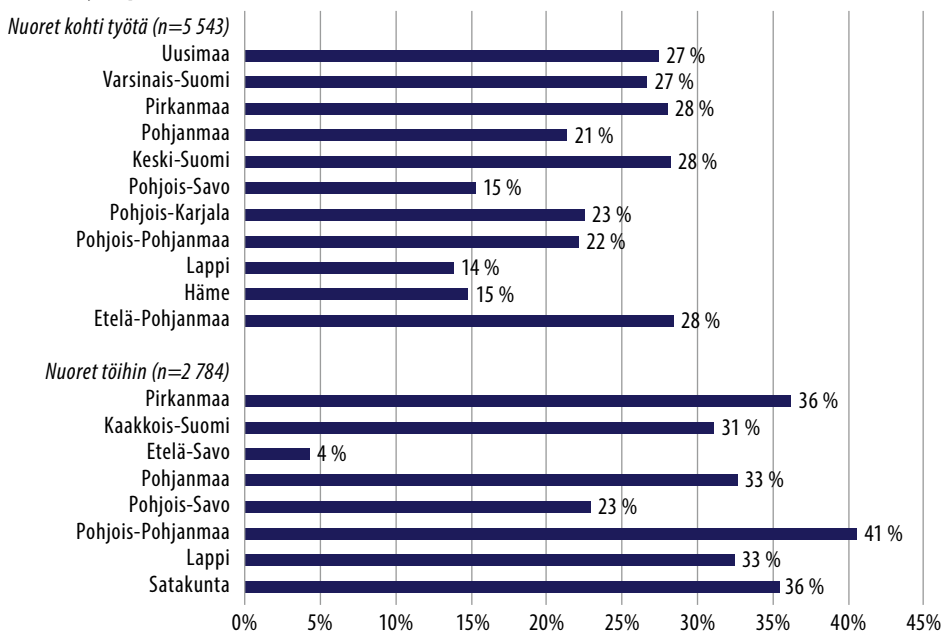


Kuva 20. Eri koulutukset pilotin aikana aloittaneiden osuudet, %.

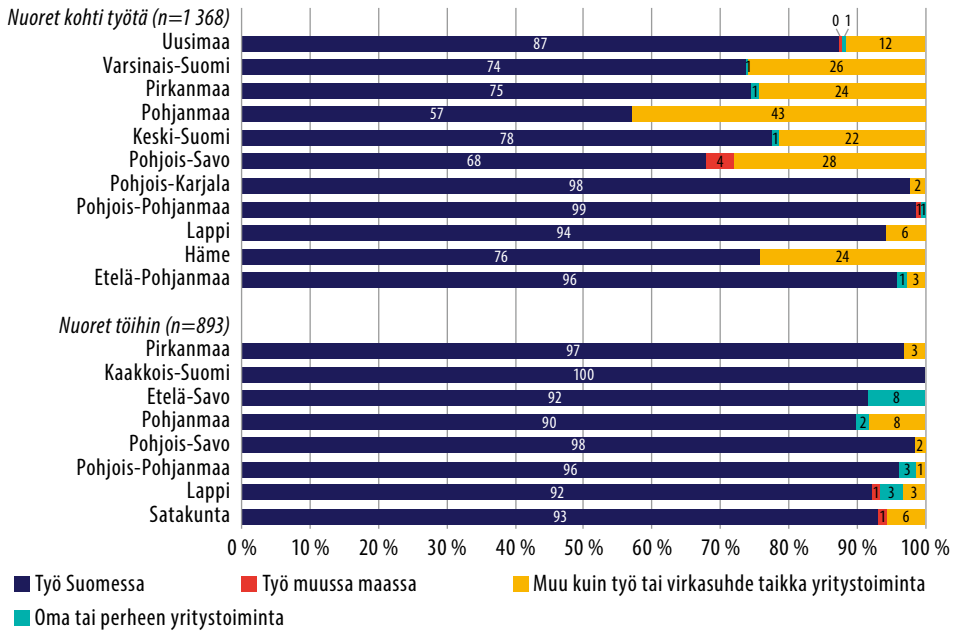
Alkaneet työsuhteet

Pilottikaudella alkaneita työsuhteita tarkasteltiin samalla menetelmällä kuin koulutuksiakin. Noin 25 prosenttia Nuoret kohti työtä! -palvelun osallistujista aloitti jonkin tyyppisen työn pilottijaksolla. Vastaavasti Nuoret töihin! -palvelussa työn aloitti 32 prosenttia osallistujista. Jos koulutuksia alkoi kautta linjan enemmän Nuoret kohti työtä! -palvelussa, töiden aloittaminen oli yleisempää Nuoret töihin! -palvelussa. Muutamat Nuoret kohti työtä! -alueet pääsevät määrällisesti lähelle, mutta näissä tapauksissa kyseessä ovat osittain muut kuin työ- tai virkasuhteet eli käytännössä erilaiset työkokeilut. Nuoret töihin! -palvelussa alkaneet työsuhteet ovat lähes täysin normaalia työtä. Alkaneet työsuhteet jakautuvat suhteellisen tasaisesti koko ja osa-aikaisiin tehtäviin. Nuoret kohti työtä! -palvelussa 54 prosenttia työsuhteista oli kokoaikaisia, Nuoret töihin! -palvelussa puolestaan 62 prosenttia. Alueelliset erot jäivät suhteellisesti vähäisiksi.

Jonkin työn pilotin aikana aloittaneet, %

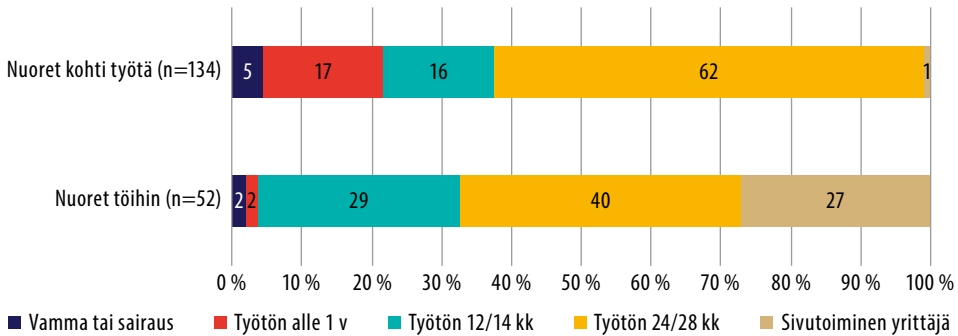


Kuva 21. Työsuhteen palvelun aikana aloittaneet, %.

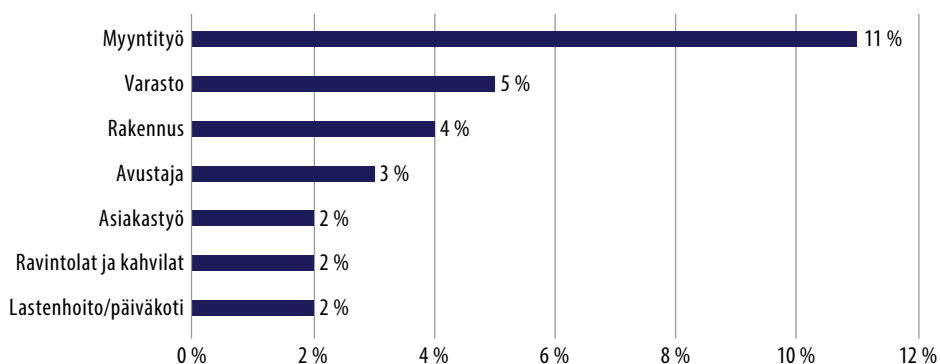
Eri työntyyppien osuus pilotin aikana alkaneista töistä, %

Kuva 22. Erilaisten työsuhteiden jakauma, %.

Asiakastietojärjestelmään ei suoraan kirjata työsuhteen kestoa, mutta suuntaa antavan arvion voi muodostaa päättymissyiden perusteella. On kuitenkin huomioitava, että tarkastelujaksolla vain osa määräaikaisista työsuhteista on ehtinyt päättyä, ja todennäköisesti näiden osuus on matalampi kuin todellisuudessa. Nuoret kohti työtä! -palvelussa kaikista puolen vuoden jaksolla alkaneista työsuhteista (pl. muu kuin työsuhde) 28 prosenttia on ehtinyt päättyä määräaikaisena. Nuoret töihin! -palvelussa vastaava osuus on 30 prosenttia. Molemmissa palveluissa yhteensä noin 10 prosentissa työ on päätynyt omaan irtisanoutumiseen tai koeaikapurkuun vastaavalla jaksolla.

Palkkatukea pilotin aikana on saanut vain harva, yhteensä 186 osallistujaa. Yleisin peruste on 24/28 kuukauden työttömyys. Palkkatukea on myönnetty kaikilla alueilla tasaisen vähän.

Palkkatukea pilotin aikana saaneet, %**Kuva 23. Palkkatuen eri muodot, %.**

Työllistyneiden nuorten ammattinimikkeitä tarkasteltiin myös laadullisen sisällön-analyysin avulla. Yleisin yksittäinen ammattinimike oli myyjä tai muu myyntityöhön viittaava tehtävänimike. Myös varastotyöntekijöitä oli työllistyneissä merkittävästi. Muita yleisiä ammattinimikkeitä olivat asiakaspalveluun ja asiakastyöhön viittaavat nimikkeet, lastenhoitoon viittaavat nimikkeet, rakennusalaan viittaavat nimikkeet ja kahvila- ja ravintola-alaan viittaavat nimikkeet. Yksittäisistä työnantajaryhmistä on syytä nostaa esiin julkinen sektori, jonne työllistyi noin 9 prosenttia osallistujista, ja henkilöstöpalvelut, joihin työllistyi noin 11 prosenttia osallistujista.

Merkittävimpiä ammattialoja, %**Kuva 24. Työllistyneiden ammattialoja (laadullinen luokittelu).**

Yrittäjyys

Yritystoiminnan käynnistäminen ei ollut pilottien ensisijainen tavoite, eikä myöskään palkkiomalli kannustanut palveluntuottajia yritystoiminnan tukemiseen. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että yritystoimintaa on käynnistetty vain hyvin vähän. Toisaalta palvelun kesto tai seurantajakso on myös hyvin lyhyt yritystoiminnan suunnittelemisen ja käynnistämisen näkökulmasta. Nuoret kohti työtä! -palvelussa seitsemän henkilöä aloitti oman yritystoiminnan seurantajaksolla. Lisäksi muutama työskenteli perheen yrityksessä. Nuoret töihin! -palvelussa aloittaneita oli 15, joista 10 Pohjois-Pohjanmaalta.

Työ- tai koulutusosoitukset

TE-toimisto on tehnyt pilotteihin osallistujille palvelun alkua seuranneen puolen vuoden aikana työ- tai koulutusosoituksia molemmissa piloteissa kaikilla alueilla. Osoituksia saaneiden asiakkaiden määrät tai osuudet vaihtelevat muutamista henkilöistä reiluun 10 prosenttiin. Osa näistä on kohdistunut henkilöille, jotka ovat jo päättäneet palvelun ja palanneet TE-toimiston asiakkaaksi, mutta selvyyttä tähän ei aineiston perusteella voi saada. Vaikka kokonaisuuden kannalta osoitusten määrä on pieni, yksikin tapaus riittää aiheuttamaan vastakkainasettelua järjestäjän ja palveluntuottajan välille. Ohjeistus on alussa ollut epäselvää, ja sitä on muutettu hankkeen kuluessa. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että osoituksia on lähetetty myös pilotin viimeisinä kuukausina ohjatuille asiakkaille.

4.1.2 Sijoittuminen palveluiden jälkeen

Työllistyminen

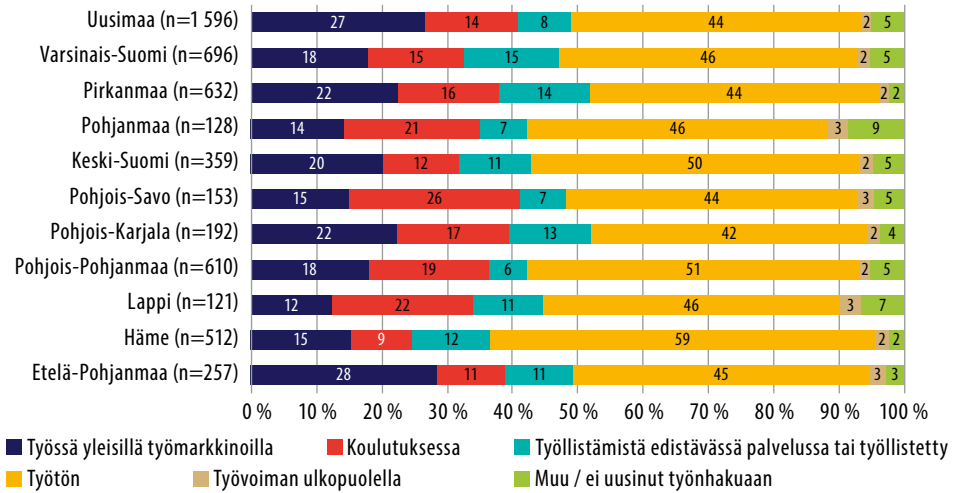
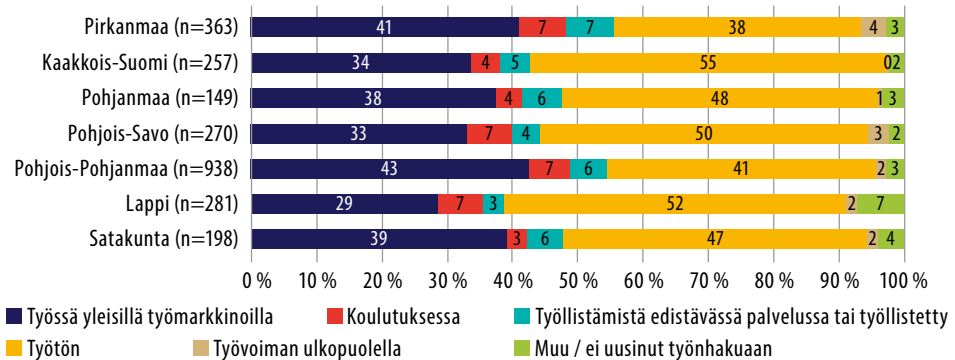
Pilottien tuloksellisuutta tarkasteltaessa määrittävä tekijä on asiakkaan voimassa oleva työllisyyskoodi pilottijakson päättyessä eli 180 päivää palvelun aloittamisesta. Jos koodi puuttuu, määrittävä tekijä on työnhaun päättymissyys. Kuten edellä todettiin, sekä palvelun aloittamisen ajankohta että palvelun kesto ovat osin tuntemattomia, joten valittu tapa on ainoa mahdollinen ja looginen tuloksellisuuden arviointiin. Epävarmuustekijöiden vuoksi ei ole mielekäästä kasvattaa tarkastelujaksoa pidemmäksi, sillä silloin myös virhemarginaalit kasvavat. Lopputulokset luokiteltiin

kuuteen luokkaan⁴ yhteiskunnallisesti toivotun vaikutuksen perusteella. Tämä ei vastaa perustetta, jolla piloteissa on maksettu palveluntuottajille tuloksista, mutta mahdollistaa vertailun muihin työllisyyspalveluihin (huomioiden rajoitukset).

Nuoret kohti työtä! -palvelun työssä olevien osuus vaihtelee 12–28 prosentin välillä. Koulutuksessa on 9–26 prosenttia osallistujista. Työttömänä on 42–59 prosenttia. Nuoret töihin! -palvelussa työssä yleisillä työmarkkinoilla on vähintään 29–41 prosenttia ja koulutuksessa vastaavasti vain 3–7 prosenttia osallistujista. Työttömänä on 41–55 prosenttia.

Nuoret kohti työtä! -palvelussa Lappi, Häme ja Pohjanmaa erottuvat hieman heikomilla työllistymistuloksilla: nämä kolme aluetta erottuvat asiakkaiden taustatekijöiltään alhaisen koulutustason ja 2–3 palvelulinjojen osallistujien osuudessa. Nuoret töihin! -palvelussa tulokset ovat vielä lähempänä toisiaan ja myös erot alueittaisissa osallistujajoukoissa taustamuuttujiltaan vähäisempiä, joten ei ole yllätys, ettei ilmeisiä yhteyksiä voida havaita.

4 Työssä oleviin lukeutuvat työssä yleisillä työmarkkinoilla olevat (työllisyyskoodi 1) tai henkilöt, jotka on välitetty töihin yleisille työmarkkinoille, jotka ovat saaneet itse työtä tai joiden lomautus tai lyhennetty työaika on päättynyt (päättymissyöt 1, 2, 3). Koulutuksessa oleviin kuuluvat koulutuksessa olevat (työllisyyskoodi 8, päättymissyöt 8). Työllistämistä edistäviin palveluihin tai työllistettyihin lukeutuvat erilaiset työvoimapalvelut (työllisyyskoodit 0 ja 7, päättymissyöt 4 ja 8). Työttömiä tarkastelussa ovat työttömät, lomautetut tai lyhennetyllä työviikolla olevat (työllisyyskoodit 2, 3, 4). Työvoiman ulkopuolisiksi on laskettu työvoiman ulkopuolella olevat ja työvoiman ulkopuolelle sekä työhön tai työnhakuun EU/ETA-alueelle siirtyneet (työllisyyskoodit 5 ja 6, päättymissyöt 5 ja 9). Luokkaan Muu tai Tuntematon kuuluvat henkilöt, joiden työnhakujakson päättymissyöt on tuntematon, ja henkilöt, jotka eivät ole uusineet työnhakuaan (päättymissyöt 6 ja 10). Erityisesti työnhakunsa uusimatta jättäneet vaikeuttavat tulkintaa, sillä syyt työnhakun uusimatta jättämiseen ei ole määritetty. Oletetusti suurin osa näistä henkilöistä on työllistynyt mutta jättänyt ilmoittamatta siitä.

Nuoret kohti työtä, sijoittuminen 180 päivää palvelun aloittamisen jälkeen

Nuoret töihin, sijoittuminen 180 päivää palvelun aloittamisen jälkeen

Kuva 25. Sijoittuminen palvelun jälkeen, %.
Sijoittumiseen vaikuttavat tekijät

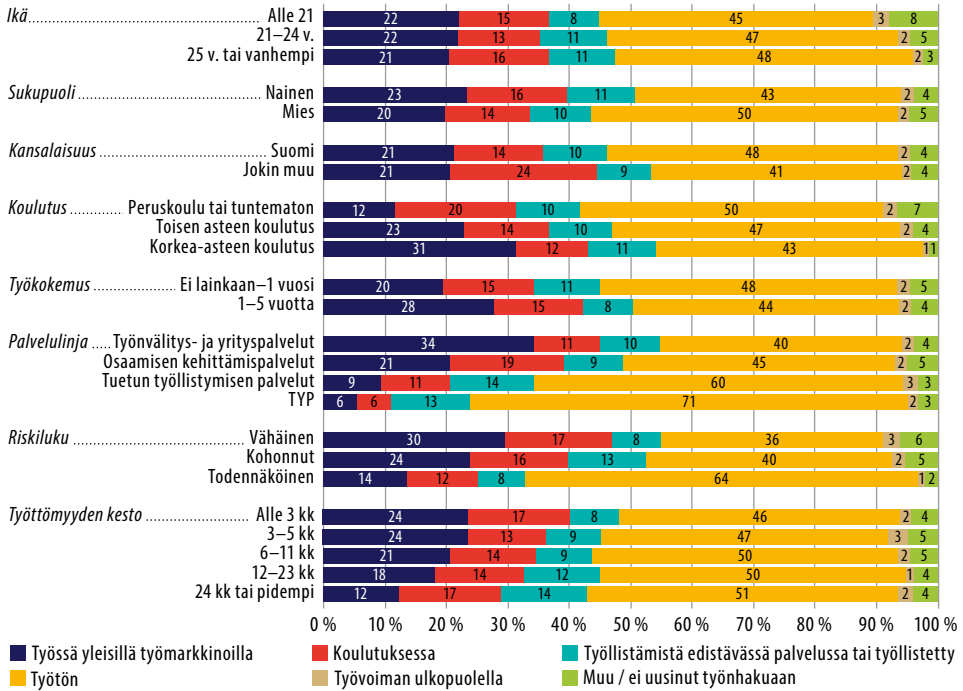
Työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä tunnetaan aikaisempien tutkimusten valossa laajasti, ja vaikka verrokiasetelmaa ei olekaan mahdollista muodostaa, voidaan tälläkin aineistolla todentaa työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Taustamuuttujista testattiin molempien pilottien osalta ikä, sukupuoli, maahanmuuttajatausta (kansalaisuus), koulutus, työkokemus, palvelulinja, rakennetyöttömyyden riskiluku ja aikaisemman työttömyyden kesto. Koska aineisto on kattava, ovat myös tulokset odotetun laisia. Pilottien välillä ei ole käytännössä muuta eroa kuin koulutustulosten

suurempi määrä Nuoret kohti työtä! -palvelussa ja työllistymisten määrä Nuoret töihin! -palvelussa.

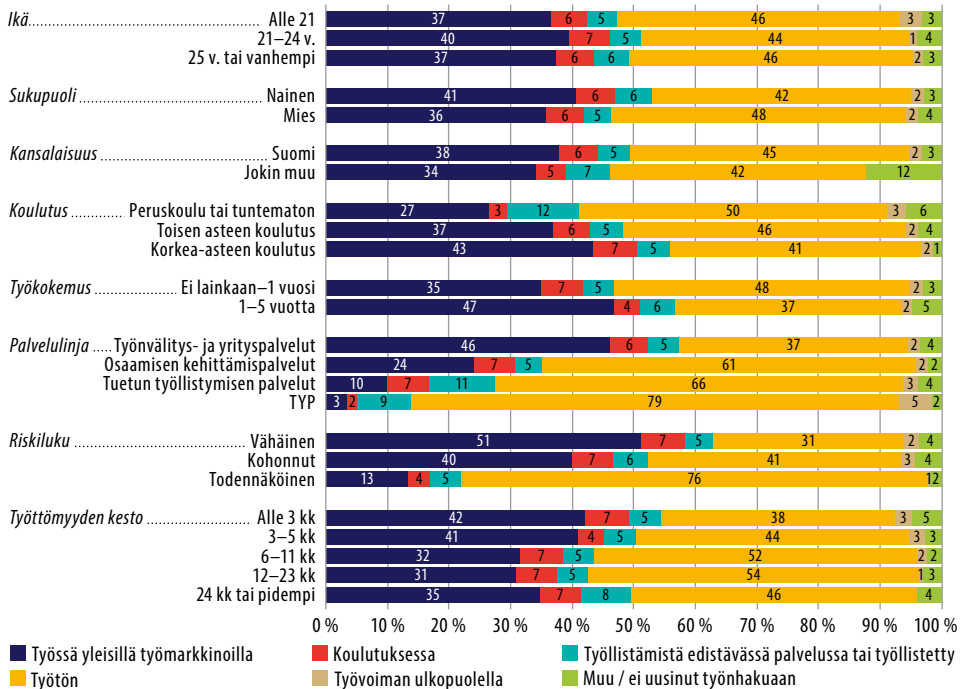
Ikä ei vaikuta yhtä voimakkaasti nuorilla kuin varttuneemmalla väestöllä, mutta sukupuolen osalta naiset ovat työllistyneet hieman useammin. Ulkomaan kansalaisia oli alueista lähinnä Uudellamaalla, ja tässä kohderyhmässä heidän tuloksensa eivät eroa kantaväestöstä Nuoret kohti työtä! -palvelussa ja vain vähän Nuoret töihin! -palvelussa.

Koulutuksen, työkokemuksen ja työttömyyden keston sekä näitä kuvaavien palvelulinjan ja riskiluvun yhteys työllistymiseen näkyy voimakkaana ja lineaarisena molemmissa piloteissa. Koulutukseen tai palveluihin siirtymisellä näillä ei vaikuttaisi olevan juurikaan yhteyttä.

Nuoret kohti työtä, sijoittuminen eri ryhmissä (n= 4 852–5 274), %



Nuoret töihin, sijoittuminen eri ryhmissä (n= 2 406–2 558), %



Kuva 26. Sijoittuminen eri ryhmissä, %. (Työttömyyden kestoan liittyvä hakusanapäivämäärään pohjautuvan lasketatavan takia suuria epävarmuuksia.)

4.1.3 Tulosten vertailua

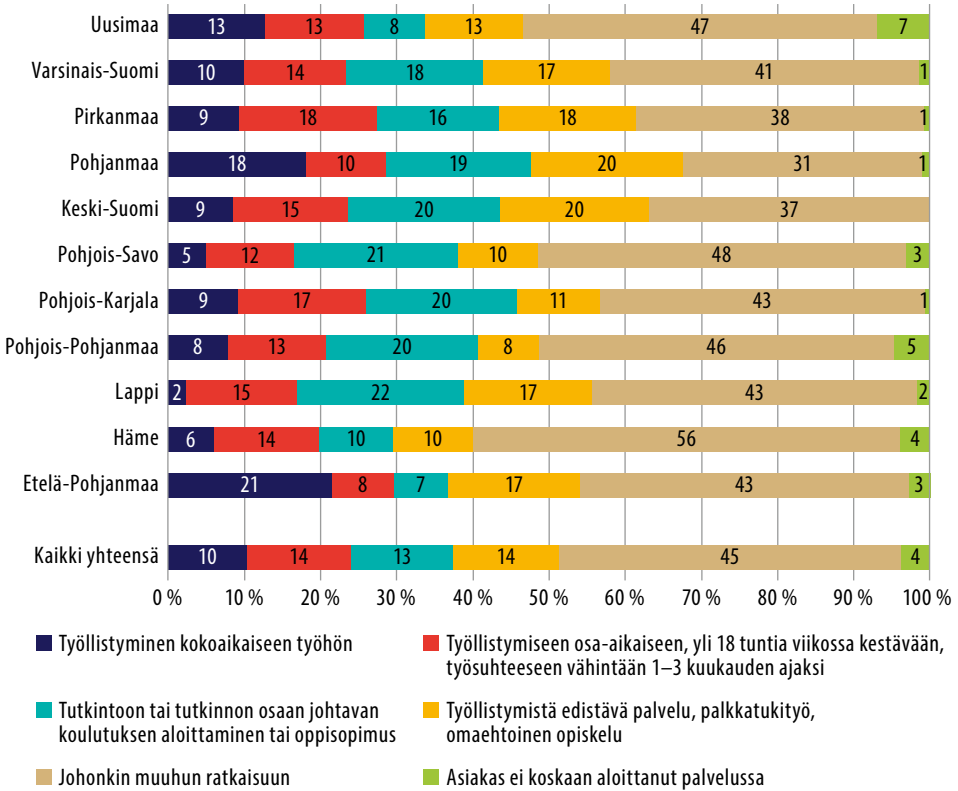
Palveluntuottajien tulosseuranta

Palveluntuottajien oma tulosseuranta eroaa edellä esitetystä URA-tarkastelusta siten, että näkökulmana on palkkioon oikeuttavien tulosten havaitseminen palvelun päättyessä ja seurantajakson aikana. Palveluntuottajien omasta tuloseurannasta käyvät tarkemmin ilmi eri työsuhteiden muodot ja niiden alueelliset erot. Koska huomio on kohdistettu tuloksiin, muut ratkaisut (esim. työttömyyden/työnhaun jatkuminen) niputetaan yhteen kategoriaan. Kokonaisuutena tulokset ovat molemmilla tarkastelutavoilla yhdensuuntaisia.

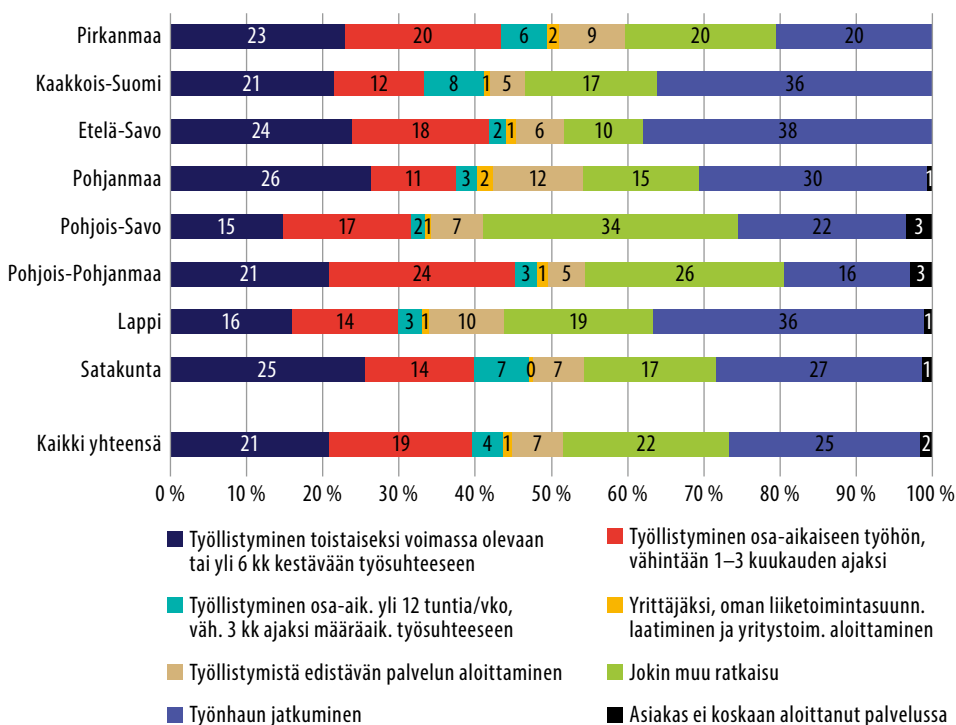
Nuoret kohti työtä! -palvelussa yleisille työmarkkinoille työllistymisissä on alueellisia eroja. Lapissa vain kaksi prosenttia on työllistynyt kokoaikaiseen työhön, kun taas 15 prosenttia on työllistynyt osa-aikaisesti. Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla taas kokoaikaiset työsuhteet ovat olleet selvästi yleisempiä. Osa 180 päivän tarkastelupisteen kohdalla osa-aikaisista työsuhteista on jo ehtinyt päättyä, mikä selittää URA:n astetta heikomman työllisyystuloksen. Negatiivisten lopputulosten määrä on kuitenkin molemmissa hyvin samankaltainen.

Nuoret töihin! -palvelussa osa-aikaisten työsuhteiden osuudet vaihtelevat vastavasti alueittain. Lisäksi muutamilla alueilla (Kaakkois-Suomi, Satakunta) korostuvat määräaikaiset työsuhteet muita enemmän. Myös tässä palvelussa Pohjanmaalla on ollut suhteessa vähemmän osa-aikaisia työsuhteita, mikä näkyy osaltaan siinä, että työllistymistulos on korkea vielä palvelun laskennallisen päättymisenkin tarkasteluhetkellä.

Nuoret kohti työtä! -tulosseuranta (%)



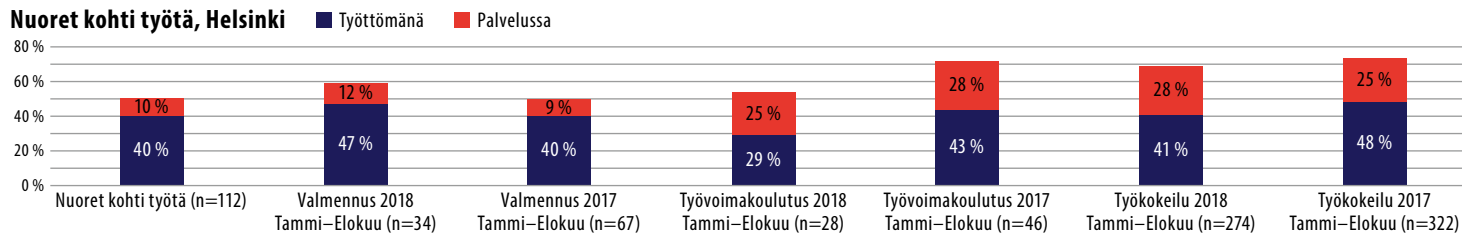
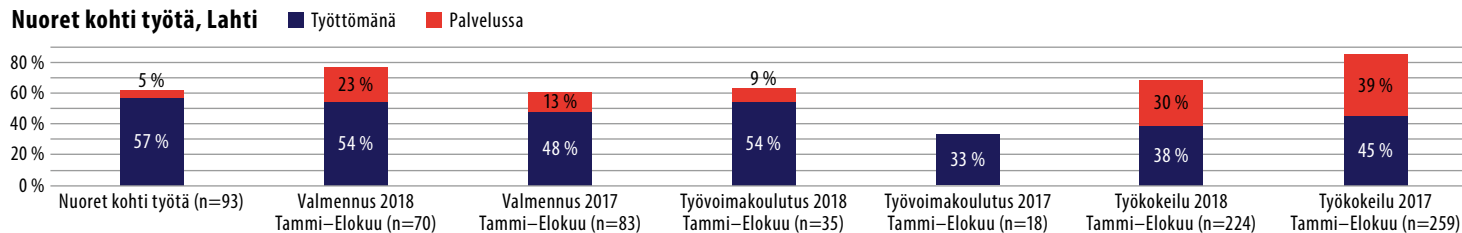
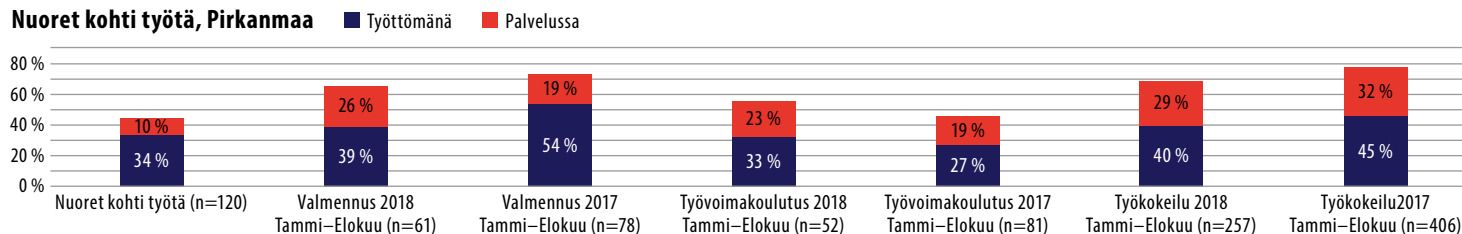
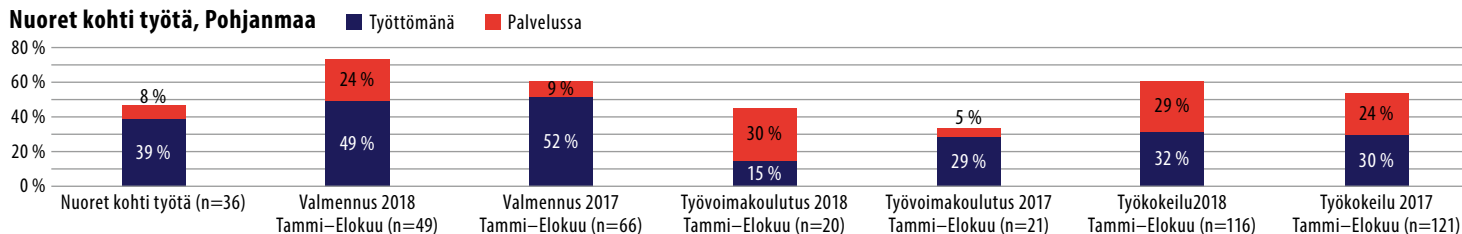
Kuva 27. Nuoret kohti työtä! -palvelun tulosseuranta (n=5 773).

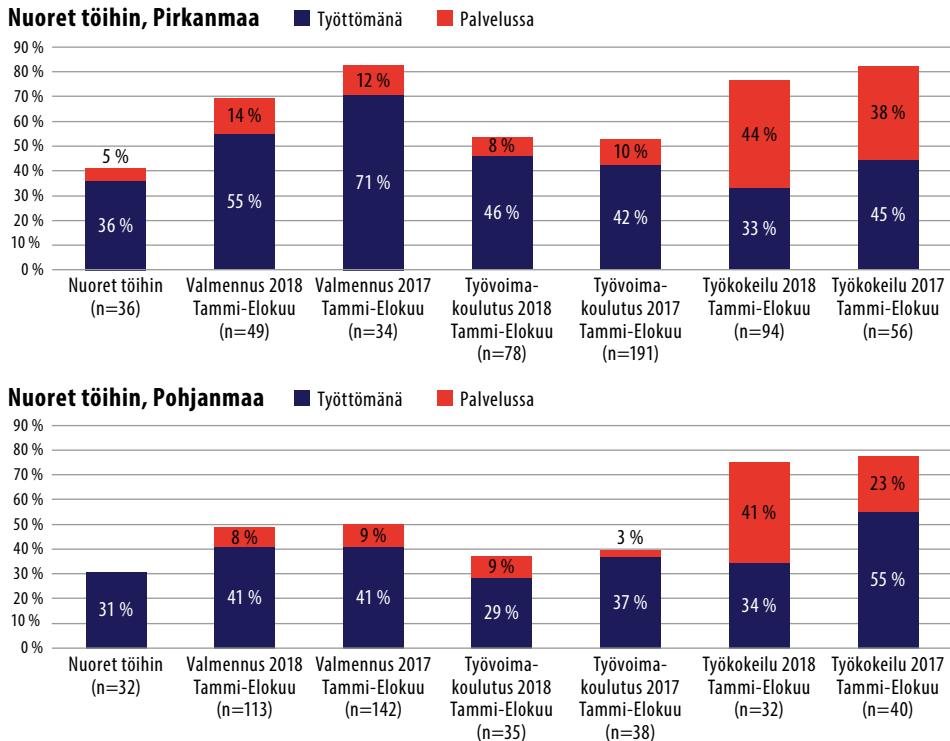
Nuoret töihin! -tuloseuranta (%)

Kuva 28. Nuoret töihin! -palvelun tuloseuranta (n=2 938).
Vertailu edellisvuosien palveluihin

Nuorten tulospurustaisten hankintojen tuloksellisuutta suhteessa muihin nuorille suunnattuihin palveluihin tarkasteltiin vertaamalla palveluiden lopputulosta mahdollisimman samankaltaisen kohderyhmän tuloksiin ennen pilottikauden alkamista valituilla ja rajatuilla alueilla. Tällaisen vertailun perusteella ei voida luotettavasti arvioida sitä, ovatko nuorten tulospurustaiset hankinnat aiempia palveluita tehokkaampi tapa järjestää nuorille kohdistetut työvoimapalvelut. Vertailun avulla saadaan kuitenkin selville suuntaa antavasti tulosten erojen suuruusluokka. Jos nuorten tulospurustaiset hankinnat olisivat merkittävästi tuloksellisempi tai heikompi tapa järjestää palveluita aiempiin palveluihin verrattuna, se näkyisi vertailussa huolimatta siitä, että asetelmassa tuloksiin vaikuttaa moni muukin tekijä, esimerkiksi yleinen suhdannevaihtelu.

Vertailukohtana tarkastelussa toimi työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilaston tilanne kolme kuukautta palvelun päättymisen jälkeen. Vertailun kohderyhmä rajattiin 20–24-vuotiaisiin Suomen kansalaisiin, joiden korkein koulutus on toisen asteen tutkinto. Nuoret kohti työtä! -palvelussa tarkasteltiin palvelulinjan 2 osallistuneita ja Nuoret töihin -palvelussa palvelulinjaa 1. Tehdyt rajaukset vastaavat palveluun osallistuneiden jakautumista siten, että niistä voitiin muodostaa mahdollisimman laajoja tarkasteluryhmiä. Luotettavia ja yhdenmukaisia vertailumittareita työnvälitystilaston ja URA-tulosseurannan välillä ovat vain työttömien tai jossakin työvoimapaalvelussa olevien osuudet, joiden kautta voitiin käänteisesti haarukoida positiivisia tuloksia. Työllistyminen yleisille työmarkkinoille näkyy heikosti työnvälitystilaston seurantatiedoissa, sillä useat työllistyneistä jättävät tiedon ilmoittamatta, jolloin tapahtuma kirjautuu tuntemattomaksi työnhaun päättymiseksi. Vertailukohdaksi valittiin palvelua edeltäneiden kahden vuoden valmennukset, työvoimakoulutukset ja työkokeilut pilotin aloittamisia parhaiten vastanneelta ajankohdalta (tammi–elokuu vastaa 1.10–31.5. alkaneita palveluita). Eri palveluista valmennukset vastaavat eniten nuorten tulosperusteisten hankintojen sisältöjä, vaikkakaan eivät täydellisesti.

Kuvassa 29. on esitetty Nuoret kohti työtä! -palvelun työttömien ja palvelussa olleiden osuus 180 päivää pilotin alkamisen jälkeen sekä vuosien 2018 ja 2017 eri palveluiden päättäneiden tilanteet kolme kuukautta palvelun päättymisen jälkeen. Helsingin ja Lahden osalta työttömien osuus on vaihdellut vuosittain, eikä Nuoret kohti työtä! -palvelun voida tulkita erottuvan joukosta. On syytä huomioida, että samassa palvelussakin tulokset vaihtelevat vuosien 2017 ja 2018 välillä merkittävästi, vaikka työllisyystilanne ei ole juurikaan muuttunut. Tuloksiin sisältyy siis luonnostaan suurta hajontaa. Muista alueista Pirkanmaan ja Pohjanmaan tulokset vaikuttaisivat varovaisesti positiivisemmilta kuin aiempien vuosien palveluissa. Nuoret töihin! -palvelun osalta (kuva 30) Pirkanmaalla ja Pohjanmaalla näkyy vastaavan suuntaisia havaintoja siitä, että pilotti voi olla työttömien osuudella katsottuna tuloksellisempi kuin edeltävät palvelut. Hajonta on kuitenkin suurta, ja siihen verrattuna havaintojen määrä hyvin pieni. Johtopäätöksiä edellä esitettyjen syiden vuoksi ei voida vetää tähän aineistoon pohjautuen, vaikka onkin viitteitä siitä, että pilotti on ollut yhtä tulokellinen tai mahdollisesti tuloksellisempikin kuin vertailupalvelut.

Nuoret kohti työtä, Helsinki**Nuoret kohti työtä, Lahti****Nuoret kohti työtä, Pirkanmaa****Nuoret kohti työtä, Pohjanmaa****Kuva 29. Valittujen Nuoret kohti työtä -alueiden tuloksien vertailua muihin palveluihin.**



Kuva 30. Valittujen Nuoret töihin -alueiden tuloksien vertailua muihin palveluihin.

4.2 Palveluntuottajien tuloksellisuuden luonnehdintaa

Tässä luvussa käsitellään seuraavia arviointikysymyksiä:

- Millaiset palveluntuottajat ovat tuloksellisia?
- Millaiset konsortiot ovat tuloksellisia ja minkä kohderyhmän kohdalla?

Valtakunnallisesti toteutettu laaja hanke ja lähes kaikille palveluntuottajille suunnatut haastattelut mahdollistavat palveluntuotannon ja palveluntuottajien laadullisen vertailun. Konsortioiden merkitys on aiemmin esitettyjen havaintojen perusteella jäänyt vähäiseksi, joten tässä analysoidaan käytännössä pääsopimuskomppanin tasolla.

Palveluntuottajien välinen vertailu on vaikeaa, sillä asiakaspohja vaihtelee suuresti alueiden välillä ja alueiden sisälläkin samassa pilotissa. Suuntaa antavasti voidaan tarkastella tuloksen eroa alueelliseen keskiarvoon, mutta tällöin huomiotta jäävät asiakkaiden erilaisten tarpeidensa perusteella tekemien valintojen vaikutukset. Myös palveluntuottajien asiakasmäärät ja osuudet alueellisesta pilotin markkinasta vaihtelevat merkittävästi. Vaikeinta tuloksellisuuden arviointi on alueilla, joissa on ollut vain toinen piloteista mutta kohderyhmä on ollut hyvin laaja. Palveluntuottajien ja TE-toimistojen haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin tunnistaa erilaisia organisaatiokohtaisia tekijöitä, joiden on arvioitu mahdollistavan hyvien tulosten aikaansaamista.

Karkeasti palveluntuottajat voi jakaa neljään luokkaan:

- a. Pienet paikalliset
- b. Suuret paikalliset
- c. Valtakunnalliset hajautetut
- d. Valtakunnalliset keskitetyt

Eri palveluntuottajien toimintaa voidaan vertailla vain alueiden sisällä. Haastattelujen perusteella muodostuu kokonaiskuva siitä, että palveluntuottajat ovat tarjonneet asiakkailleen mahdollisuuden valita erilaisista vaihtoehdoista. Haastatellut järjestötoimijat kokevat esimerkiksi, että heille on ohjautunut vaikkapa Nuoret töihin! -palvelussa selvästi haastavampia asiakkaita tai sellaisia, jotka eivät lähtökohtaisesti pyri töihin yrityksiin tai elinkeinoelämään. Kaikki tämän tyyppiset erityiset tekijät ovat voineet vaikuttaa asiakkaiden valikoitumiseen.

Hyvin erilaiset palveluntuottajat ovat menestyneet eri alueilla ja erilaisista lähtökohdista. Asiakaspalautteiden perusteella vaikuttaa siltä, että palvelun toteuttavalla henkilöstöllä (usein henkilöityvällä valmentajalla) on suuri merkitys niin asiakkaan valinnassa kuin palvelun toteutustavassa. Tämä on linjassa myös aiempien valinnanvapautta työllisyyspalveluissa käsitelleiden tutkimusten kanssa.

Taulukkoon 3 on tyyteltä eri alueilla alueelliseen keskiarvoon kymmenen parhaiten ja kymmenen heikoiten vertautuvaa toimijaa ja niiden markkinaosuudet aloittaneista asiakkaista. Kuten taulukosta nähdään, sama toimija on voinut jollakin alueella saavuttaa hyviä tuloksia verrattuna muihin ja toisella alueella taas heikoja. Toimijatyypillä ei analyysien perusteella ole merkitystä eikä myöskään markkinaosuudella. Nuoret töihin! -palvelussa yritykset saavat absoluuttisesti hieman

enemmän tuloksia kokoaikaiseen työsuhteeseen kuin muut toimijat. Kaikki nämä asiat kuvaavat hyvin sitä haastatteluissa usein esiin nostettua seikkaa, että asiakkaiden valikoituminen ja palvelua toteuttavan henkilöstön osaaminen selittävät parhaiten tuloksellisuutta. Jossakin kohtaa vähäinen aloittaneiden määrä selittää osaltaan saavutettua tulostasoa.

Taulukko 2. Nuoret töihin! -palvelun kymmenen alueellaan suhteellisesti parhaiten tuloksia saavuttanutta palveluntuottajaa.

Alue/palveluntuottaja	Palveluntuottaja	Tulos	Jokin muu	Aloittaneet	Ero keskiarvosta tulos	Markkinaosuus	Koko	Tyyppi
Satakunta	1	75 %	17 %	12	20 %	9 %	Pienempi	Yritys
Kaakkois-Suomi	2	63 %	10 %	100	13 %	42 %	Suurempi	Yritys
Pohjanmaa	3	66 %	9 %	47	11 %	39 %	Pienempi	Yritys
Pohjois-Savo	4	49 %	22 %	59	8 %	20 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Pohjanmaa	5	63 %	22 %	180	8 %	19 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Savo	6	47 %	25 %	64	6 %	26 %	Suurempi	Yritys
Pirkanmaa	7	64 %	15 %	115	5 %	19 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Pohjanmaa	8	60 %	22 %	195	5 %	20 %	Suurempi	Yritys
Pohjanmaa	9	58 %	14 %	36	3 %	26 %	Plenempi	Yritys
Etelä-Savo	10	54 %	6 %	141	2 %	43 %	Plenempi	Yritys

Taulukko 3. Nuoret töihin! -palvelun kymmenen alueellaan suhteellisesti heikoiten tuloksia saavuttanutta palveluntuottajaa.

Alue/palveluntuottaja	Palveluntuottaja	Tulos	Jokin muu	Aloittaneet	Ero keskiarvosta tulos	Markkinaosuus	Koko	Tyyppi
Pohjois-Pohjanmaa	1	41 %	47 %	179	-15 %	30 %	Suurempi	Yritys
Kaakkois-Suomi	2	36 %	33 %	33	-13 %	14 %	Suurempi	Yritys
Pohjanmaa	3	44 %	22 %	50	-11 %	35 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Savo	4	33 %	48 %	67	-8 %	28 %	Suurempi	Yritys
Kaakkois-Suomi	5	42 %	14 %	115	-8 %	44 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Savo	6	36 %	38 %	61	-5 %	26 %	Suurempi	Yritys
Etelä-Savo	7	47 %	17 %	30	-5 %	10 %	Pienempi	Yritys
Satakunta	8	51 %	22 %	195	5 %	20 %	Suurempi	Yritys
Lappi	9	58 %	14 %	36	3 %	26 %	Plenempi	Koulutusorganisaation omistama yritys
Pirkanmaa	10	54 %	6 %	141	2 %	43 %	Plenempi	Yritys

Palveluntuottajien tuloksellisuudessa on hyvin vähän säännönmukaisuuksia edellä mainittujen syiden takia. Nuoret kohti työtä! -palvelun osalta voidaan tehdä muutama huomio. Koulutusorganisaatioita on paljon parhaiden onnistujien joukossa verrattuna yrityksiin, joita puolestaan on paljon heikommin onnistuneissa.

Taulukoissa 4 ja 5 on esitetty vastaavat analyysit Nuoret kohti työtä! -palvelujen osalta.

Taulukko 4. Nuoret kohti työtä! -palvelussa kymmenen alueellaan suhteellisesti parhaiten tuloksia saavuttanutta palveluntuottajaa.

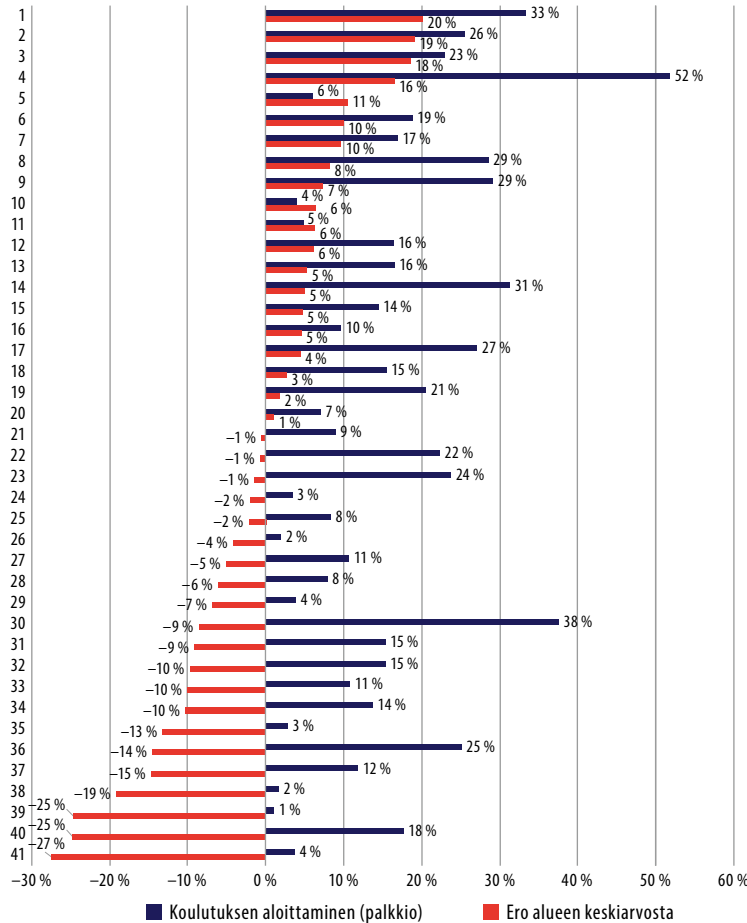
Alue/palveluntuottaja	Palveluntuottaja	Tulos	Jokin muu	Aloittaneet	Ero keski-arvosta tulos	Markkinaosuus	Koko	Tyyppi
Pohjois-Savo	1	67 %	33 %	18	20 %	12 %	Suurempi	Koulutusorganisaation osakeyhtiö
Pohjanmaa	2	85 %	15 %	47	19 %	48 %	Suurempi	Koulutusorganisaation osakeyhtiö
Keski-Suomi	3	81 %	19 %	144	18 %	50 %	Pieni	Yritys
Varsinais-Suomi	4	76 %	24 %	54	16 %	11 %	Suurempi	Koulutusorganisaatio
Pirkanmaa	5	68 %	32 %	66	11 %	14 %	Pieni	Järjestö
Varsinais-Suomi	6	69 %	31 %	314	10 %	47 %	Pieni	Yritys
Pirkanmaa	7	67 %	33 %	189	10 %	34 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Pohjanmaa	8	60 %	40 %	119	8 %	18 %	Suurempi	Koulutusorganisaation osakeyhtiö
Pohjois-Karjala	9	67 %	33 %	55	7 %	26 %	Suurempi	Koulutusorganisaation osakeyhtiö
Uusimaa	10	57 %	43 %	424	6 %	24 %	Suurempi	Yritys

Taulukko 5. Nuoret kohti työtä! -palvelussa kymmenen alueellaan suhteellisesti heikoiten tuloksia saavuttanutta palveluntuottajaa.

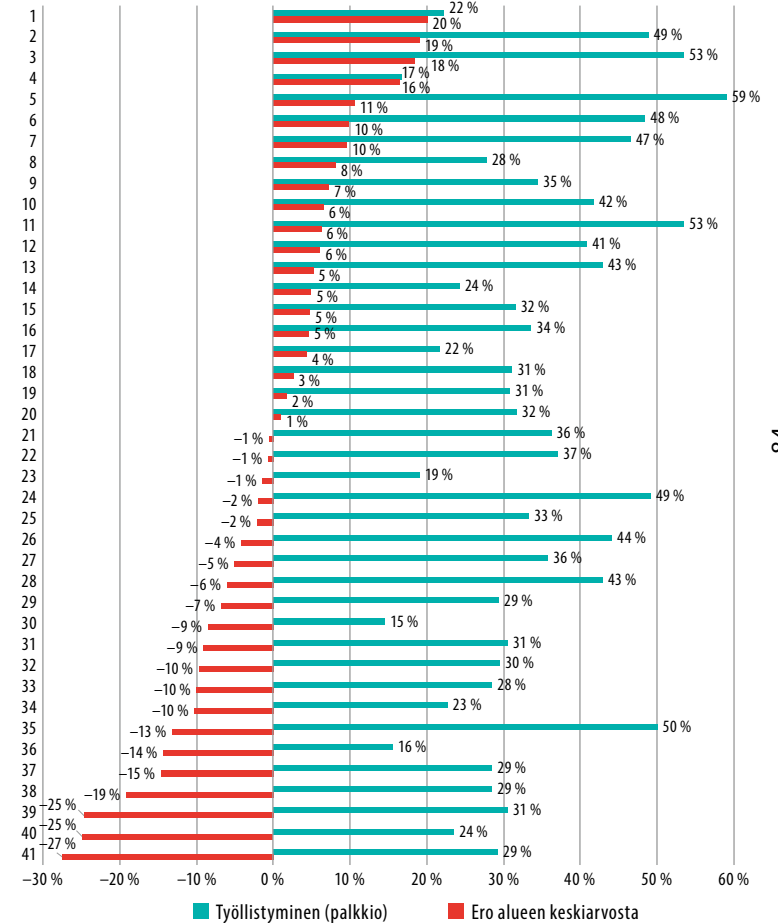
Alue/palveluntuottaja	Palveluntuottaja	Tulos	Jokin muu	Aloittaneet	Ero keski-arvosta tulos	Markkinaosuus	Koko	Tyyppi
Keski-Suomi	1	35 %	65 %	82	-27 %	33 %	Pieni	Järjestö
Pohjanmaa	2	41 %	59 %	17	-25 %	17 %	Suurempi	Yritys
Varsinais-Suomi	3	35 %	65 %	95	-25 %	17 %	Suurempi	Yritys
Uusimaa	4	31 %	70 %	126	-19 %	11 %	Suurempi	Yritys
Pirkanmaa	5	43 %	57 %	221	-15 %	26 %	Suurempi	Yritys
Lappi	6	41 %	59 %	32	-14 %	30 %	Suurempi	Koulutus-organisaation osakeyhtiö
Pohjanmaa	7	53 %	47 %	36	-13 %	35 %	Pieni	Yritys
Pohjois-Savo	8	36 %	64 %	22	-10 %	28 %	Suurempi	Yritys
Pohjois-Pohjanmaa	9	42 %	58 %	130	-10 %	24 %	Pieni	Järjestö
Varsinais-Suomi	10	50 %	50 %	183	-10 %	24 %	Suurempi	Yritys

Lisäksi tulosten jakaantumisessa on suuria eroja. Koulutustuloksia on vähemmän, ja ne ovat jakaantuneet epätasaisemmin. Koulutus- tai työllistymistulokset eivät kuitenkaan suoraan liity palveluntuottajan perusorientaatioon. Kaikilla palveluntuottajilla on työllistymistuloksia mutta vain osalla koulutustuloksia. Seitsemän palveluntuottajan työllistymistulokset vastasivat yli kolminkertaisesti koulutusta. Vain kahdeksalla palveluntuottajalla on enemmän koulutustuloksia kuin työllistymistuloksia.

NKT, koulutusten osuus tuloksista



NKT, työllistymisen osuus tuloksista



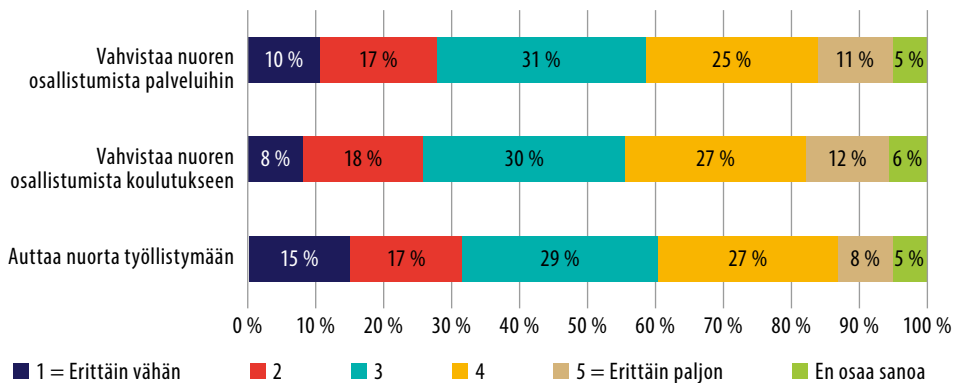
Kuva 31. Tulosten jakaantuminen palveluntuottajittain.

4.3 Järjestäjien kokemus tuloksellisuudesta

TE-toimistojen ja ELY-keskusten haastatteluissa tuloksellisuuteen (suhteessa odotuksiin) suhtaudutaan hyvin eri tavalla. Suhtautuminen vaihtelee varsin paljon riippuen siitä, millainen orientaatio palvelutuotannon hyödyntämiseen ja palveluntuottajiin kyseisellä alueella on.

Asiantuntijoille suunnatun kyselyn arvioissa käsitykset Nuoret kohti työtä! -pilotin vaikutuksista hajaantuvat, mutta väittämässä vastaukset kallistuvat positiivisen puolelle. Silti avovastauksissa annetuissa perusteluissa korostuu kriittinen ääni. Positiivisissakin näkemyksissä korostetaan usein, että onnistuminen riippuu paljon palveluntuottajasta. (Kuvat 32 ja 33).

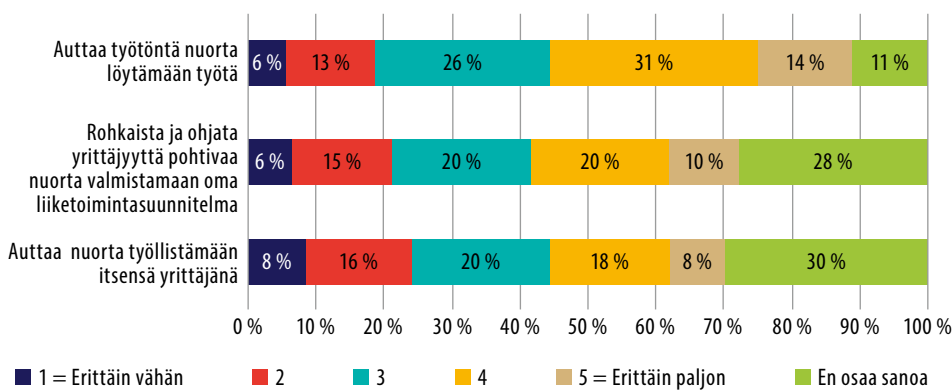
Nuoret kohti työtä! -tyyppisellä palvelulla voidaan (n = 161–162), %



Kuva 32. TE-toimiston henkilöstön näkemyksiä palvelusta.

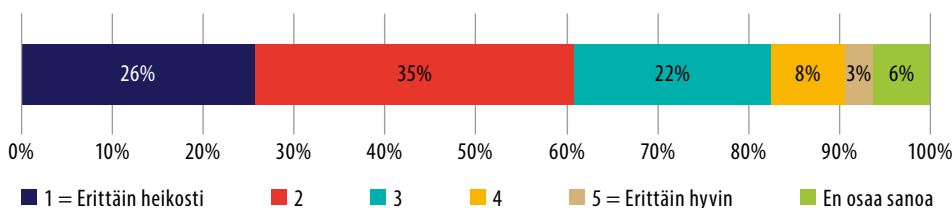
Samoin Nuoret töihin! -palvelun uskotaan auttavan nuorta löytämään työtä, mutta yrittäjyyden ja liiketoimintasuunnitelman edistämiseen suhtaudutaan epäilevämmiin.

Nuoret töihin! -tyyppisellä palvelulla voidaan (n = 108), %



Kuva 33. TE-toimiston henkilöstön näkemyksiä palvelusta.

Vastaavtko palvelusta saadut tulokset sinun mielikuvaasi siitä, mitä tulisi saavuttaa? (n = 171)



Kuva 34. TE-toimiston henkilöstön näkemyksiä siitä, vastaako palvelukokonaisuus odotuksia.

Haastatteluissa korostuivat esimerkiksi seuraavat näkökulmat:

- Palveluiden rajaaminen kahteen eri palveluun nähtiin lopulta keinotekoiseksi.
- Osa haastateltavista korosti, että tuloksia tulee luonnollisesti sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat itse aktiivisempia.
- Muutamit haastatellut korostivat, että nykyiset aktivointiasheet ovat olleet lähes samaa luokkaa kuin saavutetut tulokset. Tällöin nähdään, että palvelun käyttö on saattanut ajoittain pidentää työttömyyttä, sillä ainakin palveluohjaus olisi tapahtunut TE-toimistossa aikaisemmin.

Palveluntuottajien näkemyksiä palvelujen päättymisestä tuloksettomina

Palveluntuottajia on pyydetty asiakaskohtaisessa päättöpalautteessa kertomaan, mikä vaikutti siihen, että asiakas päätyi kyseiseen lopputulokseen. Avovastauksista (n=3 000) tarkasteltiin niitä, joissa asiakkaan työnhaku jatkuu tai joissa asiakkaan palvelun tai lopputuloksena oli joku muu lopputulos.

Monessa tapauksessa tuloksettomuuden taustalla olivat asiakkaan selkeät suunnitelmat tulevaisuudesta. Osalla asiakkaista oli opiskelupaikka tai asiakkaat odottivat opiskelupaikan saamista. Joissain tapauksissa asiakkaille oli luvattu työpaikka ennen palvelun aloittamista, mutta työ alkaa vasta palvelun päätyttyä. Mukana oli myös työsuhteita, joissa tulospalkkiokriteerit eivät täyty (esim. 0-tuntisopimus asiakkaan haluamalla alalla). Edelliset korostuivat erityisesti Nuoret töihin! -osakokonaisuudessa. Useissa tapauksissa nuori oli myös menossa suorittamaan asepalvelusta tai oli raskaana. Palveluntuottajat kuvasivat usein näiden tapauksien yhteydessä, etteivät nuoret motivoitu palveluun.

Motivaation puute nostettiin vastauksissa esille myös näköalattomuuden kanssa. Useissa palveluntuottajien vastauksissa kuvataan nuorten heikkoa sitoutumista palveluun, mikä ilmenee esimerkiksi siten, ettei nuori ole valmis sitoutumaan soveltuihin toimiin tai nuorta on haastavaa tavoittaa. Monissa vastauksissa kuvataan tilannetta, jossa nuorella on jo olemassa koulutus, mutta sitä vastaavia töitä ei ole alueella löydettävissä. Nämä korostuivat Nuoret kohti työtä! -osakokonaisuudessa. Myös työkokemuksen puute nostettiin monissa tapauksissa esiin tulosta heikentävänä tekijänä. Työkokemuksen puute nostettiin erityisesti esille Nuoret töihin! -osakokonaisuudessa.

Heikko terveys tai työkyky mainittiin monissa palveluntuottajien avovastauksissa tuloksettomuutta selittäväksi tekijäksi. Esimerkiksi mielenterveydelliset haasteet nostettiin esille monissa vastauksissa työkykyä heikentävänä tekijänä. Monessa tapauksessa asiantuntijat kertoivat myös asiakkaansa elämänhallinnallisista puutteista, kuten säännöllisen päivärytmin puuttumisesta. Joissain tapauksissa myös koettiin asiakkaan työkyvyn olevan niin heikko, ettei työllistymispalveluilla voida vastata asiakkaan tarpeisiin. Heikko terveydentila korostui erityisesti Nuoret kohti työtä! -palvelun palautteissa.

Nuoret töihin! -palvelussa tuloksettomuuden syyt olivat useammin luonteeltaan rakenteellisempia, kuten ”alueella ei ole koulutusta vastaavaa työtä”. Nuoret kohti

työtä! -palvelussa puolestaan korostuivat useammin vastaukset, jotka liittyivät asiakkaan työkykyyn, motivaatioon tai ylipäänsä palvelun sopivuuteen. Osakokonaisuuden vastauksissa korostuu myös se, etteivät asiakkaiden tulevaisuuden suunnitelmat tai toiveet vaikuta olevan yhtä selvillä kuin Nuoret töihin! -osakokonaisuudessa.

4.4 Asiakkaiden kokemus ja suhde saavutettuihin tuloksiin

Työ- ja elinkeinoministeriö on seurannut aktiivisesti nuorten palveluista antamaa palautetta yhteneväisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakkaiden kokemukset eivät ole olleet yksiselitteisesti tämän arvioinnin kysymyksinä, mutta niitä käsitellään tässä lyhyesti suhteessa pilottien tuloksellisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö ja palvelujen järjestäjät ovat pääasiassa analysoineet asiakaspalautetta suorina jakaumina ja käsitelleet sitä keskenään. Asiakkaiden kokemukset ovat kauttaaltaan positiivisia, ja kyselyssä on todennäköisesti jonkin verran positiivista vääristymää. Marraskuussa 2019, kun suuri osa oli jo päättänyt palvelun, vastausprosentti päätöspalautteissa Nuoret kohti työtä! -palvelussa oli 27 prosenttia ja Nuoret töihin! -palvelussa 32 prosenttia.

Nuorten antamaa palautetta tarkasteltiin siten, että kummastakin palvelusta tunnistettiin 10 eniten ja 10 vähiten tulospalkkiomallien mukaisia tuloksia saavuttanutta palveluntuottajaa, joiden vastauksia tarkasteltiin tarkemmin. Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamassa palautteessa nuoria pyydettiin arvioimaan asteikolla 4–10 kokemuksensa palveluista. Eniten ja vähiten tuloksellisten palveluntuottajien keskiarvoilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa kummassakaan osakokonaisuudessa.

Tuloksellisimpien ja vähiten tuloksellisten palveluntuottajien asiakkaiden avovastauksia tarkasteltiin erikseen. Nuoret kohti työtä! -palvelun avovastauksissa korostuivat Nuoret töihin! -palvelua enemmän henkilökohtainen kannustaminen, ”tsempaus” ja vahvistaminen. Palautteissa korostuu, että palvelu on henkilökohtaisempaa kuin TE-toimiston palvelu. Sama henkilökohtaisuuden kokemus toistui myös Nuoret töihin! -palvelun palautteessa. Palvelun tuloksellisuus vaikuttaisi palautteiden perusteella olevan yhteydessä siihen, miten hyvin työnhaun yksilölliset tekijät on onnistuttu palvelussa tunnistamaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamassa asiakaspalautteessa nuorilta kysyttiin: ”Saitko mielestäsi riittävästi hyötyä, palvelua ja apua palveluntuottajalta?” Tuloksellisimpien ja vähiten tuloksellisten palveluntuottajien asiakkaiden vastauksia vertailtiin ristiintaulukoimalla. Nuoret kohti työtä! -osakokonaisuudessa 11,5 prosenttia niistä vastaajista, jotka olivat olleet asiakkaina vähiten tuloksellisilla palveluntuottajilla, ei kokenut saaneensa palveluntuottajalta riittävästi hyötyä, palvelua tai apua. Vastaava osuus tuloksellisimpien palveluntuottajien asiakkaiden vastaajien osalta oli 5,9 prosenttia. Erot Nuoret töihin! -osakokonaisuudessa olivat pienemmät, sillä siinä vähiten tuloksellisten palveluntuottajien asiakkaista 14,8 prosenttia vastasi, ettei saanut riittävästi hyötyä, palvelua tai apua palveluntuottajalta. Vastaava osuus tuloksellisimpien palveluntuottajien osalta oli 13,1 prosenttia.

Kaikkien palautetta antaneiden palvelulle antamia kouluarvosanoja tarkasteltiin sen suhteen, oliko vastaaja kokenut hyötyneensä palvelusta. Nuoret kohti työtä! -osakokonaisuudessa olleista 7,6 prosenttia koki, ettei palvelusta ollut hyötyä. Vastaava osuus Nuoret töihin! -osakokonaisuudessa oli 12,8 prosenttia. Keskiarvojen välisiä eroja tarkasteltiin Studentin t-testin avulla osakokonaisuuksittain. Ryhmien keskiarvojen välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p < .001$). Ne vastaajat, jotka kokivat hyötyneensä palvelusta, antoivat tilastollisesti todennäköisemmin korkeamman kouluarvosanan palvelulle. Ryhmien välisessä avovastausten analyysissä nousi esille samankaltaisia seikkoja, joita nousi esiin myös tuloksellisimpien ja vähiten tuloksellisten palveluiden analyysissä. Yleisimmin Nuoret kohti työtä! -palvelun vastaajat eivät kokeneet hyötyneensä palvelusta silloin, kun heidän kokonaistilannettaan ei ymmärretty riittävästi, asiakaspalvelija oli vaihtunut tai palvelulla ei koettu olevan konkreettisia keinoja vaikuttaa heidän työllisyystilanteeseensa. Nuoret töihin! -osakokonaisuuden niiden vastaajien avovastauksissa, jotka eivät kokeneet hyötyneensä palvelusta, usean vastaajan kohdalla oli nähtävissä, että he eivät nähneet palvelun auttaneen heidän työllistymistään, ja joissain vastauksissa palvelua kuvattiin esimerkiksi yksipuoliseksi ansioluettelon viilaamiseksi.

Asiakkaiden huomioita palveluista suhteessa hyvin menestyneisiin palveluntuottajiin ja heikommin menestyneisiin palveluntuottajiin on koottu taulukkoon 7.

Yleisesti ottaen palvelun tuloksellisuus ja palveluntuottajalle annettu palaute eivät ole linjassa keskenään.

Taulukko 6. Huomioita paremmin ja heikommin tuloksia saavuttaneiden palveluntuottajien asiakkaiden päättökyselyn vastauksista.

Nuoret kohti työtä!	
Paremmen tuloksia saavuttaneiden palveluntuottajien asiakkaiden näkemyksiä (ka. 8,78)	Heikommin tuloksia saavuttaneiden palveluntuottajien asiakkaiden näkemyksiä (ka. 8,61)
<ul style="list-style-type: none"> • Erityisen positiivisena asiana esille nostettiin asiakkaan kohtaaminen ja tämän yksilöllisen tilanteen kartoittaminen. Useissa palautteissa mainitaan (ei pelkästään parhaiten menestyneiden palveluntuottajien osalta) asiantuntija nimeltä. • Asiointia kuvataan sujuvaksi ja työskentelytapoja itselle sopiviksi. Moni nuori koki, että heitä oli kannustettu riittävästi ja heille sopivilla tavoilla. • Lähestulkoon kaikki annetut palautteet olivat positiivisia, erittäin positiivisia tai suorastaan vuolaita. • Moni kertoi suosittelevansa saamaansa palvelua eteenpäin. • Palveluntuottajien kohdalla kehittämiskohteita ei juurikaan tunnistettu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Annetut palautteet olivat myös näiden palveluntuottajien osalta pääosin positiivisia. Palvelun toimivuutta kuvailtiin positiivisissa palautteissa samoilla tavoilla kuin tuloksellisimmilla palveluntuottajilla. • Puutteiksi vähiten tuloksellisten palveluntuottajien kohdalla joissain palautteissa nousivat heikko yhteydenpito tai vähäiset yhteydenpitokerrat. • Samoin puutteeksi tunnistettiin joissain palautteissa, että palvelun kautta ei päästy konkreettisiin lopputuloksiin tai etteivät asiakkaat kokeneet, että palvelulla olisi ollut konkreettisia työvälineitä vastata nuoren työmarkkinatarpeisiin.

Nuoret töihin!	
Paremmen tuloksia saavuttaneiden palveluntuottajien asiakkaiden näkemyksiä (ka. 8,48)	Heikommin tuloksia saavuttaneiden palveluntuottajien asiakkaiden näkemyksiä (ka. 8,34)
<ul style="list-style-type: none"> • Valmentajien asiantuntemus, yksilöllinen kohtaaminen, motivaatio ja tuki työnhakuun saivat kiitosta. • Jotkut kertoivat yllättyneensä positiivisesti. • Kriittisemmät vastaajat kokivat, ettei palvelu ollut tarkoitettu heille. • Joitain haasteita yhteydenpidossa: tavoitettavuus tai yhteydenpidon muodot. 	<ul style="list-style-type: none"> • Palaute oli pääasiassa hyvää myös tässä kategoriassa. • Osa vastaajista koki, että heille luvattiin enemmän kuin mitä he palvelusta todellisuudessa saivat. • Negatiivisissa palautteissa korostuu henkilökohtaisen kohtaamattomuuden puute. • Osa vastaajista koki, että olisi työllistynyt ilman palvelua. • Tapaamisten välinen aika nähtiin joissain tapauksissa liian pitkäksi. • Myös tässä ryhmässä oli vastaajia, jotka kokivat, että olisivat työllistyneet ilman palvelua.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään ulkopuolisen arvioijan johtopäätökset ja kehittämissuosituksia. Suositukset ovat luonteeltaan strategisia oppeja tulevaisuuteen.

Suurin osa arviointitutkimuksessa esitetyistä kysymyksistä on luonteeltaan kuvailevia. Luvun alussa käydään lävitse keskeiset johtopäätökset arviointikysymyksittäin. Tämän jälkeen esitetään laajempi pohdinta siitä, mitä pilottikokonaisuudesta voidaan oppia. Johtopäätöksissä on otettava huomioon kolme keskeistä näkökulmaa.

Ensinnäkin pilotit ovat olleet luonteeltaan valinnanvapauspilotteja ilman vertailukohtaa tai samankaltaistamisen mahdollisuutta. Toiseksi poliittinen tahtotila on muuttunut arvioinnin toteutusaikana yksityisen palvelutuotannon paremmasta hyödyntämisestä kohti työllisyyspalvelujen osittaisen järjestämisvastuun siirtämistä kuntiin. Kolmanneksi tässä pilottikokonaisuudessa kahden eri pilotin kohderyhmät sekoittuivat hyvin vahvasti, mikä vaikuttaa kaikkiin toimintaa, toiminnan tuloksia tai kannattavuutta koskeviin havaintoihin.

Nämä kolme seikkaa vaikuttavat tässä siihen, millaisia johtopäätöksiä voidaan esittää suhteessa arviointitehtäviin. Näistä lähtökohdista emme esitä perinteisiä operatiivisia toimenpidesuosituksia, vaan suositukset ovat luonteeltaan strategisia ja reflektoitavissa minkä tahansa työllisyyspalveluita järjestävän tahon kannalta.

Seuraavassa esitetään ensin tiivistetysti keskeiset johtopäätökset ja opit hankekokonaisuudesta. Tämän jälkeen käydään läpi johtopäätökset ja suositukset arviointitehtävien mukaisessa järjestyksessä lähtien hankinnan toteutuksesta ja päättyen laajempiin oppeihin.

5.1 Keskeiset opit kiireiselle lukijalle

Pilottikokonaisuus näyttäisi tuloksellisuudeltaan vastaavan muiden nuorille suunnattujen palveluiden tuloksia, ja sijoittumiseen vaikuttavat tunnetut taustatekijät. Varsinaisia johtopäätöksiä ei kuitenkaan voida tehdä, sillä vertailuasetelma puuttuu. Saatavilla olevassa aineistossa ei suoraan voida tunnistaa palveluntuottajien tuloksellisuutta selittäviä tekijöitä. Toimintatutkimuksen kautta välittyy kuva siitä, että palveluntuottajien henkilöstön osaaminen on toimintaympäristön osalta keskeinen merkitsevä tekijä.

Pilottikokonaisuuden keskeiset haasteet ja opit liittyvät erityisesti valtakunnallisesti toteutetun hankinnan suunnitteluun ja projektin johtamiseen varattaviin riittäviin resursseihin, alueiden riittävään yhtenäisen tulkinna etsimiseen ja varaamiseen, palkkiomallien kehittämiseen vastaamaan ohjattavaa asiakaskuntaa ja palvelun kokonaisuutta sekä palvelujärjestelmän toteutusta kuvaavien reunaehtojen soveltamiseen käytännön arjessa.

Pilottikokonaisuuden hankinta toteutettiin varsin tiukalla aikataululla. Tulospalkkiomalleihin liittyen tulisikin varata nykyistä huomattavasti enemmän aikaa. Vaikka vuoropuhelua käytiin, palveluntuottajille jäi epäselväksi, miten sitä hyödynnettiin. Pilottikokonaisuus käynnistettiin ilman, että kaikkia yksityiskohtia palkkiomallista ehdittiin käydä läpi.

Suunniteltaessa laajoja tulosperusteisia työllisyys- ja elinkeinopalveluita, palveluntuottajakenttää ei pidä pakottaa hankintavaiheessa luomaan keinotekoisia konsortiojärjestelyjä vaan varmistaa monialainen osaaminen muilla keinoin, kuten hyödyntämällä neuvottelumenettelyä tai riittävää vuoropuhelua. Tulosperusteisissa palkkiomalleissa niin laskujen asiatarkastuksen kuin tuloksellisuuden seurannan tulisi olla mahdollisimman keskitettyä, jotta vältetään moninaisilta tulkinnoilta.

Asiakasohjauksen hyviä käytäntöjä tulee jakaa jatkuvasti ja varmistaa jatkossakin asiakasohjauksen tavoitteellisuus. Asiakasohjaukseen käytettävä aika tulee hahmottaa intervention panostuksena (perinteisen määräraha-ajattelun lisäksi). Tässä pilottikokonaisuudessa oli useita hyviä käytäntöjä asiakasohjaukseen liittyen.

5.2 Johtopäätökset ja suositukset arviointitehtävittäin

Hankintaprosessin ja palvelumallin toimivuus

Suositus/oppi 1: Järjestäjien tulisi jatkossa tuoda hankintavaiheessa paremmin esiin se, mitä markkinavuoropuhelujen opeista on hyödynnetty kyseisissä hankinnoissa ja millä tavoin oppeja on hyödynnetty ja lisäksi mitä on mahdollisesti jätetty hyödyntämättä. Tämä luo paremman pohjan tilaaja-tuottaja-järjestelyille jatkossa.

Pilottien hankinnasta on käyty runsaasti vuoropuhelua, joka on auttanut ainakin tilaajaa jäsentämään palvelua, ja se koetaan palveluntuottajien näkemyksissä periaatteellisesti tärkeäksi. Sen käytännön merkitys on kuitenkin ollut vähäinen pilottien tarjouspyynnön suunnittelussa tai myöhemmin sopimusvaiheessa.

Palveluntuottajia oli rajattu alueellisesti siten, että sama palveluntuottaja saattoi tulla valituksi pilottikohtaisesti vain kolmella alueella. Tarjoajien valinnassa on noudatettu tarjoajan itsensä asettamaa tärkeysjärjestystä. Osa palveluntuottajista kiersi rajausta hyödyntämällä tytäryhtiöitään.

Suositus/oppi 2: Suunniteltaessa laajoja tulosperusteisia työllisyys- ja elinkeinopalveluita palveluntuottajakenttää ei pidä pakottaa hankintavaiheessa luomaan keinotekoisia konsortiojärjestelyjä vaan varmistaa monialainen osaaminen muilla keinoin, kuten hyödyntämällä neuvottelumenettelyjä tai riittävää vuoropuhelua.

Nuoret kohti työtä! -palveluun sisältyi ajatus konsortioiden rakentamisesta ja synnyttämisestä. Tämä toteutettiin vaatimalla tarjouspyyntövaiheessa aiesopimukset palveluntuottajilta. Pilotissa toteutettu hankintaprosessi ei ole ollut merkityksellinen konsortioiden luomisen kannalta.

Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta toimintamalli ei ole synnyttänyt uusia konsortioita. Joidenkin palveluntuottajien toimintakonseptiin olisi joka tapauksessa kuulunut yhteistyö konsortioyhtiöiden kanssa tulosperustaisissa hankinnoissa. Havaintojen pohjalta herää väistämättä kysymys: tuottaako tällä tavalla hankintavaiheessa konsortioihin pakottaminen lisäarvoa vai olisiko toimivampaa rakentaa hankintaa väljemmällä aiesopimuskäytännöllä ja neuvottelumenettelyllä silloin, kun kyse on laajemmista työllisyyspalvelukokonaisuuksista ja niiden hankinnasta?

Suositus/oppi 3: Tulospalkkiomallien kehittämiseen tulisi varata nykyistä huomattavasti enemmän aikaa, ja niissä tulee jatkossa aina pyrkiä palvelukohtaiseen räätälöintiin silloin, kun palvelut eroavat riittävästi toisistaan.

Piloteissa sovellettu palkkiomalli on ollut palvelutuotannon näkökulmasta kannustavampi sikäli, että se on mahdollistanut myös hieman suhteessa heikommin menestyneiden palveluntuottajien pääsemisen voitolle joillakin alueillaan. Tämän on tosin mahdollistanut toimijoiden muista lähteistä kerryttämä tulos, jolla on voitu tehdä tarvittavat investoinnit. Pienissä organisaatioissa toteutettu tulospalkkiomalli ei ole kassahallinnan näkökulmasta ollut toimiva. Osa palveluntuottajista korostaa edelleen kiinteiden ja suoriteperusteisten maksujen toteuttamista. Lähes kaikki palveluntuottajat korostavat puolestaan esimerkiksi palvelujen seurantajakson pidentämistä siten, että tuloksia voidaan saavuttaa pidemmältä ajalta.

Yhteiskunnan hyötyjen näkökulmasta palkkiomalli on ollut useita aiempia palkkiomalleja toimivampi. Palkkiomallin kehittämiseen ei kuitenkaan varattu riittävästi aikaa. Pilottien kohderyhmien sekoittuminen eri palkkiomallien alle ja suuri palkkioon johtamattomien yhteiskunnallisesti positiivisten tulosten määrä viittaavat tähän (loppuraporttihakemella yli 30 prosenttia saavutetuista yhteiskunnan kannalta positiivisista lopputuloksista). Toisaalta voidaan myös todeta, että palkkioiden varmistamiseen liittyvät hallinnolliset kustannukset voivat ylittää tulospalkkiomallista saatavat hyödyt. Nuoret kohti työtä! -palvelussa yhden kuukauden työllistymisestä saatava hyöty on todennäköisesti ollut palkkiomallin sisällä suhteellisen suuri ja olisi teoriassa mahdollistanut yhteiskunnan kannalta epätoivottuja toimintatapoja, vaikkei tästä ole todellisia esimerkkejä. Kaiken kaikkiaan palkkiomallien osalta voidaan havaita, että ne tulee hyvin vahvasti sovittaa hankittavan palvelun kohderyhmään ja kokonaisuuteen. TE-hallinnolta puuttuvat tällä hetkellä keinot tehokkaampien palkkiomekanismien, kuten kiihtyvän hinnoittelun tai eriytyvän hinnoittelun käyttöön. Eriytyvää hinnoittelua estää se, että pitkäaikaistyöttömyyden tilastollisen profiilimallin tuottamaa tietoa ei voida nykyisen tulkinnan mukaan luovuttaa palveluntuottajille. Tällöin palvelukohtainen riittävä suunnittelu on tämän arviointitutkimuksen osalta keskeinen oppi.

Suositus/oppi 4: Tulosperusteisissa palkkiomalleissa niin laskujen asiataarkastuksen kuin tuloksellisuuden seurannan tulisi olla mahdollisimman keskitettyä, jotta vältetään moninaisilta tulkinnoilta.

Piloteissa on ollut käytössä maksatusprosessi, jossa palkkioperusteiden alueellinen tulkinta ja laskujen asiataarkastuskäytännöt ovat vaihdelleet alueittain merkittävästi. Paikoin, varsinkin alkuvaiheessa, palveluntuottajat ovat saattaneet saada myös saman alueen sisällä erilaisia palkkioita hieman eri perustein, kun laskuntarkastus ei ole ollut keskitettyä. Haastattelujen perusteella välittyy myös kuva, että tulosperusteisen palvelun hallinnan mentaliteetti vaihtelee TE-toimistoittain tai alueittain luotavaisesta ja asiapohjaisesta keskustelusta mahdollisten riskien minimointia kuvaavaan kulttuuriin.

Palvelujen toteutus ja pilottikonseptin toimivuus

Suositus/oppi 5: Asiakasohjauksen hyviä käytäntöjä tulee jakaa jatkuvasti ja varmistaa jatkossakin asiakasohjauksen tavoitteellisuus. Asiakasohjaukseen käytettävä aika tulee hahmottaa intervention panostuksena (perinteisen määräraha-ajattelun lisäksi).

Pilottien asiakasohjaus on ollut varsin toimivaa. Asiakasohjausta on toteutettu arvioinnissa eri tavoin, ja se on onnistuttu sovittamaan alueen omiin tarpeisiin. Ajoittain asiakasohjaus koetaan sekä TE-toimiston että palveluntuottajien puolesta raskaaksi. Piloteissa palveluun ohjauksen alku ei käynnistynyt suunnitelmallisesti kesää vasten. Palveluntuottajat kokevat, ettei asiakasohjaus koskaan toimi riittävän nopeasti palvelun alusta alkaen, se sisältää erheitä tai siihen kuluu liikaa aikaa. Tämä kuvastaa sitä, ettei asiakasohjaukseen tai toimittajasuhteiden hallintaan kuluva työaikaa hahmoteta vastaavan kaltaisiin pilotteihin liittyvinä panostuksina.

Palveluntuottajien tuloksellisuuteen perustuvan laadullisen analyysin perusteella tuloksellisuuteen vaikuttavat palveluntuottajan henkilöstön oma osaaminen nuorten asiakkaiden kohtaamisessa, henkilöstön käytössä olevat omat kontaktit potentiaaliin työnantajiin, palvelujärjestelmän tuntemus, aiempi kokemus vastaavan tyyppisistä palveluista ja nuorten oma aktiivisuus tai tämän aktiivisuuden aikaansaaminen. Palveluntuottajien henkilöstön kyky ja osaaminen tämän tyyppisen kehityksen aikaansaamiseen nuorissa korostuvat haastatteluissa vahvasti. Organisaatiotyyppi tai palveluntuottajan orientaatio (esim. koulutus, rekrytointi) eivät merkittävästi vaikuta tulosten saavuttamiseen ainakaan työllisyystulosten osalta.

Suositus/oppi 6: Palvelulupausajattelusta tulee joko luopua tai se tulee integroida vahvemmin osaksi niin hankintaa kuin järjestäjän ja tuottajan välistä toimittajasuhteen hallintaa.

TE-palvelujen yritysten palvelulupauksella ei ole ollut vaikutusta pilottien toimintaan. Palvelulupauksen on oletettu olevan osa hankintaa, mutta käytännössä juuri kukaan palveluntuottajista ei tunnista kyseistä lupausta. Sinänsä palvelulupauksen sisältö vastaa kohtuullisen hyvin niitä palveluita ja näkökulmia, joita palveluntuottajat ovat haastattelujen perusteella omassa palvelussaan huomioineet, mutta palvelulupauksella ei ole ollut ohjaavaa vaikutusta.

Tuloksellisuutta koskevat johtopäätökset

Suositus/oppi 7: Pilottikokonaisuus näyttäisi tuloksellisuudeltaan vastaavan muiden nuorille suunnattujen palveluiden tuloksia, ja sijoittumiseen vaikuttavat tunnetut taustatekijät. Varsinaisia johtopäätöksiä ei kuitenkaan voida, sillä vertailuasetelma puuttuu.

Vaikka kahden palvelun kohderyhmät ovatkin osittain sekoittuneet, Nuoret kohti työtä! -pilotin osallistujat ovat odotetusti työllistyneet hieman vähemmän ja aloittaneet enemmän koulutuksia, kun taas Nuoret töihin! -pilotin osallistujat ovat työllistyneet useammin. Työsuhteet ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti koko- ja osa-aikaisiin, ja yritystoimintaa on aloitettu vain hyvin vähän. Vertailtaessa rajoitetun kohderyhmän tulosta vastaavan ryhmän tilanteeseen eri palveluiden jälkeen aiempina vuosina voidaan pilottikokonaisuuden arvioida olevan yhtä tuloksellinen tai mahdollisesti hieman paremmin onnistunut tuloksiltaan joillakin alueilla.

Suositus/oppi 8: Vaikuttavuuden arvioinnin mahdollisuus tulee varmistaa pilotin suunnitteluvaiheessa, jotta pilotista voidaan oppia mahdollisimman paljon. Vaikka varsinaista verrokkiryhmää ei olisikaan mahdollista muodostaa, vähintäänkin tulisi suunnitella se, mitä tietoa eri toimijat keräävät pilotin osallistujista eri järjestelmiin ja miten näitä tietoja voidaan hyödyntää pilotin seurannassa ja siitä oppimisessa. Seurannan suunnittelu on luontevaa kytkeä esimerkiksi maksatusprosessin suunnitteluun, sillä siihen tietosisällöt ovat monelta osin päällekkäisiä. Keskeistä on, että osallistujat ja osallistumisajankohta voidaan tunnistaa tarkastelun kohteeksi riittävin taustatiedoin, minkä jälkeen tietopohjaa voidaan täydentää esimerkiksi

rekisteritiedoilla. Vaikuttavuuden arviointiin social impact bondin (SIB) kaltaiset pitkän ja suunnitellun seurannan mekanismit ovat tehokkain työväline.

5.3 Opit järjestämisen ja tuottamisen näkökulmiin

Tässä osiossa analysoidaan arvioinnin aineistoa suhteessa seuraaviin teemoihin:

- Mikä on hankkeeseen osallistuneiden toimijoiden arvio hankkeen onnistumisesta (kehittämisideat, kokemukset), ja miten toimintamallia tulisi kehittää?
- Mitä piloteista voidaan oppia kasvupalvelujen järjestämis- ja tuottamismallien rakentamisen näkökulmista?
- Miten pilotit ovat asemoituneet osaksi nuorten palveluita alueella?

Eri toimijoiden näkemykset hankkeen onnistumisesta

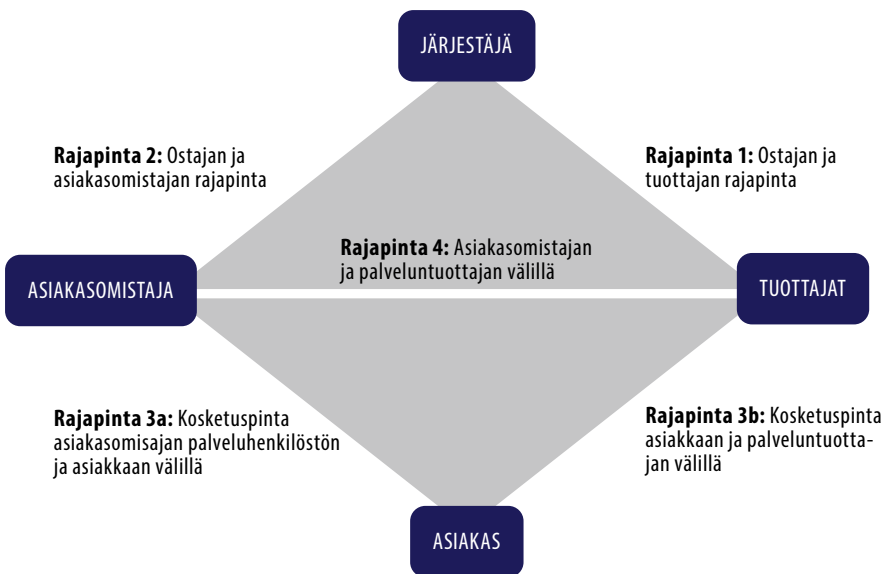
Työ- ja elinkeinoministeriö, valtaosa haastatelluista ELY-keskuksista ja valtaosa palveluntuottajista ovat kokeneet hankkeen suhteellisen onnistuneena. Hyvinä asioina nähdään valtakunnallinen hankinta, riittävän kannustava tulospalkkiomalli (heidän kokemanaan), tavoitteellinen ja usein hyvin organisoitu asiakasohjaus sekä se, että pilotti koetaan merkittäväksi panostukseksi nuorten työllistymistä edistävien palvelujen kokonaisuuteen. Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin esiintyy aineistossa myös yksittäisiä eriäviä näkemyksiä.

Toimintamallin keskeiset haasteet ja opit liittyvät erityisesti valtakunnallisesti toteutetun hankinnan suunnitteluun ja projektin johtamiseen varattaviin riittäviin resursseihin, alueiden riittävään yhtenäisen tulkinnan etsimiseen ja varaamiseen, palkkiomallien kehittämiseen vastaamaan ohjattavaa asiakaskuntaa ja palvelun kokonaisuutta sekä palvelujärjestelmän toteutusta kuvaavien reunaehtojen soveltamiseen käytännön arjessa.

Pilottien opit työllisyyspalvelujen järjestämisen ja tuottamisen näkökulmista

Pilottikokonaisuus suunniteltiin aikana, jolloin Juha Sipilän hallituksen johdolla suunniteltiin niin sanottua kasvupalvelu-uudistusta. Keskeisiä näkökulmia olivat tuolloin markkinoiden parempi hyödyntäminen, markkinoiden luominen kasvupalveluille ja tulosperusteisten hankintojen kehittäminen. Vaikka kasvupalvelu-uudistus kaatui ja arvioinnin raportoinnin hetkellä hallitus on suunnittelemassa työllisyyspalvelujen järjestämistä vastuun siirtoa testaavia kuntakokeiluja, ovat monet pilottien opit järjestämisen ja tuottamisen dynamiikasta nuorten kohdalla edelleen olennaisia.

Edellä olevaan aineistoon pohjautuen tunnistamme pilottikokonaisuudesta useita asioita, jotka ovat työllisyyspalveluiden järjestämis- ja tuottamismallien kannalta relevantteja. Ne on tiivistetty avainsanoina kuvan 21 mukaisesti palvelututkimuksen viitekehykseen.



Kuva 35. Tutkimuksen taustaviitekehys.

Suositus/oppi 9: Palvelujen järjestäjän on tunnettava asiakkaan tarpeet paremmin silloin, kun se aikoo suunnitella eriytyviä palvelukokonaisuuksia, tai suunniteltava palvelukokonaisuudet niin, että palvelujen tarpeiden arviointi sisältyy palvelukokonaisuuteen.

Näissä piloteissa eri palvelujen välinen ero muodostui käytännössä keinotekoiseksi asiakkaiden ja palveluntuottajien näkökulmasta. Eri alueilla palveluun oli jo lähtökohtaisesti ohjattu hieman eri kohderyhmiä. Asiakkaan palvelutarpeen arvio on aina jossain määrin subjektiivinen. Tällöin tämän pilottikokonaisuuden kaltaiset järjestelmät, joissa eri toimijoilla (TE-toimisto, nuori itse, palveluntuottaja) voi olla hyvin erilainen näkemys nuoren työmarkkinavalmiudesta, aiheuttavat väistämättä ongelmia varsinkin tilanteessa, jossa palvelun toteutukseen kohdistuu erilaisia tulospalkkioita. Tämä korostuu varsinkin, jos palvelun toteutuksessa pyritään niin sanottuun mustan laatikon periaatteeseen, eli tulosperustaisen hankinnan sisältöjä (asiat, jotka palveluntuottajan tulee tehdä) pyritään määrittämään mahdollisimman vähän.

Suositus/oppi 10: Järjestäjän tulee varautua kokonaisvaltaiseen resursointiajatteluun, jossa asiakasohjaukseen, laajan tulosperusteisen kokonaisuuden hallintaan ja tulospalkkiomallin suunnitteluun varataan riittävästi aikaa.

Monessa kohdassa tämän arvioinnin aineistoja todetaan useiden asioiden tulevan yllätyksenä (asiakasohjaukseen käytettävä aika, molemminpuoliset hallinnolliset kustannukset ohjausryhmätyöskentelystä ja toimittajasuhteiden hallinnasta, tulospalkkiomalliin käytettävä aika). Käytännössä työllisyyspalveluista puuttuu edelleen hankinnan suunnittelun riittävä resursointi, mikä heijastuu näiden pilottien havainnoissa. Toinen resursointiin liittyvä palautekokonaisuus kohdistui riittävän hankinnan keskitettyyn johtamiseen ja tähän varattuihin resursseihin. Vaikka asiaan reagoitiin hankkeen toteutusaikana, laajoissa palvelukokonaisuuksissa varmistettava nykyitä paremmin resursoitu ja johdettu hankinnan valmistelu ja projektin toteutus.

Suositus/oppi 11: Ulkoistettuja palveluita käytettäessä tulee nykyistä paremmin pyrkiä jäsentämään palvelu osaksi järjestäjän palvelukokonaisuutta.

Tässä pilottikokonaisuudessa näiden palveluiden asemointi suhteessa alueen muihin palveluihin oli joillakin alueilla selvempi. Osa alueista oli tehnyt tällaista suunnittelua ennen pilotin käynnistymistä ja päätti toteuttaa vain toisen pilottikokonaisuuden. Haastatteluissa esiintyy jonkin verran ihmettelyä siitä, miten palvelu asemoituu osaksi nuorten palveluita alueella, ja lisäksi todetaan, että erilaisilla palveluilla ja hankkeilla (erityisesti nuorten kohdalla) on päällekkäisyyttä eli kilpailua asiakkaasta.

Tässä pilottikokonaisuudessa asiakasohjaustavoitteet ovat toteutuneet huomattavasti monia aiempia kokemuksia paremmin. Pilottikokonaisuuden pohjalta on vaikea sanoa eksaktisti, miten asiakasohjaus tulisi toteuttaa, sillä erilaisissa asiakasohjaustavoissa on sekä hyviä että huonoja puolia, ja erilaiset tavat soveltuvat eri tavoin eri alueille ja todennäköisesti eri laajuisiin palveluihin. Asiakasohjauksen tavoitteellisuus, läpikäynti ja kommunikointi ja nykyistä systemaattisempi miettiminen mielellään jo palvelun suunnitteluvaiheessa auttaisivat kuitenkin kaikkia toimintamallin osapuolia.

Jo aiemmin on nostettu esiin, että asiakasomistajan eli TE-toimiston/ELY-keskuksen ja palveluntuottajan välisessä suhteessa maksatusprosessin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja mielellään keskitetty. Parhaimmin se voisi toimia silloin, kun laskujen asiatarkestus keskitetään pienemmälle määrälle asiatarkestajia, jotta sopimushallinnan ja maksatuksen käytännöt heijastelevat paremmin hankinnan henkeä. Tässä pilottikokonaisuudessa palveluntuottajat ovat olleet eriarvoisessa asemassa saadessaan hyvin erilaista kohtelua siinä, milloin jokin tulospalkkiomallin mukainen tulos hyväksytään laskujen asiatarkestuksessa. Tällöin tulosperustaisen hankinnan idea ei myöskään täysimääräisesti toteudu vaan aiheuttaa asiakkaiden eriarvoisuutta eri alueilla.

Suositus/oppi 12: Järjestäjän on tunnistettava, että palveluntuottajien henkilöstön osaamisen varmistamisen ja kehittämisen toimintamallit ovat työllisyyspalveluiden kaltaisissa palveluissa keskeisiä.

Saatavilla olevassa aineistossa ei suoraan voida tunnistaa palveluntuottajien tuloksellisuutta selittäviä tekijöitä. Toimintatutkimuksen kautta välittyy kuva siitä, että palveluntuottajien henkilöstön osaaminen on toimintaympäristön osalta keskeinen merkitsevä tekijä. Palveluntuottajien toiminta lähtee olemassa olevista osaamisista ja palveluntuottajan omasta orientaatiosta ja prosesseista. Hankinta ei välttämättä ohjaa sellaisiin ”innovatiivisiin odotuksiin”, joita järjestäjäosapuoli olettaa. Esimerkkinä tästä on haastatteluissa mainittu näkökulma siitä, että palveluntuottajat ajattelivat asiaa perinteisemmin kuin järjestäjät olisivat halunneet.

Palveluntuottajien ja asiakkaiden välisen rajapinnan kannalta nämä pilotit ovat luonteeltaan lähestyneet ”harmaan laatikon hankintaa”. Tarkoitamme tällä sitä, että palvelun toteutustavan kuvaus on esitetty tarjouspyynnössä ja tarjouksissa ja että sen toteutukseen on liittynyt tiettyjä sopimuksen mukaisia reunaehtoja. Palveluntuottaja on toteuttanut palvelua usein oman osaamisensa (esim. aiemmin

toteutettujen vastaavien palvelujen) tai oman taustaorientaationsa (ohjauksellisen otteen, perinteiden jne.) pohjalta. Muutamille palveluntarjoajille palvelut ovat olleet luonteeltaan uusia. Palveluiden toteutuksen aikana on asiakasomistajien ja palveluntuottajien välillä etsitty eri tavoin yhteistä ymmärrystä siitä, mitä palvelu pitää sisällään ja mitä siltä odotetaan. Näiden pilottien perusteella asiakkaille vaikuttaa olevan tärkeintä syvälinen ja henkilökohtainen kohtaaminen, joka toteutuu asiakkaalle soveltuvassa (toiminta)ympäristössä ja asiakkaalle sopivilla tavoilla. Kyselyjen tuloksista voi havaita joitain huomioita siitä, että nuoret eivät oleta saavansa vastaavan tyyppistä ja kaltaista palveluotetta viranomaistaholta.

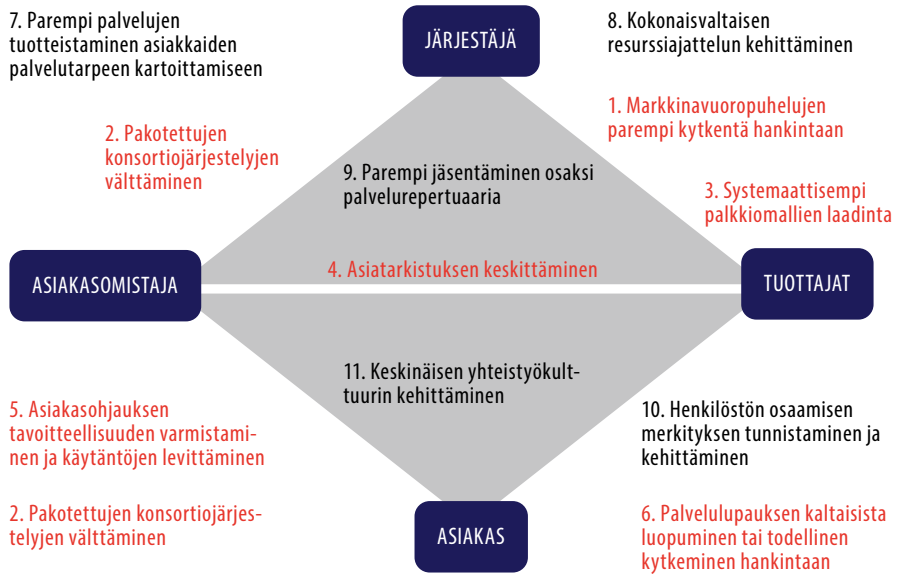
Asiakkaan ja palveluntuottajan väliseen rajapintaan liittyy se, että vaikka asiakkaat antavat varsin positiivista palautetta palveluista, ei tuloksellisuuden ja asiakastyytyväisyyden välillä ole selkeää yhteyttä. Tuloksia saavutettaessakin asiakkaat ajattelevat usein, että heidän oma aktiivisuutensa on ollut keskeinen tekijä tulosten aikaansaamisessa. Tämä tulos ei ole yllättävä, sillä valtaosalla palveluntuottajista lähestymistapa lähtee juuri asiakkaan kannustamisesta omaan aktiivisuuteen.

Suositus/oppi 13: Kaikkien osapuolten tulee nykyistä paremmin tiedostaa ja ottaa kehittämisen kohteeksi keskinäisen yhteistyökulttuurin parantaminen.

Hankintaorganisaatio on edesauttanut vuoropuhelun lisäämistä koko pilottien toimintakauden ajan (mm. valtakunnalliset yhteispalaverit, paikallisten ohjausryhmien toimintaan ohjaus), ja toimintamallia on pidetty hyvänä niin palveluntuottajien kuin TE-hallinnon puolella.

Käytännössä aineistossa on kuitenkin havaintoja, jotka kuvaavat sitä, ettei eri sektoreiden välinen yhteistyökulttuuri toimittajasuhteen hallinnassa ole vielä kovin kehittynyttä. Tätä selittää osaltaan kasvupalvelu-uudistuksen TE-toimiston henkilökuntaan kohdistama paine (esim. uhkakuvat oman työn näkökulmasta). Yhteistyön yhdeksi keskeiseksi haasteeksi on todettu yhteistyökulttuurien eroavaisuus. Tämä näkyy haastatteluaineistossa molemminpuolisina epäilyinä toiminnasta. Toisaalta nähdään, että palvelutuotannon suhteellisen onnistumisen kirjo on varsin vaihteleva eri mittareilla (esimerkiksi ilman vertailuryhmää mitattuna) myös saman palveluntuottajaorganisaation sisällä. Yhteistyökulttuurin kehittäminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyörakenteita. Tällä hetkellä nämä käytännöt vaihtelevat vahvasti alueittain.

Yhteenveto oppien avainsanoista on esitetty kuvassa 36.



Kuva 36. Yhteenveto suosituksista ja opeista.

Liitteet

Liite 1: Palkkiomallit

Tulospalkkio ja raportointimaksu, Nuoret kohti työtä! LASKUN LIITE

ELY-alue:

Palveluntuottajan nimi ja y-tunnus:

Asiakkaan nimi ja syntymäaika (pp.kk.vvvv, ei hetua):

Tulos: valitse vähintään yksi kohta:

Tulos, joka on syntynyt asiakkaan palvelussa olon aikana (6 kk)	Rasti, jos kyllä	Rasti, jos kyllä	Rasti, jos kyllä
<p>Aloitti tutkintoon tai tutkinnon osaan johtavan koulutuksen tai ammatilliseen koulutukseen valmentavan koulutuksen (VALMA)</p> <p>Palkkio 100 % (=3200 €)</p>	<input type="checkbox"/> Palkkio 1600 €	<input type="checkbox"/> On edennyt ja jatkaa opintojaan 3 kk:n jälkeen tai on saanut tutkinnon tai tutkinnon osan valmiiksi Palkkio 1600 €	<input type="checkbox"/> Työllistyi koulutuksesta valmistumisen jälkeen (palvelussa olon /seurantajakson aikana) Bonusraha 320 €
<p>Työllistyi palvelussa olon aikana tai työllistymistä edistävän palvelun jälkeen (pilotin aikana) yli 18 tuntia viikossa kestävään työsuhteeseen, vähintään 1-3 kk ajaksi</p> <p>Palkkio 70 % (=2240 €)</p>		<input type="checkbox"/> Tulos maksetaan nuoren työllistyessä pilotin aikana tai työllistymistä edistävän palvelua seuraavan 3 kk:n seurantajakson jälkeen. Palkkio 2240 €	
<p>Aloitti 6 kk:n sisällä palvelun aloittamisesta työllistymistä edistävän palvelun:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työnhakuvalmennus - uravalmennus - työkokeilu tai koulutuskokeilu - työvoimakoulutus - omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella - maahanmuuttajan tuettu omaehtoinen opiskelu <p>Palkkio 20 % (= 640 €)</p>		<input type="checkbox"/> Palkkion maksu sidotaan 3 kk:n seurantajaksoon, jonka jälkeen palkkio maksetaan Palkkio 640 €	
<p>Ei tulosta (palkkio 0 €)</p>	<input type="checkbox"/>		
<p>Asiakaskohtainen raportointi TE-toimistolle</p>	<input type="checkbox"/> Palkkio 300 €	Työllistymissuunnitelman ehdotus Oma asiointi - palvelun kautta tehty. Jos palvelu keskeytyy ennen aikaisesti, asiakkaan kanssa on laadittu työllistymissuunnitelma ja asiakkaalta on kerätty asiakaspalaute.	

Tutkinnon tai tutkinnon osaan johtavan koulutuksen aloittaneen asiakkaan osalta:

Koulutusta järjestävän oppilaitoksen tiedot (nimi, yhteystiedot):

Tutkinnon, tutkinnon osan tai VALMA-koulutuksen nimi:

Koulutuksen suunniteltu kesto (aloituspvm. - päättämispvm) :

Työllistyneen asiakkaan osalta:

Työnantajan nimi ja y-tunnus:

Työnantajan yhteystiedot:

Työnantajan yhteysthenkilö:

Työsuhteen alkamispäivä:

Työsuhteen luonne (esim. kokoaikainen, osa-aikainen):

Työsuhteen kesto (kk):

Työaika (h/vko):

Maininta, mikäli kyseessä on vuokratyö:

Työllistymistä edistävässä palvelussa aloittaneen asiakkaan osalta:

Palvelun nimi:

Palvelun kesto (aloituspvm. - päättämispvm) :

Palveluntuottaja/työnantaja/oppilaitos (nimi, yhteystiedot):

Palvelun tuottajan vakuutus tietojen oikeellisuudesta:

Pvm, paikka, allekirjoitus ja nimen selvennys

Tulospalkkio ja raportointimaksu, Nuoret töihin!

LASKUN LIITE

ELY-alue:

Palveluntuottajan nimi ja y-tunnus:

Asiakkaan nimi ja syntymäaika (pp.kk.vvvv, ei hetua):

Tulos: valitse vähintään yksi kohta:

Tulos, joka on syntynyt asiakkaan palvelussa olon aikana (6 kk)	Rasti, jos kyllä	Rasti, jos kyllä
<p>Työllistyi suoraan yli 6 kk kestävään tai toistaiseksi voimassa olevaan kokoaikaiseen työsuhteeseen tai nuoren työllistyminen oppisopimustyöhön, kun tavoitteena on suorittaa vähintään yksi tutkinnon osa</p> <p>Palkkio 100 % (=2000 €)</p>	<input type="checkbox"/> 1000 € maksetaan työsuhteen alkaessa	<input type="checkbox"/> 1000 € maksetaan 3 kk jälkeen työsuhteen/oppisopimuksen jatkua
<p>Toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma palveluntuottajan ohjauksessa, joka johtaa asiakkaan yritystoiminnan aloittamiseen ja itse itsensä työllistämiseen</p> <p>Palkkio 60 % (=1200 €)</p>	<input type="checkbox"/> 600 € maksetaan toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman jälkeen. Palveluntuottaja vastaa liiketoimintasuunnitelman toteuttamiskelpoisuudesta	<input type="checkbox"/> 600 € maksetaan nuoren työllistäessä itsensä oman yritystoiminnan kautta
<p>Työllistyi yli 18 tuntia viikossa kestävään työsuhteeseen, vähintään 1-3 kk ajaksi tai</p> <p>Työllistyi osa-aikaiseen, yli 12 tuntia viikossa kestävään työsuhteeseen, yli 3 kk ajaksi tai</p> <p>Aloitti RekryKoulutuksen, jonka tavoitteena on työllistyä yritykseen</p> <p>Palkkio 30 % (= 600 €)</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 600 € maksetaan 3 kk seurantajakson jälkeen, työsuhteen ollessa tulospalkkioon oikeuttava
<p>Ei tulosta (palkkio 0 €)</p>	<input type="checkbox"/>	
<p>Asiakaskohtainen raportointi TE-toimistolle</p>	<input type="checkbox"/> Palkkio 300 € Työllistymissuunnitelman ehdotus Oma asiointi - palvelun kautta tehty. Jos palvelu keskeytyy ennen aikaisesti, asiakkaan kanssa on laadittu työllistymissuunnitelma ja asiakkaalta on kerätty asiakaspalaute.	

Työllistyneen asiakkaan osalta:

Työnantajan nimi ja y-tunnus:

Työnantajan yhteystiedot:

Työnantajan yhteyshenkilö:

Työsuhteen alkamispäivä:

Työsuhteen luonne (esim. kokoaikainen, osa-aikainen):

Työsuhteen kesto (kk):

Työaika (h/vko):

Maininta, mikäli kyseessä on vuokratyö:

Toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman tehneen asiakkaan osalta:

Liiketoiminnan sisältö:

Liiketoimintasuunnitelman arvioija:

Liiketoiminnan suunniteltu aloittamispäivämäärä:

Palvelun tuottajan vakuutus tietojen oikeellisuudesta:

Pvm, paikka, allekirjoitus ja nimen selvennys

Liite 2: Kysely TE-toimiston henkilöstölle

Nuorten tulospöerustaiset kysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämä kysely on osa Nuorten tulospöerustaisten ostopalvelupilottien arviointia. Kyselyllä halutaan kuulla nuorten kanssa toimivien asiantuntijoiden kokemuksia nuorten tulospöerusteisista piloteista ja näkemyksiä yksityisestä palvelutuotannosta. Kyselyssä on kysymyksiä koskien Nuoret kohti työtä! ja Nuoret töihin! -palveluita. **Mikäli alueellanne järjestetään vain toista palvelua, vastaa vain koskien ko. palvelua.**

Arviointi toteutetaan työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta 2018–2019 ja valmistuu vuoden 2020 alussa. Kyselyn avulla saatua tietoa hyödynnetään tulevaisuuden pilottien kehittämiseen. Kyselyn tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa vastauksista.

Osallistu samalla arvontaan! Kyselyn päätyttyä voit osallistua arvontaan, jossa palkintona on kolme 50 € s-ryhmän lahjakorttia. Vastauksia ja yhteystietoja ei voi yhdistää.

Annamme mielellämme lisätietoa! Yhteystenkilönä toimii Olli Oosi (olli@owalgroup.com ja 050 530 4737)

Taustatiedot

1. Missä TE-toimistossa työskentelet?

2. Mikä seuraavista kuvaa toimenkuvaasi? Voit valita useamman vaihtoehdon

- Asiantuntija TE-toimistossa
- Asiantuntija Ohjaamossa
- Psykologi
- Työvoimakoulutusasiantuntija
- Työttömyysturva-asiantuntija
- Palkkatukiasiantuntija
- Muutosturva-asiantuntija
- Muu asiantuntija, mikä?

3. Kuinka suurin osa vastuulla olevistasi asiakkaista on nuoria (alle 30-vuotiaita)?

- 90–100 %
- 51–89%
- 25–50 %
- Alle 25 %

4. Kuinka monta **vuotta** olet työskennellyt

TE-toimistossa:

Nykyisessä tehtävässäsi:

* 5. Kuinka hyvin tunnet Nuorten tulosperustaiset ostopalvelupilotit?

	1 = En tunne lainkaan	2	3	4	5 = Tunnen erittäin hyvin	Meillä ei ole ko. pilottia
"Nuoret töihin"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Nuoret kohti työtä"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuorten tulosperustaiset kysely

6. Kuinka paljon työaika sinulta on kulunut asiakkaiden ohjaamiseen tähän palveluun? (Vastaa jollakin seuraavista tavoista, mikä sinulle onkaan helpoin tapa arvioida)

Päiviä kuukaudessa:

Tunteja kuukaudessa:

% työajasta kuukaudessa:

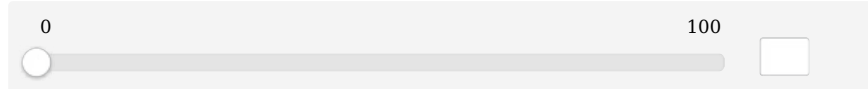
7. Kuinka paljon työaika sinulta on kulunut yhteistyöhön palveluntuottajien kanssa? (Vastaa jollakin seuraavista tavoista, mikä sinulle onkaan helpoin tapa arvioida)

Päiviä kuukaudessa:

Tunteja kuukaudessa:

% työajasta kuukaudessa:

8. Kuinka suuren osan sinun nuorista asiakkaistasi olet ohjannut Nuoret töihin ja/tai Nuoret kohti työtä -palveluihin (%-arvio)



Nuorten tulosperustaiset kysely

9. Miten arvioit seuraavia palveluntuottajien kanssa tapahtuvaa yhteistyötä ja sen vaikutuksia kuvaavia väittämiä?

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelun tavoitteet ovat minulle selviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näiden pilottien tavoitteet ovat selviä palveluntuottajille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen tulkintaan käytettävä aika on liian suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajien kanssa käytävään keskusteluun palvelun ohjauksessa kuluu liikaa aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluun liittyvät palveluntuottajan vastuut ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajilla on riittävästi valtuuksia toimia asiakkaiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäinen henkilö TE-toimistossa tai palveluntuottajalla voi vaikuttaa palvelun tuottamiseen merkittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö palveluntuottajien kanssa vie työaikaa muista palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävän nopeasti avun epäselviin kysymyksiin sovittujen käytäntöjen mukaisesti (esim. Yammer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-toimiston ja palveluntuottajien kulttuurit ovat riittävän samanlaisia, jotta yhteistyö on tuloksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Millaisten palveluntuottajien kanssa yhteistyö sujuu hyvin?

11. Miten palveluntuottajien orientaatiot eroavat (esim. kokemus ostopalveluista)?

12. Jos olet kohdannut palveluntuottajien kanssa yhteistyön haasteita, millaisia nämä ovat?

Nuorten tulosperustaiset kysely

Mikäli alueellanne järjestetään vain toista palvelua, vastaa vain koskien ko. palvelua.

13. Nuoret töihin! -tyyppisellä palvelulla voidaan

	1 = Erittäin vähän	2	3	4	5 = Erittäin paljon	En osaa sanoa
auttaa työtöntä nuorta löytämään työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rohkaista ja ohjata yrittäjyyttä pohtivaa nuorta valmistamaan oma liiketoimintasuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttaa nuorta työllistämään itsensä yrittäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi perustalla vastauksia:

14. Nuoret kohti työtä! -tyyppisellä palvelulla voidaan

	1 = Erittäin vähän	2	3	4	5 = Erittäin paljon	En osaa sanoa
vahvistaa nuoren osallistumista palveluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vahvistaa nuoren osallistumista koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttaa nuorta työllistymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi perustalla vastauksia:

15. Miten arvioit seuraavia palvelun toteutusta kuvaavia väittämiä?

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Asiakkaita on helppo motivoida palveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajien tekemä markkinointi tukee asiakkaiden ohjaamista palveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasohjauksen käytännöt on hyvin organisoitu TE-toimistossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasohjaukseen on riittävästi resursseja TE-toimistossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajien asenne yhteistyöhön on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu erottuu riittävästi muista nuorille tarjottavista palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun ohjaan asiakkaan palveluntuottajille, tiedän mitä odottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi perustalla vastauksia:

16. Vastaavatko palvelusta saadut tulokset sinun mielikuvaasi siitä, mitä tulisi saavuttaa?

1 = Erittäin heikosti	2	3	4	5 = Erittäin hyvin	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuorten tulosperustaiset kysely

17. Miten koet yksityisen (tilastollinen määritelmä; sisältää yhdistykset, työpajat jne.) palvelutuotannon hyödyntämisen TE-palveluissa? Arvioi seuraavien väittämien kautta

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palveluntuottajat tulevat olemaan osa palvelujärjestelmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajat täydentävät jo nyt omia palvelujamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajat tekevät sitä, mitä me voisimme tehdä itse TE-palveluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajat ovat uhka julkisesti järjestetyille palveluille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuorten tulosperustaiset kysely

18. Miten koet yksityisen (tilastollinen määritelmä; sisältää yhdistykset, työpajat jne.) palvelutuotannon hyödyntämisen TE-palveluissa? Arvioi seuraavien väittämien kautta

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palveluntuottajat tulevat olemaan osa palvelujärjestelmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajat täydentävät jo nyt omia palvelujamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajat tekevät sitä, mitä me voisimme tehdä itse TE-palveluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajat ovat uhka julkisesti järjestetyille palveluille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Miten arvioit seuraavia palveluntuottajien kanssa tapahtuvaa yhteistyötä ja sen vaikutuksia kuvaavia väittämiä?

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Ostettavien palveluiden tavoitteet ovat yleensä selviä meille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostettavien palveluiden tavoitteet ovat yleensä selviä palveluntuottajille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen tulkintaan käytettävä aika on liian suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajien kanssa käytävään keskusteluun palvelun ohjauksessa kuluu liikaa aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluun liittyvät palveluntuottajan vastuut ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntuottajilla on riittävästi valtuuksia toimia asiakkaiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäinen henkilö TE-toimistossa tai palveluntuottajalla voi vaikuttaa palvelun tuottamiseen merkittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö palveluntuottajien kanssa vie työajan muista palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävän nopeasti avun epäselviin kysymyksiin sovittujen käytäntöjen mukaisesti (esim. Yammer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-toimiston ja palveluntuottajien kulttuurit ovat riittävän samanlaisia, jotta yhteistyö on tuloksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuorten tulospörustaiset kysely

Kehittämisterveiset

20. Miten kehittäisit erilaisten palveluntuottajien hyödyntämistä osana nuorten palveluja?

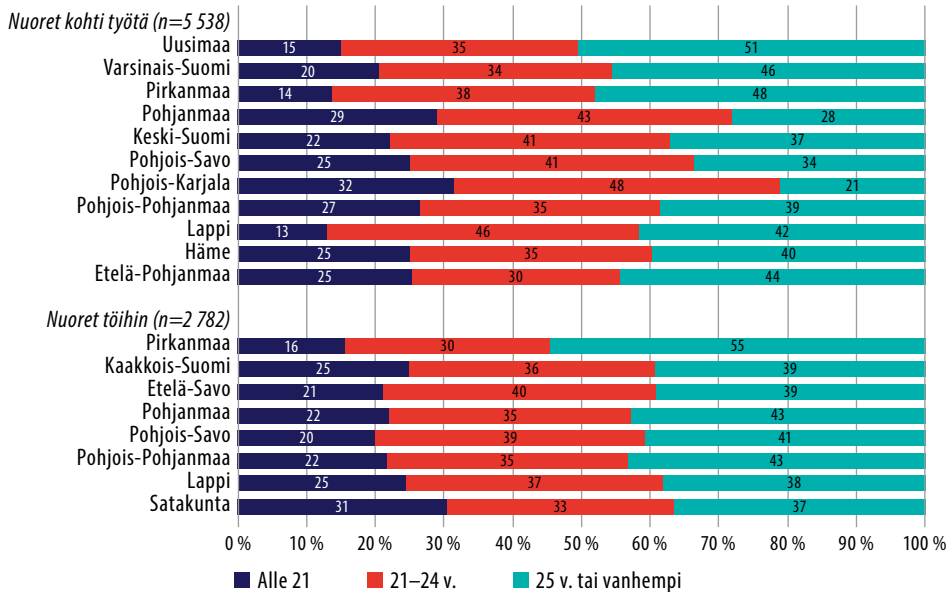
21. Miten kehittäisit tulospörustaisten palvelujen ostamista / hankintaa ylipäättään?

22. Muut terveiset tai kommentit kyselystä

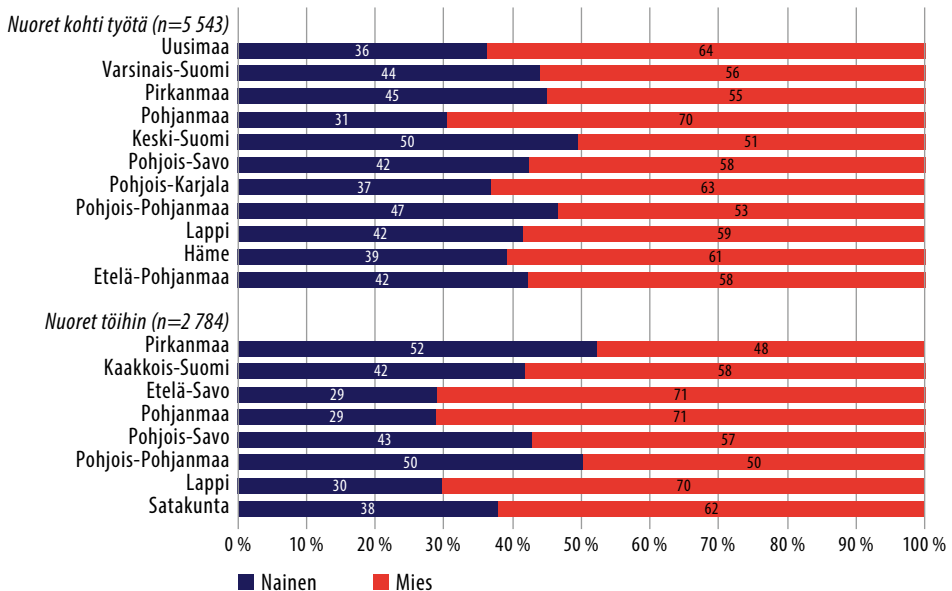
Kiitos vastauksista! Vastausten lähettämisen jälkeen avautuu uusi sivu, jossa voit osallistua halutessasi arvontaan. Tässä kyselyssä annettuja vastauksia ja yhteystietoja arvontaa varten ei voi yhdistää.

Liite 3: Palveluun osallistuneiden taustatiedot (URA-aineisto)

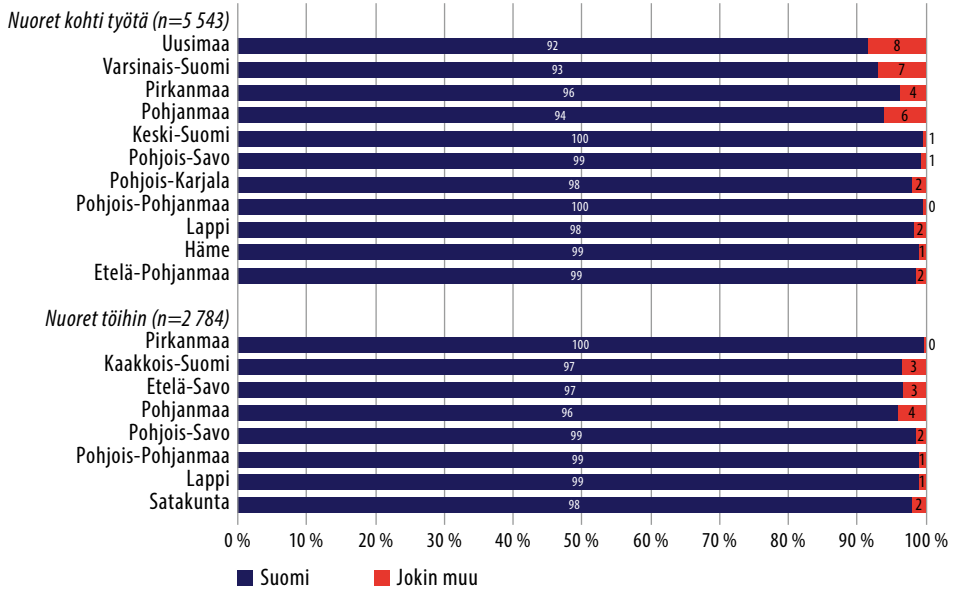
Osallistujat ikäluokittain, %



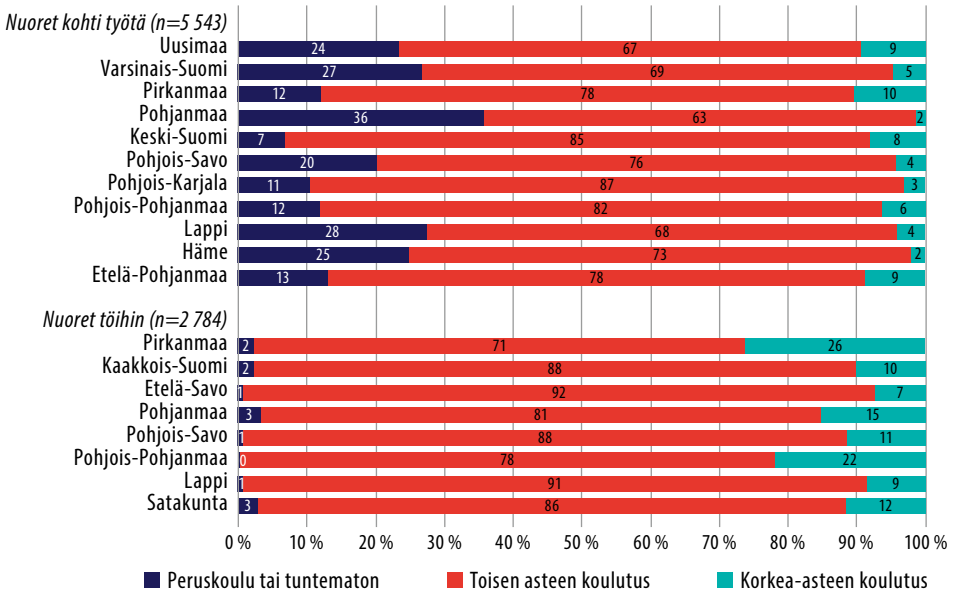
Osallistujien sukupuoli, %



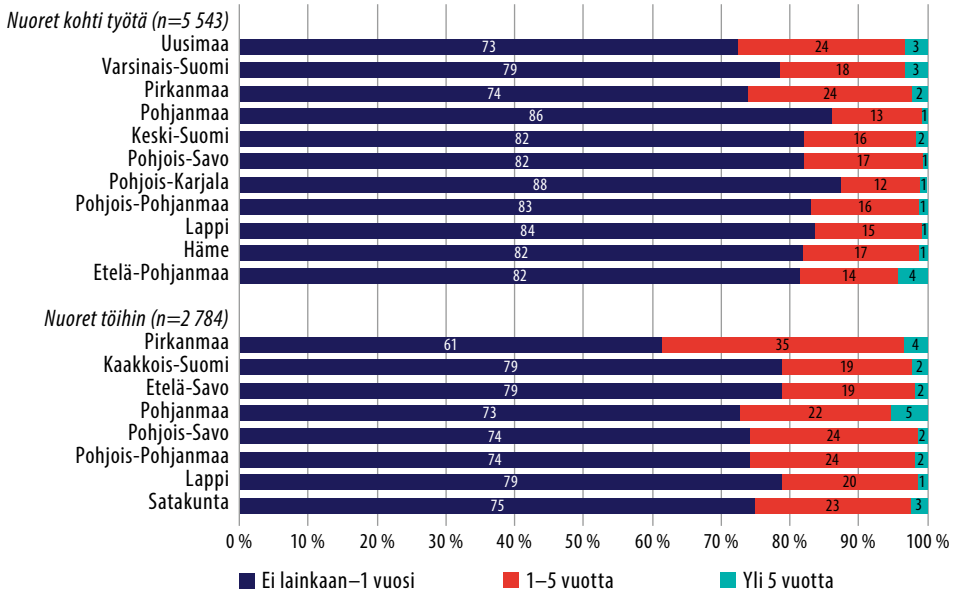
Osallistujien kansalaisuus, %



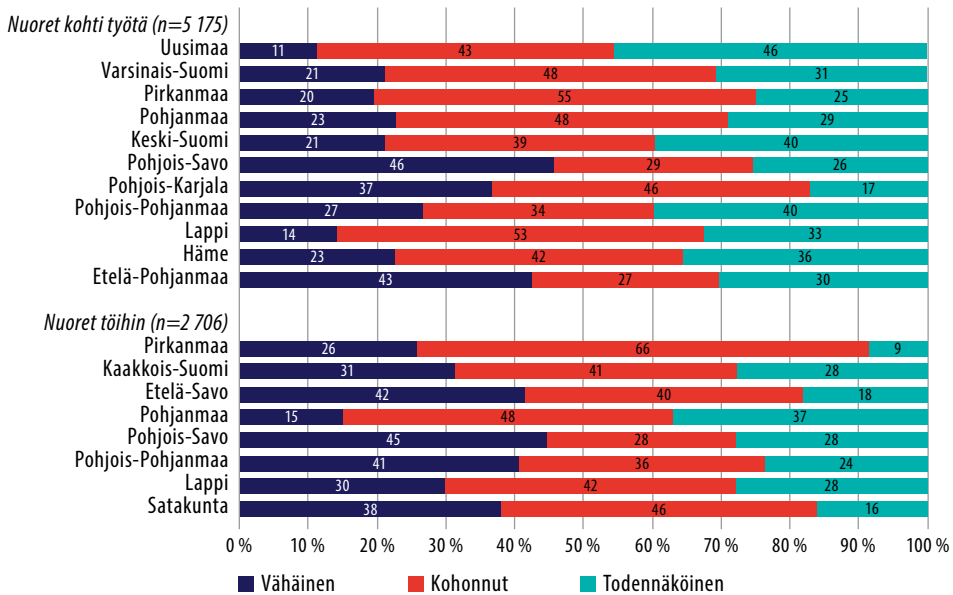
Osallistujien korkein koulutus, %



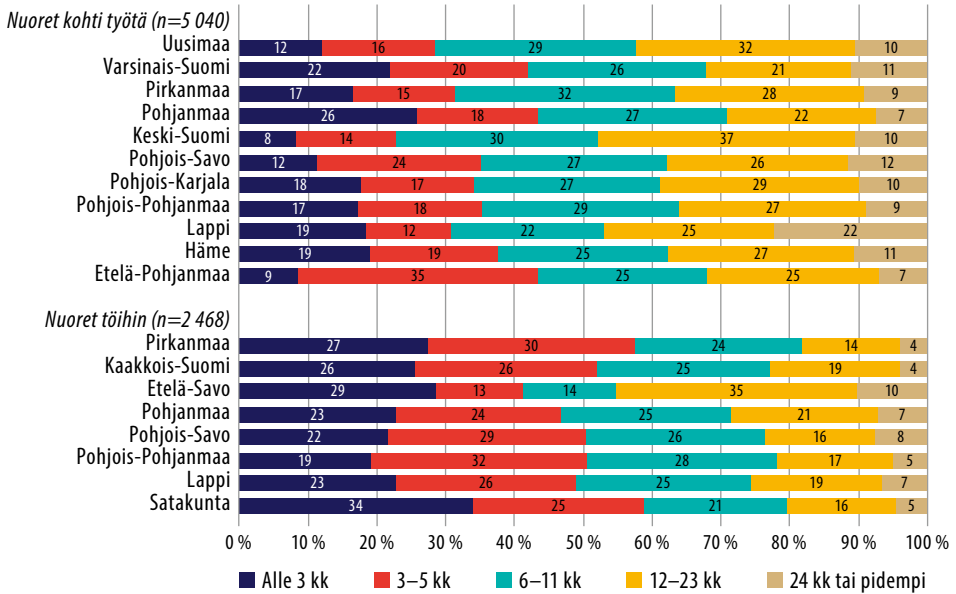
Työkokemus, %



Rakennetyöttömyyden riskiluku, %



Aloittaneiden työttömyyden kesto, %



Nuorten tulosperustaiset hankinnat – Tuloksellisuustutkimus

Valtakunnallisilla tulosperustaisilla palveluhankinnoilla (Nuoret töihin! ja Nuoret kohti työtä!) tavoitteena oli löytää keinoja ja auttaa alle 30-vuotiaita nuoria työllistymään avoimille työmarkkinoille, saavuttamaan ensimmäisen tutkinnon tai työllistämään itsensä yrittäjänä.

Tutkimuksessa on arvioitu tulosperustaisen hankintaprosessin ja palkkiomallin toimivuutta nuorten kohderyhmissä, niiden kehittämistarpeita ja yhteistyömahdollisuuksia sekä markkinavuoropuhelua yksityisten palveluntuottajien kanssa. Lisäksi tutkimuksessa on arvioitu pilottien tuloksellisuutta pitkään työttöminä olleiden nuorten auttamisessa. Tutkimus antaa tietoa toimijakentälle ja tukea TE-toimistojen ja ELY-keskusten tulosperusteisten ostopalvelujen toteuttamiseen ja kehittämiseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tuloksissa nostettiin esille keskeisiä haasteita ja oppeja tulosperustaustaisien hankintojen toteuttamisesta. Keskeisinä oppeina nostettiin esille valtakunnallisesti toteutetun hankinnan suunnitteluun ja projektin johtamiseen varattavat resurssit, alueiden yhtenäisen tulkinnan etsiminen sekä palkkiomallin kehittäminen vastaamaan ohjattavaa asiakaskuntaa ja palvelun kokonaisuutta. Tutkimuksen kautta välittyi myös kuva siitä, että toimintaympäristön osalta keskeinen merkitsevä tekijä on palveluntuottajien henkilöstön osaaminen.

Verkkojulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-327-491-4

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



Painotuotteet
4041-0619

