



Euroopan unionin
osarahoittama

YYO-SELVITYS: TULOS- JA VAIKUTTAVUUSPERUSTEISET TYÖLLISYYSPALVELUHANKINNAT

Ruut Uurtimo, Vates-säätiö



YYO-SELVITYS: TULOS- JA VAIKUTTAVUUSPERUSTEISET TYÖLLISYYSPALVELUHANKINNAT

Sisällysluettelo

1. Tausta	2
2. Tarjotut palvelut	3
3. Tulospereusteiden käyttö eri palveluissa	5
4. Erilaiset sopimusmallit	6
5. Kannustemallit tarkemmassa tarkastelussa	7
5.1 Kuntouttavan työtoiminnan sopimukset	8
5.2 Työhönvalmennuksen sopimukset	10
5.3 Työ-SIB	11
6. Toimiva tulospereusteinen malli haastateltujen silmin	12
7. Tarkat palvelukuvaukset tulospereusteiden vaihtoehtona	15
8. Laadullisten vaikutusten arviointi	16
9. Yhteenveto	17

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen selvityksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tulos- ja vaikuttavuusperusteisista hankinnoista työllisyyspalvelujen kentällä. Lähtökohtana oli selvittää palvelutuotannon nykytilaa yhteiskunnallisten yritysten näkökulmasta. Millaisilla tulosperusteisilla sopimuksilla yhteiskunnallisilta yrityksiltä hankitaan työllisyyttä tukevia palveluja? Entä millaisen tulosperusteisen mallin yhteiskunnalliset yritykset näkevät sopivan toimintakentälleen?

Yhteiskunnalliset yritykset ovat organisaatioita, joiden liiketoiminnan ensisijaisena tavoitteena on yhteiskunnallisen päämäärän edistäminen. Suurin osa liikevaihdosta käytetään tämän yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset korostavat hallintotavassaan osallisuutta ja demokratiaa. Selvitykseen osallistuneiden yhteiskunnallisten yritysten oikeudellinen muoto vaihteli. Suurin osa oli säätiö- tai yhdistyspohjaisia, lisäksi mukana oli joitain osakeyhtiömuotoisia yhteiskunnallisia yrityksiä.

Selvitys toteutettiin haastattelujen avulla. Näin haluttiin tavoittaa täsmennetyksi isokokoisia työllisyyttä tukevien palvelujen tuottajia, joilla todennäköisimmin olisi kokemusta ja näkemyksiä toistaiseksi suhteellisen nuoresta ilmiöstä. Haastattelulla pyrittiin saamaan kyselyä syvällisem-

pää tietoa siitä, mitä etuja ja heikkouksia toimijat tunnistavat tulosperusteisessa hankinnassa ja millaisia asioita hankintamalleissa tulisi ottaa huomioon.

Selvitystä varten haastateltiin yhteensä 27 yhdistystä tai yhteiskunnallista yritystä, joista 25 tuotti työllisyyspalveluja tai työllisti osatyökykyisiä työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin. Loput kaksi haastateltua tahoja edusti välityömarkkinakentän kattojärjestöä. Haastatellut etsittiin pääasiassa valmennus- ja sosiaalipalveluja tuottavia yhdistyksiä yhteen kokoavan Oktetti ry:n jäsenistöstä, Suomen kierrätyskeskusten yhdistyksen jäsenistöstä sekä Vates-säätiön taustayhteisöistä. Haastatteluihin etsittiin erityisesti suhteellisen isokokoisia palveluntuottajia, jotka tarjosivat useita eri työllisyyttä edistäviä palveluita. Haastattelut tehtiin aikavälillä kesäkuun alusta 2023 helmikuun alkuun 2024.

1. Tausta

Työllisyyspalvelujen hankinnassa voidaan erottaa kaksi erilaista hankinnan perustetta: suoriteperusteisuus ja tulosperusteisuus. Suoriteperusteinen hankinta tarkoittaa, että tilaaja hankkii ennalta määritellyjä toimenpiteitä, kuten asiakaspäiviä tietyssä palvelussa. Tulosperusteisessa hankinnassa puolestaan hankinnan kohde määritellään halutun tuloksen, eli tietyn asiakkaalle aikaansaadun hyödyn tai vaikuttavuuden, kautta. Tulosperusteisessa hankinnassa keskeisiä ovat mittarit, joilla tuloksen saavuttamista arvioidaan. Sen sijaan toimenpiteiden osalta tuottajalle voidaan tarjota enemmän vapauksia määrittellä itse, miten tavoiteltuun tulokseen parhaiten päästään. (Tirronen, Hakari & Stenvall 2014.)

Työllisyyspalveluja koskevien uudistusten vuoksi keskustelu työllisyyspalvelujen tulosperusteisesta hankinnasta on erityisen ajankohtaista. Vuonna 2025 työ- ja elinkeinopalvelut siirtyvät kuntien vastuulle. Uudistuksen yhtenä tavoitteena on kannustaa kuntia löytämään aiempaa tehokkaampia keinoja edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä.

Lakimuutoksen yhteydessä työttömyysetuuksien rahoitusjärjestelmä muuttuu. Kuntien vastuu työttömyysetuuksien rahoittamisesta alkaa jatkossa jo 100 työttömyyspäivän jälkeen aiemman 300 päivän sijaan ja kasvaa asteittain työttömyyden pitkittyessä. Lisäksi kytkös rahoitusvastuun ja aktiivointiasteen välillä katkaistaan, eli kunnat maksavat osuudet myös työllisyyspalveluihin osallistuvista henkilöistä. Muutosten myötä kunnilla on vahva tarve tarkastella ja vahvistaa hankkimiansa palvelujen työllistämistuloksia.

Osana uudistusta KEHA-keskuksen (nyk. nimeltään ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus) tehtäväksi vuonna 2025 tulee työvoimapalveluiden tuloksellisuuden arviointi ja aihetta koskevan tiedon tuottaminen (HE207/2022, s. 143). KEHA-keskuksen on tarkoitus tuottaa tietoa muun muassa asiakkaille tarjotuista työvoimapalveluista, niiden kestosta, kustannuksista ja palveluiden vaikutuksista asiakkaiden

työllistymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö ja KEHA-keskus kehittävät ja määrittävät yhdessä indikaattorit ja mittarit tuloksellisuuden arviointiin (KEHA 2023). Kehitteillä on siis uusia työkaluja ja järjestelmiä työllisyyspalvelujen hankintaan vaikuttavuutta koskevan tiedon pohjalta. Tarkoitus on esimerkiksi sitoa tulotietorekisterin tiedot osaksi arviointia, joskaan raakadataa ei aiota antaa työvoimaviranomaisen eli tulevaisuudessa kunnan tai työllisyysalueen käyttöön.

Työllisyyspalvelujen tulosperusteista hankintaa on Suomessa kehitetty erilaisissa kokeiluissa ja hankkeissa, joihin myös yhdistys- ja säätiöpohjaiset toimijat ovat osallistuneet. Esimerkiksi vuosina 2018–2019 Työ- ja elinkeinoministeriö pilotoi tulosperusteisia palveluja Nuoret töihin! ja Nuoret kohti työtä! palveluissa. Kokeilun tavoitteena oli saattaa 10 000 nuorta töihin. Työ- ja elinkeinoministeriön arviointitutkimuksen (2020) mukaan suurin osa osallistuneista palveluntuottajista koki hankkeen suhteellisen onnistuneena. Kritiikkiä heräsi koskien esimerkiksi hankinnan suunnittelua ja johtamista sekä palkkiomallien osuvuutta suhteessa asiakaskohderyhmään. Vertailuasetelman puuttuessa palvelun tuloksellisuutta verrattuna muihin palveluihin ei kyetty luotettavasti arvioidaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Työpajatoimijoiden näkökulmasta kokeiluun sisältyi useita haasteita, mikä kävi ilmi Into ry:n toteuttamassa kyselyssä pilotteja koskien (Valtakunnallinen työpajayhdistys 2019). Käsillä olevaan selvitykseen haastatelluista kaksi oli osallistunut kyseisiin kokeiluihin palveluntuottajina. Kokemukset pilotista vaihtelivat: toinen haastatelluista kuvasi pilottia onnistuneeksi, kun taas toisen näkemys oli, ettei asiakkaita ohjautunut eivätkä palvelun tavoitteet vastanneet asiakkaiden toimintakykyä.

SIB-malli on yksi Suomessakin hyödynnetty keino tehdä tulosperusteisia työllisyyspalvelujen hankintoja. Kirjainyhdistelmä SIB on lyhennys englanninkielisestä termistä ”social impact bond”. SIB-malli on vaikuttavuusinvestoinnin muoto ja siinä yksityistä

pääomaa kerätään yhteiskunnallista hyötyä tavoitteleviin hankkeisiin, joille asetetaan selkeät tulostavoitteet. Työ- ja elinkeinoministeriö on ollut tilaajana kahdessa Suomessa toteutetussa SIB-hankkeessa (Sitra 2023; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2023).

Vuosina 2016–2019 toteutettiin Koto-SIB-kokeilu, jonka tavoitteena oli työllistää 2500 maahanmuuttajaa. Lopullisia arvioita hankkeen tuloksista ei ole vielä saatavilla, mutta alustavien arvioiden mukaan työllistämistavoitteeseen ei päästy (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2023). Vuonna 2020 käynnistettiin Työ-SIB-hanke, jonka tavoitteena on työllistää mahdollisimman monta pitkäaikaistyötöntä mahdollisimman pitkäksi aikaa. Palvelua tarjotaan vuosien 2020–2025 aikana. Hankkeen hallinnoinnista ja rahoituksesta vastaa S-Pankin varallisuudenhoito (Työ-SIB-verkkosivusto 2023; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2023). Kaksi haastatelluista toimijoista oli haastatteluhetkellä palveluntuottajina Työ-SIB-hankkeessa, ja mallia kuvataan tarkemmin luvussa 5.

Työllisyyspalvelujen tulosperusteista hankintaa on kehitetty muualla maailmassa jo paljon aiemmin. Esimerkiksi Australiassa ja Iso-Britanniassa tulosperusteisesta hankinnasta on useiden vuosien kokemus. Myös Ruotsi on hiljattain uudistanut palvelujärjestelmää yksityistämällä ja lisäämällä tulosperusteisuutta hankinnoissa. Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset työllistävät ja tarjoavat tukea kohderyhmille, jotka ovat heikoimmassa työmarkkina-asemassa. Lisäksi ne usein tukevat palvelujärjestelmää alueilla, joilla julkinen ja yksityinen palveluverkko ovat ohuita. Muiden maiden kokemukset tulosperusteisesta hankinnasta osoittavat, että järjestelmiin on rakennettava mekanismeja, jotka turvaavat palvelut heikoimmassa työmarkkina-asemassa oleville sekä haja-asutusalueilla (ks. esim. OECD 2023 s. 33–44).

2. Tarjotut palvelut

Haastatelluilta toimijoilta palveluita hankkivia tahoja oli useita. Suurin osuus oli hyvinvointialueiden tekemillä palvelu-

hankinnoilla. Yleisin tarjottu palvelu oli kuntouttava työtoiminta, jota tarjosi 22 haastateltua 25:sta työllisyystä tukevia palveluja tarjoavasta haastatellusta. Sosiaalista kuntoutusta tarjosi kahdeksan ja vammaisten henkilöiden päivä- ja työtoimintaa 12 haastateltua. Nämä palvelut ovat lain mukaan sosiaalipalveluja, eivätkä siis varsinaisesti työllisyyspalveluja. Palvelut voidaan kuitenkin katsoa työkykyä ja työllistymisedellytyksiä edistäviksi ja osan kohdalla on käytössä tulokannusteita työllistymisestä.

Yhteensä 12 tuotti Kelan hankkimaa NUOTTI-valmennusta, joka on 16–29-vuotiaille tarkoitettua tavoitteellista valmennusta kohti opiskelu- ja työelämäpolun löytämistä. Kelan hankkimaa työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta puolestaan tuotti 11 toimijaa.

Haastatelluista palveluntuottajista suurin osa, yhteensä 21 toimijaa, tarjosi työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin lukeutuvia työkokeilu- ja palkkatukipaikkoja. Näihin toimenpiteisiin asiakkaita ohjasivat kunnan työllisyyspalvelut ja TE-toimisto. Lisäksi kuusi toimijaa tarjosi erillisenä ostopalveluna työhön valmentavia palveluja. Hankkeina toteutettua työllistämistoimintaa oli paljon, yleisimmin ESR-avustuksella tai työllisyyspoliittisella avustuksella rahoitettuna. Joillakin oli yhteistyötä myös rikosseuraamuslaitoksen kanssa.

Alueellisesti hankituissa palveluissa oli jonkin verran vaihtelua. Sosiaalista kuntoutusta ei osalla alueista hankittu lainkaan. Palvelukohtaisia eroja esiintyi erityisesti kuntouttavan työtoiminnan ja työhön valmentavien palvelujen kohdalla. Osalla alueista eriteltiin erilaisia kuntouttavan työtoiminnan palvelulinjoja, esimerkiksi työhön ja opintoihin suuntaava toiminta ja toimintakykyä vahvistava kuntoutus. Joillain alueilla palvelulinjoja oli vain yksi. Enimmillään erilaisia kuntouttavan työtoiminnan alle määriteltyjä kategorioita oli neljä. Suurimmalla osalla alueista erilaiset kuntouttavan työtoiminnan palvelut kuitenkin kilpailutettiin yhdessä, mutta eräällä alueella

kilpailutukset oli ainakin jossakin vaiheessa järjestetty erikseen, mitä palveluntuottajat eivät pitäneet tarkoituksenmukaisena.

Lisäksi kuntouttavan työtoiminnan korvaustaso ja palveluntuottajalle asetetut kriteerit vaikuttavat vaihtelevan melko paljon alueittain. Joillain alueilla kuntouttavan työtoiminnan korvaus oli noin kymmenen euron päivähinta asiakasta kohden, mikä vastaa hyvinvointialueiden valtiolta saamaa osuutta kuntouttavan työtoiminnan järjestämiseen. Näissä sopimuksissa palveluntuottajalle ei asetettu tiukkoja kriteerejä henkilöstöresursia tai henkilökunnan koulutustasoa koskien. Suuri osa hyvinvointialueista on kuitenkin vaatinut kilpailutuksissa palveluntuottajilta tiettyä ohjausresurssia ja sosionomin pätevyyden omaavaa henkilöstöä. Tällöin myös päiväkohtainen korvaus on ollut selvästi korkeampi, yleensä 30–50 euron välillä yhtä asiakasta kohden. Vaihtelua esiintyi myös saman hyvinvointialueen sisällä: ainakin kah-

della selvitykseen sisältyneellä alueella hyvinvointialue hankki kuntouttavaa työtoimintaa yhtäaikaaisesti useilla erilaisilla sopimuksilla.

Kriteerien ja korvaustasojen vaihtelusta huolimatta suuri osa toimijoista näki, että kuntouttavan työtoiminnan hinnat olivat huomattavan alhaiset. Osa toi esiin, että vain sosiaali- ja työllisyyspalveluista irrallisen myynnin ja palvelutuotannon kautta säilytettiin mahdollisuus ylläpitää mielekästä toimintaympäristöä ja tarjota aitoja työtehtäviä. Kuntouttavaa työtoimintaa tuotettiin jopa tappiollisena. Osa toimijoista oli varautunut luopumaan kuntouttavan työtoiminnan tarjoamisesta liian matalan korvaustason vuoksi ja pohti muihin palveluihin keskittymistä tai uusien palvelumuotojen tarjoamista.

Myös työhönvalmennuksen kohdalla oli paljon organisaatiokohtaisia eroja. Viisi toimijaa tarjosi omana ostopalvelunaan työhönvalmennusta tai työelämävalmennusta, jossa

Yleisimmät tarjotut työllisyyttä tukevat palvelut (n=25)

Palvelu	Palvelun tyyppi	Tilaja	Tarjoajien määrä
Kuntouttava työtoiminta	Sosiaalipalvelu	Hyvinvointialue	22
Työkokeilu	Työvoimapoliittinen toimenpide	Kunta tai TE-toimisto (lähettävä taho)	21
Palkkatuki	Työvoimapoliittinen toimenpide	Kunta tai TE-toimisto (lähettävä taho)	21
NUOTTI-valmennus	Kuntoutuspalvelu	Kela	12
Vammaisten henkilöiden päivä- ja työtoiminta	Sosiaalipalvelu	Hyvinvointialue	12
Työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus	Kuntoutuspalvelu	Kela	11
Sosiaalinen kuntoutus	Sosiaalipalvelu	Hyvinvointialue	8
Työhönvalmennus (erillisenä ostopalveluna)	Työllisyyspalvelu	Kunta/TE-toimisto/ELY/hyvinvointialue	6

työnantajayhteistyö oli tärkeänä elementtinä. Yhden toimijan kohdalla kyse oli joustavasta sopimuksesta sekä hyvinvointialueen että kunnan kanssa, jolloin palvelua tarjottiin asiakkaan tarpeen mukaan niin työvoimapolitiittisten toimenpiteiden kuin kuntouttavan työtoiminnankin asiakkaille, ja maksajana olivat sekä kunta että hyvinvointialue. Kolme organisaatiota tarjosi työhönvalmennusta kunnan työllisyyspalvelujen hankkimana palveluna. Yhdeltä työhön valmentavia palveluita hankkivat myös TE-toimisto ja ELY-keskus. Osa muistakin organisaatioista tarjosi vastaavaa palvelua hankkeen kautta, jonka rahoittajana oli yleensä joko ELY-keskus tai Euroopan sosiaalirahasto.

3. Tulosperusteiden käyttö eri palveluissa

Haastatelluista 25:stä palveluja ja/tai työtoimintapaikkoja tarjoavasta toimijasta 14 tuotti haastatteluhetkellä palvelua, jonka rahoittamisessa oli käytössä kannusteita tuloksista. Lisäksi osa toimijoista oli aiempina vuosina tarjonnut tulosperusteista palvelua, vaikka tällä hetkellä tällaisia sopimuksia ei ollut.

Alta löytyvässä kuvassa on kuvattuna tulosperusteiden käyttö seitsemän yleisimmän palvelun kohdalla. Tulosperusteita oli käytössä pääasiassa kuntouttavan työtoiminnan ja työhönvalmennuksen kohdalla.

Kannustepalkkioita sisältävällä sopimuksella kuntouttavaa työtoimintaa tuotti 11 haastateltua toimijaa. Kahdella toimijalla oli kannustepalkkioita sisältävä sopimus sosiaalisesta kuntoutuksesta. Tilaajatahona oli hyvinvointialue. Työhönvalmennusta kannusteperusteisesti tuotti neljä toimijaa. Tulosperusteisten työhönvalmennuspalvelujen hankkijoina olivat kunta, TE-palvelut ja ELY-keskus.

Lisäksi kaksi toimijaa oli palveluntuottajina Työ- ja elinkeinoministeriön tilaamassa tulosperusteisessa Työ-SIB ohjelmassa.

Osalle toimijoista tulosperusteisuus palvelujen hankinnassa vaikutti olevan totuttu palvelujen tuottamisen ja rahoittamisen tapa, mutta monella ei ollut kokemusta palvelujen tuottamisesta tulosperusteisesti. Joillakin sellaisilla alueilla, joissa tulosperusteisuutta ei vielä hyödynnetty, palveluntilaaja oli ilmaissut tahtotilansa

Kuva 1. Onko palvelun kohdalla käytössä tuloskannusteita?

	Kyllä	Ei	Tilaaja
Kuntouttava työtoiminta	X (n=11)	X (n=11)	Hyvinvointialue
Sosiaalinen kuntoutus	X (n=2)	X (n=6)	Hyvinvointialue
Työhönvalmennus ostopalveluna	X (n=4)	X (n=2)	Kunta, TE-palvelut, ELY ja hyvinvointialue
Kelan valmennuspalvelut		X	KELA
Vammaisten henkilöiden päivä- ja työtoiminta		X	Hyvinvointialue
Työkokeilu		X	Kunta/TE-toimisto (lähettävä taho)
Palkkatuki		X	Kunta/TE-toimisto (lähettävä taho)

n=25

kehittää hankintaa tulosperusteiseen suuntaan. Vaikuttaa siltä, että kannusteita sisältävät sopimukset ovat yleistymässä.

Monella toimijalla ei ole suoraan tulosperusteista sopimusta, mutta rahoitusta haettaessa toiminnan tuloksellisuutta on osoitettava. Kriteerit voivat olla hyvin samankaltaisia kuin tulosperusteisissa sopimuksissa. Esimerkiksi jatkopolutusten, opintoihin ohjautumisten ja perusteettomien poissaolojen määriä voidaan tarkastella avustuspäätöksiä tai sopimusneuvotteluja tehdessä.

4. Erilaiset sopimusmallit

Työllisyyspalvelujen tulosperustaisessa hankinnassa on käytössä useita erilaisia malleja. Yksi olennainen tekijä on, maksetaanko palveluntuottajalle korvaus pelkästä tuloksesta vai sisältyykö sopimukseen perusrahoitus, jonka lisänä maksetaan korvauksia tuloksista. Näyttää siltä, että välityömarkkinatoimijoiden kohdalla kyse on useimmiten sopimuksista, joihin sisältyy jonkinasteinen perusrahoitus. Yksikään haastatelluista organisaatioista ei haastatteluhetkellä tuottanut palvelua puhtaasti tulosperusteisella mallilla.

Kannustepalkkiot eivät yleensä siirry organisaatiossa työskentelevien ammatilaisten palkkaan. Ainoastaan kaksi

haasteltua organisaatiota maksoi erään palvelun kohdalla työntekijöilleen tii-mikohtaisia kannusteita tuloksista.

Haastateltujen toimijoiden sopimuksissa on eroja sen suhteen, millaiset etenemis-keleet on määritelty korvaukseen oikeuttavaksi tulokseksi. Avoimille työmarkkinoille työllistyminen lasketaan säännönmukaisesti tulokseksi. Myös tutkintoon johtavan koulutuksen aloittaminen on yleinen kannuste. Muiden etenemisten kohdalla eroja esiintyy paljon. Kannustepalkkioiden suuruus vaihtelee huomattavasti. Jäljempänä on kuvattu käytössä olevia kannusteita ja tuloksista maksettavia korvauksia tarkemmin.

Vaihtelua tulosperustaisissa malleissa on myös siinä, miten tulosten saavuttamista seurataan. Ainakin viidellä haastatellulla oli sopimus tai sopimuksia, joihin kuului esimerkiksi kolmen kuukauden seuranta-aika. Käytännössä palveluntuottajalta saatetaan edellyttää, että entinen asiakas tavoitetaan ja varmistetaan, että esimerkiksi työsuhte tai opinnot ovat jatkuneet. Muutoin oikeus tulospalkkioon raukeaa. Osassa sopimuksista puolestaan tulos ilmoitetaan palvelun päättymishetkellä. Ainakin joissain sopimuksissa tilaajataho arvioi lisäksi erikseen, onko palvelu syynä asiakkaan eteenpäin pääsyyn vai ei.

Korvaus
pelkästä tuloksesta

0/13

Tuloskorvaus
organisaatiolle

12/13

Perusosuus ja
erillinen tulospalkkio

13/13

Tulos nostaa
työntekijän palkkaa

2/13

Vaihtelevat käytännöt tulosten seuraamisessa:



Osan haastatelluista oli toimitettava tilaajalle dokumentaatio todisteena tuloksen saavuttamisesta, esimerkiksi asiakkaan solmima työsopimus. Toisten kohdalla tuloksia seurattiin sähköisen järjestelmän kautta. Joissain sopimuksissa noudatettiin luottamusperiaatetta, eli tulospalkkiot maksettiin palveluntuottajan ilmoituksen perusteella.

Osa haastatelluista tuotti ostopalveluja sopimusmallilla, jossa korvauksen saa vain toteutuneista asiakaspäivistä palvelussa. Jos asiakkaita ei ohjaudu palveluun tai asiakas jättää saapumatta, palveluntuottaja ei saa korvausta. Joissain sopimuksissa poissaolot eivät vaikuta päiväkohtaisen peruskorvauksen saamiseen. Osalla on myös kiinteitä ostosopimuksia, joissa tietty korvaus ja asiakasmäärä on sovittu etukäteen.

Viimeaikaiset rakennemuutokset työllisyyttä tukevien palvelujen kentällä voivat vaikuttaa tulosperusteiden käyttöön jatkossa. Haastatteluissa nousi esiin kysymys siitä, onko esimerkiksi hyvinvointialueella halua maksaa tulospalkkioita kuntouttavan työtoiminnan palveluntuottajille työllisyydenhoidon ollessa kuntien vastuulla. Toisaalta osa oli solminut tulosperustaisen sopimuksen kuntouttavan työtoiminnan tuottamisesta nimenomaan palvelun siirryttyä hyvinvointialueelle. Vaikuttaa siltä, että alueiden välille

saattaa syntyä suurtakin vaihtelua kuntouttavan työtoiminnan hankinnan kriteereissä ja perusteissa. Kuntouttavan työtoiminnan mahdollinen siirtyminen takaisin kunnan vastuulle lisää epätietoisuutta tulevasta.

5. Kannustemallit tarkemmassa tarkastelussa

Selvityksen pienestä otannasta huolimatta kevyttä kannusteperusteiden koontia ja vertailua on mahdollista tehdä kuntouttavan työtoiminnan ja työhönvalmennuksen sopimusten kohdalla. Kuntouttavaa työtoimintaa tuotti kannusteita sisältävällä sopimuksella 11 toimijaa. Osalla näistä organisaatioista sopimus oli yhteneväinen, koska organisaatioilla oli palvelutoimintaa saman hyvinvointialueen alueella. Yhteensä kunden keskenään erilaisen tulosperusteisen sopimuksen tarkat tiedot saatiin kerättyä.

Työhönvalmennusta tuotti kannusteita sisältävällä sopimuksella viisi toimijaa. Lisäksi kaksi haastateltua toimijaa oli palveluntuottajana Työ-SIB hankkeessa. Seuraavassa on eritelty tarkemmin, millaisia kannusteita palveluiden kohdalla oli käytössä, millaiset ehdot kullekin kannusteelle määriteltiin ja minkä suuruisia korvauksia tuloksista maksettiin.

5.1 Kuntouttavan työtoiminnan sopimukset

Kannusteista riippumaton asiakaskohtainen päivähinta vaihteli 22-55 euron välillä. Hinnat vaihtelivat jonkin verran kuntouttavan työtoiminnan palvelukategorian mukaan (esim. työhön tai opintoihin suuntaava, kartoittava tai toimintakykyä ylläpitävä).

Alhaisimmat päivähinnat olivat sopimuksessa, jossa kannustepalkkioita sai myös erilaisista suoritteista työllistymisen tai opintojen aloittamisen lisäksi. Tässä sopimuksessa myös tulospalkkioiden koko oli suurin. Muutoin kannustepalkkion suuruus ei pienellä otannalla vaikuta olevan yhteydessä päiväkohtaiseen hintaan siten, että matalampia päivähintoja kompensoitaisiin korkeammilla tulospalkkiolla.

Tulos: Työllistyminen

Työllistyminen lasketaan tulokseksi jokaisen haastatellun kannusteperustaisessa sopimuksessa. Maksettavan kannusteen suuruus vaihteli noin 330 ja 2250 euron välillä. Selvityksen perusteella tyypillinen kertakorvaus vaikuttaa asettuvan 500 ja 1000 euron välille.

Tuloksen täyttymisen ehdot vaihtelevat. Tyypillisimmässä mallissa viikoittaisen työajan on oltava vähintään 18 tuntia. Työsuhteelta edellytettävä kesto on usein joko kolme tai kuusi kuukautta. Osa saa työssäoloehdon alittavasta eli alle kuuden kuukauden työsovimuksesta pienemmän korvauksen. Yhden toimijan kohdalla myös yrittäjyys hyväksyttiin tulokseksi työllistymiskategorian alle.

Sopimusehdot eroavat sen suhteen, voidaanko työllistymisessä hyödyntää palkkatukea. Joissain sopimuksissa palkkatuetut työsuhteet yrityksissä hyväksytään työllistymiseksi avoimille työmarkkinoille. Yhdessä sopimuksessa työllistymiseksi hyväksyttiin myös palkkatukityö järjestöissä, mukaan lukien palveluntuottajan omissa tehtävissä. Kolmella toimijalla palkkatuettu työsuhte oli eritelty omaksi kannustekseen pienemmällä korvaustasolla.

Tulos: Opintoihin siirtyminen

Koulutukseen siirtyminen lasketaan tulokseksi jokaisessa kannusteperustaisessa sopimuksessa. Maksettavan kannusteen suuruus vaihteli noin 160 ja 1200 euron välillä. Selvityksen perusteella tyypillinen korvaus vaikuttaa asettuvan 500 ja 800 euron välille.

Kannusteiden ehdot vaihtelevat. Suurimmassa osassa sopimuksista koulutuksen tuli olla tutkintoon tähtäävä ja usein ehtona oli ammatillinen koulutusohjelma. Joillakin saman kannusteen alle hyväksyttiin myös omaehtoinen opiskelu, työvoimapolitiittinen koulutus, oppisopimuskoulutus tai osatutkintokoulutus.

Kannustepalkkion saamiseksi on yleensä esitettävä hyväksymispäätös ja päätös opintopaikan vastaanottamisesta. Joidenkin on myös seurattava, että opiskelut jatkuvat vähintään tietyn ajanjakson. Eräs organisaatio saa osan palkkiosta, mikäli henkilö hakee koulutukseen ja loput palkkiosta, jos henkilö hyväksytään ja aloittaa opinnot.

Tulos: Siirtyminen vahvemmin työllistymistä edistäviin palveluihin

Ohjautuminen vahvemmin työllistymistä edistäviin palveluihin lasketaan vaihtelevin ehdoin tulokseksi jokaisessa kannusteperustaisessa sopimuksessa. Maksettavan korvauksen suuruus vaihteli noin 80 ja 800 euron välillä. Selvityksen perusteella tyypillinen korvaus vaikuttaa asettuvan 300 ja 800 euron välille. Noin puolessa sopimuksista ainoastaan työkokeilu sisältyi tuloksiin.

Joissain sopimuksissa tuloperusteeseen oikeuttaa vain yrityksessä tehty työkokeilu, osassa myös järjestössä tehty työkokeilu. Joillain työkokeilu järjestössä oikeuttaa pienempään korvaukseen verrattuna yritykseen.

Puolessa sopimuksista siirtymä vahvemmin työllistymistä edistäviin palveluihin on laaja tulokategoria, joka sisältää työkokeilun lisäksi myös muita palveluita, kuten uravalmennuksen ja työllistymistä edistävän

ammattillisen kuntoutuksen. Myös siirtymä tavoitteelliseen työllistymistä edistävään hankkeeseen tai kuntouttavan työtoiminnan työhön suuntaavaan palvelulinjaan on voitu eritellä saman kategorian alle.

Suorite: Osaamistodistukset

Eräs hyvinvointialue hankkii kuntouttavaa työtoimintaa sopimuksella, jossa myös osaamistodistukset ovat yksi kannuste. Tuloksen täyttämiseksi asiakkaan on suoritettava osaamistodistus tutkinnonosasta, jonka mukaisissa tehtävissä hän toimii. Osaamistodistukset laaditaan PAIKKO-järjestelmän avulla. Kannustepalkkion suuruus on 250 euroa kuntouttavan työtoiminnan jakson peruspäivähinnan päälle. Hinnoittelussa on käytössä myös yhdistelmiä, jolloin suoritteiden voi yhdistää toiseen suoritteeseen tai tulokseen.

Haastateltujen palveluntuottajien kokemukset kannusteesta ovat myönteiset. Kannusteen koetaan huomioon otettavalla tavalla myös osittaiset etene- misaskeleet kohti opintoja tai työtä.

Suorite: Ei luvattomia poissaoloja

Erään hyvinvointialueen palvelusopimuksessa palveluntuottaja saa kuukausittain erillisen kannusteen, mikäli asiakkaalla ei ole luvattomia poissaoloja kyseisen kuukauden aikana. Kannustepalkkion suuruus vaihtelee riippuen palveluntuottajan asettaman peruspäivähinnan suuruudesta ja palvelukokonaisuudesta. Korkeimmalla mahdollisella peruspäivähinnalla kannusteen suuruus on pienin, matalimmillaan 160 euroa yhtä kuukautta kohti. Hinnoittelussa on käytössä myös yhdistelmiä, jolloin suoritteiden voi yhdistää toiseen suoritteeseen tai tulokseen.

Haastateltujen palveluntuottajien kokemukset kannusteesta ovat myönteiset ja sen koetaan palkitsevan tuottajaa laadukkaasti ja asiakastarpeisiin vastaavan palvelun tarjoamisesta. Haastatellut organisaatiot saavat huomattavan osuuden kokonaiskorvauksesta kannusteen täyttämällä.

Esimerkilaskelmat:

Alla on havainnollistamisen vuoksi esitettyinä kaksi esimerkkiä asiakasjakson hinnoista erilaisten kuntouttavan työtoiminnan sopimusten mukaan. Esimerkit ovat suuntaa antavia, eivätkä perustu suoraan todellisiin tietoihin. Todellisuudessa sopimuksia ja hintatasoja on tällä hetkellä keskenään hyvin erilaisia.

Esimerkki A: Asiakas on ollut kuntouttavassa työtoiminnassa 3 kuukautta kolmena päivänä viikossa, mutta ei ole päässyt etenemään työhön, koulutukseen tai työllistymistä edistävään palveluun. Hän on kuitenkin motivoitunut palveluun ja tullut paikalle joka viikko sovittuna kolmena päivänä.

Sopimus 1: Päivähinta on Y euroa. Sopimus ei sisällä suoritekannusteita.

Kokonaishinta 3 kuukaudelta:
 $3 \times 12 \times Y = 36Y$ euroa

Sopimus 2: Päivähinta on $0,6 \times Y$ euroa. Sopimus sisältää 20 x Y suuruisen suoritekannusteen sitoutumisesta palveluun.

Päivähinta 3 kuukaudelta: $3 \times 12 \times 0,6Y = 21,6Y$. Kokonaishinta:
 $21,6Y + 20Y = 41,6Y$ euroa

Esimerkki B: Asiakas on käynyt kuntouttavassa työtoiminnassa 3 kuukautta neljä kertaa viikossa, eikä hänellä ole luvattomia poissaoloja. Asiakas aloittaa ammattitutkintoon johtavat opinnot.

Sopimus 1: Päivähinta on Y euroa. Kertaluontoinen tulospalkkio ammattitutkinnon aloittamisesta on $12,5 \times Y$ euroa.

Päivähinta 2 kuukaudelta: $3 \times 16 \times Y = 48Y$ euroa. Kokonaishinta:
 $48Y + 12,5Y = 60,5 Y$ euroa

Sopimus 2: Päivähinta on $0,6 \times Y$ euroa. Sopimus sisältää 11 x Y suuruisen kannusteen sitoutumisesta palveluun sekä 30 x Y euron tulospalkkion ammattitutkinnon aloittamisesta.

Päivähinta 6 kuukaudelta: $3 \times 16 \times 0,6Y = 28,8Y$ euroa. Kokonaishinta: $28,8Y + 11Y + 30Y = 69,8Y$ euroa

Yhteenveto

Selvityksen perusteella näyttää siltä, että kuntouttavan työtoiminnan kannustemallit ovat tällä hetkellä kirjavia. Erot ovat merkittäviä niin kannustepalkkioiden kokoluokassa kuin tulosten määrittelyssäkin. Tulospalkkiot muodostavat huomattavan osuuden kuntouttavan työtoiminnan rahoituksesta niiden toimijoiden kohdalla, joilla tulokseksi ja/tai suoritteeksi lasketaan monipuolisemmin myös muita etenemisaskeleita työllistymisen ja tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi.

5.2 Työhönvalmennuksen sopimukset

Työhönvalmennusta kannusteperusteisesti tuotti neljä toimijaa 25 haastatellusta palveluntuottajasta. Yksi palveluntuottajista tuotti palvelua sopimuksella, jossa tulokseksi laskettiin ainoastaan työsuhde, jossa viikoittaisia työtunteja kertyy vähintään 18. Palkkatuettu työsuhde niin yrityksessä kuin järjestössäkin hyväksyttiin tulokseksi. Kannusteen suuruus oli 500 euroa.

Kahdella palveluntuottajalla oli useita, hie­man toisistaan poikkeavia tulosperusteisia sopimuksia työhön valmentavista palveluista. Sopimuksissa tuloksiksi hyväksyttiin työllistyminen toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen ja hiukan sopimuksesta riippuen eri mittaiset määräaikaiset kokopäi­väiset työsuhteet, osa-aikaiset työsuhteet, yrittäjyys ja tutkintoon johtavan koulutuksen aloittaminen. Yleensä myös palkkatuettu työ laskettiin. Jossain sopimuksissa myös esi­merkiksi työkokeilu oikeutti tulospalkkioon.

Tulospalkkioiden suuruus vaihteli rahoitus­mallin ja palvelulle asetettujen tavoitteiden mukaan. Sopimuksissa oli erilaisia painotuk­sia valmennusajasta myönnettävän kiinteän korvauksen ja tulospalkkioiden välillä. Toinen haastatelluista kertoi, että tyypillisimmässä rahoitusmallissa kannusteet asettuivat saa-

vutetusta tuloksesta riippuen 200–500 euron väliin. Tulospalkkioiden suhteellinen osuus palvelun kokonaisrahoituksesta oli näissä sopimuksissa alle puolet, noin 30 prosenttia. Molemmilla oli kuitenkin kokemusta myös malleista, joissa suurin osa rahoituksesta määräytyi tuloksen mukaan ja tulospalk­kiot olivat yli 1000 euron suuruisia. Toisella haastatellulla kannusteiden suuruus vaih­teli rahoitusmallista riippuen 100 eurosta useaan tuhanteen euroon asiakasta kohden.

Neljännessä selvitykseen sisältyneessä työhönvalmennuspalvelussa kannuste­malli oli tavanomaista porrastetumpi. Alla kannustemalli on kuvattuna yksityiskoh­taisesti. Hinnat ja palkkioiden suuruudet on jätetty pois haasteltujen pyynnöstä.

Räätälöity valmennuspalvelu (Helsingin kaupungin työllisyyspal­velut, Hoivatie Oy ja Live-säätiö)

Helsingin kaupungin työllisyyspalvelut hank­kii Hoivatie Oy:ltä ja Live-säätiöltä räätälöityä valmennuspalvelua, joka on suunnattu 18-60 vuotiaille, haastavassa työmarkkinatilan­teessa oleville työttömille työnhakijoille. Kyseessä on innovatiivinen hankinta, jonka kehittämiseen kaupungin työllisyyspalvelut ja valitut kaksi palveluntuottajaa ovat osal­listuneet aktiivisesti alusta saakka. Tulos­ten seurannasta ja palkkiomallista sovittiin puolen vuoden kehittämisjakson aikana.

Räätälöidyn valmennuspalvelun sopimuk­seen kuuluu suoriteperusteinen kuukau­sihinta ja tulospalkkiot. Suoritteet ovat yhdessä määriteltäviä työllistymisen välie­tappeja. Erilaisia suoritteita on yhteensä 12 ja niihin kuuluvat esimerkiksi työllistymistä edistävä koulutus, työkykyselvitys, työko­keilu, yritysten kontaktointi, työhaastatte­lut ja muut asiakkaan tilannetta edistävät palvelut, kuten päihdepalvelut. Myös asi­akkaan sitoutuminen on yksi suoritteista.

Keskeinen elementti palvelussa on työssä tapahtuvan tuen huomioiminen. Työssä pysymisen tuki on yksi sopimukseen sisäl­tyvistä suoritteista. Työhönvalmentaja voi tarjota apua asiakastarpeesta riippuen niin

työntekijälle kuin työnantajallekin ja tarvittaessa vierailta myös fyysisesti työpaikalla.

Tilaaaja on sitoutunut siihen, että kummallakin palveluntuottajalla on kuukaudessa vähintään 60 asiakasta. Maksimimäärä on 100 asiakasta kuukaudessa. Palveluntuottaja on oikeutettu täyteen suoriteperusteiseen palkkioon, mikäli suoritteiden kuukausikohtainen keskiarvo on 2,5 suoritetta yhtä asiakasta kohden. Jos tavoitteesta jäädyään jälkeen, palkkion määrä on pienempi.

Tulospalkkioita maksetaan asiakkaan positiivisista etenemisistä ja niihin sisältyy yhteensä viisi eri kategoriaa. Nämä ovat (1) toistaiseksi voimassa oleva työsopimus tai yrittäjyys, (2) työllistyminen avoimille työmarkkinoille yli 6 kk työsuhteeseen, (3) työllistyminen avoimille työmarkkinoille alle 6 kk työsuhteeseen, (4) työllistymisen palkkatukityöhön kaupungille ja (5) ammattitutkintoon johtavan koulutuksen aloittaminen ja kiinnittyminen opintoihin, tietyt työllistymiseen johtavat koulutukset tai erikoisammattitutkinto.

Valmennukseen käytettäviä tuntimääriä ei määritellä tilaaajan toimesta, vaan valmentaja arvioi tilannetta asiakkaan tarpeen mukaan. Valmennusta on oikeus jatkaa myös työllistymisen tai opintojen aloittamisen jälkeen, yhteensä 12 kk ajan. Näin voidaan kannustaa asiakasta myös lyhyisiin työsuhteisiin, joiden aikana ja jälkeen pyritään löytämään pidempiaikainen työsuhde. Perustellusta syystä palvelua voi jatkaa 12 kk jälkeen vielä 1-3 kk ajan, mikäli asiakas esimerkiksi työllistyy palvelun lähetessä loppuaan ja kaippaa työssä pysymisen tukitoimia.

Palvelu on asiakkaalle vapaaehtoinen. Jos asiakkaan kohdalla havaitaan isoja haasteita (esim. terveys- tai päihdeongelmia), palvelu voidaan asettaa myös tauolle, jolloin palvelujakson määräaika ei kulu sinä aikana, jona työllistymistä ei kyetä täysipainoisesti edistämään. Toisaalta asiakkaalla on mahdollisuus myös aloittaa esimerkiksi kuntoutus- tai päihdepalvelu yhtäaikaaisesti valmennuksen kanssa, mikäli se tukee asiakkaan tilannetta. Päätökset

tehdään kolmikannassa asiakkaan, palveluntuottajan ja työllisyyspalvelujen kanssa.

Yhteiskehittämisen mallissa keskustelua ja analyysia rahoitukseen sisältyvistä suoritteista, asiakasmääristä ja tuloksista tehdään ohjausryhmässä neljä kertaa vuodessa. Suoritteisiin voidaan tehdä muutoksia tai käyttöön voidaan ottaa uusia suoritteita sopimuskauden aikana. Palvelun tilaaajan ja palveluntuottajien yhdyshenkilöt tapaavat toisensa kuukausittain. Tällä tavoin esimerkiksi asiakastarpeisiin, asiakasohjaukseen tai palvelun sisältöön liittyviin tekijöihin kyetään reagoimaan nopeasti. Kerran kuussa järjestetään aamukahvitilaisuuksia, joiden tavoitteena on vahvistaa työpari-mallia valmentajien ja vastuuasiantuntijoiden välillä. Lisäksi kerran vuodessa laajempi joukko kokoontuu palvelun kehittämispäivään.

Palveluntuottajien kokemukset yhteiskehittämisen mallista ovat myönteiset. Kumppanuus perustuu luottamukselliseen ja avoimeen suhteeseen tilaaaja- ja palveluntuottajaosapuolien välillä. Lokakuuhun 2023 mennessä lähes 50 prosenttia valmennuksen asiakkaista, jotka olivat joko saavuttaneet palkkion mukaisen tuloksen tai joiden valmennus oli päättynyt ilman palkkioon oikeuttavaa tulosta, oli päässyt työelämään tai kiinnittynyt opintoihin.

5.3 Työ-SIB

Haastatelluista toimijoista kaksi oli toteuttajina Työ-SIB-ohjelmassa, joka on Työ- ja elinkeinoministeriön tilaama tulosperusteinen työllistämishanke. Hanke alkoi vuonna 2020 ja päättyi vuoden 2025 loppuun. Hanketta toteutetaan Uudellamaalla, Lahdessa, Pirkanmaalla, Hämeenlinnassa ja Oulussa. S-Pankin varallisuudenhoito vastaa Työ-SIB ohjelman rahoituksesta ja hallinnoinnista. Palveluntuottajina ovat Live-palvelut, Entry Education Oy, SunUra Oy, the Shortcut ja Eezy Työllisyyspalvelut.

Työ-SIB palvelun tavoitteena on nopea työllistyminen ja työssä pysyminen. Tyypillisiin palvelusopimuksiin verrattuna Työ-SIB:ssa

palveluntuottajalle annetaan huomattavan paljon vapauksia sen suhteen, mitä kunkin asiakkaan valmennusprosessi sisältää. Asiakkaita ohjaavat tahot ovat TE-toimisto ja kuntakokeilut. Työ-SIB -valmennukseen osallistuvan on oltava selkeästi työtön henkilö. Asiakkaat arvotaan palveluun. Arvonnan jälkeen asiakas osallistuu info-tilaisuuteen, minkä jälkeen hän voi jättää tiedon, onko kiinnostunut osallistumaan palveluun.

Palvelun palkkiomalliin kuuluu asiakaskohtainen perusrahoitus valmennusajasta. Tämän lisäksi tulospalkkioita maksetaan asiakkaan työllistymisestä. Tulospalkkioiden suuruus määrittyy usean eri muuttujan perusteella. Yksi muuttujista on asiakkaan asuinseutu: harvaan asutuilla alueilla korvaus on suurempi verrattuna tiheästi asuttuihin alueisiin. Myös asiakkaan työttömyyden kesto, koulutustausta ja ikä vaikuttavat tulospalkkion suuruuteen. Yhteensä erilaisia asiakasryhmiä on 27. Palkkioiden laskennan pohjana käytetään tiettyä prosenttiosuutta työllistyneen henkilön tuloista, perustuen tuloverotietoihin. Korkeapalkkaiseen työhön työllistyneen kohdalla tulospalkkio on suurempi verrattuna matalapalkkaiseen työhön. Tuloksille ei siis ole tiettyjä vakioituja korvauksia, mutta kuukausitasolla on tavallisesti kyse sadoista euroista yhtä asiakasta kohden.

Työ-SIB -palvelussa tulospalkkioita maksetaan vain työllistymisestä eli esimerkiksi opintojen aloittamisesta ei ole mahdollista saada tulospalkkiota. Valmennusjakso voi kestää yhdestä kuukaudesta 12 kuukauteen. Työllistymisen jälkeen palveluntuottaja saa korvausta siitä, mikäli asiakas pysyy työssä. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa korvausta voi saada enimmillään 20 kuukauden ajan. Mikäli työnantaja vaihtuu, laskenta alkaa alusta.

Haastateltujen palveluntuottajien kokemukset Työ-SIB -hankkeesta olivat positiivisia. Palveluntuottajalle annettu vapaus palvelun sisällön suhteen mahdollistaa haastateltujen mukaan asiakkaan yksilökohtaisen palvelun. Tulospaineen ja perusrahoituksen koettiin olevan tasapainossa.

Haastateltujen mukaan palveluntuottajiin ei kohdistu juurikaan hallinnollista taakkaa.

Työ-SIB -palvelussa vain työllistyminen katsotaan tulokseksi, esimerkiksi opinnot eivät sisälly tuloksiin. Haastatellut kokivat rajatun tulosmallin toimivana. Toinen haastateltu toi esiin, että tulevaisuudessa mallia voisi kehittää siten, että palveluntuottajaa palkittaisiin asiakkaan etenemisistä myös esimerkiksi yrittäjyyteen tai tarvitsemiinsa palveluihin. Hankkeen vahvuutena nähtiin lisäksi se, että palveluntuottajat saavat korvausta siitä, mikäli asiakas pysyy työssä. Haastateltujen mukaan malli on järkevä, sillä se palkitsee palveluntuottajaa asiakkaan tukemisesta pysyviin työllistymisiin.

6. Toimiva tulosperusteinen malli haastateltujen silmin

Vain harva haastateltu piti tulosperusteista hankintaa kategorisesti huonona. Yleisellä tasolla palveluiden vaikuttavuuden seuraaminen nähtiin tärkeänä. Haastatelluilla oli kuitenkin vaihtelevia näkemyksiä siitä, minkä palveluiden hankintaan tulosperusteisuus soveltuu. Erityisesti kuntoututtavan työtoiminnan kohdalla moni näkee, että jos tulosperusteita käytetään, tulisi niiden keskittyä palvelun laadullisiin vaikutuksiin eli esimerkiksi toimintakyvyn ja hyvinvoinnin muutoksiin. Jotkut haastateltavista katsovat, että tulosperusteiden käyttöä voitaisiin laajentaa nykyisestä myös Kelan kuntoutuspalveluihin, työkokeiluun ja palkkatukityöhön.

Useampi toi esiin, että tulosperusteisuus voi ohjata palveluntuottajan toimintaa oikeaan suuntaan ja motivoida kehittämään palveluja. Tulosperusteisuuden mainittiin esimerkiksi kannustavan palveluntuottajaa panostamaan yritysyhteistyöhön. Esiin tuotiin kuitenkin useita keskeisiä reunaehtoja, joiden puitteissa tulosperusteisuudesta voidaan hyötyä.

Pelkästään tulokseen perustuva rahoitus nähdään kehnona vaihtoehtona, kun kyse on heikossa työmarkkina-asetmassa oleville suunnatuista palveluista. Puhtaan

tulosperusteisen rahoituksen nähdään joltavan niin kutsuttuun ”kermankuorintaan” ja vaikeimmin työllistyvien heikentyneeseen mahdollisuuteen saada palvelua. Osa näkee, että pelkkään tulokseen perustuva rahoitus saattaa soveltua esimerkiksi liikevoittoa tavoittelevalle valmennusyritykselle, mikäli kohderyhmänä on lähtökohtaisesti helpommin työllistyvät asiakkaat ja yrityksellä on mahdollisuus ylläpitää suuria asiakasvolyyymeja. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien kohdalla toimivampana nähdään malli, jossa osa rahoituksesta pysyy vakiona ja tuloksista maksetaan erillinen palkkio.

Selvityksen perusteella täysin tulokseen perustuvat mallit ovatkin tällä hetkellä harvinaisia välityömarkkinakentällä. Haastateltujen mukaan kiinteä rahoitusosuus mahdollistaa erilaisten asiakasryhmien tarpeenmukaisen palvelun. Tällöin ei synny esimerkiksi pakkoa ohjata työmarkkinoille ihmistä, jonka katsotaan tarvitsevan vielä aikaa kuntoutumiseen ennen työpaikkaa avoimilla työmarkkinoilla. Perusrahoituksen avulla pystytään pureutumaan työllistymisen esteisiin, sillä monelle asiakkaalle täytyy hakea apua esimerkiksi mielenterveys- tai päihdepalveluista. Perusrahoitusta tarvitaan myös siksi, että hyvinvoinnin ja toimintakyvyn muutosten mittaamiseen ei tällä hetkellä ole valtakunnallisesti systemaattisesti käytettyä työalua. Jos tällainen olisi, pelkästään tulosperustaista rahoitustakin voisi joidenkin haastateltavien mukaan yleistää.

Moni haastateltu näkee, että palvelutarpeen arvioinnin ja asiakastarpeiden segmentoinnin merkitys korostuu, mikäli halutaan hyödyntää tulosperusteisiä sopimuksia. Jos asiakas on tilanteeseensa nähden väärässä palvelussa, todennäköisyys saavuttaa tuloksia on heikko. Tällöin käytetään myös turha työpanos valmennustyöhön. Useampi haastateltava toi esiin, että yksilökohtainen ja työnantajayhteistyöhön perustuva valmennuspalvelu vie resursseja ja aikaa. Näin ollen tällaisesta palvelusta on saatava riittävä korvaus ja sitä on hankittava kohderyhmälle, joka palvelusta hyötyy.

Haastateltujen mukaan asiakaskohderyhmän huomioimista kaivataan tuloksien määrittelyyn. Erityisesti kuntouttavan työtoiminnan kohdalla pelkästään työllistymiseen perustuvat tulomallit nähdään huonona, sillä vain harvan kuntouttavan työtoiminnan asiakkaan toimintakyky riittää suoraan työllistymiseen palvelusta. Toiveena ja tarpeena on, että kuntouttavan työtoiminnan kohdalla esimerkiksi työkokeilun aloittaminen tunnistettaisiin aina ainakin osatulokseksi, sillä monien asiakkaiden kohdalla se on merkittävä edistysaskel. Myös Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen ohjautuminen olisi joidenkin haastateltujen mukaan tärkeä tunnistaa tulokseksi.

Useampi haastateltava toi esiin, että kuntouttavien palveluiden kohdalla ohjausresursseja käytetään paljon myös asiakkaan muiden palvelutarpeiden selvittelyyn ja asiakkaan tukemiseen esimerkiksi mielenterveys- tai päihdepalveluiden piiriin tai talouden selvittelyyn. Myös muihin palveluihin saattaminen tulisi nähdä onnistumisena, sillä tarpeenmukaisen avun saaminen on tiiviisti yhteydessä toiminta- ja työkyvyn kehittämiseen.

Lisäksi vaikuttaa siltä, että erityisesti kuntouttavan työtoiminnan piirissä on asiakkaita, joille avoimille työmarkkinoille eteneminen ei ole realistinen tavoite edes pidemmän palvelujakson jälkeen. Osalla asiakkaista eläke olisi oikea ratkaisu. Palveluntuottajat näkevät, että myös tämä asiakasryhmä tulisi tunnistaa ja järjestää kohderyhmälle omanlaisensa palvelu. Kyse on laajemmasta haasteesta niin palvelu- kuin sosiaaliturvajärjestelmässäänkin. Eräs toimija mainitsi, että yhtenä kuntouttavan työtoiminnan kategorioista on toimintakykyä ylläpitävä kuntoutus. Kaikilla alueilla vastaavaa palvelulinjaa ei ole.

Tärkeäksi nähdään myös joustavuus palvelujaksojen kestoissa. Mahdollisuus jatkaa palvelujaksoa työsuhteen alun yli nähdään tärkeänä tekijänä sen kannalta, että palveluista töihin siirtyvä kykenee säilyttämään saamansa työpaikan. Usein myös

työnantaja tarvitsee apua esimerkiksi työnkuvan räätälöintiin. Mahdollisuus ammatillaisen tukeen työsuhteen alussa voi lisätä työnantajien uskallusta rekrytoida osatyökykyinen tai pitkäaikaistyötön työnhakija, mikä osaltaan lisää tulosten saavuttamisen todennäköisyyttä. Jos asiakkuus ei katkea työsuhteen solmimiseen, pystytään lisäksi kannustamaan asiakasta ottamaan vastaan lyhyenkin työsuhteen, jonka aikana ja jälkeen etsitään pidempiaikaista työsuhdetta.

Moni toi esiin, että heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien kohdalla kuntoutuminen sekä motivaation ja osaamisen selvittäminen voi viedä pitkäänkin. Näin ollen sopimusten tulisi mahdollistaa myös pidemmät palvelujaksot sen sijaan, että tulos tulisi saavuttaa vain muutaman kuukauden sisällä. Yleinen kokemus on, että tällä hetkellä kuntoutus- tai valmennusprosessi jää suurella osalla asiakkaista kesken, koska palvelujakso jää liian lyhyeksi. Koska palvelutarve ei täyty, asiakas ei pääse etenemään kohti työllistymistä vaan aloittaa pian palveluprosessin alusta.

Tuloksen määrittämiseen kaivataan seuranta-aikaa. Haastateltujen mukaan on melko tyypillistä, että jatkopolkua ei ole löytynyt vielä palvelun loppuessa, mutta asiakkaan toimintakyky paranee palvelun aikana ja työllistyminen tai opiskelujen aloittaminen tapahtuu pian palvelun jälkeen. Mikäli sopimus edellyttää, että jatkopolku on tiedossa palvelun päättymispäivänä, esimerkiksi opintojen aloitusta ei välttämättä pystytä juuri sillä hetkellä todentamaan, vaikka päätös opintoihin ohjautumisesta olisi syntynyt palvelun aikana. Tällä hetkellä käytänteet vaihtelevat, osa saa korvauksen vain palvelun aikana saavutetusta tuloksesta, osalla on esimerkiksi 3 kuukauden seuranta-aika, jonka aikana toteutunut jatkopolku oikeuttaa korvaukseen.

Toisaalta esiin tuotiin, että velvollisuus seurata asiakkaan tilannetta palvelun päättymisen jälkeen tuottaa haasteita. Osa sopimuksista edellyttää palveluntuottajan todentavan tuloksen pysyvyyden, esimer-

kiksi työsuhteen tai opintojen jatkumisen tietyn, yleensä muutaman kuukauden seuranta-ajan jälkeen. Näin ollen palveluntuottajan on onnistuttava tavoittamaan entinen asiakas useita kuukausia palvelun päättymisen jälkeen, minkä osa palveluntuottajista kokee vievän merkittävästi henkilöstön aikaa. Eräs haasteltu näki, että tulos voitaisiin hyvin tarkastaa palvelun tilaajan toimesta asiakkaan etuuden perusteella.

Jotkut haastatteluista toivat esiin, että myös asiakkaan oma kokemus palvelun hyödyllisyydestä tulisi sisällyttää mukaan vaikuttavuuden arviointiin. Tällä hetkellä asiakkaan kokemus ei tavallisesti sisälly tulosmalleihin.

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esiin myös se, että olennaisin tekijä palvelun tuloksellisuudessa on siihen käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Esimerkiksi eräs haastateltu kertoi, että Kelan kuntoutuspalveluissa resursointi on riittävä ja myös tulokset ovat olleet huomattavasti paremmat muihin kuntouttaviin palveluihin verrattuna. Moni järjestö on tarjonnut yksilöllistä valmennusta työpoliittisen hankkeen kautta. Joidenkin haastateltujen mukaan työhönvalmennuspalvelu tulisi tunnistaa omana ostopalvelunaan, johon kuuluu jalkautuva työ työnantajayrityksissä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että markkinavuoropuhelun merkitys vaikuttaa olevan erittäin keskeinen. Tulosmallin määrittämisessä on otettava huomioon muun muassa asiakaskohderyhmä ja palvelun tavoitteet. Palvelun järjestämiseen on varattava riittävät resurssit tavoiteltuihin tuloksiin nähden. Myös palvelun keston on oltava linjassa asetettuihin tavoitteisiin nähden. Palveluntuottajalle on tarjottava riittävä jousto ohjaukseen käytetyn ajan suhteen, jotta asiakastarpeisiin kyetään vastamaan riittävän yksilöllisesti. Kaikki yllä olevat kysymykset on olennaista keskustella ja kartoittaa huolellisessa markkinavuoropuhelussa. Näyttää lisäksi siltä, että tuloksen tarkistamiseen tarvitaan systemaattinen järjestelmä, jonka käyttäminen ei vie kohtuuttomasti aikaa palveluntuottajalta tai tilaajalta.

Toimiva tulosperusteinen malli:

- Sisältää perusrahoitusosuuden eli vain osa rahoituksesta määräytyy tulosperusteisesti
- Perustuu asiakastarpeiden ja tavoitteiden huolelliseen segmentointiin. Esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan kohdalla tuloksiksi lasketaan myös muita etenemisaskeleita työn tai koulutuksen aloittamisen lisäksi
- Joustaa palvelujaksojen kestossa asiakastarpeen mukaan
- Sisältää pidemmän, esimerkiksi muutaman kuukauden pituisen seuranta-ajan tulosten tarkistamiselle
- Ei edellytä palveluntuottajaa tarkastamaan asiakkaan tilannetta jälkikäteen, vaan tulos tarkistetaan seuranta-ajan jälkeen asiakkaan etuuden perusteella
- Huomioi myös asiakkaan oman arvion tilanteensa kehittymisestä
- Ihanteena palvelun tilaajan ja palveluntuottajan tiivis yhteistyö jo palvelun kehittämisen ja tulosperusteiden määrittelyn vaiheessa

7. Tarkat palvelukuvaukset tulosperusteiden vaihtoehtona

Osa haastatelluista toimijoista toi esiin, että tulosperusteet palveluiden rahoittamisessa eivät välttämättä ole ensisijainen tapa kasvattaa palveluiden vaikuttavuutta. Tuloksiin keskittyvän seurannan sijaan useampi haastateltava peräänkuulutti tarvetta palvelun kuvausten ja kriteerien tarkemmalle määrittelylle. Osalla alueista hyvinvointialue on asettanut vaatimuksia koskien esimerkiksi ohjaajien määrää asiakkaita kohden tai palvelua ohjaavien ammattilaisten koulutusta. Kaikilla alueilla vastaavia kriteerejä ei kuitenkaan ole.

Useampi haastateltava näki palvelun sisältöjen yhtenäistämisen olennaisimpana tekijänä laadukkaan palvelun varmistamisessa. Osa koki, ettei palvelun laadukkuutta huomioida riittävästi hankintoja tehtäessä, jolloin laatu jää palveluntuottajan omantunnonkysymykseksi. Yhtenä uhkana nähtiin, että voittoa tavoittelevat toimijat kykenevät

valtaamaan palvelumarkkinoita matalien hintojen kautta, yksilöllisen tuen ja yhdenvertaisen palvelunsaannin kustannuksella.

Monilla alueilla kuntouttavaan työtoiminnan palveluihin on haettu tarkempia raameja useamman eri palvelukategorian kautta. Osa haastatelluista kokee, että tämä on ollut hyvä keino selkeyttää palvelujen sisältöjä.

Toisaalta eräs toimija toi esiin, että palvelulle asetetut kriteerit ovat hyvä keino laadunvarmistamiseen vain niillä alueilla, joilla on useita eri palveluntarjoajia. Haja-asutusalueilla voi kuitenkin olla, että työllisyyttä ja toimintakykyä tukevaa toimintaa järjestää esimerkiksi vain yksi pienikokoinen järjestötoimija, jolla ei ole resursseja palkata sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Pienillä paikkakunnilla voi olla myös pulaa sosiaali- ja terveysalan ammattilaisista, jolloin osaavaa työvoimaa ei ole edes saatavilla. Tiukat kriteerit voivat johtaa tällaisilla alueilla siihen, että työllisyyttä tukevaa toimintaa ei paikallisesti järjestä yksikään toimija. Tällaisissa tilanteissa kevyempikin tuki on parempi kuin täysin vaille pal-

velua jääminen tai vaatimus matkustaa pitkiä välimatkoja palvelun perässä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että joillain alueilla palvelulle asetettujen kriteerien ongelmiin on jo törmätty. Osallistujia kilpailutuksiin on saatu liian vähän tai palvelut eivät ole kattaneet koko palvelualueutta. Ainakin yhdellä alueella on tästä syystä päädytty hankkimaan samaa palvelua usealla erilaisella sopimuksella.

Lisäksi kriteereiden määrittelyssä vaaditaan tarkkuutta sen suhteen, palvelevatko vaatimukset itse tarkoitusta. Useamman haastatellun mukaan esimerkiksi joissakin TE-toimistojen ja ELY-keskusten koulutusosastoissa on henkilöstöltä vaadittu TE-hallinnon työkokemusta. Kriteeri koetaan epätarkoituksenmukaisena, sillä se rajaa pois kolmannen sektorin toimijoita, joilla on pitkä kokemus asiakastyöstä, mutta ei resurssia palkata uusia työntekijöitä kriteerin täyttämiseksi.

8. Laadullisten vaikutusten arviointi

Moni haastatelluista näki, että vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi työllistymisen lisäksi huomioida vahvemmin muutokset ihmisen toimintakyvyssä ja hyvinvoinnissa. Kuntouttavan työtoiminnan kohdalla toistuva havainto oli, että palveluun ohjautuvien ihmisten kunto on aiempiin vuosiin verrattuna keskimäärin huomattavasti heikompi. Monen asiakkaan kohdalla avoimet työmarkkinat ovat kaukainen, osalle jopa saavuttamattomissa oleva tavoite. Voidaan myös perustellusti kysyä, onko nopea työllistyminen osuva tulosperuste palvelussa, joka on tarkoitettu kaikkein heikoimassa työmarkkina-asemassa oleville.

Tuloksellisuuden seuranta pidetään kuitenkin tärkeänä. Suurin osa haastateltavista näki, että tarve systemaattiselle mittarille hyvinvoinnin ja toimintakyvyn arviointiin on suuri. Tällä hetkellä moni on hyödyntänyt esimerkiksi Kykyviisaria ja erilaisia omia kyselyitä ja keskusteluita asiakkaan tilanteen edistymisen arvioimiseksi. Myös Into

ry:n ylläpitämää sosiaalisen vahvistumisen mittaria eli Sovaria käytetään laadun ja vaikutusten arviointiin hyvin kokemuksin.

Eräs haastatelluista organisaatioista käytti kaikissa toiminoissaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kehittämää osallisuusindikaattoria. Indikaattori on tieteellisesti validoitu ja koostuu kymmenestä väittämästä, joilla selvitetään ihmisen kuuluvuuden tunteita, tekemisen merkityksellisyyttä, hallittavuutta ja toimintamahdollisuuksia. THL:n mukaan indikaattori auttaa osallisuutta edistävän toiminnan vaikuttavuuden todentamisessa (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2024). Haastatellun organisaation kokemus oli, että osallisuuden vahvistuminen oli yhteydessä myös ihmisen kykyyn hakea työtä.

Tarvetta on kuitenkin valtakunnallisesti käytetylle arviointityökalulle, joka mahdollistaisi myös toimijoiden keskinäisen vertailun. Osa haastateltavista toi esiin, että tilaajan taholta systemaattista dataa tuloksellisuudesta edellytetään yhä vahvemmin. Yhteiset valtakunnalliset mittarit nähtiin keinona vastata tilaajatahojen vaatimuksiin.

Koska voittoa tavoittelemattomalla sektorilla organisaatioiden resurssit ovat usein niukat, arviointivälineen kehittämisellä tulisi olla kansallinen vastuutaho. Myös mittariston käytön kustannus nousee keskeiseksi kysymykseksi. Jotta valtakunnallinen kattavuus toteutuisi, tulisi arviointimenetelmän olla palveluntuottajalle ilmainen tai kustannuksiltaan matala sekä helppokäyttöinen.

Moni haastateltava totesi, ettei toimintakyvyn mittarin kehittämistä kannata aloittaa alusta, vaan jo käytössä olevia mittareita tulisi hyödyntää arviointityökalun pohjana.

Vaikuttaa siltä, että tarve laadullisten vaikutusten systemaattiselle mittaamiselle tunnustetaan yhä vahvemmin. Muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman Työ-SIB -ohjelman arvioinnissa suositetaan, että myös pehmeitä vaikutuksia arvioidaan tulevissa Työ-SIB -hankkeissa (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2023).

9 Yhteenveto

Tulosperusteisuus työllisyyttä tukevien palvelujen hankinnassa vaikuttaa olevan lisääntymässä. Työllisyyspalvelujen ja työttömyysetuuksien rahoittamista koskevien muutoksien myötä kuntien on vahvistettava hankkimiansa työllisyyspalvelujen tuloksellisuutta. Haastatteluista piirtyy kuva, että tulosperusteista hankintaa pohditaan nyt myös alueilla, joissa kannusteita ei aiemmin ole ollut käytössä.

Tällä hetkellä tulosperusteinen työllisyyspalvelujen hankinta yhteiskunnallisilta yrityksiltä vaikuttaa olevan hyvin kirjavaa. Yleisimmin tulosperusteita käytetään kuntouttavan työtoiminnan ja työhön valmistavien palvelujen kohdalla. Kirjavuudesta johtuen on haastavaa muodostaa kokonaiskuvaa tyypillisestä tulosperusteista mallista, mutta tiettyjä peruspiirteitä voidaan aineiston pohjalta hahmottaa.

Kaikkien haastateltujen sopimukseen sisältyi rahoitusosa ohjaustyöhön, pelkästään tulokseen perustuvia sopimuksia ei ollut yhdelläkään. Työllistyminen ja ammattitutkintoon johtavien opintojen aloittaminen lasketaan tuloksiksi lähes kaikissa sopimuksissa, mutta tulosten tarkemmat kriteerit ja mahdolliset muut tuloksiksi laskettavat etenemiset vaihtelevat. **Tulospalkkio maksetaan tavallisesti asiakaskohtaisena kertakorvauksena ja palvelu päätetään, kun tulos on saavutettu.** Useimmiten kyse on joidenkin satojen eurojen kertakorvauksesta, joissakin tapauksissa yli 2000 euron palkkiosta. Kannustepalkkioiden suuruus ja tulosperusteisen rahoituksen osuus palvelun kokonaisrahoituksesta kuitenkin vaihtelevat huomattavasti.

Osa sopimuksista edellyttää palveluntuottajaa varmistamaan joidenkin kuukausien seuranta-ajan jälkeen, että tulos on ollut pysyvä (henkilö on yhä työsuhhteessa tai opiskelee). Tuloksen seurannan käytännöt vaihtelevat. Osassa sopimuksista on luotamusperiaate, eli tulosten saavuttamista seurataan palveluntuottajan ilmoituksen

perusteella. Osassa taas palveluntuottajaa vaaditaan lähettämään esimerkiksi työllistäjänä toimineen yrityksen y-tunnus tilaajalle.

Selvityksen perusteella palveluiden vaikuttavuuden tarkempaan seuraamiseen suhtaudutaan välityömarkkinakentällä positii-visesti. Myös tulosperusteinen rahoitus on monen mielestä tervetullutta ja kannustaa palveluntuottajia kehittämään palveluitaan. Haastatellut nostivat esiin kuitenkin tietyt reunaehdot ja asiat, jotka tulee huomioida tulosperusteisia hankintoja tehdessä. **Keskeistä on esimerkiksi asiakastarpeen ymmärtäminen ja huomioiminen tuloksia asetettaessa.** Erityisesti kuntouttavan työtoiminnan kohdalla kaivataan työllistymistä laajempaa käsitystä tuloksellisuudesta. Asiakastarve on huomioitava myös palvelun kestossa ja valmennuksen määrässä.

Huolellisella markkinavuoropuhelulla ja pohjatyöllä on keskeinen rooli asiakastarpeiden ja palvelun tulostavoitteiden ratkaisemisessa. Kuten Laava-hankkeessa tuotetussa tulos- ja vaikuttavuusperusteisten hankintojen käsikirjassa todetaan (Oosi 2023), kartoittamiseen käytetty työ voi lisätä asiakasymmärrystä myös laajemmin palvelujärjestelmässä ja siten tuottaa yksittäistä onnistunutta hankintaa laajempia hyötyjä. **Lisäksi innovatiiviset hankintamallit, joissa palveluhankintaa kehitetään yhteistyössä palveluntuottajan ja tilaajan välillä, vaikuttavat selvityksen perusteella yhdeltä keinolta saavuttaa tuloksekkaita ja asiakaskohderyhmää palvelevia hankintoja.**

Tuloksekkaan palvelun tuottaminen vaatii tietenkin riittävää resursointia. Selvityksen perusteella palveluntuottajat kokevat, että perustava tekijä palvelun tuloksellisuudessa on asiakkaan valmennukseen käytettävissä oleva aika. Haastatteluista toimijoista vain viisi tuotti työhönvalmennusta ostopalveluna. Yksilöllistä tukea ja työnantajayhteistyötä sisältävälle työhönvalmennukselle tunnistettiin kuitenkin selkeä tarve osan asiakkaista kohdalla. **Työllisyyspalvelut siirtyvät kunnille vuonna 2025 ja tällöin**

on kuntien punnittava, hankitaanko halvemmalla niin kutsuttua massapalvelua vai kohdistetaanko resursseja entistä vahvemmin palveluihin, joissa yksilöllinen palvelu, työnantajayhteistyö ja työssä pysymisen tuki ovat keskeisinä elementteinä. Vaikuttaa siltä, että ihannetilanteessa palveluntuottajalla on mahdollisuus arvioida, ketkä asiakkaista hyötyvät valmentavista palveluista ja tarjota sitä tälle asiakaskohderyhmälle. Taustalla lienee lähettävän tahon rajallinen asiakastarpeen arviointi.

Selvityksen perusteella on ilmeistä, että kuntouttavan työtoiminnan kohdalla osalla alueista resursointi on riittämätöntä. Osa haastatelluista tuotti palvelua jopa tappiollisesti. Tässä kontekstissa tulosperusteiden asettaminen näyttää kohtuuttomana.

Toimintakyvyn muutosten arvioimiseen tarvitaan valtakunnallinen mittari. Tärkeää olisi hyödyntää jo kehitettyjä työ- ja toimintakyvyn mittareita. Tällaisia kansallisia työkaluja ovat esimerkiksi Työelämämatutka ja Kykyviisari, joiden avulla asiakas pystyy myös itse tarkastelemaan omaa kehitystään. Toimijoilla on hyviä kokemuksia työpajakentälle kehitetyn Sosiaalisen vahvistumisen mittarin (Sovari) ja THL:n kehittämän osallisuusindikaattorin käytöstä.

Lisäksi selvityksessä nousi vahvasti ilmi, että erityisesti kuntouttavissa palveluissa on ihmisiä, joiden kohdalla tulosta ei saavuteta todennäköisesti pitkään palvelujakson seurauksena. Tämä kohderyhmä tulee tunnistaa ja tunnustaa. Kysymyksessä on valtakunnallisen tason ongelma, joka koskettaa myös sosiaaliturvajärjestelmän uudistamista.



Lähteet:

HE207/2022 vp Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskeväksi lainsäädännöksi. Saatavilla verkossa: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220207>

KEHA (2023) KEHA-keskuksen rooli kuntien ja työvoimaviranomaisten tiedolla johtamisen tukena: arviointi, raportointi ja vaikutusten arviointi. Esitys Kuntaliiton infotilaisuudessa "Tiedolla johtaminen" maanantaina 30.10.2023. Esitysdiaat saatavilla verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/te-palvelut-2024-uudistus/infotilaisuudet>

OECD (2023) Organisation of public employment services at the local level in Sweden. Local Economic and Employment Development (LEED) Papers 2023/03. Saatavilla verkossa: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/24edca19-en.pdf?expires=1706798388&id=id&accname=guest&checksum=18D172A557C93EB51934079A463352BE>

Oosi, Olli (2023) Tulos- ja vaikuttavuusperusteisten hankintojen rakennuspalikat -käsikirja. Owl Group Oy, Laava-hanke. Saatavilla verkossa: <https://owalgroup.com/wp-content/plugins/pdf-viewer-for-wordpress/web/viewer.html?file=https://owalgroup.com/wp-content/uploads/2023/10/Tulos-ja-vaikutavuusperusteisten-hankintojen-rakennuspalikat-ka%CC%88sikirja.pdf#locale=en-US>

Sitra (2023) SIB funds. Saatavilla verkossa: <https://www.sitra.fi/en/projects/sib-funds/>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2024) Osallisuusindikaattori mittaa osallisuuden kokemusta. Saatavilla verkossa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johdaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoim->

massa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuusindikaattori-mittaa-osallisuuden-kokemusta

Tirronen, Anniina; Hakari, Kari ja Stenvall, Jari (2014) Tulosperusteinen palvelujen järjestäminen julkisella sektorilla -kirjallisuuskatsaus. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/14. Saatavilla verkossa: https://www.researchgate.net/publication/348870901_Tulosperusteinen_palvelujen_jarjestaminen_julkisella_sektorilla_kirjallisuuskatsaus

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Nuorten tulosperustaiset hankinnat. Tuloksellisuustutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:4. Saatavilla verkossa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162039/TEM_2020_04.pdf

Työ-SIB -verkkosivusto (2023). Saatavilla verkossa: <https://tyosib.fi/>

Valtakunnallinen työpajayhdistys (2019) "Tulosperusteinen palvelu ja eri tavoin heikossa asemassa olevien nuorten palvelu ei ole toimiva yhdistelmä." – Työpajatoimijoiden näkemyksiä tulosperusteisuudesta Nuoret töihin! ja Nuoret kohti työtä! -palveluissa. Kyselytulosten yhteenveto. Reetta Pietikäinen 03/2019. Saatavilla verkossa: <https://www.intory.fi/materiaalipankki/tulosperusteinen-palvelu-ja-eri-tavoin-heikossa-asemassa-olevien-nuorten-palvelu-ei-ole-toimiva-yhdistelma-tyopajatoimijoiden-nakemyksia-tulosperusteisuudesta-nuoret-toihi/>

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2023) Vaikeasti työllistyvien työvoimapalvelut. Pohjoismaisen työvoimapalvelumallin, TYP-toiminnan ja SIB-mallin toimivuus. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 16/2023. Saatavilla verkossa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2023/11/VTV-Tarkastus-16-2023-Vaikeasti-tyollistyvien-tyovoimapalvelut.pdf>