


DIAK

Merja Nygren
Sairaanhoitaja (YAMK)
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö, 2024



**Työllistymistä edistävän monialaisen
tuen yhteistoimintamallin
rakentaminen Pohjois-Karjalan
työllisyysalueelle TE2024-uudistuksessa**

TIIVISTELMÄ

Merja Nygren

Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin rakentaminen Pohjois-Karjalan työllisyysalueelle TE2024-uudistuksessa

Sivut (68) ja liitteet (10)

Syksy, 2024

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Julkisten työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirtyy valtion työ- ja elinkeinotoimistoilta kunnille ja kuntien muodostamille yhteistoiminta-alueille 1.1.2025 osana TE2024-uudistusta. Uudistuksen myötä työllisyyden kasvua ja elinvoimaa tukevat julkiset palvelut tulevat osaksi kuntien työllisyys- ja elinvoimatehtäviä. Osana uudistusta muuttuu myös työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun lainsäädäntö. Uusi laki työllistämisen monialaisesta edistämisestä (L381/2023) tulee voimaan 1.1.2025. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli tulevalle Pohjois-Karjalan työllisyysalueelle.

Opinnäytetyö toteutettiin kahdeksassa työpajassa yhteiskehittämisen menetelmiä käyttäen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Joensuun kaupunki. Kehittämisyhmään osallistui työntekijöitä ja esihenkilöitä TE-toimistosta, Joensuun seudun työllisyyden kuntakokeilusta, Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelta, Kelasta ja yhdestä Pohjois-Karjalan kunnasta. Kehittämisprosessi muodostui työpajoista ja niiden välillä tapahtuneesta aineiston mallinnuksesta.

Pohjois-Karjalan työllisyysalueen työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli sisältää prosessikuvauksen, palvelun järjestämistavan, asiakasmäärä- ja resurssiarvion, yhdyspinnat, asiakaskriteerit, asiakkuuden keston määrittelyn, käytettävät järjestelmät sekä kustannuksia aiheuttavat tekijät. Yhteistoimintamallia toteutetaan lähipalveluna jokaisessa Pohjois-Karjalan kunnassa työllisyysalueen ja kuntien työllisyyspalveluiden yhteisissä palvelupisteissä. Yhteistoimintamallin asiakasprosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen: palveluun ohjautumiseen, yhteistoimintamallin palveluun ja asiakkuuden päättymiseen.

Kehittämistuotosta arvioitiin koko kehittämisprosessin ajan sekä sen lopuksi Pohjois-Karjalan TE2024-valmisteluyksikön kokouksissa ja kehittämisryhmän itsearviointina. Kehittämistuotosta arvioitiin asiakkaiden tarpeiden, palveluiden saavutettavuuden, yhdenvertaisuuden ja vaikuttavuuden sekä henkilöstöresurssien huomioimisen lähtökohdista.

Asiasanat: monialaiset palvelut, TE-palvelut, verkostot, yhteiskehittäminen

ABSTRACT

Merja Nygren

Building a collaborative model of multidisciplinary support promoting employment for the North Karelia employment region in the TE2024 reform

Pages (68) and appendices (10)

Autumn, 2024

Diaconia University of Applied Sciences

The responsibility for organising public employment services will be transferred from the state's employment and economic development offices to municipalities and municipal co-management areas on 1 January 2025 as part of the TE2024 reform. With this reform, public services supporting employment growth and vitality will become part of the municipalities' employment and vitality tasks. As part of the reform, the legislation on multidisciplinary joint services promoting employment will also change. The new law on the multidisciplinary promotion of employment (L381/2023) will enter into force on January 1, 2025.

The objective of this thesis was to construct a cooperation model for multidisciplinary support for employment for the future North Karelia employment area. The thesis was implemented through eight workshops using co-creation methods. The thesis was commissioned by the City of Joensuu. The development group included employees and supervisors from the Employment and Economic Affairs Office, the Local government pilots on employment, the North Karelia wellbeing services county, The Social Insurance Institution, and one municipality in North Karelia. The development process consisted of workshops and modeling of the data between them.

The cooperation model for multidisciplinary support for employment in the North Karelia employment area includes a process description, service organization, customer volume and resource estimation, interfaces, customer criteria, definition of the duration of the customer relationship, systems to be used, and cost-causing factors. The cooperation model will be implemented as a local service in each municipality of North Karelia in joint service points of the employment area and municipal employment services. The customer process of the cooperation model is divided into three phases: referral to the service, the service of the cooperation model, and the termination of the customer relationship.

The development output was evaluated throughout the development process and at the end in the meetings of the North Karelia TE2024 preparation unit and as a self-assessment of the development group. The development output was evaluated from the perspectives of considering the needs of customers, the accessibility of services, equality and effectiveness, and the use of personnel resources.

Keywords: multidisciplinary services, employment services, networks, co-creation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Monialaiset verkostot ja yhteensovittava johtaminen	6
2.2 Monialaisuus ja moniammatillisuus	10
2.3 Monialaista palvelua tarvitseva työtön asiakas	10
2.4 Työllistymistä edistävä monialaisen tuen yhteistoimintamalli (TYM) ...	11
3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TARKOITUS JA TAVOITTEET	13
4 KEHITTÄMISPROSESSI JA -MENETELMÄT	17
4.1 Kehittämisprosessi ja sitä ohjaava malli.....	17
4.2 Kehittämisryhmä	19
4.3 Fokusryhmätyöskentely	20
4.4 Service blueprint -menetelmä	22
5 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS	24
5.1 Ensimmäinen työpaja – Kehittämisryhmän järjestäytyminen	26
5.2 Toinen työpaja – Kehittämistyön taustat	29
5.3 Kolmas työpaja – Lainsäädäntö, mittarit ja prosessikuvaus	30
5.4 Neljäs työpaja – Asiakasmäärä, resurssit, tehtävänkuva ja prosessikuvauksen jatkaminen	33
5.5 Viides työpaja – Prosessikuvauksen loppuun saattaminen.....	37
5.6 Kuudes työpaja – Asiakaskriteerit	39
5.7 Seitsemäs työpaja – Pelkistetty prosessikuva.....	41
5.8 Kahdeksas työpaja – Palaute ja arviointi.....	43
6 TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVÄN MONIALAISEN TUEN YHTEISTOIMINTAMALLI	44
7 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS	48
7.1 Opinnäytetyön eettisyys	48
7.2 Opinnäytetyön luotettavuus.....	50
8 KEHITTÄMISTUOTOKSEN JA -PROSESSIN ARVIOINTI	53

9 POHDINTA	57
10 JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET	60
LÄHTEET	62
LIITE 1. Valmisteluryhmän tehtävät	69
LIITE 2. TYM-valmisteluryhmän työskentelyprosessi.....	70
LIITE 3. Service Blueprint -kaavio.....	71
LIITE 4. Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin Service Blueprint.....	72
LIITE 5. Pohjois-Karjalan TYM:n asiakaskriteerit	75
LIITE 6. Työkyvyn tuen tiimin asiakaskriteerit	76
LIITE 7. Työkykykoordinaattori-palvelun asiakaskriteerit	77
LIITE 8. Webropol-arviointikysely kehittämisryhmän jäsenille	78
LIITE 9. Raportti kehittämisryhmän arviointikyselystä.....	80
LIITE 10. Pohjois-Karjalan työllisyysalueen työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli.....	83

1 JOHDANTO

Suomessa on parhaillaan menossa valtakunnallinen TE-palvelujen uudistamishanke. Eduskunta hyväksyi lakiesityksen TE-palvelujen uudistuksesta 1.3.2023. Uudistus tarkoittaa TE-palvelujen siirtymistä valtiolta kuntien järjestämisvastuulle vuoden 2025 alusta. Uudistuksella tavoitellaan työntekijöiden nopeampaa työllistymistä sekä työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuuden, saatavuuden, vaikuttavuuden ja monipuolisuuden lisääntymistä. Nämä toteutuvat uudenlaisen paikallisen palvelurakenteen myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.)

TE2024-uudistus on juuri nyt tapahtuva historiallinen muutos. Muutoksen läpivieminen tarkoittaa kuntien ja valtion toiminnan sekä molempien organisaatioiden työ- ja toimintakulttuurien yhteensovittamista, henkilöstön työtehtävien ja erilaisen osaamisen sekä toimintatapojen ja palvelujen tunnistamista sekä arviointia. Muutoksessa tulee tarkastella ja kehittää edellä mainittujen tekijöiden lisäksi asiakaslähtöisiä palvelupolkuja ja -prosesseja. TE-palvelut tulevat muodostamaan noin 12 % kuntien tulevasta talouskokonaisuudesta. (Kuntaliitto, 2022.) Muutostyön onnistumiseksi tarvitaan useiden organisaatioiden yhteiskehittämistä ja monialaista yhteisen toiminnan ja verkostojen johtamista. Ilman yhteistä valmistelu- ja kehittämistyötä kunnat eivät pysty järjestämään TE-palveluja vuoden 2025 alusta lähtien.

TE2024-uudistuksen yhteydessä työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu eli TYP-palvelu korvautuu työllistymistä edistävällä monialaisen tuen yhteistoimintamallilla (TYM). TYM-toiminnasta säädetään laissa työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381. Tämä laki astuu voimaan 1.1.2025. Tässä opinnäytetyössä luotiin yhteiskehittämällä työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli vuoden 2025 alussa toimintansa aloittavalle Pohjois-Karjalan työllisyysalueelle. Oman mallin luominen Pohjois-Karjalan työllisyysalueelle oli välttämätöntä, sillä valmista valtakunnallista mallia ei ollut olemassa ja jokainen työllisyysalue on omanlaisensa. Pohjois-Karjalan ominaispiirteitä ovat korkea työttömyysaste sekä pitkäaikais- ja

rakennetyöttömien suuri määrä (Varis, ym., 2021, s 11–12). Nämä tekijät lisäävät monialaisten työllistymistä edistävien palvelujen tarvetta. (Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos, 2019.) Yhteistoimintamalli on yksi osa Pohjois-Karjalan työllisyysalueen palvelusuunnitelmaa. Yhteiskehittäminen tapahtui Pohjois-Karjalan kuntien yhteisen TE2024 -valmisteluyksikön alle perustetussa TYM-valmisteluryhmässä. Kehittämistyön toimeksiantajana oli Joensuun kaupunki, jonka organisaatioon Pohjois-Karjalan kuntien perustama TE2024-valmisteluyksikkö on sijoitettu.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat monialaiset verkostot ja yhteensovittava johtaminen, monialaisuus ja moniammatillisuus, monialaista palvelua tarvitseva työtön asiakas sekä työllistymistä edistävä monialaisen tuen yhteistoimintamalli.

2.1 Monialaiset verkostot ja yhteensovittava johtaminen

Verkostot ovat eri toimijoiden muodostamia yhteistyörakenteita. Verkostoyhteistyöstä tai -työskentelystä voidaan puhua silloin, kun toimitaan vapaaehtoisesti, vastavuoroisesti, luottamukseen perustuen ja yhdessä. Verkoston jäsenet ovat riippuvaisia toistensa resursseista, voimavaroista, osaamisesta ja kyvyistä, minkä vuoksi jäsenten toiminta edellyttää keskinäistä vuorovaikutusta. Verkostotyön onnistumisen ytimenä voidaan pitää kolmea tekijää: tuntemusta, luottamusta ja sitoutumista. Nämä tekijät ruokkivat toinen toisiaan. (Järvensivu, 2019.)

Monialaisia palveluja tarvitsevien asiakkaiden kanssa toimiminen edellyttää monialaista verkostoyhteistyötä eli eri ammattilaisten osaamisen yhtäaikaista hyödyntämistä ja kokoamista. Verkostoyhteistyön toimiminen on edellytys sille,

että asiakkaat saavat oikeanlaisia palveluja oikea-aikaisesti. Jos yhteistyö ei toimi, monialaista tukea tarvitsevan asiakkaan tilanne voi edelleen heiketä ja työntekijöiden kuormitus sekä palveluista aiheutuvat kustannukset voivat kasvaa. (Määttä, 2012, s. 123–135; Määttä, 2021, s. 52.) Palveluiden hajanaisuuden vähentämiseksi tarvitaan enemmän eri organisaatioiden yhteistyötä ja palveluiden integroimista (Klinga ym., 2016, s. 1). Monialaisten palvelujen kehittämisessä on hyvä olla mukana laaja joukko eri ammattiryhmiä, koska yhteinen työskentely edistää tiimityötä, kommunikaatioita ja ymmärrystä eri organisaation rooleista. Ymmärrys ja kunnioitus eri ammattiryhmien kesken parantaa palveluiden vaikuttavuutta. (Frich & Spehar, 2018, s. 91–94.)

Verkostojohtamisella mahdollistetaan verkostotyön onnistuminen. Verkoston johtamisessa keskeistä on ydintekijöiden vahvistaminen, yhteistyön koordinointi ja verkostotyön fasilointi. Johtaminen verkostossa ei ole vallankäyttöä tai hierarkkista johtamista, vaan se tarkoittaa asioiden eli organisaation toiminnan, kehittymisen ja päätöksenteon mahdollistamista sekä verkoston fasilointia ja sparrausta. Verkostojohtaja organisoii toimintaa ja arvioi sitä säännöllisin väliajoin (Verkostojohtamisen opas 2019, s. 16). Verkoston jäsenet eivät välttämättä näe verkostojohtajaa johtajana, vaan pikemminkin koordinaattorina tai toimeenpanevana tahona. (Endres & Weibler, 2020, s. 288). Verkostojen yksi keskeisimmistä piirteistä onkin johtajuuteen liittyvän vallan häipyminen (Niiranen, 2017, s. 135).

Verkoston johtajuus voidaan jakaa myös useammalle henkilölle. (Järvensivu, 2019.) Yhteisjohtamisessa ja jaetussa johtajuudessa johtajilla on jaetun vallan myötä yhteensovitettu vastuu ja auktoriteetti sekä työtehtävät (Döös, 2015, s. 47). Monimuotoisuus ja tiedon jakaminen ovat edellytyksiä jaetulle johtajuudelle. Jaettu johtaminen vaikuttaa positiivisesti verkostotiimien toimivuuteen. (Hoch, 2012, s. 555–556.) Jaetun johtamisen onnistuminen vaatii kaikilta osallisilta motivaatiota, yhteistä visiota sekä vastuuta johtamisroolien omaksumisesta. Jaettua johtamisen onnistumista voi estää epäselvät roolijaot, tehokkuusvaatimukset sekä byrokratia. (Aufegger, ym., 2020, s. 129–132; Janssen ym., 2021, s. 1447–1449.)

Verkoston johtamisessa voidaan erotella kaksi eri ulottuvuutta: koordinointi ja fasilitointi. Verkostojen koordinoinnilla tarkoitetaan oikeiden toimijoiden ja oikeiden resurssien oikea-aikaista yhteen saattamista oikeassa paikassa. Fasilitoinnilla ohjataan työskentelyä, mutta ei tehdä puolesta. Sillä varmistetaan kohtaamisten laatu, yhdessä oppiminen, osallistujien oppiminen toisiltaan ja yhdessä kehittäminen. (Järvensivu, 2019.)

Järvensivu (2019) jakaa verkostojohdamisen elementit neljään kategoriaan: edellytykset, toimivuus, kehittäminen ja vaikutukset. Verkoston johtamisen elementit ja kategoriat ovat yhteydessä toisiinsa erilaisin kytköksin ja niiden rajat ovat häilyvät. Kategorioiden ja elementtien lisäksi verkostojohdamisessa on huomioitava ympäristö, joka osaltaan on sidoksissa ja vaikuttaa verkoston toimintaan.

Verkostojohdamisen opit sopivat hyvin lähtökohdaksi yhteensovittavaan johtamiseen. Verkostojohdamisen kolme ydinasia: tuntemus, luottamus ja sitoutuminen esiintyvät myös yhteensovittavan johtamisen tekijöissä (Järvensivu, 2019; Määttä, 2021, s. 56). Ansellin ja Gashin (2023, s. 558–560) mukaan yhteistyöprosessien toimivuudelle on välttämätöntä osallistujien välinen kasvokkainen dialogi, luottamus, sitoutuminen ja yhteinen ymmärrys, sekä tavoitteen määrittely ja tuloksellinen toiminta. Nämä ovat lähtökohtia monialaisten kompleksisten kokonaisuuksien hallinnalle ja johtamiselle.

Yhteensovittava johtaminen on eri toimijoiden verkoston muodostaman kokonaisuuden ja yhteistyön johtamista. Yhteensovittava johtaminen tarkoittaa keinoja ja välineitä, joilla vahvistetaan, muutetaan tai kehitetään toisiinsa liittyvien itsenäisten toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta. Yhteensovittavalla johtamisella laajennetaan päätöksentekomahdollisuutta organisaatiokohtaisesta johtamisesta organisaatioiden välisten kokonaisuuksien johtamiseen. (Määttä, 2021, s. 54.)

Hujala ym. (2019, s. 598) puolestaan määrittelevät yhteensovittavan johtamisen sektori- ja organisaatorajat ylittäväksi, monialaista yhteistyötä tukevaksi johtamiseksi, jolla tuetaan palvelujen yhteensovittamiseen liittyvää yhteistyötä

käytännön tasolla. Määtän (2021, s. 54) mukaan taas yhteensovittavalla johtamisella hallitaan ja kehitetään monialaisia palveluja ja palvelupolkuja kokonaisuuksiksi. Klinga ym. (2016, s. 6) näkevät yhteensovittavan johtamisen tärkeänä palveluiden kestävästä integraatiosta kannalta.

Yhteensovittava johtaminen vaatii johdolta yhteistyön mahdollistajan roolia. Johdon tulee varmistaa, että yhteistyölle on olemassa hyväksytyt rakenteet ja sen on sitouduttava yhteistyöhön. Johdon on annettava yhteistyölle tukensa niin kiinnostuksen kuin resurssien muodossa. Johtajat tekevät yhteistyötä yhdessä yli organisaatio- ja yksikkörajojen. Yhteensovittavassa johtamisessa on tärkeää tunnistaa yhteistyön keskeiset ulottuvuudet, mahdollistajat, esteet ja hyödyt. (Hujala ym., 2019, s. 593–597.) Yhteensovittava johtaminen edellyttää sitoutumisen lisäksi selkeän kuvan luomista johdettavasta kokonaisuudesta sekä yhteisiä tavoitteita, tahtotilaa ja toimenpiteitä. Yhteensovittava johtaminen ei ole vain johdon asia, vaan sen tulee toteutua kaikilla toiminnan tasoilla. (Määttä, 2021, s. 55.)

Palveluiden yhteensovittava johtaminen on yksi ratkaisukeino selkeyttää ja sujuvoittaa monialaisen yhteistyön rakenteita ja asiakkaan jatkopolkuja (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos, 2018). Yhteensovittavalla johtamisella edistetään osallisuutta, neuvotteluja ja yhteisen päätöksenteon sekä ratkaisujen saavuttamista (Määttä, 2021, s. 54). Yhteensovittavalla johtamisella voidaan löytää ratkaisuja toimintaprosesseihin, strategiaan tai organisaatioiden yhteistoiminnan liittyviin sopimuksiin ja päätöksiin (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos, 2018). Yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa johtamalla kokonaisuutta eli yhdistämällä eri toimijoiden osaaminen, tieto ja resurssit (Ansell & Gash, 2023).

Yhteensovittava johtaminen tarjoaa mahdollisuuden toimijoiden muodostamien palvelukokonaisuuksien kehittämiseen ja muuttamiseen. Yhteensovittavassa johtamisessa korostuu osallistaminen, sitoutuminen, luottamus, tavoitteiden määrittäminen ja tuloksellinen toiminta. Nämä tekijät ovat edellytys muutoksen ja kehittämisprosessin onnistumiselle. (Määttä, 2021, s. 53–62.)

2.2 Monialaisuus ja moniammatillisuus

Monialaisuutta ja moniammatillisuutta käytetään usein termeinä rinnakkain. Monialainen mielletään monesti toiminnaksi, joka yhdistää hallinnon- ja tieteenalat. (Nieminen ym., i.a.) Moniammatillisuudella tarkoitetaan yleensä hyvin moninaisia asiakastyön vuorovaikutustilanteita, joissa tuodaan esiin eri ammattikuntien erilaiset näkökulmat ja hyödynnetään niitä (Mönkkönen ym., 2019, s. 18–21).

Moniammatillisuutta voidaan tarkastella eri verkostojen yhteistoimintana, viranomaisten yhteistyönä tai organisaatioiden yhteistyön muotoina. Joskus moniammatilliset yhteistyön ryhmät saattavat toimia yhdessä hyvinkin pitkiä aikoja, kunnes asiat saadaan ratkaistua. (Mönkkönen ym., 2019, s. 18–21.) Moniammatillinen yhteistyössä eri ammattiryhmien edustajat työskentelevät yhdessä yli perinteisten organisaatorajojen ja heidän tietotaitonsa yhdistyy yhteiseksi tiedoksi. Moniammatillisen työryhmän päätöksenteko on jaettu jokaisen ryhmän jäsenen kesken ja heillä kaikilla on yhteinen vastuu siitä, että ryhmälle asetettu tavoite ja päämäärä saavutetaan. (Isoherranen, 2012, s. 21–22.)

Isoherrasen mukaan (2012, s. 150–152) moniammatillista yhteistyötä tehdään operatiivisella tasolla monialaisissa tiimeissä, jotka muodostetaan joustavasti asiakkaiden tai potilaiden palvelutarpeiden pohjalta. Moniammatillisen tiimin jäseniltä vaaditaan sosiaalisia taitoja ja valmiuksia. Monialaisen tiimin jäsenillä on oltava taitavan keskustelun ja dialogin taidot, valmius jaettuun johtajuuteen, reflektiivisen arvioinnin taito sekä valmius joustaviin rooleihin.

2.3 Monialaista palvelua tarvitseva työtön asiakas

Monialaisia palveluita tarvitsevalla asiakkaalla on usein fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia palvelutarpeita (Hietapakka ym., 2020, s. 41). Usein monialaista tukea tarvitsevat työttömät ovat pitkäaikaistyöttömiä. Heillä on monesti tuen tarvetta

mm. talous - ja terveysasioissa. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2019.) Pitkittänyt työttömyys aiheuttaa sosiaalista eriarvoisuutta. Työtön voi kokea itsensä huonommaksi kuin muut ja ajatella olevansa vain taakka yhteiskunnalle. (Mieli, 2023a.) Työttömyys lisää syrjäytymisriskiä ja vaikuttaa henkilön itsetuntoon laskevasti (Mieli, 2023b). Velkaantuminen ja köyhyys ovat yleisiä pitkäaikaistyöttömillä. Työttömyys johtaa tulojen vähentymiseen ja köyhyysriski kasvaa erityisesti työttömyyden pitkittyessä. Työttömyys onkin yleisin köyhyysriskiin johtava tekijä. (Eskelinen & Sironen, 2017, s. 34–36.)

Työttömyys alentaa henkilön terveydentilaa, mutta toisaalta myös huono terveys lisää työttömyyden riskiä (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2019). Mitä pidempään työttömyys on kestänyt, sen isommat vaikutukset sillä on terveyteen. Terveysongelmat voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. Masennus ja avuttomuuden tunne lisääntyvät työttömyyden pitkittyessä. Usein terveysongelmat aiheuttavat henkilölle jopa työkyvyttömyyttä. (Mieli, 2023a.) Kerättären (2016) tutkimuksen mukaan Oulun, Raahen seutukunnan ja Kainuun työvoiman palvelukeskuksen pitkäaikaistyöttömillä asiakkailla oli kaikilla jokin työkykyä heikentävä sairaus ja jopa 65 prosenttia heistä poti työkykyä heikentäviä mielenterveyden häiriöitä.

2.4 Työllistymistä edistävä monialaisen tuen yhteistoimintamalli (TYM)

Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallissa toimivia viranomaisia ovat työvoimaviranomainen, hyvinvointialue ja Kansaneläkelaitos. Yhteistoimintamallissa nämä viranomaiset arvioivat yhdessä työttömän monialaisen palvelutarpeen, suunnittelevat ja yhteensovittavat työttömien työllistymisen kannalta tarkoituksenmukaiset palvelut kokonaisuuksiksi sekä vastaavat työllistymisprosessin etenemisestä ja seurannasta. Yhteistoimintamallissa yhteensovitettavia palveluja ovat toimijoiden järjestämistä kuuluvalle työvoimapalvelut sekä sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalvelut. Kukin taho toimii omien toimivaltuuksiensa ja järjestämistä vastuullaan olevia palveluja koskevan erityislainsäädännön puitteissa. (L 381/2023.)

Työllistymistä edistävän yhteistoimintamallin asiakkaaksi ohjataan työttömät, joiden työllistymisen arvioidaan edellyttävän yhteistoimintamallin mukaista palvelujen yhteensovittamista. Työttömän ei tarvitse olla työtön työnhakija, eikä sillä ole merkitystä, mitä etuutta hän saa. Palveluun ohjaamisessa keskeistä on työttömän palvelutarve. Työllistymisen esteenä ovat sellaiset työllistymiseen vaikuttavat työ- ja toimintakyvyn rajoitteet tai elämänhallinnan ongelmat, jotka eivät ratkea yksinomaan viranomaisten välisellä konsultaatiolla ja muulla yhteistyöllä. Aloite ohjaamisesta palvelutarpeen arviointiin voi tulla myös työttömältä itseltään. (L 381/2023.)

Asiakkuus työllistymistä edistävässä monilaisessa yhteistoimintamallissa alkaa palvelutarpeenarvioinnilla, jonka tekevät yhdessä kaikki kolme viranomaista ja työtön. Palvelutarpeenarviointijakso voi kestää enintään kolme kuukautta ja sen aikana on huomioitava ja selvitettävä laajasti asiakkaan työllistymiseen vaikuttava kokonaistilanne. Palvelutarpeenarviointijakson aikana työttömälle annetaan myös ohjausta. (L 381/2023.)

Palvelutarpeen arvioinnin perusteella työttömälle laaditaan monialainen työllistymissuunnitelma. Suunnitelma laaditaan kolmikantaisesti työvoimaviranomaisen, sosiaaliviranomaisen ja asiakkaan toimesta. Kela osallistuu suunnitelman laatimiseen, jos työttömän palvelutarve edellyttää Kelan kuntoutuspalveluja. Monialainen työllistymissuunnitelma on laadittava kolmen kuukauden sisällä siitä, kun TYM-asiakkuus ja palvelutarpeenarviointi on alkanut. (L 381/2023.)

TYM-asiakkuudessa olevalla työttömällä on velvollisuus osallistua monialaisen työllistymissuunnitelman laatimiseen ja sen tarkistamiseen sekä toteuttaa hänen kanssaan laadittua suunnitelmaa ja hakeutua sekä osallistua suunnitelmassa sovittuihin palveluihin. Työttömän tulee myös ilmoittaa sovitus, miten hän on toteuttanut suunnitelmaa ja säilyttää sekä esittää työnhakuvelvollisuuden täyttämiseen liittyvät selvitykset työvoimaviranomaiselle pyydettyinä. Työvoimaviranomainen ja sosiaaliviranomainen ovat velvollisia selvittämään työttömälle edellä mainitut velvollisuudet. (L 381/2023.)

TYM-asiakkuus päättyy, kun toimijat yhdessä arvioivat, että työttömän työllistyminen ei enää edellytä yhteistoimintamallin mukaista palvelujen yhteensovittamista. Asiakkuus voi päättyä jo monialaisen palvelutarpeen arvioinnin aikana, jos sen aikana todetaan, että työttömällä ei ole palvelujen yhteensovittamisen tarvetta. (L 381/2023.)

Työllistymistä edistävä monialainen yhteistoimintamalli ei ole organisaatio, vaan verkosto. Yhteistoimintamallin paikallinen organisointi perustuu toimintamallissa mukana olevien tahojen johtoryhmävetoiseen verkostoyhteistyöhön. Jokaisen hyvinvointialueen toimialueella on oltava vähintään yksi monialaisen tuen johtoryhmä. (L 381/2023.)

3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TARKOITUS JA TAVOITTEET

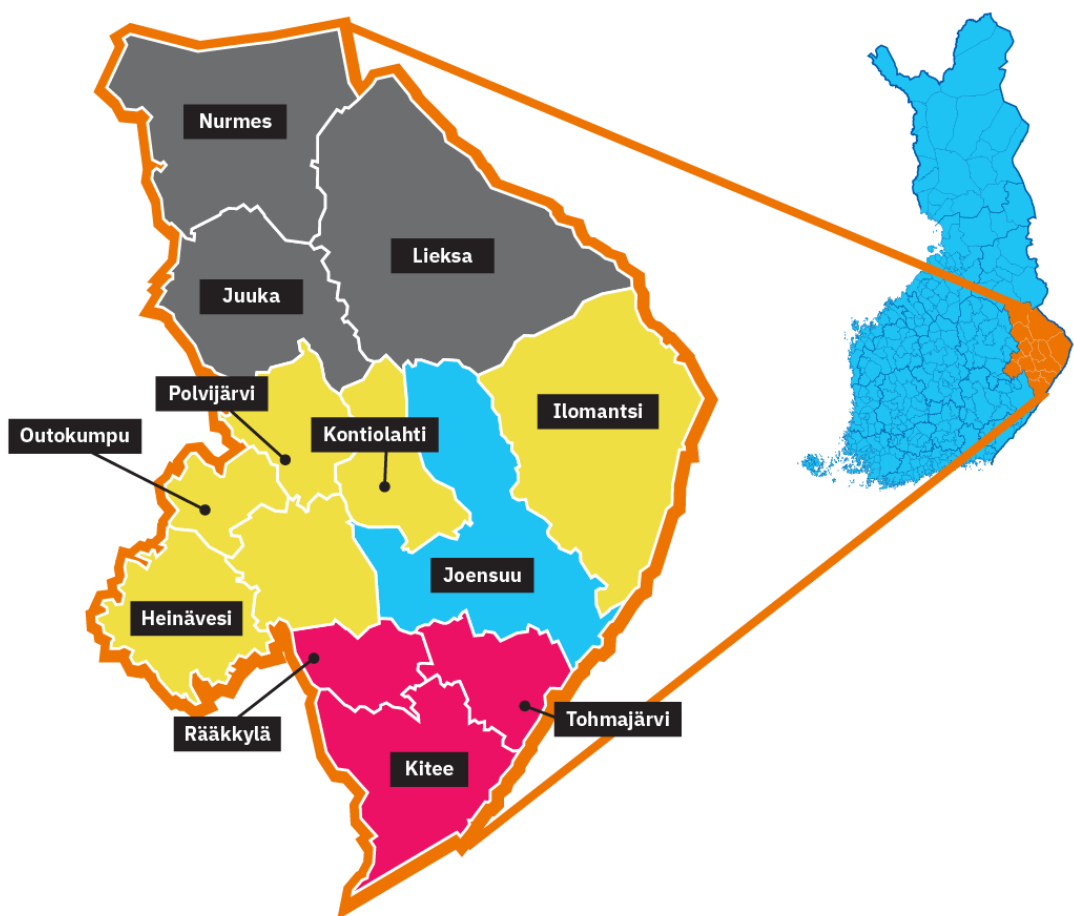
Opinnäytetyön aihevalintaa ohjasi sen ajankohtaisuus ja TE2024 -uudistuksen suuri merkitys kunnille ja niiden elinvoimaisuudelle. Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijän oma kiinnostus tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sekä halu kehittää asiantuntijuuttaan Pohjois-Karjalan TYP-johtajan tehtävässä tukivat aihevalintaa.

Tällä hetkellä lakisääteisten TE-palveluiden järjestämisvastuu on valtiolla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Kuntien vapaaehtoisilla työllisyyspalveluilla täydennetään valtion lakisääteisiä palveluja. Kuntien käyttämä rahoitus työllisyyttä tukeviin palveluihin on laajentuneet viime vuosina. (Kuntaliitto, 2017.) Organisaatioiden väliset raja-aidat mm. tietosuojan osalta ovat nousseet esteeksi palvelujen vaikuttavalle yhteensovittamiselle. Kunnat ovat toivoneet jo useiden vuosien ajan TE-palveluiden järjestämisvastuun siirtämistä kunnille palvelujen laajemman yhteensovittamisen mahdollistamiseksi. (Pohjonen, 2023, s.23.) Kuntavetoisten TE-palveluiden järjestämistä on kokeiltu työllisyyden kuntakokeiluissa kolmella eri hallituskaudella (Kuntaliitto, 2016, s. 4; Kuntaliitto, 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, i.a.). Kolmas ja samalla viimeinen kokeilu alkoi

Rinteen/Marinin hallituskaudella ja se kestää vuoden 2024 loppuun saakka (Työ- ja elinkeinoministeriö, i.a.).

Vuoden 2024 loppuun saakka TE-palveluiden järjestämisestä Pohjois-Karjalassa vastaa osittain valtio ja osittain Joensuun seudun työllisyyden kuntakokeilun kunnat (TE-palvelut, 2023). Pohjois-Karjalan kolmestatoista kunnasta Joensuun seudun työllisyyden kuntakokeiluun kuuluu viisi kuntaa, jotka ovat Joensuun ja Outokumpun kaupungit sekä Kontiolahten, Liperin ja Polvijärven kunnat (Joensuun kaupunki, 2023a). TE2024-uudistuksen jälkeen Pohjois-Karjalan työllisyysalueen muodostavat yhdessä kaikki Pohjois-Karjalan 13 kuntaa.

Pohjois-Karjalan TYM-verkosto



Kuva 1. Pohjois-Karjalan Työllistymistä edistävän monilaisen yhteistoimintamallin verkoston alue vuonna 2025.

Pohjois-Karjalassa on yksi työllistymistä tukeva monialainen yhteistyöverkosto eli TYP-verkosto, johon sekä TE-palveluiden että työllisyyden kuntakokeilun TYP-palvelut kuuluvat. Pohjois-Karjalan TYP-verkostossa on siis kaksi eri toimijaa työvoimaviranomaisena: valtio ja kuntakokeilukunnat. TE2024-uudistuksen jälkeen työvoimaviranomaisena tulee toimimaan ainoastaan kunnat. (Pohjois-Karjalan TYP:n johtoryhmä, 2023.)

TYP-työ eroaa alueen kunnissa toisistaan. Toimintamalli ei ole yhtenäinen, vaikka palvelulle on määritetty yhteinen prosessikuvaus. TE-palveluilla ja kuntakokeilulla on erilaisia käytäntöjä. Tämän lisäksi myös työntekijöiden tehtäväkuvissa on eroja. Isossa keskuskaupungissa Joensuussa TYP-työntekijät tekevät työtään kokopäiväisesti ja pienemmissä kunnissa työntekijät tekevät TYP-työtä vain osalla työajastaan. Myös etäisyydet vaikuttavat siihen, että TYP-työn toimintamalli ei ole yhtenäinen esimerkiksi Kelan työkykyneuvojan palvelut voivat olla pienemmillä paikkakunnilla käytettävissä pääsääntöisesti vain etäyhteydellä, kun taas isommissa kunnissa ne ovat saatavina läsnäpalveluna. (Pohjois-Karjalan TYP-verkosto, 2023.)

Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun tavoitteena on edistää työttömien työllistymistä tarjoamalla heille heidän palvelutarpeensa mukaisia julkisia työvoimapalveluja sekä sosiaali-, terveystyö- ja kuntoutuspalveluja. (Pohjois-Karjalan TYP:n johtoryhmä, 2023.) Työllistymistä edistävällä monialaisella yhteispalvelulla tarkoitetaan yhteistoimintamallia, jossa työ- ja elinkeinotoimisto, hyvinvointialue ja Kansaneläkelaitos yhdessä arvioivat työttömien palvelutarpeet, suunnittelevat työttömien työllistymisen kannalta tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet sekä vastaavat työttömien työllistymisprosessin etenemisestä ja seurannasta. (L 935/2022.) TYP-palvelu on muuttumassa TE2024-uudistuksen yhteydessä työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalliksi (TYM).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin mukaisten palvelujen suunnittelemisesta työvoimapalveluiden järjestämislain (L 380/2023) sekä lain työllistymisen

monialaisesta edistämisestä (L 381/2023) edellyttämällä tavalla asiakkaiden tarpeet sekä palveluiden saavutettavuus, yhdenvertaisuus ja vaikuttavuus huomioiden. Kehittämistyössä hyödynnettiin voimassa olevan TYP-palvelun toimintamallia ja palveluprosessia.

Kehittämistyötä ohjaavaksi kysymykseksi asetettiin:

Kuinka työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli tulee organisoida, jotta monialaista tukea tarvitsevat asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut uudella Pohjois-Karjalan työllisyysalueella?

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli tulevalle Pohjois-Karjalan työllisyysalueelle yhteiskehittämällä TE2024 -valmisteluyksikön alle perustetun valmisteluryhmän työskentelynä. Kehittämistyön tuloksena syntyvän työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin tuli sisältää vähintään palvelun prosessikuvaus, palvelun asiakas- ja resurssitarvearviot sekä henkilöstön organisointimalli. Yhteistoimintamalli tulee olemaan osa Pohjois-Karjalan työllisyysalueen palvelusuunnitelmaa. Työllisyysalueen monialaisen tuen palvelut tullaan resursoimaan ja järjestämään kehittämistyössä laadittavan yhteistoimintamallin mukaisesti. Yhteistoimintamalli hyväksytään osana työllisyysalueen palvelusuunnitelmaa työllisyysalueen vastuukunnan eli Joensuun kaupungin valtuustossa joulukuussa 2024. Palvelusuunnitelma käy ennen valtuustokäsittelyä lausuntokierroksella työllisyysalueen 13 kunnassa sekä hyväksyttävänä vastuukunta Joensuun kaupungin organisaatioon kuuluvassa työllisyysalueen lautakunnassa ja Joensuun kaupunginhallituksessa. (Joensuun kaupunki, 2023c.)

Palvelusuunnitelma tulee toimimaan työllisyysalueen johtamisen työvälineenä. Tulevaisuudessa palvelusuunnitelmaa ja sen osia tarkastellaan ja täydennetään vuosittain työllisyysalueen talousarvion laatimisen yhteydessä. (Joensuun kaupunki, 2023c.)

4 KEHITTÄMISPROSESSI JA -MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osallistavana kehittämistyönä yhteiskehittämisen menetelmiä käyttäen. Osallistava yhteiskehittäminen on eri organisaatioiden yhdessä tekemää kehittämistä. Siinä osallistetaan projektin vision ja tavoitteen kannalta keskeiset toimijat ja toimijatasot mukaan kehittämiseen. (Gothoni, ym., 2016; Määttä, 2021, s. 53–61.),

4.1 Kehittämisprosessi ja sitä ohjaava malli

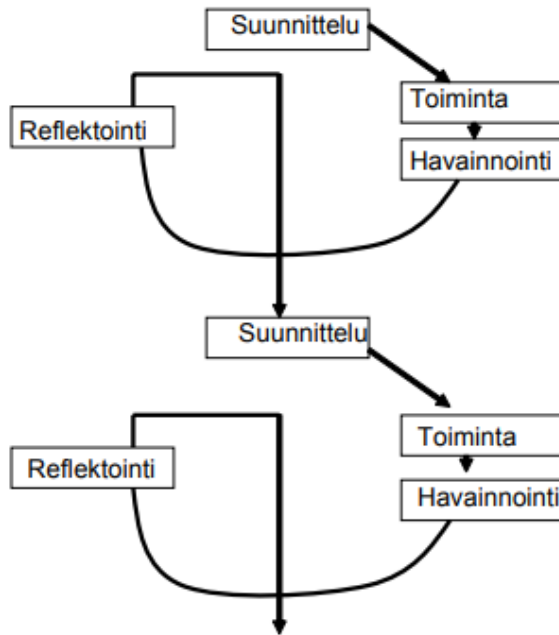
Kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, joita ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämisen perusteluna on usein jonkin ongelmanratkaisu tai havaittu muutostarve. Kehittämisen organisointi käsittää kehittämisen hyväksymisen, kehittämisresurssien määrittämisen ja kehittämissuunnitelman tekemisen. Toteutus pitää sisällään varsinaisen konkreettisen tekemisen. Kehittämistä arvioidaan koko kehittämisprosessin ajan, jolloin arviointi voi suunnata prosessia kehittämisen kuluessa. Kehittämisen tuloksia ja tuotosta voi arvioida myös kehittämisprosessin lopussa. Kehittämistuotoksia levitetään kehittämisprosessin jälkeen. Tuotteistuksella ja mallinnuksella voidaan tukea levittämistä. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 56–63.)

Tämän kehittämistyön ideointi alkoi kehittämistyöntekijän opintojen käynnistyttyä syksyllä 2023. Kehittämisaihe nousi opinnäytetyöntekijän omasta työtehtävästä sekä työnantajan tarpeesta. Kehittämisen perusteluna oli lainsäädännön muutokset: TE-palveluiden siirtyminen kuntien vastuulle ja TYP-lain päivittyminen TYM-laiaksi, jossa mm. monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden asiakaskriteerit muuttuvat. Kehittämistyön organisointi aloitettiin kutsumalla sidosryhmien edustajat mukaan kehittämistyöhön. Kehittämisprosessin suunnittelusta ja toteutuksen organisoinnista vastasi opinnäytetyöntekijä. Kehittämissuunnitelma valmistui helmikuussa 2024, jolloin se myös hyväksyttiin. Konkreettinen kehittäminen toteutettiin tammi-elokuussa 2024 fokusryhmätyöskentelynä

työpajoissa. Kehittämistyötä arvioitiin koko prosessin ajan työpajoissa kehittämisryhmän itsereflektiona sekä valmisteluryhmien vetäjien yhteisissä palavereissa. Kehittämisen tuotos ja kirjallinen osuus valmistuivat elokuussa 2024. Tuotoksena syntynyt työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli on osa Pohjois-Karjalan työllisyysalueen palvelusuunnitelmaa, jonka avulla se levitetään käyttöön kaikkiin työllisyysalueen kuntiin.

Toikon ja Rantasen (2009, s. 10–15) mukaan kehittäminen on systemaattinen prosessi, mutta siinä on huomioitava myös ennakoimattomuus. Heidän mukaansa kehittäminen voi tapahtua monella tasolla ja kehittämisen tavoite voidaan määritellä sisäisesti tai ulkoisesti. Yhteistoimintamallin kehittämisessä oli kyse sekä toimintatavan että palvelurakenteen uudistamista ja kehittämisen tavoite oli määritelty ulkoapäin.

Kehittämisprosessi eteni jatkuvana syklinä eli spiraalimallin mukaisesti. Spiraalimallissa kehittämisprosessin tehtävät (perustelu, suunnittelu, toteutus ja seuranta) vuorottelevat ja muodostavat kehän. Kehiä toistuu useita peräkkäin ja tehtävät vuorottelevat niissä aina uudestaan. Spiraalimallin mukaan kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa kehittämistoiminnan tuloksia arvioidaan prosessin aikana aina uudelleen. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 66–67.) Tämän kehittämistyön prosessissa palattiin toimintamallin prosessikuvausta laadittaessa välituotoksen jälkeen usein taaksepäin ja muutettiin jotain prosessikuvauksen osaa. Kehittämisprosessi jatkuu myös opinnäytetyön tekemisen jälkeen, sillä kehittämistuotosta arvioidaan, kun toimintamalli on ollut käytössä lähes vuoden.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen, 2009, s. 67; alkujaan mm. Lewin 1948; Carr & Kemmis, 1986).

Toisaalta kehittämisprosessissa oli havaittavissa myös spagettimaisen prosessin piirteitä. Spagettimaisessa prosessissa kehittämisprosessin tehtävien ajoitusta ja järjestystä on vaikea määrittellä ennalta ja prosessi on reflektiivisessä suhteessa ympäristöönsä eli se reagoi siihen vapaasti (Toikko & Rantanen, 2009, s. 69–72). Kehittämisprosessi muuttui matkan varrella ympäristön vaikutuksesta, sillä TE2024-valmisteluyksiköstä annettiin kehittämisryhmälle mm. uusia aikatauluja ja tehtäviä, jotka vaikuttivat suunnitellun kehittämisprosessin järjestykseen.

4.2 Kehittämisryhmä

Kehittämisryhmänä eli fokusryhmänä toimii TE24-valmisteluyksikön perustama TYM-valmisteluryhmä. Ryhmän jäsenten kutsujana toimi TE2024-valmisteluyksikkö. Opinnäytetyöntekijä määritteli yhteistyössä valmisteluyksikön kanssa, mistä organisaatioista ryhmään kutsutaan jäseniä. Ryhmän jäseniksi kutsuttiin työllistymistä edistävän monialaisen yhteistoimintamallin toimijaorganisaatioiden edustajat. Jäseniä pyydettiin nimeämään sekä esihenkilö- että asiakastyötä tekeviä henkilöistä.

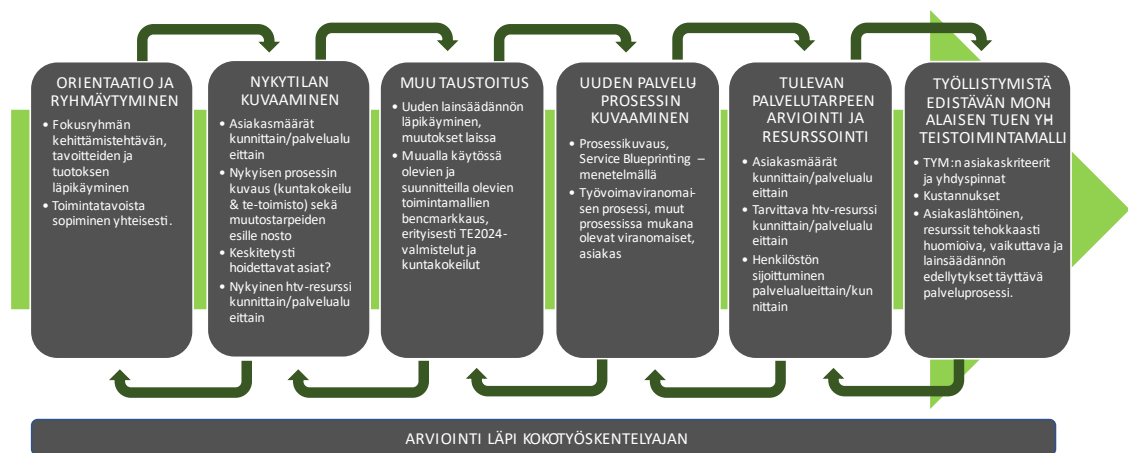
Kehittämisyhmän muodostivat TE-toimiston palvelujohtaja ja työkykykoordinaattori, työllisyyden kuntakokeilun TYP-asiakasvastaava ja johtava asiakasvastaava, hyvinvointialueen aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijä, työttömien terveydenhoitajien palveluesihenkilö/projektityöntekijä ja mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelupäällikkö sekä Kelan tiimipäällikkö. Edellisten lisäksi ryhmän yhtenä jäsenenä toimii tämän opinnäytetyön tekijä, joka toimi myös kehittämisyhmän vetäjänä ja vastasi ryhmän koordinoinnista sekä fasilitoinnista. Kehittämisyhmä halusi täydentää kokoonpanoaan ensimmäisen kokoontumisen jälkeen, koska arvioi, että kehittämisessä tulisi olla mukana myös kunnan työkykykoordinaattori ja hyvinvointialueen Työkyvyn tuen palvelut -kehittämishankkeen sosiaalityön asiantuntija. Työkykykoordinaattorin palvelut ovat hyvin keskeisiä palveluita TYM-asiakkaille ja Työkyvyn tuen palvelut -kehittämishankkeessa kehitettiin TYM-asiakkaiden usein tarvitsemia palveluita sekä verkostoyhteistyötä. Kehittämisyhmä täydentyi toisessa työpajatapaamisessa erään Pohjois-Karjalan kunnan työkykykoordinaattorilla ja kolmannessa työpajatapaamisessa Työkyvyn tuen palvelut -kehittämishankkeen projektityöntekijällä.

4.3 Fokusryhmätyöskentely

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä yhteiskehittämisen menetelmiä käyttäen. Yhtenä menetelmänä käytettiin fokusryhmätyöskentelyä. Fokusryhmätyöskentely on menetelmä, jolla tarkoitetaan puolistrukturoitua ryhmähaastattelua tai ryhmäkeskustelutilannetta. Fokusryhmän työskentelyä ohjaa moderaattori eli tutkimus- tai kehittämistyön tekijä. (Parviainen, 2005, s. 53.) Moderaattori fokusoi keskusteluteeman kehittämis- tai tutkimustehtävän mukaiseksi (Toikko & Rantanen, 2009, s. 146). Tämän kehittämistyön kehittäminen tapahtui kahdeksassa työpajassa fokusryhmäkeskusteluna. Opinnäytetyöntekijä laati etukäteen suunnitelman fokusryhmätyöskentelyn prosessista, jotta hän pystyi ohjaamaan kehittämistyöskentelyn kehittämistehtävän mukaiseksi koko prosessin ajan. Kehittämisprosessin vaiheistus selvensi kehittämistehtävän sisältöä ja sen avulla kaikki

kehittämisen prosessin osat tuli käytyä läpi ja huomioiduksi. Työpajan aikana tehtiin työskentelystä yhteenveto jokaisen vaiheen jälkeen. Opinnäytetyön tekijä huolehti, että ryhmän työskentely pysyi sille määritetyssä tehtävässä. Jos keskustelu lähti rönsyilemään liian laivealle, fasilitaattorina toiminut opinnäytetyöntekijä palautti ryhmän aiheeseen ohjaavilla kommentteilla sekä kysymyksenasetteluilla.

Fokusryhmän työskentelyn vaiheet



Kuvio 2. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi.

Fokusryhmätyöskentelyssä korostuu toimijoiden oma ääni, vuorovaikutus ja tulkinnallisuus huomattavasti enemmän kuin faktatietoisissa menetelmissä (Toikko & Rantanen, 2009, s. 141–142). Kehittämissryhmän ohjauksessa ja fasilitoinnissa opinnäytetyön tekijä pyrki ottamaan huomioon ja kuulemaan kaikkia ryhmän jäseniä. Hän havainnoi ryhmän jäsenten osallisuutta työskentelyssä ja tasasi puheenvuoroja jäsenten kesken. Opinnäytetyön tekijä pyrki rohkaisemaan erityisesti niitä osallistujia, jotka eivät olleet äänessä oma-aloitteisesti esimerkiksi kysymällä kohdennettuja kysymyksiä tietoisesti heiltä.

Fokusryhmätyöskentely on hyvä menetelmä tuoteideoiden selvittämiseen ja palveluiden kehittämiseen. Fokusryhmän avulla voidaan selvittää eri toimijoiden käsityksiä kehitettävästä asiasta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 145.) Tässä kehittämistyössä kehitettiin yhteistoimintamalli nimenomaan monialaisia

palveluita tarvitsevien asiakkaiden palveluiden tuottamiseksi, minkä vuoksi fokusryhmätyöskentely oli sopiva menetelmä sen työstämiseen.

Fokusryhmän ihanteellinen koko on kuudesta kahdeksaan tai maksimissaan kahteentoista jäsentä. Tällöin ryhmän työskentely on tehokasta ja jäsenet ovat keskusteltaessa helpommin tasavertaisemmassa asemassa kuin isommassa tai pienemmässä ryhmässä. (Parviainen, 2005, s. 57; Toikko & Rantanen, 2009, s. 145.) Tämän kehittämistyön fokusryhmässä oli aluksi yhdeksän jäsentä ja ryhmän täydentämisen jälkeen yksitoista jäsentä. Ryhmän koko oli vielä toimiva, mutta jos jäseniä olisi ollut enemmän, kaikki eivät ehkä olisi saaneet ”ääntään kuuluviin” työskentelyssä.

4.4 Service blueprint -menetelmä

Opinnäytetyön tuotoksena rakennettavaan työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalliin sisältyvässä TYM-prosessin kuvauksessa käytettiin service blueprinting -menetelmää. Service Blueprinting eli palvelun blueprint on prosessin analysoinnissa käytettävä palvelumuotoilumenetelmä. Service Blueprinting rohkaisee luovuuteen ja ennaltaehkäisevään toimintaan, se on hyvä apu ongelmanratkaisussa ja toiminnan toteutuksen kontrolloinnissa. Service Blueprintingin avulla voidaan vähentää epäonnistumisen riskejä ja se tukee uusien palveluiden suunnittelua mahdollisimman tehokkaiksi. (Shostack, 1984, s. 139.) Service Blueprinting on yksinkertainen, mutta tehokas tapa tunnistaa parannettavia alueita tuotteissa tai palveluissa. (Hollin & Shinkins, 2006, s. 62).

Service Blueprintingillä kuvataan palvelun prosessikaavio, prosessin eri vaiheet yksityiskohtineen ja jokaisen prosessiin osallistuvan eli asiakkaan ja eri työntekijöiden roolit prosessissa. Service Blueprintingiä voidaan kutsua myös prosessisuunnitelmaksi tai -kartaksi. (Hollin & Shinkins, 2006, s. 62-63; Ojasalo ym., 2015, s. 178–181.) Service Blueprinting menetelmällä saadaan näkyviin asiakkaan rajapinnat palveluprosessissa sekä asiakkaalle näkyvissä olevien palvelujen ja näkymättömissä olevien palvelujen eli ns. tukipalvelujen toimet. Tukipalvelut ovat toimia, joilla tuetaan varsinaisia asiakkaille näkyviä

palveluprosessin osia. Service Blueprintissä tulee näkyviin myös palvelun rajapinnat asiakastyötä tekevien ja tukipalveluiden henkilöstön osalta. Service Blueprintiin kuuluu myös palvelun fyysisten osien määrittäminen. Fyysinen osa palvelua voi olla esimerkiksi lasku tai harjoitusohjelma. (Ojasalo ym., 2015, s. 178–181.)

Tässä kehittämistyössä tehtiin prosessikaavio työllistymistä edistävän monilaisen tuen yhteistoimintamallista. Prosessin eri vaiheet käytiin läpi yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta ja jokaisessa vaiheessa mietittiin, mitä asiakas tekee asian eteen ja mitä kukin asiakkaan palveluverkostossa mukana oleva viranomainen tai ammattilainen tekee. Samalla tarkasteltiin, mitä työntekijät tekevät asiakkaan kanssa ja mitä tehtäviä työntekijöillä on tehtävänä ilman asiakasta. Tukipalveluina prosessikuvauksessa käsiteltiin asiakkaan palveluprosessissa muita mukana olevia verkoston jäseniä, jotka eivät olleet lakisääteisen yhteistoimintamallin toimijoita. Fyysisten elementtien osalta kehittämistyössä tarkasteltiin, mitä kaikkia asiakastietojärjestelmiä palveluntuottamisessa tarvitaan, kuka niitä käyttää ja mitä niihin kirjataan. Fyysistä palvelupaikkaa tai ympäristöä kehittämistyössä ei tarkasteltu, koska palvelupisteiden tarkka sijainti ei ollut vielä tiedossa. Kehittämissyöryhmän työskennellessä oli olemassa ainoastaan tieto, että palvelupisteitä, joissa palvelua voidaan järjestää, tulee olemaan kaikissa kolmessatoista Pohjois-Karjalan kunnassa. Prosessikuvauksen aikana kirjattiin ylös ongelmakohtat ja mahdolliset parannettavat asiat. Näihin etsittiin ratkaisut kehittämistyön edetessä ja ratkaisut sisällytettiin valmiiseen prosessikuvaukseen. Tällä pyrittiin parantamaan toimintamallin tehokkuutta.

Blueprinting on toimiva menetelmä, kun halutaan tuoda esille asiakkaan roolia palveluprosessissa, se mahdollistaa asiakaslähtöisen ajattelun palvelua kehitettäessä. Blueprinting-menetelmällä voidaan havainnollistaa hyvin palvelun kokonaisuus, ja kokonaisuuden muodostavat palvelun eri osat sekä näiden keskinäiset yhteydet. Blueprinting-menetelmällä voidaan tarkastella ja kehittää palvelun pullonkauloja, heikkoja kohtia, päällekkäisyyksiä, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Ojasalo ym., 2015, s. 182.)

5 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

Kehittäminen tapahtui kahdeksassa työpajassa fokusryhmäkeskustelun menetelmää käyttäen 17.1.-20.8.2024 välisellä ajalla. Työpajat toteutettiin osittain MsTeams-kokouksina ja osittain fyysisissä lähitapaamisissa. Kehittämisryhmän vetäjä suunnitteli etukäteen työpajatapaamisten työskentelyrunгон, käsiteltävät teemat ja tavoitteet. Teemat ja tavoitteet kullekin työskentelykerralle johdettiin valmisteluryhmän saamasta toimeksiannosta. Toimeksiantona oli valmistella kuntiin siirtyvät lakisääteiset TYM-palvelut siten, että palvelut ovat asiakaslähtöisiä, resurssitehokkaita, vaikuttavia sekä lainsäädännön vaatimukset täyttäviä. Työpajatapaamisten välillä vetäjä analysoi ja jäsenteli aineistoa sekä valmisteli seuraavan tapaamiskerran työskentelyä käytettävien kehittämismenetelmän mukaisesti. Vetäjä fasilitoi ja ohjasi fokusryhmän työpajatyöskentelyä ja etenemistä niin, että kullekin työskentelykerralle asetetut tavoitteet täyttyivät. Tarvittaessa teemoihin palattiin myös prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Ensimmäisessä työpajassa järjestäydyttiin ja perehdyttiin kehittämistehtävään. Toisen ja kolmannen työpajan teemoina olivat kehittämisen taustoitus sekä nykytilaan ja kehittämisaihetta määrittelevään lakiin tutustuminen. Taustoitus ja nykytilaan tutustuminen olivat kehittämistyön lähtökohtia, jotta asiakaslähtöisyys ja lainsäädännön vaatimukset tulivat huomioitua kehittämistyössä. Kolmannella kerralla tutustuttiin myös prosessikuvauksen Service Blueprinting -kehittämismenetelmään ja aloitettiin prosessikuvauksen työstäminen sekä perehdyttiin ja valittiin palvelun tulevat mittarit. Neljännessä työpajassa arvioitiin tulevaa asiakasmäärä ja henkilöstöresurssitarvetta, jatkettiin prosessikuvauksen työstöä ja määriteltiin välitehtävä tehtävänkuvan laatimista varten. Asiakasmäärien ja resurssitarpeen arvioinnilla pyrittiin parantamaan resurssitehokkuutta sekä vaikuttavuutta. Viidennessä työpajassa keskityttiin prosessikuvauksen työstöön. Kuudennessa työpajassa määriteltiin asiakkuuskriteerit ja asiakkuuden päättymiskriteerit sekä käytiin läpi tehtävänkuvan ja sovittiin välitehtävästä ammatinvalinta- ja uraohjaukseen liittyen.

Asiakkuuskriteereiden ja päätymiskriteereiden määrittämisellä pyrittiin parantamaan palvelun vaikuttavuutta. Seitsemännessä työpajassa käsiteltiin pelkistettyä prosessikuvausta, tarkasteltiin yhdyspintoja ja työstettiin psykologin ja uraohjaajan palveluja TYM-asiakkaiden osalta. Kahdeksannessa työpajassa opinnäytetyöntekijä esitteli työkyvyn tuen tiimien organisointimallin ja keräsi kehittämissryhmän jäseniltä arviointipalautteen kehittämistyöskentelystä ja kehittämistyön tuotoksesta.

Fokusryhmän työskentely päättyi, kun se oli saanut valmiiksi Pohjois-Karjalan työllisyysalueen työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin, joka sisälsi palvelun prosessikuvauksen ja järjestämistavan, asiakasmäärä- ja resurssiarvion, yhdyspinnat, asiakaskriteerit, asiakkuuden keston määrittelyn, käytettävät järjestelmät sekä kustannuksia aiheuttavat tekijät. Ryhmän vetäjä kokosi kehittämistyöskentelyssä rakennetun työllistämistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin kirjalliseen muotoon.

Kehittämistyön tulokset raportoitiin ja julkaistiin syksyllä 2024. Kehittämistyön tuloksena syntynyt työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli tulee olemaan osa Pohjois-Karjalan työllisyysalueen palvelusuunnitelmaa ja se käy lausuntokierroksella Pohjois-Karjalan työllisyysalueen kunnissa. Tämän jälkeen se hyväksytään työllisyysalueen lautakunnassa, työllisyysalueen vastuukuntana toimivan Joensuun kaupunginhallituksessa ja Joensuun kaupunginvaltuustossa. Käytäntöön kehittämistyön tuotos jalkautetaan tammikuussa 2025, kun opinnäytetyö on jo valmistunut.

Kehittämistyön prosessia ja sen eri vaiheiden onnistumista sekä tavoitteiden saavuttamista arvioitiin koko kehittämistyön prosessin ajan. Kehittämistyön prosessia arvioitiin kehittäjän ja fokusryhmän itsereflektoinnilla ja TE2024-valmisteluryhmän vetäjien yhteispalavereissa. Opinnäytetyöntekijä kirjasi muistiot jokaisesta työpajasta. Muistiot olivat kaikkien ryhmän jäsenten luettavissa yhteisessä Teams-kansiossa. Muistioihin ja muihin työstettyihin materiaaleihin palattiin tarvittaessa ja niiden pohjalta arvioitiin, mihin suuntaan kehittämistä vietiin. Opinnäytetyöntekijä piti myös työpajojen fokusryhmätyöskentelystä päiväkirjaa, joka oli vain hänen käytössään.

Opinnäytetyöntekijä palasi päiväkirjamerkintöihin aina ennen seuraavaa työpajaa ja hyödynsi niitä suunnitellessaan seuraavaa fokusryhmätyöskentelyä esimerkiksi muuttamalla tai hiomalla tarvittaessa toimintatapaa. TE2024-valmisteluryhmien vetäjien ja toimeksiantajan yhteispalavereissa käytiin meneillään olevaa kehittämisvaihetta läpi kuukausittain. Sieltä nousseiden huomioiden ja uusien ohjeistusten perusteella kehittämisprosessin vaiheita muutettiin matkanvarrella. Fokusryhmä arvioi toimintaansa vielä työskentelyn päätteeksi vastaamalla Webropol-kyselyyn.

5.1 Ensimmäinen työpaja – Kehittämisryhmän järjestäytyminen

Ensimmäinen työpaja järjestettiin 17.1.2024 etätapaamisena MsTeams-ohjelmaa käyttäen. Ryhmän fasilitaattorina toiminut opinnäytetyöntekijä oli lähettänyt ennalta sähköpostilla työpajakutsun kaikille ryhmän jäsenille. Ensimmäisen työpajan teemana olivat järjestäytyminen, kehittämistehtävään perehtyminen ja työskentelystä sopiminen. Tapaamisen aluksi ryhmän jäsenet esittäytyivät tosilleen. Esittelyjen jälkeen ryhmän fasilitaattori esitteli TE2024-valmistelun kokonaisuutta käyden läpi lyhyesti TE2024-muutosta ja 13 perustettua valmisteluryhmää.

Työpajassa perehdyttiin fasilitoijan johdolla tarkemmin tehtäväksiintoon, joka ryhmälle oli annettu (Liite 1) sekä ryhmän kehittämistehtävän lopputuotoksen määritelmään, jonka mukaan ryhmän oli laadittava esitys TYM-palvelun/toiminnon järjestämisestä 30.9.2024 mennessä TE2024-valmisteluyksikölle.

Tämän jälkeen työpajassa sovittiin yhteisesti ryhmän työskentelystä ja viestintätavoista työskentelyn välillä. Ryhmä päätti kokoontua kerran kuukaudessa työpajatyöskentelyyn ja kalenteroi tapaamiset elokuun loppuun saakka. Ryhmän jäsenet sopivat, että työpajatyöskentely tapahtuu osittain MsTeams-ohjelmaa hyödyntäen etätyöskentelynä ja osittain fyysisinä läsnäolotapaamisina, tämän lisäksi myös hybridityöskentely sovittiin mahdolliseksi. Pelisäännöksi sovittiin, että etätyöskentelyssä pidetään kamerat

auki, jos se on teknisesti mahdollista. Työpajan kestoksi määriteltiin etäpajoissa puolitoista tuntia ja läsnäolopajoihin kaksi tuntia. Sovittiin, että kehittämisryhmän vetäjä lähettää jokaiselle ryhmän jäsenelle MsTeams-kokouslinkin sekä fyysisen tapaamisen paikan ja ajankohdan kalenterikutsuna.

Työpajassa keskusteltiin myös ryhmän työskentelystä työpajojen välillä. Ryhmä sopi, että tarvittaessa jäsenille annetaan välitehtäviä työpajojen välille esimerkiksi tiedon tuotantoon liittyen. Tiedonhankinnassa sovittiin käytettävän myös tarvittaessa benchmarkkausta ja eri asiantuntijoiden vierailuja. Työpajassa tarkasteltiin ryhmän jäsenten edustavuutta eri toimijoiden osalta. Ryhmä totesi, että kehittämisessä olisi hyvä olla mukana myös kunnan työkykykoordinaattori, koska työkykykoordinaattori on usein toimijana TYP- ja TYM-asiakasprosessissa. Ryhmä päätti täydentää jäseniään työkykykoordinaattorilla ja fasilitaattorin tehtäväksi tuli kutsua mukaan työpajatyöskentelyyn yhden Pohjois-Karjalan kunnan työkykykoordinaattori.

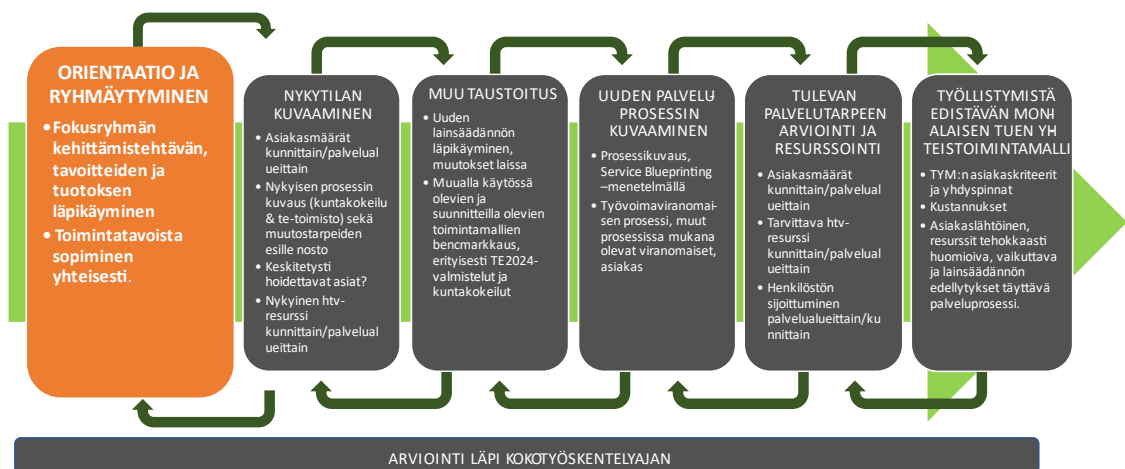
Ryhmä päätti käyttää sisäiseen viestintään Teamsiin perustetun TE2024 Valmistelu –tiimin alla olevan TYM-kanavan keskustelualueetta ja tiedostoja. Ryhmän jäsenet oli kutsuttu tiimiin jo aiemmin valmisteluyksikön toimesta. Sovittiin, että fasilitaattori kokoaa jokaisesta työpajakerrasta muistion ja tallentaa sen sekä työpajojen esityslistat ja muun materiaalin TYM-kanavalle, jossa ne olivat kaikkien valmisteluun osallistuvien luettavissa ja kommentoitavissa. Sovittiin, että jokainen ryhmän jäsen pitää oman taustaorganisaationsa ja tiiminsä ajan tasalla valmistelusta ja tuo heidän näkemyksiään työpajatyöskentelyyn tiedoksi, jotta pystyttäisiin hyödyntämään laajemman joukon osaamista ja näkemyksiä kehittämisessä.

Työskentelyn ja viestinnän osalta huomioitiin myös kehittämisessä esiin nousevat yhdyspinnat ja sovittiin, että fasilitaattori vie tiedon muiden valmisteluryhmien vetäjille mahdollisista yhdyspinnoista ja niissä huomioitavista asioista TE2024-valmisteluryhmien vetäjien yhteisiin tsekkipalavereihin. Samalla hän vastaanottaa tietoa muista ryhmistä TYM-kehittämisryhmän työskentelyn tueksi.

Fasilitaattori oli valmistellut työpajaa varten alustavan työskentelyprosessin ja sen vaiheet (Liite 2). Ryhmä ei tehnyt muutosehdotuksia prosessiin, vaan päätti edetä valmistellun suunnitelman mukaisesti tulevissa työpajoissa. Työskentelyprosessin järjestys muuttui kuitenkin myöhemmissä työpajoissa, sillä ryhmälle annettiin valmisteluyksikön toimesta uusia aikataulurajoja, joiden mukaan valmistelussa tuli edetä.

Työpajan lopuksi sovittiin vielä välitehtävistä seuraavalle työpajatapaamiselle. Jokaisen ryhmän jäsenen tehtävänä oli lukea ennen seuraavaa työpajaa Pohjois-Karjalan kuntien lokakuussa 2023 hyväksymä Pohjois-Karjalan työllisyysalueen järjestämisvastuusuunnitelma ja tutustua samalla kuntien hyväksymään järjestämisvastuusopimukseen, koska kyseiset asiakirjat asettivat raamit kehittämiselle (Joensuun kaupunki, 2023b; Joensuun kaupunki 2023c). Tämän lisäksi sovittiin, että ryhmässä TE-toimistoa edustava jäsen esittelee seuraavassa työpajassa nykyisen TYP-prosessin ja Kelan edustaja käy läpi tulevan TYM-lain muutokset verrattuna nykyiseen TYP-lakiin. TE-toimiston, sosiaalityön, Kelan ja terveydenhuollon edustajien tehtäväksi sovittiin nykyisen TYP:n henkilöstöressurssitiedon kokoaminen omasta organisaatiosta henkilötyövuosina. Työllisyyden kuntakokeilun osalta sovittiin fasilitaattorin kokoavan henkilöstöressurssitiedot.

Ensimmäisen työpajan sisältö



Kuvio 3. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaihe 1

5.2 Toinen työpaja – Kehittämistyön taustat

Toisen työpajan teemana oli TYP-palvelun nykytilaan: prosessiin, asiakasmääriin ja resursseihin sekä muuhun taustatietoon perehtyminen ennakkoon valmisteltujen materiaalien ja keskustelun avulla. Fasilitaattori kävi läpi ensimmäisessä työpajassa annetun välitehtävään liittyen järjestämisvastuusuunnitelmasta poimintoja, jotka liittyivät TYM-palveluun. Työpajan keskustelujen pohjalta tärkeimmäksi kehittämisen lähtökohdaksi poiminnoista nousi se, että TYM-palvelu on henkilöasiakkaan lakisääteinen lähipalvelu, jota järjestetään jokaisessa työllisyysalueen kunnassa. Järjestämisvastuusuunnitelman poiminnoista löydettiin myös ristiriita olemassa olevaan käytäntöön: työkyvyn tuen tiimeihin ohjataan myös muita asiakkaita kuin työnhakijoita. (Joensuun kaupunki, 2023c, s. 11.) Sovittiin, että fasilitaattori vie asian tiedoksi valmisteluyksikköön.

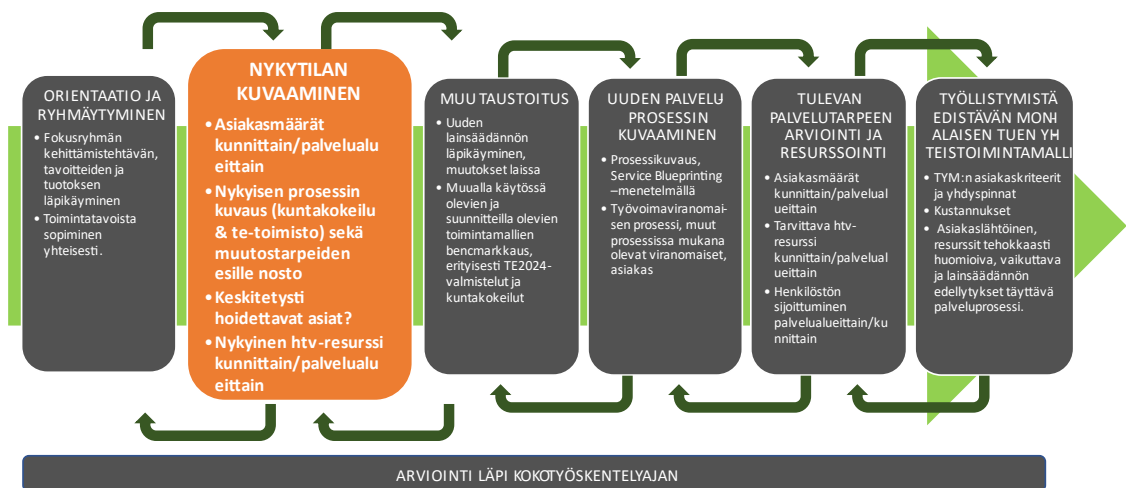
Typ-prosessin esitteli sovitusti TE-toimiston edustaja. Nykyinen TYP-prosessi käytiin läpi, jotta sitä voitiin käyttää pohjana ja tukena uutta TYM-mallia kehitettäessä seuraavissa työpajoissa, samalla keskusteltiin, mitä muutostarpeita prosessi mahdollisesti tulee olemaan. Keskustelun aikana todettiin, että TYP-työ eroaa tällä hetkellä maakunnassa ja Joensuun kantakaupungissa. Maakunnassa korostuu enemmän työparin yhteinen vastuu. Kantakaupungissa vastuu on enemmän yksin TE-asiiantuntijalla. Eroavaisuus on hyvä tiedostaa uutta yhteistä mallia kehitettäessä.

Fasilitaattori oli koonnut Pohjois-Karjalan TYP:n asiakasmäärät vuonna 2023 kunnittain, palvelualueittain ja koko tulevalle työllisyysalueella sekä tiedot alkaneiden ja päättyneiden asiakkuuksien määrästä sekä asiakkaiden toimeentulon asiakkuuden alkaessa ja päättyessä. Samalla käytiin läpi vuoden 2023 TYP-palvelun vaikuttavuustoteuma, joka oli n. 62 %. Vaikuttavuustoteumalla tarkoitetaan TYP-asiakkuuksia, jotka ovat päättyneet asiakkaan työllistymiseen avoimille työmarkkinoille, koulutukseen, palkkatukityöhön, eläkkeelle siirtymiseen, kuntoutukseen tai sairauslomaan. Työpajan jäsenet näkivät TYP-työn vaikuttavuuden olevan hyvä perustelu tulevalle resurssisatsaukselle TYM-työhön. Henkilöstöresurssi koottiin

taulukkoon jokaisesta organisaatiosta koottujen tietojen perusteella. Resurssien osalta yhteinen näkemys oli, että TYM-asiakkaita olisi hyvä olla enintään noin 80/henkilötyövuosi. Tämänhetkisen TYP-työn henkilöstöresurssi nähtiin liian vähäisenä ja uskottiin sen myös hidastava prosesseja. Keskustelussa todettiin myös, että tulevassa TYM-sopimuksessa olisi hyvä sopia konkreettinen resurssimäärä henkilötyövuosina, eikä ainoastaan kirjattuna ”riittävä resurssi”, koska riittävää ei ole määritelty missään.

Taustatietona kehittämiselle tutustuttiin fasilitaattorin johdolla Valtiontarkastusviraston tarkastuskertomukseen 16/2023 (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2023.) sekä KEHA-keskus ja GOFORE:n toteuttaman TYP-toiminnan yhteiskehittämisen loppuraporttiin. (Momcilovic & Sahal Estimé, 2023.)

Toisen työpajan sisältö



Kuvio 4. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaihe 2

5.3 Kolmas työpaja – Lainsäädäntö, mittarit ja prosessikuvaus

Kolmas työpaja toteutettiin hybridipajana 11.3.2024, 11 osallistujasta kahdeksan oli paikalla läsnä ja kolme etäyhteydellä MSTeams-ohjelman välityksellä. Kolmannessa työpajassa perehdyttiin vielä taustatietoon lainsäädännön osalta ja aloitettiin prosessikuvauksen työstö. Aluksi käytiin läpi nykyisen TYP-lain ja

uuden tulevan TYM-lain eroavaisuudet. Kelan edustaja esitteli yhteenvedon lakien eroavaisuuksista. Työpajassa nostettiin tärkeimmiksi eroiksi asiakaskriteerien muuttuminen ja sen seurauksena asiakasmäärien sekä resurssitarpeen kasvu.

Fasilitaattori oli selvittänyt etukäteen TYP-johtajien verkostosta ja TE2024-valmistelijoiden verkostosta mahdollisia benchmarkkauskohteita TYM-mallin valmistelun osalta. Kävi ilmi, että muilla työllisyysalueilla ei ollut vielä käynnistetty TYM-valmistelua, vaan Pohjois-Karjalassa oltiin edellä muita alueita. Tämän vuoksi benchmarkkausta ei toteutettu kehittämistyön yhteydessä.

TE2024 -valmisteluyksiköstä oli annettu ennen kolmatta työpajaa toimeksianto mittareiden valinnasta palvelulle. Aiemmasta kehittämisprosessin kuvauksesta poiketen mittareiden työstäminen otettiin kolmannen työpajan sisällöksi. Fasilitattorin johdolla käytiin läpi tulevat valtakunnalliset seurantamittarit ja nykyiset TYPPI-järjestelmästä saatavat tiedot. Tulevia valtakunnallisia mittareita TYM-palvelun mittaamiseen on neljä:

1. ohjausten määrä monialaisen tuen yhteistoimintamallin tarpeen arviointiin,
2. monialaisen tuen yhteistoimintamallin aloittaneiden määrä,
3. monialaisen yhteispalvelun päättäneiden määrä ja
4. kesto suunnitelman laatimisessa yhteistoimintamallin tarpeen arvioinnin ja ensimmäisen monialaisen tuen yhteistoimintamallin suunnitelman välillä.

Ryhmän mielestä valtakunnalliset mittarit eivät olleet tarpeeksi kattavat toiminnan seuraamiseen ja tiedolla johtamiseen, minkä vuoksi työpajassa päädyttiin esittämään, että työllisyysalueella seurataan myös seuraavia TYPPI-asiakastietojärjestelmästä saatavia tietoja: monialaisen tuen yhteistoimintamallin asiakkaiden toimeentulo asiakkuuden alkaessa ja päättyessä sekä monialaisen tuen yhteistoimintamallin asiakkuuden kesto.

Fasilitaattori esitteli Service Blueprint menetelmän työpajan jäsenille. Prosessikuvauksen tekemisessä käytettiin mukaelmaa (Liite 3) G. Lynn Shostackin Harvard Business Reviewssä vuonna 1984 julkaisemasta Service Blueprint-menetelmästä (Schostack, 1984). Schostackin menetelmästä poiketen

asiakkaalle näkyvä palvelutila jätettiin pois kuvauksesta ja asiakkaalle näkyvässä sekä näkymättömässä toiminnassa eriteltiin eri viranomaistahojen: TE-
viranomaisen, hyvinvointialueen ja Kelan, toiminta omille riveilleen sekä otettiin yhdeksi lisäriviksi ideat, huomiot, kipupisteet ja ongelmat-rivi. Menetelmän esittelemisen jälkeen työpajassa lähdettiin työstämään Service Blueprint-menetelmällä prosessikuvausta fasilitaattorin ohjauksessa. Työskentelyssä käytettiin apuna fläppipapereita, tusseja ja erivärisiä Post It -lappuja. Fläppipapereille piirrettiin "radat" eri komponenteille ja erivärisiä Post It-lappuja käytettiin kuvaamaan eri komponentteja. Yhdelle lapulle kirjoitettiin aina yksi asia prosessista ja se liimattiin oikeaan kohtaan taulukkoa. Kehittämisyhmästä valittiin yksi jäsen kirjaamaan asiat lapuille. Fasilitaattori valokuvasi työstetyt fläppipaperit ja tallensi kuvat Teams-kansioon.

Koska menetelmä oli uusi ryhmän jäsenille, työskentely lähti käyntiin rauhallisella tahdilla. Työskentelyn tueksi fasilitaattori esitti kysymyksiä, joilla hän johdatti työskentelyssä alkuun ja eteenpäin prosessin vaiheesta toiseen. Prosessikuvauksen työstämisessä päästiin asiakkaan palveluun ohjautumisesta ensimmäiseen verkostopalaveriin saakka.

Työpajan päätteeksi osallistujat totesivat, että prosessikuvauksen työstäminen on helpompaa ja mielekkäämpää, kun osallistujat ovat fyysisesti samassa tilassa. Kameran välityksellä ei pysynyt mukana kunnolla prosessikuvaan työstämisessä, vaikka asiat pyrittiin kertomaan myös suullisesti etäyhteyden päähän. Tämän vuoksi ryhmä sopi, että seuraava työpaja järjestettäisiin myös aiemmin sovitusta poiketen läsnäolotyöpajana ja sen kesto pidennettiin kahteen ja puoleen tuntiin.

Kolmannen työpajan sisältö



Kuvio 5. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaiheet 3 ja 4

5.4 Neljäs työpaja – Asiakasmäärä, resurssit, tehtäväkuva ja prosessikuvauksen jatkaminen

Neljännessä työpajassa, joka pidettiin läsnäolopajana 10.4.2024, keskityttiin tulevan TYM-palvelun asiakasmäärän ja resurssitarpeen arviointiin, määriteltiin TYM-työntekijän tehtäväkuvan raameja, mietittiin TYM-asiakkaille ostopalveluna hankittavia tarpeellisia palveluja sekä jatkettiin TYM:n prosessikuvauksen työstämistä. Yksi ryhmän jäsenistä osallistui työpajaan MsTeams-ohjelman välityksellä. Asiakasmäärä ja resurssitarvearvio otettiin työstettäväksi alkuperäistä suunnitelmaa aiemmin, koska ryhmä sai valmisteluyksiköltä uuden ohjeistuksen, jonka mukaan arviot tulisi olla valmiina huhtikuun 2024 loppuun mennessä. Tämän lisäksi ryhmä sai uutena tehtävänä laatia tehtäväkuvan TYM-työntekijälle myös huhtikuun loppuun mennessä.

Asiakasmäärän arvioinnissa huomioitiin asiakaskriteerien muutos tulevassa TYM-laissa, jonka mukaan TYM-asiakkaan työttömyyden kestolla ei ole merkitystä, niin kuin nykyisessä TYP-laissa on. Fasilitaattori esitteli tilastotietoa tuetun työllistymisen asiakkaista, pitkäaikaistyöttömien määrästä sekä osatyökykyisten määrästä asiakasmäärän arvioinnin pohjaksi. Työpajassa

arvioitiin käytettävissä olleiden tilastotietojen pohjalta asiakasmäärän kaksinkertaistuisi nykyiseen TYP:n asiakasmäärään verrattuna. Arvio haluttiin pitää maltillisena, koska asiakasmäärän ei uskottu kasvavan heti merkittävästi, vaan sen uskottiin tapahtuvan vaiheittain ja asiakasmäärää sekä resursseja tulnaisiin tarkistelemaan toimintamallin osalta vuosittain.

Arvioidun asiakasmäärään perusteella arvioitiin tulevaa resurssitarvetta TYM-palveluun. Tulevia asiakasmääriä tarkasteltiin palvelualueittain ja paikkakunnittain. Kehittämisyhmän jäsenten kokemusten mukaan monialaista verkostotyötä ei voi tehdä laadukkaasti, jos asiakasmäärä nousee yli 100 asiakkaaseen/työntekijä. Resurssitarpeen määrittelyssä otettiin huomioon myös TYM-työntekijän työnkuvaan liittyvät muut tehtävät. TYM-työntekijä osallistuu asiakas- ja verkostotyön lisäksi työkyvyn tuen tiimiin ja monialaisen alkuarviotiimiin, joka TYM-prosessikuvauksen laadinnassa oli kehitetty uutena toimintatapana. Poissaolojen ja ruuhkien osalta TYM-työntekijöiden ajateltiin sijaistavan toisiaan palvelualueittain. Nämä eri tehtävät huomioon ottaen työpajassa päädyttiin esittämään, että TYM-työntekijällä on asiakkaita keskimäärin n. 80. Tämä tarkoitti 28 henkilötyövuotta koko työllisyysalueelle. Asiakasmäärää/virkailija nostettiin myöhemmin valmisteluyksikön toimesta 100/TYM-asiakasvastaava. Samalla henkilötyövuosien määrä laski 22 koko työllisyysalueella.

TYM-ASIAKKAAT JA TYM- ASIAKASVASTAAVIEN RESURSSI, POHJOIS-KARJALAN TYÖLLISYYSALUE			ASIAKAS- MÄÄRÄ	HTV
JOENSUUN PALVELUALUE			1422	14
ALLE 30-V.			426	
YLI 30-V.			996	
JOENSUUN SEUDUN PALVELUALUE			422	4
KONTIOLAHTI			158	
LIPERI			56	
OUTOKUMPU			72	
ILOMANTSI			38	
POLVIJÄRVI			62	
HEINÄVESI			36	
KESKI-KARJALAN PALVELUALUE			166	2
KITEE			84	
TOHMAJÄRVI			56	
RÄÄKKYLÄ			26	
PIELISEN KARJALAN PALVELUALUE			216	2
LIEKSA			90	
NURMES			86	
JUUKA			40	
YHTEENSÄ KOKO TYÖLLISYYSALUE			2226	22

Taulukko 1. Pohjois-Karjalan työllisyysalueen työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin arvioitu asiakasmäärä ja henkilöstötarve vuonna 2025.

TYM-virkailijan tehtävänkuvan laatiminen annettiin kehittämisryhmälle lisätehtäväksi ja sen määräajaksi oli asetettu huhtikuun loppu. Koska annettu aikataulu oli tiukka, päätettiin että kehittämisryhmä työstää työpajassa tehtävänkuvalle raamit, joiden pohjalta pienempi kehittämisryhmästä koottu ryhmä laatii ehdotuksen tarkemmasta tehtävänkuvasta.

Tehtävänkuvan raameiksi sovittiin seuraavat asiat:

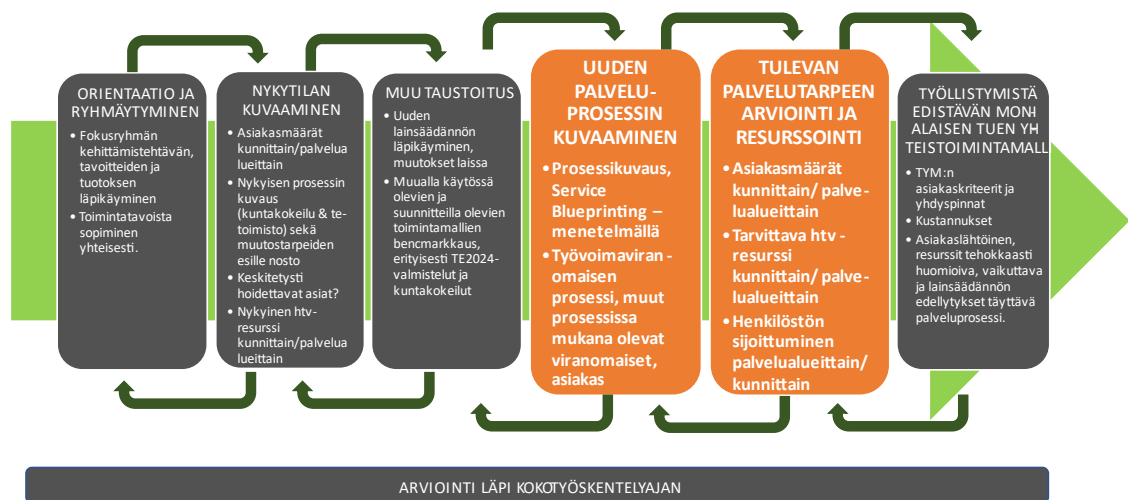
- Joensuussa 100 % TYM-työntekijöitä
- Muissa kunnissa yhdistelmätehtävänkuvana, tehtävänkuvassa kuitenkin vähintään 50 % TYM-työtä
- Enemmän kuin yksi TYM-työtä tekevä/paikkakunta
- Kokonaisuusajattelu palvelualueittain

Tehtävänkuvaa valmistelemaan ryhmään tulivat jäseniksi TE-toimiston johtava asiakasvastaava, työllisyyden kuntakokeilun TYP-asiakasvastaava ja fasilitaattori. Ryhmän sovittiin laittavan ehdotuksen tehtävänkuvasta kommentteille Teams-kansioon valmisteluryhmälle 15.–16.4. väliseksi ajaksi. Pohjana sovittiin käytettävän perusasiakasvastaavan tehtävänkuvaa. Mahdollisten ryhmän kommenttien jälkeen tehtävänkuvaaan sovittiin tehtävän tarvittavat muutokset.

Toinen pikainen lisätehtävä kehittämisryhmälle tuli palveluhankinnat-valmisteluryhmältä, joka oli parhaillaan valmistelemassa suunnitelmaa vuodelle 2025 tarvittavien palveluiden hankinnasta. Kehittämisryhmää pyydettiin esittämään näkemys TYM-asiakkaiden tarpeista esiin nousevista ja niihin vastaavista palveluhankinnoista. Työpajan jäsenillä oli käytännön kokemuksia erilaisten TYP-asiakkaille hankittujen palveluiden käytöstä, niiden pulmista ja hyvistä puolista. Näiden kokemusten ja keskustelun perusteella kehittämisryhmä esitti, että TYM:n ja tuetun työllistymisen asiakkaille hankittaisiin pitkäkestoista valmennuspalvelua, joka voisi jatkua myös työsuhteen aikana. Valmennus olisi jalkautuvaa kasvokkaista palvelua ja sen kesto voisi olla puolesta vuodesta vuoteen.

Prosessikuvauksen laatimista jatkettiin fasilitaattorin johdolla. Fasilitaattori kertasi pikaisesti Service Blueprinting -menetelmän ja esitteli edellisen työpajakerran tuotoksen, mihin asti prosessikuvauksessa oli jo päästy. Prosessikuvauksen työstäminen oli selvästi helpompaa ja antoisampaa toisella kerralla. Fasilitaattorin ei enää tarvinnut käynnistellä työskentelyä. Kehittämisyhmä jäsenten ammattitaito ja kokemus monialaisesta työstä tuli hyvin esiin prosessikuvausta tehtäessä, keskustelu oli vilkasta ja yksi asia johti aina seuraavaan huomioon, eri toimijoiden näkökulmat tulivat hyvin esiin ja ne johtivat ratkaisuihin. Fasilitaattorin tehtävänä oli rajata keskustelua ja suunnata se aika ajoin takaisin prosessikuvauksessa olennaisiin asioihin, koska keskustelu rönsysi välillä runsaasti. Prosessikuvauksessa päästiin asiakkuuden päättymiseen asti.

Neljännän työpajan sisältö



Kuvio 6. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaiheet 4 ja 5.

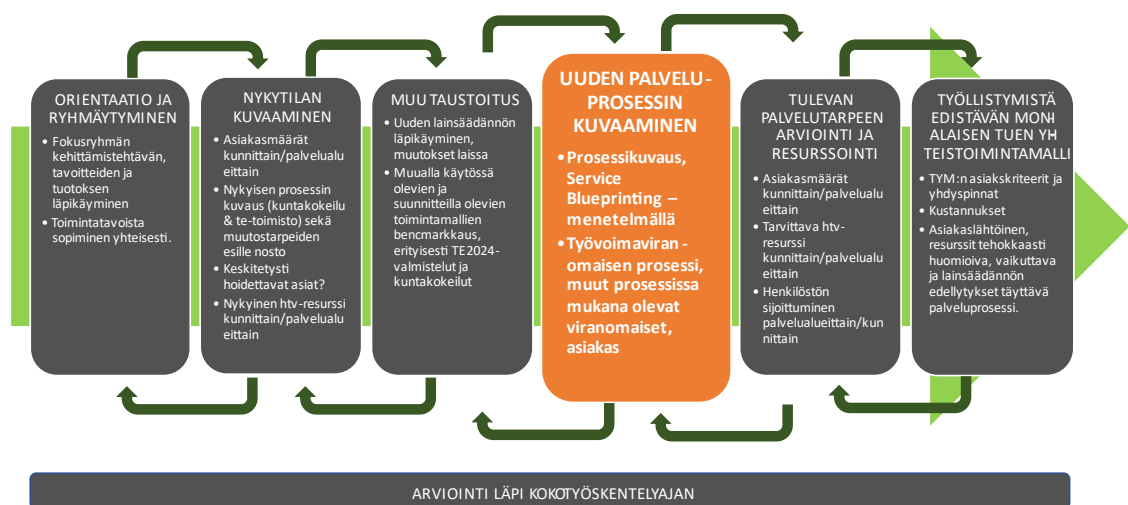
5.5 Viides työpaja – Prosessikuvauksen loppuun saattaminen

Viides työpaja järjestettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen läsnäolotapaamisena ja sen kesto pidennettiin kahteen tuntiin. Työpajakerran tavoitteena oli saattaa loppuun TYM:n prosessikuvauksen tekeminen Service Blueprint -menetelmällä.

Fasilitaattori oli tehnyt Canva-ohjelmalla digitaaliseen muotoon aiemmillä työpajakerroilla fläppipareille ja Post It -lapuille tehdyn ja valokuvatun Service Blueprint -prosessikuvausmatriisin. Työpajassa käytettiin työskentelyn pohjana digitaalista matriisia. Työpajassa käytiin aineisto tarkasti läpi keskustellen ja tarkistettiin aiemmin työstetty prosessikuvaus alusta loppuun. Puuttuvia asioita lisättiin ja turhia poistettiin, joitakin asioita tarkennettiin ja tarvittaessa muutettiin sekä korjattiin. Fasilitaattori kirjasi työpajatyöskentelyn aikana prosessikuvaukseen tehdyt muutokset. Työpajakerran tuloksena valmistui Service Blueprint -prosessikuvaus työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallista Pohjois-Karjalan työllisyysalueella (Liite 4).

Työpajan lopuksi sovittiin asiakaskriteereihin liittyvistä välitehtävistä seuraavalle kerralle. TYM-asiakkuuteen ohjaamiskriteereitä ja asiakkuuden päättämiskriteereitä rupesivat valmistelemaan TE-palveluiden johtava asiakasvastaava, työllisyyden kuntakokeilun johtava asiakasvastaava ja TYP-asiakasvastaava sekä Kelan tiimipäällikkö. Työkyvyn tuen tiimiin ohjaamiskriteereitä rupesi valmistelemaan hyvinvointialueen palveluesihenkilö/projektiasiantuntija. Työkykykoordinaattorille ohjaamiskriteereitä rupesi valmistelemaan työkykykoordinaattori.

Viidennen työpajan sisältö



Kuvio 7. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaihe 4

5.6 Kuudes työpaja – Asiakaskriteerit

Kuudes työpaja järjestettiin läsnäolotapaamisena 20.5, yksi kehittämisryhmän jäsen osallistui siihen etänä MsTeams-ohjelman välityksellä. Työpajan teemana oli Tym-palvelun asiakaskriteerit sekä työkyvyn tuen tiimin ja työkykykoordinaattori-palvelun asiakaskriteerit. TYM:n osalta asiakaskriteereitä tarkasteltiin sekä palveluun ohjautumisen että palvelun päättymisen osalta. Työkyvyn tuen tiimin ja työkykykoordinaattoripalvelun asiakaskriteereitä tarkasteltiin asiakkuuteen ohjautumisen osalta. Näiden palveluiden asiakaskriteerit haluttiin käsitellä työpajassa siksi, että pystyttäisiin parantamaan monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden palveluohjausta tulevaisuudessa ja asiakkaat olisivat oikeassa palvelussa oikeaan aikaan.

Fasilitaattori esitteli KEHA-keskus ja GOFORE:n toteuttamassa TYP-toiminnan yhteiskehittämisessä työstettyjä TYP-palveluun ohjautumisen kriteereitä (Momcilovic & Sahal Estimé, 2023, s. 51–52). Kriteereitä hyödynnettiin TYM-asiakkaaksi ohjaamisen kriteereitä työstettäessä. TYM-asiakkaaksi ohjaamisen ja asiakkuuden päättymisen kriteereitä ennakoon valmistellut ryhmä esitteli valmistelun tuotoksensa työpajassa. Ryhmä oli käyttänyt valmistelun pohjana Pohjois-Karjalan TYP-käsikirjaan kirjattuja TYP:n asiakaskriteereitä (Pohjois-Karjalan TYP-verkosto, 2023, s. 3–4). Työpajassa muotoiltiin yhdessä Pohjois-Karjalan TYM:n asiakaskriteerit (Liite 5). Kriteerit työstettiin pohja-aineistojen avulla poissulkemalla epäsovikat kriteerit ja muuttamalla osaa kriteereistä niin, että ne olivat tulevan TYM-lain mukaisia ja sopivat tulevaan Pohjois-Karjalan TYM-palvelumalliin. Kriteereissä huomioitiin myös työkyvyn tuen tiimin ja työkykykoordinaattori-palvelun kriteerit, jotta ne eivät olisi päällekkäisiä.

Työkyvyn tuen tiimien toiminta on osa tulevaa monialaisen yhteistoimintamallin palvelukokonaisuutta (Joensuun kaupunki, 2023c, s. 10). Työkyvyn tuen tiimien asiakaskriteerit on määritelty työkyvyn tuen tiimin kehittämisryhmässä. Hyvinvointialueen palveluesihenkilö/projektiasiantuntija esitteli nykyiset asiakaskriteerit (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, i.a.) ja niiden erot sekä yhteneväisyydet TYM-asiakaskriteereihin verrattuna. Työpajassa työstettiin kriteereitä (Liite 6) niin, että asiakasohjauksessa pystyttäisiin erottelemaan

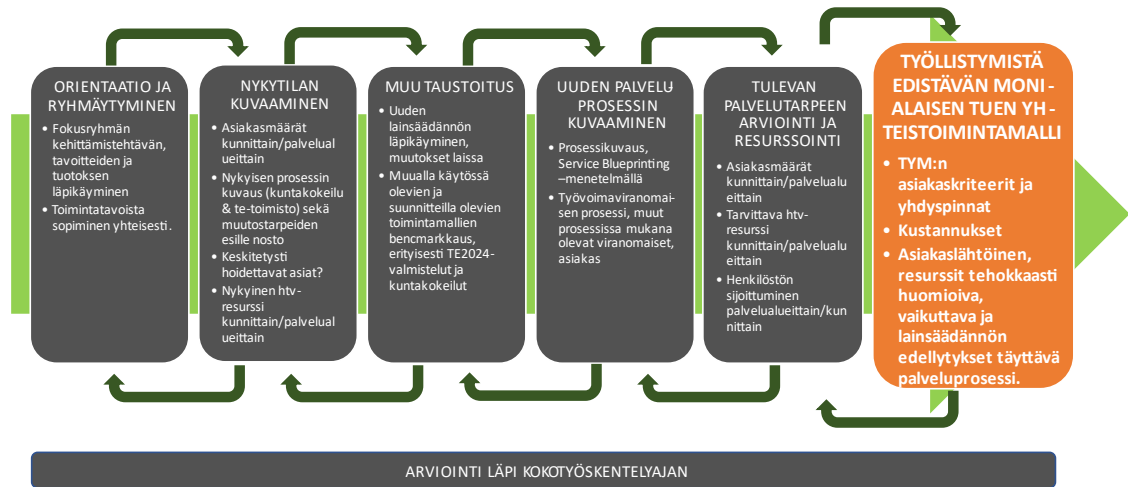
asiakkaat, jotka tulisi ohjata työkyvyn tuen tiimiin ja asiakkaat, jotka tulisi ohjata TYM-palveluun. Keskeinen ero palveluissa oli se, että TYM-asiakkuudessa on kyse pidempikestoisesta prosessista ja työkyvyn tuen tiimin asiakkuudessa on kyse kertaluontoisesta palvelusta.

Työkykykoordinaattoripalvelu on yksi TYM-asiakkaiden usein tarvitsemista palveluista. Kehittämisryhmä katsoi tarpeelliseksi käydä läpi myös työkykykoordinaattoripalvelun asiakaskriteerit, koska käytäntö oli osoittanut sen, että oikeaan palveluun ohjaamisessa oli monesti vaikeuksia. Työpajatyöskentelyn keskusteluissa tuli esille, että kokemuksen mukaan asiakas saatetaan ohjata pahimmassa tapauksessa kaikkiin kolmeen palveluun yhtä aikaa. Työkykykoordinaattoripalvelun asiakaskriteerit oli koonnut ja esitteli työpajassa kehittämisryhmän jäsenenä ollut työkykykoordinaattori. Myös nämä asiakaskriteerit käytiin läpi ja tehtiin niihin tarvittavat muutokset (Liite 7).

Työpajassa käytiin läpi myös tehtäväkuva, jonka kehittämisryhmästä valittu pienempi ryhmä oli valmistellut huhtikuussa ja jota kehittämisryhmän jäsenet olivat saaneet kommentoida. Fasilitaattori oli muokannut tehtäväkuvan valmisteluyksiköstä saamaansa pohjaan.

TE2024-valmistelun Ammatinvalinta- ja uraohjaus -valmisteluryhmän vetäjältä oli tullut yhdyspintoihin liittyvä pyyntö TYM-ryhmälle. Pyyntönä oli koota ajatuksia työllisyysalueen uraohjaajan ja/tai psykologin työstä osana TYM-työtä ja arvioida, onko kehittämisryhmän mielestä tarvetta TYM-työhön nimetyille työllisyysalueen uraohjaajalle ja/tai psykologille ja millaiseen palvelutarpeeseen. Fasilitaattori antoi kehittämisryhmälle välitehtäväksi pohtia kyseisiä asioita ennakkoon ennen seuraavaa työpajaa. Välitehtävä tallennettiin välitehtävätkansioon Teamsiin. Tämän lisäksi sovittiin, että työllisyyden kuntakokeilun TYP-asiakasvastaava kokoaa näkemyksiä toisilta TYP-työntekijöiltä asiasta.

Kuudennen työpajan sisältö



Kuvio 8. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaihe 6a

5.7 Seitsemäs työpaja – Pelkistetty prosessikuva

Seitsemäs työpaja toteutettiin 10.6.2024 hybriditapaamisena, fasilitaattori ja yksi ryhmän jäsenistä olivat paikalla ja loput ryhmän jäsenistä osallistuivat työpajaan MsTeamsin väilyksellä. Työpajan teemoina olivat työllistymistä edistävän monilaisen tuen yhteistoimintamallin pelkistetty prosessikuvaus, yhdyspinnat, asiakkuuden kesto, palvelusta aiheutuvat kustannukset, uraohjaus- ja ammatinvalinta -välitehtävän purku sekä valmisteluryhmälle annetun tehtävän sisällön läpikäyminen ja tarkastaminen, jotta kaikki tehtävät oli saatettu loppuun.

Fasilitaattori oli koonnut työpajatyöskentelyssä tuotetusta Service Blueprint -prosessikuvauksesta työllistymistä edistävän monilaisen tuen yhteistoimintamallin pelkistetyn prosessikuvauksen. Service Blueprint -prosessikuvausta käytetään jatkossa TYM-toiminnan sisäisenä ohjeena ja pelkistettyä prosessikuvaa työllisyysalueen palvelusuunnitelmassa. Pelkistetty prosessikuvaus käytiin läpi yksityiskohtaisesti ja siihen tehtiin vielä pieniä muutoksia.

Työpajassa käytiin läpi kaikki yhdyspinnat, joita prosessikuvauksen laadinnassa oli tunnistettu. Yhdyspinnat ryhmiteltiin toimijoittain, jotta ne olivat selkeämmin hahmotettavissa. Yhdyspinnat liitettiin yhteistoimintamalliin.

Työpajassa keskusteltiin tavoiteltavasta asiakkuuden kestosta. Pohjatietona oli tiedossa, että TYP-asiakkuudet olivat pääsääntöisesti hyvin pitkiä, pahimmillaan jopa kymmenen vuotta kestäviä. Kehittämisryhmä päätti esittää asiakkuuden tavoiteltavaksi keskimääräiseksi kestoksi puolitoista vuotta. Asiakkuuden perusteita tarkistetaan joka 6 kk.

Fasilitaattori oli koonnut ennalta taulukkoon palvelusta aiheutuvia kustannuksia. Taulukko käytiin läpi keskustellen ja todettiin sen sisältävän kaikki palvelusta työllisyysalueelle aiheutuvat kustannukset. Kustannukset liitettiin osaksi yhteistoimintamallia.

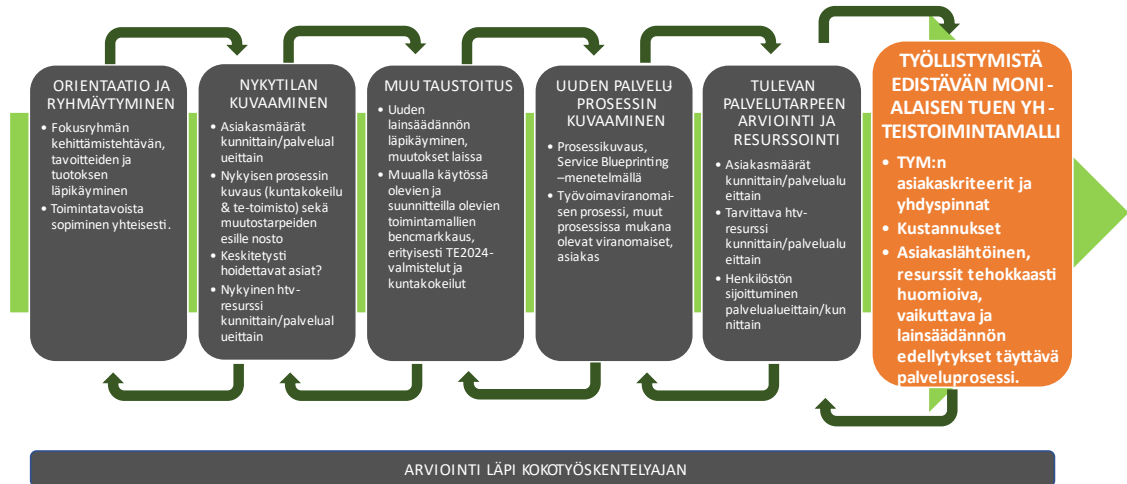
TYM-prosessikuvauksen laadinnassa oli esillä palvelukanavat, joita TYM-palvelussa käytetään. Tässä työpajassa todettiin, että TYM-palvelu on monikanavaista palvelua, eli asiakkaalla on käytössä laajasti eri palvelukanavat. Palvelukanavia ovat kasvokkaiset livetapaamiset, puhelin, tapaamiset verkkovälitteisesti etäyhteydellä, sähköposti, työmarkkinatorin oma-asiointi verkossa, muut verkkopalvelut ja mahdollisesti chat-palvelu.

Edellisessä työpajassa annettu välitehtävä uraohjaukseen ja ammatinvalintaan liittyen käytiin läpi. TYP-asiakasvastaava esitteli TYP-työntekijöiden kanssa työstämänsä materiaalin ja TE-toimiston psykologeilta pyytämänsä koosteen asiasta. Koosteiden ja hyvinvointialueen kannanoton perusteella työpajassa päädyttiin siihen, että TYM-työhön olisi hyvä nimetä oma ammatinvalintaa ja uraohjausta tekevä asiantuntija. Palvelutarvetta TYM-asiakkaiden osalta on erityisesti oppimisvaikeuksien ja nepsyongelmien kartoittamisessa sekä tutkimisessa.

Fasilitaattorin johdolla käytiin läpi TYM-kehittämisryhmälle tehtäväksi annettu valmistelulisäily (Liite 1). Kehittämisryhmä totesi, että kaikki muut kohdat listasta oli saatu valmiiksi, paitsi organisoinnin osalta johtoryhmien määrä ja johtaminen.

Organisoinnin valmistelu oli annettu tehtäväksi Pohjois-Karjalan TYP:n johtoryhmälle, joten kehittämisryhmän ei tarvinnut esittää siitä ratkaisuehdotusta.

Seitsemäntyöpajan sisältö



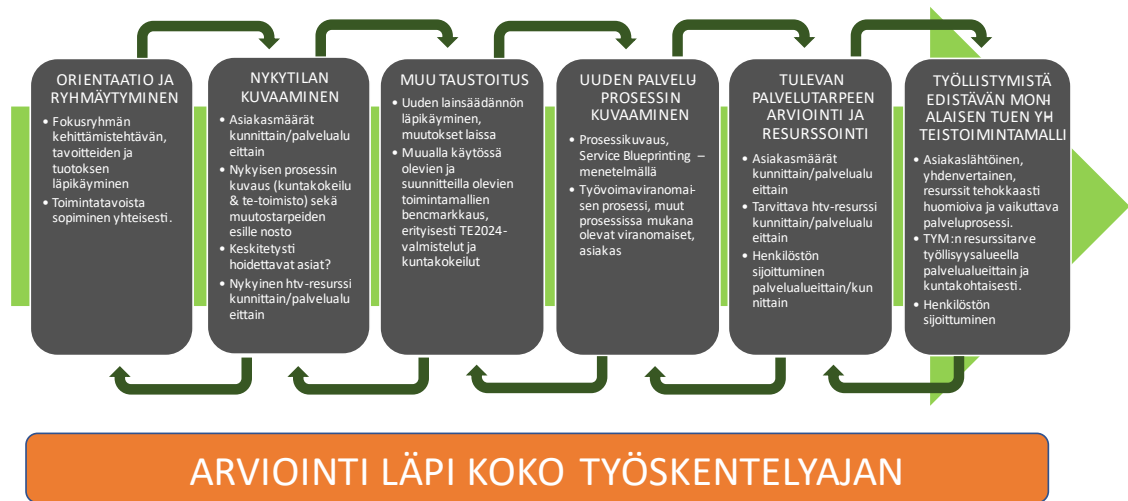
Kuvio 9. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, vaihe 6b.

5.8 Kahdeksas työpaja – Palaute ja arviointi

Kahdeksas ja samalla viimeinen työpaja toteutettiin 20.8.2024 MsTeams-tapaamisena. Työpajan pääasiallisena teemana oli kehittämisprosessin ja -tuotoksen arviointi. Ennen arviointia fasilitaattori esitteli kehittämisryhmälle työkyvyn tuen tiimien organisointimallia, koska työkyvyn tuen tiimien toiminta sijoittuu työllisyysalueella TYM-palvelun alle. Opinnäytetyöntekijä oli valmistellut työkyvyn tuen tiimien organisoimismallin yhdessä kollegan kanssa TYP-verkoston kehittämisryhmän toimeksiannosta. Työkyvyn tuen tiimien organisointi ja koolle kutsuminen keskitetään Joensuun osalta ja se hoidetaan työllisyysalueen keskitetyistä palveluista. Työkyvyn tuen tiimeihin osallistuminen sisällytetään joidenkin TYM-asiakasvastaavien tehtäväkuvaan. Muiden kuntien alueella työkyvyn tiimien organisoiminen ja niihin osallistuminen sisällytetään kunnan alueella toimivan TYM-asiakasvastaavan tehtäväkuvaan.

Opinnäytetyöntekijä oli laatinut Webropol-arviointikyselyn (Liite 8) kehittämisryhmän jäsenille. Osallistujat arvioivat lopuksi koko kehittämisprosessia ja sen toteutusta sekä kehittämistuotosta. Raportti kehittämisryhmän arviointikyselystä (Liite 9) on nähtävänä työn liitemateriaaleissa.

Fokusryhmän työskentelyn vaiheet



Kuvio 10. Fokusryhmätyöskentelyn prosessi, arviointi

6 TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVÄN MONIALAISEN TUEN YHTEISTOIMINTAMALLI

Pohjois-Karjalan työllisyysalueen työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli (Liite 10) sisältää prosessikuvauksen palveluun ohjautumisesta sen päättymiseen, palvelun järjestämistavan, asiakasmäärä- ja resurssiarvion, yhdyspinnat, asiakaskriteerit, asiakkuuden keston määrittelyn, käytettävät järjestelmät sekä kustannuksia aiheuttavat tekijät.

Yhteistoimintamallia toteutetaan lähipalveluna jokaisessa Pohjois-Karjalan kunnassa työllisyysalueen ja kuntien työllisyyspalveluiden yhteisissä palvelupisteissä. Yhteistoimintamallin asiakasmääräksi arvioidaan noin 2250 asiakasta kuukaudessa. TYM-asiakasvastaavia on yhteensä 22 htv:tta, jolloin asiakkaita on n. 100/työntekijä.

Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin asiakkaita ovat työttömät, joiden työllistymisen esteenä ovat sellaiset työ- ja toimintakyvyn rajoitteet tai elämänhallinnan ongelmat, jotka eivät ratkea yksinomaan viranomaisten välisellä konsultaatiolla ja muulla yhteistyöllä. Asiakkaan työllistymisen edistämiseksi tarvitaan monialaisten palvelujen yhteensovittamista. (L 381/2023.)

Yhteistoimintamallin asiakasprosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen: palveluun ohjautumiseen, TYM-palveluun ja asiakkuuden päättymiseen. Varsinainen palveluaika pitää sisällään myös palvelutarpeenarvioinnin. Yhteistoimintamallin asiakkaaksi voi ohjautua työllisyysalueen henkilöasiakkaan peruspalvelusta, hyvinvointialueen palveluista, Kelan palveluista tai työkyvyn tuen tiimistä. Asiakas voi myös itse tehdä aloitteen yhteistoimintamallin asiakkaaksi ohjautumisesta. Asiakas ohjataan palveluun joko TYPPI-asiakastietojärjestelmän kautta tai lähetelomakkeella, joka lähetetään sähköisesti TYM:n sähköpostiin.

Kehittämisryhmä tunnisti Service Blueprint kaaviota työstettäessä prosessin ongelmakohtiksi resurssien ja palveluiden päällekkäisen käytön sekä palveluohjauksen osaamisvajeen. Ongelma ratkaistiin uudella toimintatavalla. Prosessiin sisällytettiin konsultaatiomahdollisuus asiantuntijoille, jos heillä on epävarma olo siitä, tuleeko monialaista tukea tarvitseva asiakas ohjata TYM:n, työkyvyn tuen tiimin vai työkykykoordinaattorin asiakkaaksi. Työllisyysalueen työntekijät voivat konsultoida nimettyjä kokeneita TYM-asiakasvastaavia palveluohjaukseen liittyvissä asioissa. Kahdesta kolmeen työllisyysalueen TYM-asiakasvastaavan tehtävänkuvaan sisällytetään palveluohjauksen konsultointitehtävä. Hyvinvointialueen työntekijöille pyritään saamaan vastaava konsultaatiomahdollisuus digisotokeskukseen.

Uudet asiakkaat käydään ensimmäiseksi läpi paikallisessa alkutiimissä, johon kuuluvat työllisyysalueen TYM-asiakasvastaava, sosiaaliohjaaja tai -työntekijä ja Kelan työkykyneuvoja. Jokaisessa työllisyysalueen kunnassa on oma paikallinen alkutiiminsä. Tiimin kokoontumistiheys riippuu paikkakunnan asiakasvirrasta, se voi kokoontua esimerkiksi viikoittain tai kerran kuussa. Alkutiimi voi kokoontua etäyhteyksiä hyödyntäen tai livetapaamisena. Erityisesti Kelan osalta hyödynnetään etäyhteyksiä, koska työkykyneuvoja on vain kolme koko Pohjois-Karjalan alueella. Alkutiimissä arvioidaan TYM-prosessissa ensimmäisen kerran asiakkaan monialaista palvelutarvetta jokaisen yhteistoimintamallissa mukana olevan viranomaistahon olemassa olevien tietojen perusteella. Alkuarvion ja tunnistetun alustavan palvelutarpeen perusteella asiakkaalle nimetään vastuutyöpari ja TYM-asiakasvastaava aloittaa verkoston kokoamisen asiakkaan ympärille. Vastuutyöparin toinen asiantuntija on aina TYM-asiakasvastaava, koska kyseessä on työllistymistä edistävä palvelu. Toinen vastuuparin virkailija voi vaihdella palvelutarpeen mukaisesti.

Vastuuparin ja verkoston nimeämisen jälkeen TYM-asiakasvastaava kerää tietoa varsinaista palvelutarvearviota varten asiakkaalta ja asiakkaan verkostolta. Tiedon keräämisen jälkeen järjestetään verkostopalaveri, johon osallistuvat asiakas, TYM-asiakasvastaava ja sosiaaliohjaaja tai -työntekijä sekä tarvittaessa Kelan työkykyneuvoja sekä mahdolliset muut tarvittavat tahot esimerkiksi koulutusorganisaation edustaja. Verkostotapaamisessa asiakkaalle laaditaan monialainen työllistymissuunnitelma, jossa sovitaan työttömän palvelutarpeen mukaisista työvoima-, sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalveluista ja niiden toteutumisen seurannasta. Lisäksi suunnitelmaan voidaan tarvittaessa sisällyttää muita työttömän osaamista, työmarkkinavalmiuksia ja työ- ja toimintakykyä lisääviä palveluja ja työnhakuun liittyviä toimia. Monialaisessa työllistymissuunnitelmassa sovitaan myös mahdollisesta työnhakuvelvollisuudesta. (L 381/2023.) Asiakkaan palvelutarpeen arviointijakso saa kestää enintään 3 kuukautta. Se alkaa paikallisesta alkutiimin kokoontumisesta, jossa tehdään alkuarvion asiakkaan tilanteesta ja päättyy verkostopalaveriin, jossa asiakkaalle laaditaan monialainen työllistymissuunnitelma.

TYM-prosessissa asiakkaan monialainen työllistymissuunnitelma päivitetään vähintään kolmen kuukauden välein. Suunnitelman päivittämiseen osallistuvat aina asiakas ja TYM-työpari. Asiakas toteuttaa suunnitelmaansa esimerkiksi osallistumalla suunnitelmaan kirjattuihin palveluihin. Asiakkaan tukena TYM-prosessin aikana voi olla eri tahojen toimijoita, kuten työkykykoordinaattori tai työhönvalmentaja.

TYM-prosessin keskimääräinen tavoiteaika on 18 kk ja asiakkuuden perusteita tarkastellaan aina puolen vuoden välein. TYM-palvelulle haluttiin asettaa kesto aika, koska aiemman kokemuksen mukaan TYP-palvelun asiakkuuden kesto on ollut useimmiten useita vuosia, eikä asiakkaan tilanteessa ole välttämättä tapahtunut edistymistä. Tavoiteaika asetettiin kuitenkin keskimääräiseksi, jotta siitä voidaan myös poiketa, jos on tarve. Asiakkuutta ei tarvitse katkaista, jos asiakkaan tilanne etenee ja hän on esimerkiksi juuri aloittamassa opiskelun tai kuntoutuspalvelun. TYM-asiakkuus päättyy, kun asiakkaalla ei ole enää monialaisten palvelujen yhteensovittamisen tarvetta tai hänen tilanteensa ei ole muuttunut 18 kk:n aikana. Asiakkuuden päättyessä TYM-asiakasvastaava laatii loppuarvion TYM-palvelusta ja asiakas palaa työllisyysalueen henkilöasiakkaan peruspalvelun asiakkaaksi tai hän voi aloittaa opiskelun tai työn, mennä eläkkeelle tai hänelle löytyy jokin muu ratkaisu.

TYM-palvelussa on useita yhdyspintoja eri tahojen palveluihin, kuten työllisyysalueen muihin palveluihin sekä hyvinvointialueen, Kelan ja kuntien palveluihin. Yhdyspintoja on tunnistettavissa myös muihin monialaisten verkostojen palveluihin kuten ohjaamoon tai työkyvyn tuen tiimeihin. Laajemmin yhdyspintoja on koko työllisyyden ekosysteemiin mukaan lukien kuntoutus-, valmennus ja koulutuspalveluiden tuottajat, työeläkeyhtiöiden palvelut, yhdistykset ja hankkeet, työnantajat ja yritykset sekä oppilaitokset.

Työllistymistä edistävässä monialaisen tuen yhteistoimintamallissa on käytössä useita eri asiakastietojärjestelmiä. Työllisyysalueen TYM-asiakasvastaavat käyttävät A-TMT-, YA- ja URA-järjestelmiä. Hyvinvointialueella sosiaalityö käyttää ProConsona/Omni 360-järjestelmää ja terveydenhuolto Mediatria. Kelassa on käytössä Oiwa-järjestelmä. Näiden lisäksi TYM-palvelussa on

kaikkien kolmen viranomaistahon yhteiskäytössä oleva TYPPI-järjestelmä, johon kaikki TYM-työtä tekevät kirjaavat tietonsa asiakkaasta ja josta se on asiakkaan verkoston jokaisen viranomasijäsenen luettavissa.

Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin palvelujen järjestämisestä aiheutuu kustannuksia kaikille viranomaistahoille. Suurimmat kustannukset muodostuvat henkilöstön palkka- ja matkakustannuksista. Muita kuluja aiheutuu palveluhankinnoista, palkkatuesta, yli 55-v. työllistämistuesta, starttirahasta, erilaisista kulukorvauksista, työolosuhteiden järjestelytuesta sekä tila- ja työvälinekustannuksista.

7 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS

7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja uskottavaa, kun se on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuseettiset periaatteet: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto koskevat myös kehittämistöitä ja ne tulee huomioida työn jokaisessa vaiheessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin noudattamaan tutkimuksen eettisiä periaatteita koko kehittämisprosessin ajan.

Heikkilän ym. (2008, s. 44) mukaan kehittämis- tai tutkimustyön eettisyys alkaa jo aiheenvalinnasta. Aihevalinnassa on kiinnitettävä huomiota eettisiin kysymyksiin. Tämä korostuu etenkin terveydenhuollossa ja muussa ihmisiin kohdistuvassa kehittämistoiminnassa tai tutkimuksessa. Opinnäytetyöntekijän mielestä tämän kehittämistyön aihevalintaa voidaan pitää eettisenä, koska kehittämistyössä rakennettiin yhteistoimintamalli, joka parantaa monilaista tukea tarvitsevien asiakkaiden palvelua. Monialaisia palveluja käyttävillä asiakkailla on elämässään usein monenlaisia haasteita ja heidän palvelupolkunsa eivät ole yleensä selkeitä tai sujuvia.

Kehittämistyön eettisyyttä koskevat samat säännöt kuin tutkimustyön eettisyyttä. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla moraalisesti korkealaatuisia, kehittämistyö tulee toteuttaa rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. (Ojasalo, ym., 2015, s. 48.) Kehittämistehtävän tavoitteita asettaessa on pyritty varmistamaan niiden korkeatasoisuus sekä asiakkaan että palvelun järjestäjän kannalta. Kehittämistyönä rakennettavan yhteistoimintamallin vaatimuksena oli määritelty, että sen sisältävien palveluiden tuli olla asiakaslähtöisiä, resurssitehokkaita, vaikuttavia sekä lainsäädännön vaatimukset täyttäviä. Kehittämistyön tuloksia arvioitiin huomioiden kehittämistehtävälle asetetut vaatimukset.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimukseen tai kehittämistyöhön osallistumisen tulee olla vapaaehtoista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8). Jos osallistujat on määrätty osallistumaan kehittämistyöhön, ei kehittämistyöskentelyä ja sen tuloksia voi pitää eettisesti hyväksyttävänä tai luotettavana (Koivisto, ym., 2019, s. 48). Osallistujan on ymmärrettävä, mikä työskentelyn sisältö on, millaisia menetelmiä työskentelyssä käytetään, mitä sillä tavoitellaan, sekä miten aineistoa käsitellään ja säilytetään. (Ojasalo, ym., 2015; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8.) Tämän opinnäytetyön kehittämisryhmään kutsuttiin jäseniä eri sidosryhmäorganisaatioista. Kutsussa kerrottiin, että kehittämistyö on osa TE2024-uudistuksen valmistelua. Kehittämisryhmän jäsenten osallistuminen oli vapaaehtoista. Kehittämisen tarkoitus ja tavoite oli osallistujilla tiedossa ennen kuin he antoivat suostumuksensa osallistumiseen. Opinnäytetyöntekijä kävi heti ensimmäisessä tapaamisessa läpi työskentelyprosessin ja -menetelmät, jotta jokainen tiesi mihin oli sitoutunut. Opinnäytetyöntekijä kertoi osallistujille myös siitä, että kehittämistyö oli samalla osa hänen opinnäytetyötään ja ryhmän jäsenet saivat myös luettavakseen opinnäytetyön suunnitelman. Yksi ryhmän jäsenistä kysyi luvan organisaatioltaan opinnäytetyöhön osallistumiseksi.

Osallistavassa kehittämisessä on tärkeää, että kehittäjä ja osallistajat tekevät yhteistyötä toisiaan kunnioittaen ja oikeudenmukaisesti kohdellen. Tätä voidaan pitää eettisen yhteistyön pohjana. (Heikkilä, ym., 2008, s. 44.) Opinnäytetyöntekijä pyrki huomioimaan kaikki kehittämisryhmän jäsenet

tasapuolisesti ja arvostaen. Tarvittaessa opinnäytetyöntekijä rohkaisi kehittämisryhmän jäseniä osallistumaan keskusteluun ja työskentelyyn, jotta jokainen sai äänensä kuuluviin ja jokaisen ammattitaito, näkemykset ja osaaminen tuli hyödynnetyksi. Opinnäytetyöntekijä sopi yhdessä osallistujien kanssa työskentelyaikataulun, jotta jokainen pystyi osallistumaan työpajoihin. Opinnäytetyöntekijä piti huolen työskentelyssä siitä, että aikataulussa pysyttiin ja työskentely oli tavoitteiden mukaista.

Tietosuoja suojaa tutkimustoiminnan kohteena olevia henkilöitä. Usein viranomaisen suunnittelu- ja selvitystehtävät eivät lukeudu tieteelliseksi toiminnaksi. Tällöin ei tarvitse käyttää tieteellisen tutkimuksen käsittelyperusteita. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2024.) Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminta ei ollut tieteellistä tutkimustoimintaa, mutta siinä huomioitiin tietosuojanäkökulma kehittämisryhmän jäsenten osalta. Kehittämisryhmän jäsenille kerrottiin, että työskentely oli luottamuksellista, eikä kenenkään ryhmän jäsenen mielipiteet tai näkemykset tulisi menemään ulkopuolisten tietoon. Ryhmän jäsenistä ei kerätty tarpeettomia henkilötietoja, eikä heidän nimiään julkaista opinnäytetyön raportissa. Organisaatiot ja tehtävänimikkeet tulevat kuitenkin esiin opinnäytetyössä.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa taas luotettavuutta arvioidaan ennen kaikkea tuotoksen käyttökelpoisuuden näkökulmasta. Kehittämistyön tuotoksen pitäisi olla hyödyllinen, ei ainoastaan totuudenmukainen. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 121–122.) Kehittämistyön tulosten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Tämän lisäksi on tärkeää muistaa myös kehittämistyön yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo, ym., 2015, s. 48–49.) Tämän kehittämistyön tuotosta voidaan pitää käytäntöä hyödyttävänä, koska sen mukaisesti järjestetään n. 2500 monialaista tukea tarvitsevan työnhakijan työllistymistä edistävä palvelu Pohjois-Karjalan työllisyysalueella.

Ojasalon, ym. (2015, s. 21) mukaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kriteereitä ovat järjestelmällisyys, analyyttisyys ja kriittisyys. Kehittämistyön luotettavuuden arvioinnin kohteita taas ovat työhön laitettut panokset, kehittämisprosessi, kehittämisen lopputuotos ja näiden kaikkien väliset suhteet. Myös Toikon ja Rantasen (2009, s. 61) mukaan kehittämistyön ja sen luotettavuuden arviointi kohdistuu koko kehittämisprosessiin. Kehittämistyö pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman järjestelmällisesti, johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli tarkasti kehittämisprosessin eri vaiheet jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa. Jokaiselle työpajakerralle oli määritelty teema, sisällöt, menetelmä ja tavoitteet. Kehittämisprosessi ja työpajatyöskentely on kuvattu opinnäytetyön raporttiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti, tarkasti ja läpinäkyvästi luotettavuuden lisäämiseksi. Kehittämistyön prosessia ja sen eri vaiheiden onnistumista sekä tavoitteiden saavuttamista arvioitiin analyyttisesti ja kriittisesti koko kehittämistyön prosessin ajan kehittämisryhmässä ja TE2024 -valmisteluryhmän vetäjien yhteispalaverissa.

Kehittämistyön aineistojen keräämisen prosessi, dokumentoinnin tavat ja analyysimenetelmät ovat oleellisia tekijöitä kehittämistyön luotettavuutta tarkasteltaessa. (Karjalainen, ym., 2024) Tämän kehittämistyön aineiston keruussa ja analysoinnissa pyrittiin toimimaan mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti. Opinnäytetyöntekijä teki muistion jokaisesta työpajatyöskentelystä. Muistiot olivat kaikkien ryhmän jäsenten luettavissa ja kommentoitavissa yhteisellä Teams-alustalla. Opinnäytetyöntekijä piti myös päiväkirjaa työskentelystä ja palasi päiväkirjan muistiinpanoihin ennen seuraavaa työpajaa sekä teki tarvittaessa niiden pohjalta muutoksia tulevien työpajoihin sisältöihin. Opinnäytetyöntekijä palasi muistiinpanoihin myös tuotoksen kirjoitusvaiheessa. Tarkalla dokumentoinnilla pyrittiin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta.

Kehittämistehtävän luotettavuutta voidaan arvioida myös kehittäjän position kautta. Yhteiskehittämisen menetelmissä kehittäjä on yleensä mukana kehittämisprosessissa. Kehittäjän asemaan liittyy erilaisia odotuksia ja sitoumuksia eri tahoilta, kuten organisaatiolta, kehittämisryhmältä ja rahoittajalta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 128–129.) Myös Vilkan (2021, s. 87) mukaan

kehittämistyön luottamusta tulee pohtia opinnäytetyön tekijän position näkökulmasta. Mitä lähempänä opinnäytetyöntekijä on kehittämiskohdetta, sen tarkempi tässä on oltava. Kehittäjä voi joutua ristiriitaiseen tilanteeseen, jos kehittämistyön toimeksiantajan käytännöt, asenteet, arvot ja odotukset ovat ristiriidassa kehittämistyössä nousevien tosiasioiden ja sen tulosten kanssa. (Ojasalo, ym., 2015, s. 49.) Kehittämistyöllä pyritään tulokselliseen toimintaan, samalla kehittäjän tulisi huomioida myös asiakkaiden tai palvelun käyttäjien näkökulma. Edellä mainitut näkökulmat ja odotukset voivat olla yhteneviä, mutta jos ne ovat ristiriidassa keskenään, joutuu kehittäjä valitsemaan oman näkökulmansa. Kehittäjän sitoumukset on hyvä tuoda näkyviksi kehittämistyössä. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 128–129.) Tämän opinnäytetyön tekijä oli kehittämisprosessin aikana työsuhteessa opinnäytetyön toimeksiantajaan eli Joensuun kaupunkiin. Työtehtäviin sisältyi muun muassa Pohjois-Karjalan TYP-verkostojohtajana toimiminen. Opinnäytetyöntekijä toimi TE2024-valmistelussa myös talouden valmisteluryhmän vetäjänä TYM-valmisteluryhmän vetovastuun lisäksi. Taustasitoumukset muodostivat raamin, josta käsin opinnäytetyöntekijä toimi kehittämisessä. Talousryhmän vetäjän roolilla saattoi olla vaikutusta yhteistoimintamallin resurssitarvearvioon ja samalla kehittämistyön luotettavuuteen. Opinnäytetyöntekijä pyrki kuitenkin arvioimaan koko kehittämisprosessin ajan toimintaansa ja pitämään punaisena lankana mielessään kehittämisen lähtökohdat: palvelujen asiakaslähtöisyys, saavutettavuus, tehokkuus ja lainsäädännön vaatimuksien täyttäminen, jotta toimeksiantajan näkemykset ja odotukset eivät ohjanneet kehittämistyötä niin, ettei se olisi rehellisyyteen perustuvaa ja luotettavaa.

Tämän kehittämistyön luotettavuutta voi heikentää se, että kehittämisprosessiin ei osallistettu asiakkaita. Asiakkaiden mukaan ottamisella voidaan saavuttaa eettisesti kestäviä, kustannustehokkaita ja yhdenvertaisia palvelukokonaisuuksia. Tästä hyötyvät niin asiakkaat, ammattilaiset, palveluntuottajat, palvelunjärjestäjät kuin laajemmin koko yhteiskunta. (Sihvo, ym., 2018, 8–15.) Asiakkaita ei otettu kehittämisprosessiin mukaan aikataulusyistä, kehittämisprosessi lähti liikkeelle niin nopeasti, että halukkaita asiakkaita ei olisi ennätetty kutsumaan mukaan kehittämiseen. Tämän lisäksi myös kehittämistehtävän tilaajalla oli näkemys, että asiakkaita ei oteta

valmisteluryhmien työskentelyyn mukaan. Kehittämistehtävän tuotoksen osalta voi olla riskinä, että asiakastarpeita ja asiakaslähtöisyyttä ei ole osattu huomioida aidosti asiantuntijoiden toimesta. Toisaalta kehittämisessä pyrittiin huomioimaan asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeet aiempaa taustatietoa hyödyntäen ja erilaisiin asiakasprofileihin tutustuen. Kehittämistyönä tuotetussa yhteistoimintamallissa onkin saatavilla palveluita jokaisessa työllisyysalueen kunnassa, tämä parantaa palvelun saavutettavuutta ja lisää myös asiakaslähtöisyyttä aiempaan palvelutasoon verrattuna.

Asiakasnäkökulmaa pyrittiin ottamaan mukaan kehittämistyöhön myös tutustumalla TE2024-valmisteluyksikön toimesta maaliskuussa 2024 Työtä! -karnevaaleilla toteutetun asiakaskyselyn tuloksiin. Kyselyssä pyrittiin selvittämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita työllisyysalueen tuleville palveluille. Vastauksiin pohjautuen tulevat TYM-palvelut järjestetään lähipalveluna, mutta monikanavaisuutta hyödyntäen.

8 KEHITTÄMISTUOTOKSEN JA -PROSESSIN ARVIOINTI

Kehittämishankkeeseen tulisi kuulua aina seuranta ja arviointi. Arvioinnilla tarkoitetaan kehittämistoiminnan tarkastelua. Kehittämistoiminnan prosessiarvioinnilla tarkastellaan kehittämistyön muutosprosesseja ja tuodaan näkyviin niiden keskeisimmät vaiheet. (Seppänen-Järvelä, 2004, s. 19)

Itsearviointi on osa kehittämistyötä, siinä kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt arvioivat omaa työtään. Itsearviointia voidaan tehdä yksilö-, tiimi-, työyhteisö-, asiakasryhmä- ja projektitasoilla. Kehittämistyöhön osallistuvien refleктоiva itsearviointi toimii myös kehittämisen moottorina. Arvioinnilla ohjataan kehittämistä niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Arviointi on seurantatiedon ja palautteen keräämistä sekä itsereflektiota. Niiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, joilla ohjataan kehittämistä kohti projektin tavoitetta. (Seppänen-Järvelä, 2004, s. 24)

Kehittämisprosessia ja -hanketta voidaan arvioida sisäisesti itsereflektiona tai ulkoisesti ulkopuolisen toimijan tekemänä. Useimmiten hyvin toteutettu itsearviointi on riittävä arviointitapa kehittämishankkeille. (Seppänen-Järvelä, 2004, s. 24–25)

Tämän kehittämistyön arviointi toteutettiin itsereflektiona kehittämissyhmässä sekä ryhmän ulkoisena arviointina TE2024 -valmisteluyksikön toimesta. Kehittämissyhmän vetäjä esitteli kehittämisprosessin vaiheita TE2024 -valmisteluyksikölle, joka antoi palautetta kehittämistyöstä ja välituotoksesta muun muassa yhdyspintojen osalta. Kehittämissyhmä arvioi kehittämisprosessia, kehittämistuotosta ja omaa toimintaansa koko työskentelyprosessin ajan. Opinnäytetyöntekijän tekemät muistiot työpajatyöskentelystä toimivat arvioinnin välineinä. Kehittämissyhmä palasi aina työpajojen aluksi edellisen työpajan sisältöön ja tuotoksiin. Sisältöä ja tuotoksia verrattiin ajoittain kehittämissyhmän toimeksiantoon ja sille asetettuihin tavoitteisiin. Näin varmistettiin, että kehittäminen oli menossa oikeaan suuntaan eli kohti tavoitetta. Arviointia tehtiin keskustellen ja huomioiden pohjalta suunnattiin kehittämistoimintaa tarvittaessa uudelleen tai muutettiin jo aiemmin tehtyjä ratkaisuja. Ratkaisuja muutettiin mm. yhteistoimintamallin prosessikuvausta laadittaessa Service Bluprinting -menetelmällä.

Kehittämissyhmän vetäjänä toiminut opinnäytetyöntekijä piti päiväkirjaa kehittämistyöskentelystä. Päiväkirja toimi opinnäytetyöntekijän itsearvioinnin ja kehittämistyöskentelyn arvioinnin välineenä. Päiväkirjassa arvioitiin kehittämistyöskentelyä Seppänen- Järvelän (2004, s. 30) proessiarvioinnin kysymyksiä mukaillen:

- Millaisia taitekohtia projektin aikana on ollut?
- Millainen on ollut toimenpiteiden toteuttamisen laatu (osaaminen, resurssit)?
- Toteutuiko joku kehittämismenetelmä paremmin/huonommin kuin toinen ja miksi?
- Millaisia ennakoimattomia asioita projektin aikana ilmeni ja kuinka niitä käsiteltiin?

- Kuinka yhteistyö on toiminut?
- Millaiset asiat ovat edesauttaneet tai estäneet tavoiteltavaan suuntaan etenemistä?
- Mitä projekti on merkinnyt siihen osallistuville yksilöinä ja työyhteisöinä?

Myös kehittämisryhmän työskentelytapaa arvioitiin matkan varrella. Työpajatyöskentelyssä huomattiin, että kehittäminen oli helpompaa ja tehokkaampaa lähityöskentelynä, minkä vuoksi kaikki prosessikuvauksen työpajat järjestettiin läsnäolopajoina alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen.

Kehittämisprosessia haastoi TE2024-valmisteluyksiköltä saadut uudet toimeksiannot ja muuttuneet aikataulut kesken kehittämistyöskentelyn. Kehittämisprosessi ei edennyt johdonmukaisessa ja ennalta suunnitellussa järjestyksessä koko ajan, vaan keittämisessä jouduttiin siirtymään välillä asiasta ja kokonaisuudesta toiseen. Kehittämisryhmä pystyi kuitenkin fokuoimaan työskentelyään melko hyvin ja palasi uudelleen kesken jääneisiin tehtäviin jatkaakseen niiden kehittämistyötä.

Toisena haasteena kehittämistyössä nousi esiin uusi TYM-laki ja sen tulkinta. Kehittämisryhmä joutui tulkitsemaan lakia ja sen soveltamista itsenäisesti, koska siitä ei ollut olemassa minkään tahon ennakkotulkintaa. Kehittämisryhmässä tiedostettiin, että lain tulkinta yhteistoimintamallista saattoi olla erilainen eri tahoilla, jotka yhteistoimintamallissa ovat toimijoina. Kehittämisryhmä teki esityksen yhteistoimintamallista kehittämisryhmän yhteisen näkemyksen mukaisesti tiedostaen olemassa olevat haasteet ja sen mahdolliset vaikutukset malliin myöhemmin.

Kehittämisryhmältä kerättiin arviointia ja palautetta viimeisessä työpajassa Webropol-kyselyllä (Liite 9). Työpajaan osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi kahdeksan kehittämisryhmän jäsentä, joista seitsemän vastasi kyselyyn. Kyselyn kysymykset oli jaettu kahteen osaan, ensimmäisen osan kysymykset käsittelivät kehittämistuotosta ja toisen osan kysymykset kehittämisprosessia sekä -työskentelyä. Tuotoksen osalta arvioitiin asiakkaiden tarpeiden huomioimista,

palveluiden saavutettavuutta, yhdenvertaisuutta, vaikuttavuutta ja henkilöstöresursseja.

Kaikki kyselyyn vastanneet kehittämisryhmän jäsenet kokivat, että asiakkaiden tarpeet oli huomioitu yhteistoimintamallissa hyvin tai erinomaisesti. Näkemystä perusteltiin muun muassa asiakaskriteerien määrittelyllä, laaja-alaisella asiakkaan tilanteen kartoituksella ja palvelutarpeen määrittelyllä yhteistoimintamallin prosessin alussa sekä verkostoyhteistyöllä.

Myös palveluiden saavutettavuus arvioitiin hyvin tai erinomaisesti huomioiduksi. Kehittämisryhmän jäsenet korostivat esimerkiksi resurssien jakamista tasapuolisesti koko maakunnan alueelle ja kasvokkaisen lähipalvelun merkitystä.

Palveluiden yhdenvertaisuus oli vastaajien mielestä huomioitu hyvin tai erinomaisesti. Yhteistoimintamallin maakunnallisuuden eli palvelunprosessin yhdenmukaisuuden koko alueella uskottiin takaavan tasalaatuisen palvelun ja yhdenvertaisuuden. Myös prosessin aukikirjaamisen ja selkeyden uskottiin lisäävän palvelun tasalaatuisuutta.

Kaikki vastanneet kehittämisryhmän jäsenet kokivat yhteistoimintamallin vaikuttavuuden toetutuvan mallissa hyvin. Vaikuttavuuden osalta todettiin, että resurssien alueelliset erot voivat haastaa vaikuttavuutta. Mittareiden ja seurannan tärkeyttä korostettiin. Palveluiden kestoaikaa pidettiin hyvänä ja vaikuttavuutta lisäävänä.

Henkilöstöresurssien huomioimisessa nähtiin eniten vaihtelua. Kaksi vastaajaa koki, että ne oli huomioitu huonosti toimintamallissa ja viisi koki ne huomioiduksi hyvin. Resurssit nähtiin realistisesti suunnitelluiksi työllisyysalueen osalta, mutta useissa vastauksissa nousi esille huoli siitä, riittävätkö ne vastaamaan tulevaisuudessa kasvaviin asiakasmääriin ja -tarpeisiin.

Kehittämisprosessin sekä -työskentelyn osalta kaikki vastaajat antoivat positiivista palautetta. He olivat tyytyväisiä selkeisiin raameihin, työskentelyn määrätietoiseen etenemiseen, hyvin johdettuun työskentelytapaan,

kehittämisryhmän jäsenten asiantuntemukseen ja osallistumiseen sekä avoimeen keskusteluun.

Kehittämisehdotuksia työskentelylle vastanneilta tuli kaksi. Toisessa vastauksessa nostettiin esiin se, että yhteistoimintamalliin olisi voinut kehittää enemmän uudenlaisia toimintatapoja. Tosin ehdotuksessa oli mainittu myös se, että tällöin aikaa olisi pitänyt olla enemmän kehittämistyöhön. Toisessa esityksessä oli toivottu enemmän TYP-työntekijöiden edustusta ryhmään. Kehittämisryhmän jäsenet kertoivat vievänsä työskentelystä mukaansa kehittämisprosessissa käytettyjä menetelmiä ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja.

9 POHDINTA

Kehittämistyö saatiin valmiiksi aikataulussa ja tulos oli opinnäytetyöntekijän ja kehittämisryhmän mielestä annetun kehittämistehtävän toimeksiannon mukainen. Kehittämistyötä voinee pitää siis siltä osin onnistuneena.

Kehittämistyössä rakennetun työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin prosessista tuli selkeä ja se on kirjattu auki yksityiskohtaisesti. Tämä edesauttaa mallin viemistä toiminnaksi käytännön tasolle. Yhteistoimintamallissa on hyvää myös se, että se on yhdenmukainen koko tulevilla työllisyysalueella. Tällöin palvelut ovat tasalaatuisia ja asiakkaat yhdenvertaisessa asemassa asuivat he missä tahansa alueen kunnista. Malli pitää sisällään lähipalveluajattelun, jokaisella työllisyysalueen paikkakunnalla tarjotaan työllistymistä edistävää monialaista yhteispalvelua kasvokkaisena yhteispalveluna. Tämä lisää palvelun saavutettavuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Kehittämistyössä nähtiin haasteena puutteet palveluohjausosaamisessa. Kehittämistyössä keksittiin uudenlainen ratkaisu palveluohjauksen vahvistamiseen. Sekä työllisyysalueelle että hyvinvointialueelle järjestetään

kokoneiden työntekijöiden konsultointimahdollisuus monialaisiin palveluihin ohjaamisen tueksi. Työllisyysalueella konsultointi lisätään kahden kokoneen TYM-asiakasvastaavan tehtäväkuvaan ja hyvinvointialueella konsultointimahdollisuutta selvitetään tapahtuvaksi digisotekeskuksessa. Palveluohjauksen vahvistaminen vähentää vääriä, turhia ja päällekkäisiä asiakasohjauksia ja samalla vapauttaa resurssia tarvittavaan asiakastyöhön.

Kehittämisyhmän jäsenten sitoutuminen ja yhteinen näkemys TYM-palvelusta näkyi kehittämistyöskentelyssä. Poissaoloja työpajatapaamisista oli vain yksittäisiä kertoja, vaikka työpajatyöskentely toteutui kahdeksan kertaa. Poissaolot johtuivat sairastumisista, lomista tai pakollisista päällekkäisistä palaverista. Yhteiskehittäminen lisäsi luottamusta ja sitoutumista ryhmän jäsenten välillä. Ryhmän jäsenet toivat esille sen, että olivat halukkaita kehittämään TYM-palvelua myös jatkossa ja uskoivat, että näin myös tapahtuu. Sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen, tavoitteeseen ja toimintamalliin tarjoaa mahdollisuuden monialaisien yhteistyön rakenteiden selkeyttämiseen ja sujuvoittamiseen sekä samalla asiakkaan palvelujen parantamiseen ja resurssien tehokkaampaan käyttöön.

Kehittämistyöhön osallistui asiakastyötä tekeviä ja esimiestyötä tekeviä henkilöitä. Jokaisen kehittämisyhmän jäsenen tehtävänä oli tuoda viestiä kehittämistyöhön omasta organisaatiostaan ja kuljettaa viestiä myös toisin päin kehittämisyhmästä omaan organisaatioon. Nähtäväksi tulevaisuudessa jää se, miten viestin kuljettaminen on onnistunut. Onko myös sidosryhmien ylempi johto sitoutunut kehittämistyön tuloksiin. Pohdintaa ja huolta herättävänä asiana nousee esiin monialaisen työn resurssikysymykset. Työllistymistä edistävää monialaisen tuen yhteistoimintamallia ei voi toteuttaa mikään taho yksinään, vaan sen toteuttamiseen tarvitaan koko verkosto ja koko verkoston osalta riittävät asiakastarpeita vastaavat resurssit. Resurssit tullaan kirjaamaan työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin sopimukseen, joka on vielä valmisteilla. Resurssien sopimisessa tarvitaan yhteensovittavaa johtamista koko verkoston osalta.

Myös työllisyysalueen rahoitus haastaa tulevaisuudessa TYM-palvelua. Pohjois-Karjalan kuntien yhteenlaskettu valtionosuus TE-palveluiden järjestämiseen tulee olemaan vuonna 2025 21,8 M€, mikä on 4,8 M€ vähemmän kuin nykyinen TE-palveluiden järjestämiseen käytettävä rahoitus on. Vuonna 2026 rahoitus pienenee nykytasosta 6,6 M€ ja vuonna 2027 8,4 M€, mikä tarkoittaa kokonaisrahoituksen leikkaamista noin kolmanneksella. (Valtiovarainministeriö, 2024.) Mitä todennäköisemmin talouden reunaehdot vaikuttavat myös työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalliin. Voidaanko palveluja järjestää jatkossa kaikissa kunnissa lähipalveluna?

Kehittämiprojektin vetäminen oli monipuolinen tehtävä, jossa oli mahdollisuus kehittää johtamis-, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja. Oman asiantuntijuuden lisäämisessä jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat avaintekijöitä. Oman osaamisen kehittymisprosessia johdamme jokainen itse. Oma kehittyminen alkaa omasta asenteesta. Minulla oli halu ja motivaatio kehittää kehittämistehtävän lisäksi myös itseäni kehittämistyön aikana.

Rohkenen ajatella, että oma asiantuntijuuteni kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta kasvoi tämän kehittämistyön aikana. Kehittämiprojektista vastaaminen lisäsi ajankäytön- ja projektinhallintataitojani. Kehittämistehtävällä oli määräaika, jonka pitämisestä minulla oli vastuu. Opin suunnitelmallisuutta ja ajankäytön johtamista. Opin mielestäni kehittämisprosessin aikana viemään kehittämistyöskentelyä määrätietoisesti eteenpäin, jotta pysyimme aikataulussa. Kesken kehittämisprosessin annetut uudet ja muuttuneet tehtävät kehittivät luovuuttani sekä analyyttistä ajattelu- ja ongelmanratkaisukykyäni.

En ole aiemmin työtehtävissäni juuri kiinnittänyt huomioita mahdollisiin riskeihin tai pyrkinyt miettimään niihin ratkaisuja etukäteen. Kehittämiprojektin suunnittelussa riskienennakointi ja -hallinta ovat tärkeitä projektinhallintatyökaluja. Koen, että oma asiantuntijuuteni kasvoi riskien ennakkoinnin ja niiden hallinnan osalta merkittävästi kehittämisprojektin myötä.

Asiantuntijoista koostuvan kehittämissryhmän vetäjänä toimiminen vahvisti fasilitointi- ja johtamistaitojani. Pysin refleктоimaan omaa työskentelyäni kehittämissprosessissa jokaisen työpajan jälkeen, koska halusin, että fasilitointini ja kehittämistyön vetäminen on mahdollisimman laadukasta ja oma ammattitaitoni kasvaa prosessin aikana. Kehittämistyöskentelyn alkaessa olin selvästi epävarma ohjatesani kollegiaalista asiantuntijoiden joukkoa. Työpajatyöskentelyn edetessä myös oma varmuuteni kasvoi ja koin, että minulla on tarpeeksi osaamista ja fasilitointitaitoja toisten asiantuntijoiden työskentelyn ohjaamiseen ja johtamiseen. Onnistumisen kokemukset vahvistivat omaa asiantuntijuuden kasvuani.

Teoreettisen viitekehyksen laatiminen, kehittämismenetelmiin perehtyminen ja konkreettinen kehittämissyö vahvistivat mielestäni kaikki yhdessä omaa substanssiosaamistani, asiantuntijuuttani sekä johtajuus- ja kehittämistaitojani. Uskon, että lisääntyneet taidot parantavat tulevaisuudessa työni laadukkuutta työtehtävissäni.

10 JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kehittämistyössä ei ollut mukana asiakkaita. Jatkossa olisi mielenkiintoista muotoilla TYM:n asiakasprosessia niin, että kehittämissessä olisi mukana myös asiakkaiden edustajia. Kehittämissyössä syntyvä malli olisi varmasti erilainen ja siinä olisi luultavasti asiakasnäkökulma vielä vahvemmin esillä. Myös prosessin eri vaiheet tulisivat ehkä enemmän kyseenalaistetuksi, kun niitä tarkasteltaisiin uusista näkökulmista.

Tämän kehittämistyön tuotoksen vaikuttavuutta ei voitu arvioida, koska vaikuttavuutta ei voida mitata ennen kuin toimintaa on toteutettu jo jonkin aikaa. Tämän kehittämispösessin aikana sitä on voitu ainoastaan siis ennustaa ja arvailla. Työllisyysalueen toimittua TE-palvelujen järjestäjänä kahdesta kolmeen

vuotta olisi mielenkiintoista tietää, miten tässä kehittämistyössä luotu yhteistoimintamalli on toiminut käytännössä, ja mikä sen vaikuttavuus on ollut.

LÄHTEET

- Aufegger, L., Alabi, M., Darzi, A., & Bicknell, C. (2022). *Sharing Leadership: current attitudes, barriers and needs of clinical and non-clinical managers in UK's integrated care system*. *BMJ Leader* 4(1), (s. 128-134). Saatavilla 22.9.2024
https://web.archive.org/web/20210428021845id_/https://bmjleader.bmj.com/content/leader/4/3/128.full.pdf
- Döös, M. (2015). *Together as one – Shared leadership between managers*. *International Journal of Business and Management* 10(8), (s. 46–58). Saatavilla 22.9.2024
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/49832>
- Endres, S. & Weibler, J. (2020). *Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership 62 theory: An interpretive grounded theory study*. *Business research (Göttingen)* 13(1), (s. 275-309). Saatavilla 22.9.2024 <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0086-6>
- Eskelinen, N., & Sironen, J. (2017). *Köyhyys – syitä ja seurauksia*. (Suomen köyhyyden ja syrjäytymisen vastainen verkosto EAPN-Fi).
<https://www.eapn.fi/wp-content/uploads/2013/04/Koyhyys-syita-ja-seurauksia-2017.pdf>
- Frich, J.C., & Spehar, I. (2018). *Physician leadership development: towards multidisciplinary programs*. *BMJ Leader* 2(3), (s. 91–94). Saatavilla 22.9.2024 <https://bmjleader.bmj.com/content/leader/2/3/91.full.pdf>
- Gothóni, R., Hyväri, S., Karjalainen, A. L., Kivirinta, M., Kolkka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. (toim.) (2016). *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas*. (Diak opetus, 2). Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 22.8.2024 <http://libguides.diak.fi/tutkehopas>
- Heikkilä, A., Jokinen, P., & Nurmela, T. (2008). *Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla*. WSOY Oppimateriaalit Oy.

- Hietapakka, L., Tiirinki, H., & Sinervo, T. (2020). Teoksessa *Monialaisen palvelutarpeen tunnistaminen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalveluissa*. VNK:n selvitys ja tutkimustoiminta 2020: 38. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162382/VNTEAS_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Hoch, J. (2014). *Shared leadership, diversity, and information sharing teams*. *Journal of Managerial Psychology* 29(5), s. 541-564. Saatavilla 22.9.2024 https://www.csun.edu/sites/default/files/Hoch_JMP_2014.pdf
- Hollin, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations. Design and Implementation*. SAGE Publications Ltd. Saatavilla 11.7.2024 <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1041/1/Managing%20Service%20Operations.pdf>
- Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A., & Lammintakanen, J., (2019). *Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö. Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle*. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (2019), (s. 592–599). <http://hdl.handle.net/10138/320142>
- Isoherranen, K., (2012). *Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Sosiaalipsykologia. Sosiaalitieteidenlaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>
- Janssen, S., Simon, R., Beckmann, M., & Marshall, S. (2021). *Shared Leadership in Healthcare Action Teams: a Systematic Review*. *Journal on Patient Safety* 17(8), (s. 1441-1451).
- Joensuun kaupunki (2023a). *Joensuun seudun työllisyyden kuntakokeilu*. Saatavilla 2.11.2023 <https://www.joensuu.fi/joensuun-seudun-tyollisyyden-kuntakokeilu>
- Joensuun kaupunki. (2023b). *Sopimus yhteisen toimielimen perustamisesta ja julkisten työvoimapalvelujen järjestämisestä. Pohjois-Karjalan työllisyysalue*. Saatavilla 12.7.2024 <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/joensuu/kokous/2023862-3-55657.PDF>

- Joensuun kaupunki. (2023c). *Työvoimapalvelujen järjestämissuunnitelma. Pohjois-Karjalan työllisyysalue*. Saatavilla 12.7.2024
<https://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/joensuu/kokous/2023862-3-55658.PDF>
- Järvensivu, T., (2019). *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.
- Karjalainen, A. L., Kivirinta, M., Nylund, M., Valtonen, M., & Vesterinen, O. (toim.) (2020). *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0*. (Diak opetus, 7). Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kerätär, R. (2016). *Kun katsoo kauempaa, näkee enemmän. Monialainen työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi pitkäaikaistyöttömillä*. [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. (Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1340). Oulun yliopisto.
<http://jultika oulu.fi/files/isbn9789526210865.pdf>
- Klinga, C., Hansson, J., Hasson, H., & Andreen-Sachs, M. (2016). *Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care*. International Journal of Integrated Care 16(2), (s. 1–9). Saatavilla 22.9.2024
<https://ijic.org/articles/2236/files/submission/proof/2236-1-10203-1-10-20160523.pdf>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. 1. painos. Alma Talent.
- Kuntaliitto. (2016). *Työllisyyden kuntakokeilu –Miten työ ja tekijät saatiin kohtaamaan*. Saatavilla 22.8.2024
https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntakokeilu_1_oppuraportti_3.pdf
- Kuntaliitto. (9.11.2017). *Työllisyys*. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys>
- Kuntaliitto (28.3.2018). *Alueelliset työllisyyskokeilut 2017–2018*.
<https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/tyollisyyskokeilut/tyovoima-ja-yrityspalveluiden-alueelliset-kokeilut>
- Kuntaliitto. (2022). *Lähtökohtia ja tiekartta kunnille TE2024-uudistuksen johtamiseen ja valmisteluun*. Saatavilla 2.11.2023

- https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/TE2024%20Tiekartta%20uudistuksen%20johtamiseen_Syyskuu2022.pdf
- L 380/2023. Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 23.3.2023/380.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230380>
- L 381/2023 Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 23.3.2023/381.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230381>
- L 935/2022. Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta annetun lain muuttamisesta 935/2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220935>
- Mieli (3.3.2023a). *Kun työttömyys jatkuu ja jatkuu*. <https://mieli.fi/vaikea-elamantilanne/tyottomuus-voi-kuormittaa/kun-tyottomuus-jatkuu-ja-jatkuu/>
- Mieli (3.3.2023b). *Työttömyys voi aiheuttaa epävarmuutta elämään*.
<https://mieli.fi/vaikea-elamantilanne/tyottomuus-voi-kuormittaa/tyottomuus-voi-aiheuttaa-epavarmuutta-elamaan/>
- Momcilovic, J., & Sahal Estimé, M. (2023) *TYP-toiminnan palvelumuotoilu*. Saatavilla 12.7.2024 <https://www.keha-keskus.fi/documents/d/guest/loppuraportti-typ-toiminnan-yhteiskehittaminen-2023>
- Määttä, A. (2012). *Perusturva ja poiskäännyttäminen* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. A Tutkimuksia 36). <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-176-2>
- Määttä, A. (2021). Yhteensovittavalla johtamisella parempia palveluja. Teoksessa A. Nieminen (toim.), *Yritysten muutoskyvykkyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä* (s. 51–63). (Diak Puheenvuoro 47). Diakonia-ammattikorkeakoulu.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>
- Mönkkönen, K., Kekoni, T., & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö: vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455665/preview>
- Nieminen, S., ym. (i.a.). *Sanoitetaan monitoimijuutta – moniammatillisuus, monialaisuus ja monitoimijuus toimialojen ja diskurssien pyörteessä*. Saatavilla 15.11.2023.
<https://sotepeda247.fi/2019/04/17/sanoitetaan-monitoimijuutta->

moniammatillisuus-monialaisuus-ja-monitoimijuus-toimialojen-
diskurssien-pyorteessa/

- Niiranen, V., (2017). *Moniammatillisten verkostojen johtaminen*. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (3 p., s. 129–143.) Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. (3.–4. painos). Sanoma Pro Oy.
- Parviainen, L. (2005). Fokusryhmät. Teoksessa Saira Ovaska, Anne Aula & Päivi Majaranta (toim.) *Käytettävyytutkimuksen menetelmät*. (s. 53–62). Tampereen yliopisto: Tietojenkäsittelylaitos B, 2005:1. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96627/kaytettavyystutkimuksen_menetelmat_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. (i.a.). *Työkyvyn tuen infomateriaali*. Saatavilla 12.7.2024 https://www.siunsote.fi/documents/393252/20798269/Siunsote_ty%C3%B6kyvyn+tuen+infomateriaali.pdf/59a3b78b-2ed7-88e3-29cd-d0b98dfa55ea
- Pohjois-Karjalan TYP:n johtoryhmä. (16.3.2023). *Yhteistoimintasopimus työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (TYP) §7, liite 2*. Muistio.
- Pohjois-Karjalan TYP-verkosto. (2023). *Pohjois-Karjalan TYP-käsikirja*. [Sisäinen työohje].
- Pohjonen, P. (2023). *TE-palveluiden siirto kunnille elinvoiman edistäjänä? Pohjois-Karjalan kuntien luomia merkityksiä työllisyyspalveluiden uudistamisesta*. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtaminen. Kandidaatintutkielma. Saatavilla 22.8.2024 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/151723/PohjonenPetra.pdf;jsessionid=3B9DBCCF66EF97848C6DA60C74132073?sequence=2>
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin*. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Saatavilla 24.9.2024

- https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf
- Shostack, G.L. (1984). *Designing Services That Deliver*. Harvard Business Review. No. 84115. Saatavilla 11.7.2024
<https://strategicdesignthinking.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/hbr-shostackpdf.pdf>
- Sihvo, S., Isola, A-M., Kivipelto, M., Linnanmäki, E., Lyytikäinen, M. & Sainio, S. 2018. *Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 16:2018. Saatavilla 19.8.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3927-1>
- TE-palvelut (18.8.2023). *Työllisyyden kuntakokeilu*. [Työllisyyden kuntakokeilu - TE-palvelut](#)
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (4.12.2018) *Yhteensovittava johtaminen*. Saatavilla 10.2.2023 <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/yhteensovittava-johtaminen>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2019). 1.11.2019. Saatavilla 2.11.2023
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/tyollisyys>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (2024) *Tieteellinen tutkimus ja tietosuoja*. Saatavilla 7.4.2024 <https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuottoon*. 3. korjattu painos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019). Saatavilla 20.8.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan jul-

- kaisuja 2/2023). Saatavilla 16.4.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2023). *TE-palvelut 2024 -uudistus*. Saatavilla 2.11.2023 <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (i.a.). *Työllisyyden kuntakokeilut*. Saatavilla 22.8.2024 <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>
- Valtioneuvoston kanslia. (2019). *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2023). *Vaikeasti työllistyvien työvoimapalvelut. Pohjoismaisen työvoimapalvelumallin, TYP-toiminnan ja SIB-mallin toimivuus*. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 16/2023. Saatavilla 12.7.2023 <https://www.vtv.fi/app/uploads/2023/11/VTV-Tarkastus-16-2023-Vaikeasti-tyollistyvien-tyovoimapalvelut.pdf>
- Valtionvarainministeriö. (2024). *Valtionosuuslaskelmia, vuosi 2025*. Saatavilla 19.8.2024 <https://vm.fi/valtionosuuslaskelmia>
- Varis, E., Pitkänen, P., Siitonen, M., Niiranen, K., & Nykänen, J. (2021). *POKAT 2025. Pohjois-Karjalan maakuntaohjelma 2022–2025*. Pohjois-Karjalan maakuntaliiton julkaisu 202, 2021. Grano.
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

LIITE 1. Valmisteluryhmän tehtävät

Valmisteluryhmän keskeinen tehtävä:

Valmistella kuntiin siirtyvät lakisääteiset TYM-palvelut siten, että palvelut ovat

- asiakaslähtöisiä,
- resurssitehokkaita,
- vaikuttavia
- sekä lainsäädännön vaatimukset täyttäviä.

Ryhmien tehtävät 1–3:

1. Tuottaa tietoa työllisyysalueen palvelusuunnitelmaa varten

- asiakkaiden nykyisten palvelutarpeiden kartoitus työllisyysalueella ja kuntakohtaisesti hyödyntäen jo olemassa olevaa tietoa (tilastot, kokemus)
- nykyisten palveluprosessien tarkastelu olemassa olevan tiedon perusteella ja muutostarpeiden esille nostaminen
- muualla käytössä olevien palvelujen ja toimintamallien benchmarkkaus, erityisesti muiden alueiden TE24-valmistelu ja kuntakokeilut
- lainsäädännön läpikäyminen prosessien kehittämisessä
- tulevien palveluprosessien muotoileminen asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti ja resurssit tehokkaasti huomioiden, niin että palvelut ovat vaikuttavia.
- arvio tulevasta palvelukohtaisesta resurssitarpeesta työllisyysalueella ja kuntakohtaisesti

2. Esiin tulevien kysymysten välittäminen ratkaistavaksi, esimerkiksi

- toimitilatarpeissa yhteys tilaryhmään
- palveluprosessien yhdyspinnoissa toiseen valmisteluryhmään

3. Tiedontuotanto valmisteluun ja yhteistyö verkoston kanssa

TYM-valmisteluryhmän valmistelusisältö

- Kriteerit – ohjaus TYM-palveluun
 - Työnhakijan informointi
 - Monialaisen palvelutarpeen arviointi
 - Monialaisen työllistymissuunnitelman laatiminen ja päivittäminen
 - Työnhakukeskustelut ja täydentävät työnhakukeskustelut
 - Työnhakuvelvoite
 - TYM-asiakkuuden päättyminen
 - (Organisointi: johtoryhmien määrä, johtaminen, resurssointi)
 - Palvelukanavat
 - Työttömyysturva-asioiden hoitamisen ja palveluihin liittyvien päätösten tekemisen
 - Muiden palveluiden suhde TYM-palveluihin
 - Työkyvyn tuen tiimit
- Työkykykoordinaattorit, ym.

LIITE 2. TYM-valmisteluryhmän työskentelyprosessi

1. Nykytilan kuvaaminen

- Asiakasmäärät kunnittain/palvelualueittain
- Nykyisen prosessin kuvaus (kuntakokeilu & TE-toimisto) sekä muutostarpeiden esille nosto
- Keskitetysti hoidettavat asiat
- Nykyinen htv-resurssi kunnittain/palvelualueittain

2. Muu taustoitus

- Uuden lainsäädännön läpikäyminen, muutokset
- Muualla käytössä olevien palvelujen ja toimintamallien benchmarkkaus, erityisesti muiden alueiden TE24-valmistelu ja kuntakokeilut
-

3. Uuden palveluprosessin kuvaaminen

- Prosessikuvaus, Blueprinting –menetelmä
- Työvoimaviranomaisen prosessi, muut prosessissa mukana olevat viranomaiset, asiakas

4. Tulevan palvelutarpeen arviointi ja resurssit

- Asiakasmäärät kunnittain/palvelualueittain
- Tarvittava htv-resurssi kunnittain/palvelualueittain
- Henkilöstön sijoittuminen palvelualueittain/kunnittain

5. Ehdotus TYM:n palvelusuunnitelmaksi

- Kootaan kohtien 3 ja 4 pohjalta
- Valmiina viimeistään 30.9.2024

Työskentelyssä huomioidaan koko ajan yhdyspinnat muiden valmisteluryhmien aiheisiin sekä muihin TYM-toimijoihin.

LIITE 4. Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallin Service Blueprint

OHJAUTUMINEN TYM-PALVELUUN					KARTOITUSJAKSO/PALVELUTARPEEN ARVIOIMINEN					
ASIAKAS	TEKEE ALOITTEEN TYM:IN OHJAUTUMISESTA	ASIAKAS TULEE TIETOISEKSI PALVELULINJAN MUUTTUMISESTA JA TUTUSTUU PALVELUUN	ASIAKAS NOUDATTAA VOIMASSA OLEVAA SUUNNITELMAA	ASIAKAS TIETÄÄ OLEVANSA TYM-ASIAKAS	ASIAKKAAN TYM-PROSESSI ALKAA	ASIAKAS	TYÖLLISYYSALUE/ TYM	HYVINVOINTIALUE/ SOTE	KELA	ASIAKKAALE NÄKYVÄ TOIMINTA
ASIAKAS VUOROVAIKUTUKSEN RAJA	TEKEE ALOITTEEN TYM:IN OHJAUTUMISESTA	ASIAKAS TULEE TIETOISEKSI PALVELULINJAN MUUTTUMISESTA JA TUTUSTUU PALVELUUN	ASIAKAS NOUDATTAA VOIMASSA OLEVAA SUUNNITELMAA	ASIAKAS TIETÄÄ OLEVANSA TYM-ASIAKAS	ASIAKKAAN TYM-PROSESSI ALKAA					
ASIAKKAALE NÄKYVÄ TOIMINTA	AJATUS MONIALAISEN PALVELUN TARPEESTA	TYM PUHEEKSIOTTO SUORA OHJAUS PALVELUUN/ENSI-INFO	TYM PUHEEKSIOTTO SUORA OHJAUS PALVELUUN	YHTEYDENOTTO ASIAKKAASEEN						
	AJATUS MONIALAISEN PALVELUN TARPEESTA	TYM PUHEEKSIOTTO SUORA OHJAUS PALVELUUN	SOSIAALITYÖ TEKEE PALVELUPÄÄTÖKSEN TYM:STÄ							
NÄKYVYDEN RAJA	AJATUS MONIALAISEN PALVELUN TARPEESTA	TYM PUHEEKSIOTTO SUORA OHJAUS PALVELUUN								
ASIAKKAALLE NÄKYVÄ TOIMINTA	KOKENEEN VIRKAILIJAN KONSULTAATIO: TYM/DIGISOTEKESKUS	S-POSTI/NETTILOMAKE TYM-VIRKAILIJALLE/ ASIAKASEHDOKKUUS TYPPI-JÄRJESTELMÄÄN			KARTOITUS-JAKSO ALKAA/TYM-VIRKAILIJA KOKOAA TARVITTAVAN VERKOSTON					
SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN RAJA										
TUKIPROSESSIT										
IDEAT/HUOMIOT/ ONGELMAT	RESURSSIT KUNTOON, OSAAMINEN JA MENTOROINTI, MAAKUNNALLINEN MALLI, VERKOSTON YLLÄPITO	SAAKO TIETOA LAITTA SÄHKÖPOSTILLA ASIAKKUUDESTA?	KUINKA TIETO UUDESTA ASIAKKAASTA MENE SOSSUUN, KELAAN, TERVEYDENHOITOOON?	TIETÖJEN VAIHTO? ASIAKASKRITEERIT	←-- YHTEINEN PIKKUTIIMI RATKAISU					

ASIAKAS VUOROVAIKUTUKSEN RAJA	KARTOITUSJAKSO/PALVELUTARPEEN ARVIOINTI			EI TYM-ASIAKKAUDEN TARVETTA TYM-ASIAKKAUDEN TARVE		TYM-ASIAKKAUS
	KERTOO TILANTEESTAAN/ TUOTTAA TIEDOA	OSALLISTUU VERKOSTOPALAVERIIN	PALVETUSJAKSO PÄÄTTYVY/ EI TYM-ASIAKKAUDEN TARVETTA/ LOPPUVAIKUUS/MONIALAISEN SUUNNITELMAN LAATIMINEN/SIIRTO TOISELLE PALVELULINJALLE	OSALLISTUU TAI SUUNNITELMANSAA LAATIMISEEN	TOTEUTTA SUUNNITELMAA, HAKUUTUU JA OSALLISTUU PALVELUIN, ILMOITTA, KUINKA TOTEUTTANUT SUUNNITELMAA, SÄILYTTÄÄ TYÖNHAKUVEUVOITTEEN TÄYTTÄMISEN ASIAKIRJAT	
ASIAKAS VUOROVAIKUTUKSEN RAJA	YHTEYDENOTTO ASIAKKAASEEN/ TIEDON KERUU, OIKEUKSIEN & VELVOLLI- SUUKSIEN KERTOMINEN SEKÄ VERKOSTOPALAVERIN ILMOITTAMINEN	PALVELUTARPEEN ARVIOINTI/ OSALLISTUMINEN VERKOSTOPALAVERIIN/KIRJ- AAMINEN URAAN JA A-TMT- JÄRJESTELMÄÄN	KARTOITUSJAKSO PÄÄTTYVY/ EI TYM-ASIAKKAUDEN TARVETTA/ LOPPUVAIKUUS/MONIALAISEN SUUNNITELMAN LAATIMINEN/SIIRTO TOISELLE PALVELULINJALLE	OSALLISTUU TAI SUUNNITELMANSAA LAATIMISEEN	TOTEUTTA SUUNNITELMAA, HAKUUTUU JA OSALLISTUU PALVELUIN, ILMOITTA, KUINKA TOTEUTTANUT SUUNNITELMAA, SÄILYTTÄÄ TYÖNHAKUVEUVOITTEEN TÄYTTÄMISEN ASIAKIRJAT	
TYÖLLISYYSALUE/ TYM				MONIALAISEN SUUNNITELMAN LAATIMINEN/ KIRJAAMINEN/ TAI KIRJAAMINEN	MONIALAISEN SUUNNITELMAN TARKISTUS 3 KK VÄLEIN, PALVELUTARPEEN ARVIOINTI, JÄRJESTETÄÄN TARVITTAVAT TE-PALVELUT	
HYVINVOINTIALUE/ SOTE			SOSIAALITYÖN PALVELUTARPEEN ARVIOINTI OSA PALVELUIN TARVITTAVIEN PALAVERIN ESSA/KIRJAAMINEN PROCON- SONAAN JA OMNIIN/MEDIA TRIIN	MONIALAISEN SUUNNITELMAN LAATIMINEN/ KIRJAAMINEN	MONIALAISEN SUUNNITELMAN TARKISTUKSEEN OSALLIS- TUMINEN TARVITTAESSA, JÄRJESTETÄÄN TARVITTAVAT SOTE-PALVELUT	
KELA			PALVELUTARPEEN ARVIOINTI// OSALLISTUMINEN VERKOSTOPALAVERIIN TARVITTAESSA/ KIRJAAMINEN OIVAAN.	TYM-ASIAKKAUDEN PÄÄTTÄMINEN	MONIALAISEN SUUNNITELMAN TARKISTUKSEEN OSALLISTUMINEN TARVITTAESSA, JÄRJESTETÄÄN TARVITTAVAT KELAN PALVELUT JA ETUUDET	
NÄKYVYYDEN RAJA						
ASIAKKAALLE NÄKYMÄTÖN TOIMINTA	TIEDONVAIHTO-OIKEUS/ TIEDON KERUU VERKOSTOSTA/KIRJAA- MINEN TYPPIIN	KIRJAAMINEN TYPPIIN				
SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN RAJA						
TUKIPROSESSIT		MAHDOLLISTEN MUIDEN TAHOJEN OSALLISTUMINEN VERKOSTOPALAVERIIN, ESIM. KOULUTUSORGANISAATIO	TYÖKYKYKOORDINAATTORIL- LE, TYÖHÖNVALMENTAJILLE, MIEPÄÄN, JNE. OHJAAMINEN TARVITTAESSA	KUNTOUTTAVA TYÖTOIMINTA, TYÖHÖNVALMENTAJA, TYÖKYKYKOORDINAATTORI, MIEPÄ, PSYKOLOGI /URAOHJAUS, TUKIHENKILÖ, JNE.	MAHDOLLISTEN MUIDEN TAHOJEN OSALLISTUMINEN SUUNNITELMAN LAATIMISEEN	
IDEAT/HUOMIOT/ ONGELMAT	TYM-TOIMIJAT KÄYVÄT LÄPI Uudet ASIAKKAAT PIKKUTIIMISSÄ		TIETOJEN ANTO KUNNAN TYÖNTEKIJÖILLE ASIAKKAUDEN SAATTAEN VAIHTAMINEN!	SUUNNITELMAAN KIRJATAAN, KETKÄ OSALLISTUVAT SUUNNITEL- MAN PÄIVITTÄMISEEN		

		TYM-ASIAKKUUS PÄÄTTY		
ASIAKAS	SAAVUTTANUT TAVOITTEENSA	HUOMAA, ETTÄ PALVELU EI OLE OIKEA-AIKAISTA	ASIAKAS PALAA PERUS TE-PALVELUN ASIAKKAAKSI/MENEE OPISKELEMAAN/TYÖHÖN/ELÄKKEELLE/TAI MUU RATKAISU	
VUOROVAIKUTUKSEN RAJA	TOTEAA, ETTÄ EI MONIALAISTEN PALVELUJEN YHTEENSOVITTAMISEN TARVETTA/ PÄÄTTÄÄN TYM-ASIAKKUUDEN LOPPIARVION LAATIMINEN/OHJATAAN TAVOITTEENSA PERUS TE-PALVELUUN	TOTEAA, ETTÄ EI MONIALAISTEN PALVELUJEN YHTEENSOVITTAMISEN TARVETTA/ PÄÄTTÄÄN TYM-ASIAKKUUDEN LOPPIARVION LAATIMINEN/OHJATAAN TAVOITTEENSA PERUS TE-PALVELUUN		
TYÖLLISYYSALUE/ TYM	PÄÄTETÄÄN TYM-ASIAKKUUS	TOTEAA, ETTÄ EI MONIALAISTEN PALVELUJEN YHTEENSOVITTAMISEN TARVETTA/ PÄÄTTÄÄN TYM-ASIAKKUUDEN LOPPIARVION LAATIMINEN/OHJATAAN TAVOITTEENSA PERUS TE-PALVELUUN		
HYVINVOINTIALUE/ SOTE	PÄÄTETÄÄN TYM-ASIAKKUUS	TOTEAA, ETTÄ EI MONIALAISTEN PALVELUJEN YHTEENSOVITTAMISEN TARVETTA/ PÄÄTTÄÄN TYM-ASIAKKUUDEN LOPPIARVION LAATIMINEN/OHJATAAN TAVOITTEENSA PERUS TE-PALVELUUN		
KELA	PÄÄTETÄÄN TYM-ASIAKKUUS	TOTEAA, ETTÄ EI MONIALAISTEN PALVELUJEN YHTEENSOVITTAMISEN TARVETTA/ PÄÄTTÄÄN TYM-ASIAKKUUDEN LOPPIARVION LAATIMINEN/OHJATAAN TAVOITTEENSA PERUS TE-PALVELUUN		
ASIAKKAALLE NÄKYVÄ TOIMINTA	KIRJAAMISET			
ASIAKKAALLE NÄKYMÄTÖN TOIMINTA				
SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN RAJA				
TUKIPROSESSIT			EKOSYSTEEMIN PALVELUT, TARVITTAESSA SAATTAEN VAIHTAMINEN	
IDEAT/HUOMIOT/ ONGELMAT		OHJEISTUS, MILLOIN TYM-ASIAKKUUS PÄÄTTY	TIEDOT HÄVIÄVÄT URASTA 2 VUODEN KULUTTUA, MITEN TYPPI TAI A-TMT?	

LIITE 5. Pohjois-Karjalan TYM:n asiakaskriteerit

TYM - ASIAKASKRITEERIT Työttömällä on työ- ja toimintakyvyn rajoitteita tai elämänhallinnan ongelmia = monialaisten palvelujentarve. Ongelmat ovat työllistymisen esteenä ja neeivät ratkea yksinomaan viranomaisten välisellä konsultaatiolla ja muulla yhteistyöllä. = Tarvitaan monialaisten palvelujen yhteensovittamista.	
Asiakasta ei tulisi ohjata TYP palveluun <ul style="list-style-type: none"> Ei eläkkeenhakijat Peikkä terveydellinen haaste tai pelkkä työpaikan puute Jos työntekijä ei ole varma kenelle asiakkaan asia kuuluu, mutta asiakkaalla päihteiden käyttö "päällä" eikä hoidossa Ei pitäisi ohjata, jos asiakkaan asia jo jonkun muun tahon hoidossa, jotta päällekkäisyys poistuisi Jos palvelutameeseen voidaan vastata kahdenvälisellä viranomaisyhteistyöllä Kun työllistymistä edistävät palvelut eivät ole ajankohtaisia esim. vakavan akuutin mielenterveysongelman vuoksi 	Asiakas tulisi ohjata TYP palveluun <ul style="list-style-type: none"> Selkeä monialainen palvelun tarve tai tarve monialaiselle selvittelylle (esim. epämääräiset työttömyyden pitkittymisen syyt) Syrjään jääneet nuoret, joilla paljon koulusta eroamisia tai pallo hukassa palveluiden mahdollisuuksista Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat, joilla jokin näkymä työmarkkinoille Ei akuuttia päihdeongelmaa Kun asiakas on motivoitunut työllistymään Kun asiakas ei tiedä, mitä tekisi Kun asiakkaan eläkehakemus on hyväksytty, eikä riittäviä perusteita työkyyttömyyselektiöille ole
Asiakkaan tulisi pysyä TYP palvelussa, ei ohjata pois <ul style="list-style-type: none"> Kun asiakkaalla monialaisten palvelujen tarve Jos asiakkaan elämässä on jokin kriisi, jonka takia ei pysty juuri sille hetkellä sitoutumaan toimenpiteeseen, niin annetaan aikaa ja uusi mahdollisuus Asiakkaan tilanne etenee, mutta hänen omassa tahdissaan ja oikeaan suuntaan Terveyspalveluita ensisijaisesti tarvitseva Asiakas tarvitsee tukea koulutuksen tai työllistymiseen alussa Asiakas on menneillään olevassa palvelussa, kuten Kelan TEAK 	Asiakas tulisi ohjata pois TYP palvelusta <ul style="list-style-type: none"> Kun asiakas ei ole sitoutunut palveluun, ei suostu toimenpiteisiin eikä hänellä ole motivaatiota edistää omaa työllistymistään Asiakkaan palvelutarve muuttuu, asiakas kykenee toimimaan itsenäisesti tai työllisyyspalvelut ovat riittäviä Asiakas on ollut pitkään TYP:n asiakas ilman edistymistä, useita palveluja on kokeiltu ja ratkaisuja ei ole löytynyt Selkeästi väliin pudonnut, monisairas ja ongelmainen, jonka kanssa kaikki vaihtoehdot jo kokeiltu Asiakas kuuluisi jonkun muun tahon piiriin (esim. päihdepalvelut) Kun järjestelmää käytetään hyväksi Asiakas ohjattu terveydellisistä syistä TYP:n viimeisenä keinona Asiakas siirtyy työvoiman ulkopuolelle esim. vanhempainlomalle tai hän lähtee töihin tai opiskeluun, mutta jatko seuranta muualla
HUOMI! Vertaa palveluohjauksessa työkyvyn tuen tiimin ja työkyvykoordinaattorin asiakaskriteereitä TYP:n asiakaskriteereihin	

Mukaiilu Momcilovic, J., & Sahal Estimé, M. (2023) TYP-toiminnan palvelumuotoilun materiaalia asiakkaiden ohjautumisesta TYP-toiminnan piiriin.

LIITE 6. Työkyvyn tuen tiimin asiakaskriteerit

Työkyvyn tuen tiimien kohderyhmä

- Tiimi on kertaluontoinen tapaaminen, josta ohjataan muihin palveluihin, kuten TYMiin. Mikäli asiakas ohjautuu työkyvyn tuen tiimistä TYMiin, TYM-prosessin alkukonsultaatio hoituu samalla ja TYM:n prosessi nopeutuu.
- Älä ohjaa yhtäaikaaisesti muihin palveluihin (TYM, työttömien terveystarkastus, kuntoutuspalvelut ym.), koska tiimissä tehdään kattava arvio palveluiden tarpeesta.
- Asiakkaalle vapaaehtoinen palvelu (vrt. TYM velvoittava)
- Jos asiakas on jo TYM:ssä, työkyvyn tuen tiimi ei ole ensisijainen paikka

Kohderyhmänä ovat osatyökykyiset henkilöt,

- joilla on monialaisen tuen tarve (riippumatta työttömyyden kestosta, voi olla myös työsuhteessa oleva, jos esim. irtisanominen uhkaa työkyvyttömyyden vuoksi)
- joiden kohdalla ei tiedetä minne asiakas tulisi ohjata, ei ole varmuutta siitä, onko suuntana työkyvyttömyyseläke vai opiskelut tai työelämä
- joiden kohdalla tarvitaan eri toimijoiden palveluiden yhteensovittamista
- joiden tilanteessa ei päästä etenemään vain yhden tai kahden toimijan suunnitelmalla, vaan tarvitaan monialaisesti tehty yhteinen suunnitelma
- joilla ei ole käytettävissä työterveyshuoltoa
- Jotka ovat suostuvaisia osallistumaan työkyvyn tuen tiimin palveluihin

Esimerkkejä tiimiin ohjattavista asiakkaista:

- Asiakkaalla on useita etuushylkäyksiä
- Asiakas kokee olevansa työkyvytön
- Asiakkaan kooste puuttuu
- Asiakkaan kokonaistilanne on jumiutunut. Eri palveluita on kokeiltu, mutta asia ei edisty
- Asiakasta on pyöritelty pitkään eri palveluissa, mutta tilanne ei ole selkeytynyt
- Asiakkaan opiskelut ovat keskeytyneet, opiskeluissa on keskeytymisen uhka
- Asiakkaan toisen asteen koulutus puuttuu kokonaan
- Asiakkaalla on rikkonainen/pätkittäinen työhistoria, tai hän ei ole opintojen jälkeen ollut ollenkaan työelämässä
- Ikuisuusopiskelija (joka elää toimeentulotuella)
- Nuori, joka ei ole kunnolla sitoutunut palveluihin, jolla on elämänhallinnan ongelmia
- Toimeentulotuella oleva asiakas, joka kulkee eri palveluissa
- Kuntoutustuella oleva. Päätös tekemättä, mihin suuntaan lähdetään

LIITE 7. Työkykykoordinaattori-palvelun asiakaskriteerit

Työkykykoordinaattorin kohderyhmä:

- Työttömät asiakkaat, jotka kokevat olevansa osatyökykyisiä/työkyvyttömiä ja joiden tilanne on syystä tai toisesta epäselvä ja tarvitsevat aktiivista tukea asioiden eteenpäin saattamiseen.
- Ovat sitoutuneita asioiden selvittämiseen.

Esimerkkejä ohjattavista asiakkaista:

- Asiakkaalla on useita etuushylkäksiä (sairauspäiväraha, kuntoutustuki/työkyvyttömyyseläkkeet, kuntoutusraha)
- Asiakas kokee olevansa työkyvytön
- Asiakkaan tilanteesta tarvitaan koonti
- Asiakas tarvitsee b-lausunnon työkyvyn arvioimiseksi
- Asiakas kaipaa enemmän tietoa työkykypalvelujen vaihtoehtoista päätöksen tekonsa tueksi
- Asiakkaalla on paljon asioita terveydenhuollon puolella kesken/selvittämättä eikä saa niitä itsenäisesti hoidettua
- Asiakkaan opiskelut ovat keskeytyneet terveystyistä
- Asiakkaan toisen asteen koulutus puuttuu kokonaan ja taustalla terveydellisiä seikkoja
- Asiakkaalla on rikkonainen/pätkittäinen työhistoria, tai hän ei ole opintojen jälkeen ollut ollenkaan työelämässä
- Toimeentulotuella oleva asiakas, joka kulkee eri palveluissa
- Kuntoutustuella oleva. Päätös tekemättä, mihin suuntaan lähdetään

Asiakkuus päätetään

- Kokoaikainen- tai osatyökyvyttömyyseläke myönnetään
- Jos asiakas ei ole sitoutunut tai motivoitunut esimerkiksi lisänäytön hankkimiseen hylkäävän eläkepäätöksen valitukseen liittyen tai kuntoutusprosessin läpiviemiseen. Ohjataan asiakas oikeaan palveluun esim. kuntakokeiluun saattaen vaihtaen.
- Kun työkykykartoitus on tehty ja todetaan asiakas esim. osatyökykyiseksi selvitysten mukaan

LIITE 8. Webropol-arviointikysely kehittämisryhmän jäsenille

TYM -valmisteluryhmän palautekysely

Kehittämistuotosten arviointi

	Ei lainkaan	Huonosti	En osaa sanoa	Hyvin	Erinomaisesti
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu asiakkaiden tarpeet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden saavutettavuus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden yhdenvertaisuus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden vaikuttavuus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu henkilöstöresurssit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu asiakkaiden tarpeet?

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden saavutettavuus?

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden yhdenvertaisuus?

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden vaikuttavuus?

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu henkilöstöresurssit?

Kehittämispöcessin ja -työskentelyn arviointi

Mikä työskentelyssä onnistui hyvin ja mihin olet tyytyväinen?

Mitä olisit tehnyt toisin?

Mitä viet työskentelystä mukana tulevaisuuteen?

Edellinen

Lähetä

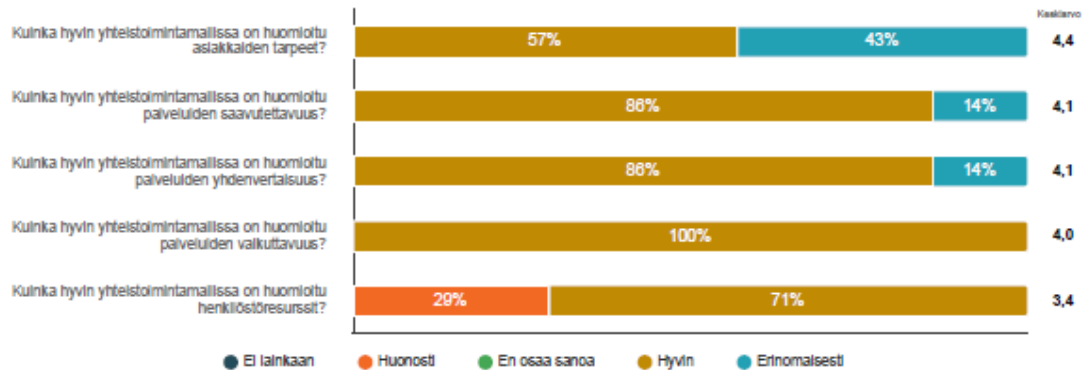
LIITE 9. Raportti kehittämisryhmän arviointikyselystä

Perusraportti TYM -valmisteluryhmän palautekysely

Vastaajien kokonaismäärä: 7

Kehittämistuotosten arviointi

Vastaajien määrä: 7



	Ei lainkaan	Huonosti	En osaa sanoa	Hyvin	Erinomaisesti	Keskiarvo	Mediaani
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu asiakkaiden tarpeet?	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	4,4	4,0
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden saavutettavuus?	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	4,1	4,0
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden yhdenvertaisuus?	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	4,1	4,0
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden vaikuttavuus?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	4,0	4,0
Kuinka hyvin yhteistoimintamallissa on huomioitu henkilöstöresurssit?	0,0%	28,6%	0,0%	71,4%	0,0%	3,4	4,0
Yhteensä	0,0%	5,7%	0,0%	80,0%	14,3%	4,0	4,0

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu asiakkaiden tarpeet?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Määrittelyä asiakaskriteereistä, mikä tukee palveluun ohjautumista. Valmisteluryhmään osallistunut eri verkostotoimijoita aktiivisesti.
Jo palvelun alkuvaiheessa tilannetta kartoitetaan laajasti ja asiakasta osallistaen, jotta asiakkaan tarpeet tulevat huomioiduksi kokonaisvaltaisesti.
Arvioinnin alkuvaiheessa eri osapuolet kattavasti mukana.
Asiakkaan tarve on ollut tausta-ajatuksena koko ajan. On mietitty, miten asiakasta voidaan palvella monitavallisesti koko maakunnassa. Ammattilaiset kootaan asiakkaan tarpeiden mukaan.
Saavat työntekijän kiinni hyvin, tietävät kuka on heidän työntekijä/asiakista vastaava hiö.
Kasvokkaiset tapaamiset mahdollistavat paremmin asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja niihin paneutumisen.
asiakaskäytössä asiakasprosessissa, työkyvyn tuen tiimin palvelussa jne.

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden saavutettavuus?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Huomioitu koko maakunnan alue tasapuolisesti
Resurssimallia tarpeeksi työntekijöitä suhteessa kaupunkiin/kuntaan. Palvelua tarjotaan yhteistoimintamallin jokaiselle asiakkaalle tarpeen mukaan.
Prosessissa huomioitu ymmärrettävyys ja selkeys, asiakas tietoinen prosessin vaiheista
Palvelut pyritään tarjoamaan vähintäänkin osittain lähipalveluna. Sen lisäksi yhteistyötä ja asiakkaan palvelemista tehdään etävälitteiden avulla.
Pyrkimys kasvokkain kohtaamiseen.
Resurssia on varattu kaikille toimipalkoille.
verkostotyöskentelyä

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden yhdenvertaisuus?

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
Pitkät asiointimatkat, löytynyt löytää paras mahdollinen ratkaisu
Palvelua tarjotaan kaikille, jotka sitä tarvitsee. Prosessi on kirjattu auki, jotta palvelu olisi mahdollisimman tasalaatuisia joka paikassa.
Selkeä prosessi, joka toimii kaikille
Malli on samanlainen koko maakunnassa ja linjaa toimintaa palkkakunnasta/alueesta riippumatta.
Että palvelu olisi asiakasmäärään nähden saavutettavissa ja toimiva sekä seutukunnissa että Joensuussa. Jalkautuminen.
maakunnallisuudella

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu palveluiden vaikuttavuus?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Toimijoiden resurssien käytössä verkostotyöhön koko alueella on epätasapainoa tai vaihtuvuutta. Mahdollinen resurssivaje tai palvelujen saatavuuden vähyys haastaa vaikuttavuutta. Hyvä, että palvelulle ohjeellinen enimmäiskestoaika
Seuraamalla ja tilastomallia asiakkuuksia ja asiakkuusprosesseja.
Jos tavoite ja vaikuttavuus kulkevat käsi kädessä, on asia mielestäni määritelty selkeästi ja vaikuttavuutta on se, että asiakas saadaan tuettua peruspalvelujen piiriin ja piirissä. Tarvitavat mittarit ovat myös olemassa
Tämä on vaikeampi kysymys...Vaikuttavuutta lisää selkeä yhteinen suunnitelma. Loppuarviossa olisi hyvä ehkä arvioida vaikuttavuutta jotenkin, jotta saataisiin varmaa faktaa toiminnan vaikuttavuudesta.
Pyrkimys siihen, että prosessi lähtee topakasti ja etenee kohtuullisessa ajassa ja että asiakas on itse aktiivinen prosessissa.
Prosessia on tehostettu ja järkevöitetty, että resurssia ei mene hukkaan vaan se kohdentuu siihen käytännön asiakastyöhön ja TYMin tavoitteiden edistämiseen.
seurannalla

Miten yhteistoimintamallissa on huomioitu henkilöstöresurssit?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Työllisyysalueen henkilöstöresurssit on laskettu realistisesti.
Henkilöstöresurssista on tehty arvio ja keskusteluissa on huomioitu myös se, että resurssia on mahdollista myös lisätä, jos tarvetta tulee siirtämällä TYM:n työntekijöitä muista tehtävistä.
Tarkemmin voisi miettiä resurssia roolin näkökulmasta, mitä osaamista eri rooleissa tarvitaan, miten osaaminen saadaan kohdistettua oikeaan aikaan. Työkyvyn tuen tiimin ja työpäivän mahdollinen päällekkäisyys?
Resurssitarpeista on tehty laskelmia. Aika näyttää, miten resurssointi riittää.
On huomioitu kasvava asiakas määrä ja kantakaupungin haasteet sosiaalityöntekijöiden ajan käytössä.
Resurssit ovat kohtuulliset nyt, mutta on odotettavaa, että TYM asiakasmäärät kasvavat reilusti nykyiseen verrattuna, riittääkö resurssi sitten?
asiakasmäärät laskettu

Mikä työskentelyssä onnistui hyvin ja mihin olet tyytyväinen?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Verkostosta osallistuttu laaja-alaisesti
Työskentelyssä oli selkeät raamit ja tehtävät, ryhmäläisenä tiesi, mikä tapaamisen tarkoitus oli ja mihin tulee pyrkiä. Ryhmän vetäjälle tästä isot kiitokset. Ryhmän jäsenenä oli helppo olla. Ryhmä oli keskustelevalta ja toisia kuunteleva sekä asiantunteva.
Työ on edennyt määrätietoisesti ja siitä Merjalle kiitokset. Näkemyksiä on tuotu esiin monipuolisesti ja osaamista hyödynnetty.
Työskentelytapa oli antoisa ja mahdollisti avoimen keskustelun.
Edettiin reippaasti ja organisoidusti. Henkilömäärä ja henkilöt olivat oikeat. Merja veti ihan tosi hyvin. Hyvä kun mentin niihin lvetapaamisin heti kun oivalettiin se asia.
Aito vuoropuhelu ja hyvä keskusteluyhteys.
keskusteleva pajatyöskentely

Mitä olisit tehnyt toisin?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
En varsinaisesti tekisi toisin, mutta jos aikaa olisi enemmän, hakisin keinoja tuoda esiin täysin uudenlaisia tapoja toimia. Toimintamme pohjautui pitkälti siihen, että nyt jo on olemassa toimiva käytäntö, joka oli vahvasti pohjana ja jota ei ole aiheetta muuttaa. Kyseenalaisimmeko riittävästi nykyistä?
Työntekijäedustusta olisi voinut olla enemmän mukana ainakin 1-3 TYP-työtä tekevän verran.
--

Mitä viet työskentelystä mukana tulevaisuuteen?

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
Menetelmätyökalua aion käyttää tulevaisuudessa.
Kehittämisen työkalu oli toimiva, tutkiskelen sitä.
Hyviä menetelmiä.
Kehittämisessä oli hyvä se askartelutyö mikä tehtiin, luulen että vien sen muihinkin ryhmiin.
Sovitut yhtenäiset toimintatavat.
yhtenäisesti sovitut asiat

LIITE 10. Pohjois-Karjalan työllisyysalueen työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli

Työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalli Pohjois-Karjalan työllisyysalueella

