

Pohjois-Pohjanmaan liitto: Kuntien ja työllisyysalueiden riskienhallinta TE2024-uudistuksessa Pohjois-Pohjanmaalla

RISKIANALYYSI JA HALLINNAN KEINOT

Raahen työllisyysalue

Raportti 26.11.2024

Mikko Kesä ja Pekka Ylikojola



MIKKO KESÄ OY

Sisältö

1. Taustaa
 - Toimeksianto ja tavoitteet
 - Käsitteet ja riskien määrittely
 - Riskien pisteytysmalli
2. Yhteenveto
 - Osa-alueiden riskipistekeskiarvot
 - Koonti riskienhallinnan pääkeinoista
3. Riskipisteytykset ja riskienhallinnan keinot osa-aluekohtaisesti
4. Taustamateriaali

1. Taustaa

Toimeksianto ja tavoitteet
Käsitteet ja riskien määrittely
Riskien pisteytysmalli

Toimeksianto ja tavoitteet

Selvityksen tavoitteena oli luoda tietoa TE2024-uudistuksen valmistelu- ja palvelutuotantovaiheisiin liittyvistä riskeistä ja riskienhallinnasta sekä kuntakohtaisesti että työllisyysaluekohtaisesti.

- Riskien tunnistamisessa ja niiden hallinnassa painotetaan erityisesti työllisyyspalveluiden järjestämisen ja verkostomaisesti tuotettujen palveluiden tuntemusta.
- Riskien tunnistamista ja hallintaa varten tehdään tiivistä vuorovaikutusta työllisyysalueiden ja kuntien kanssa ja tuotettu asiantuntemus ja riskienhallintasuunnitelmat tulevat kytkeytymään kuntien omiin riskienhallinnan kokonaisuuksiin.

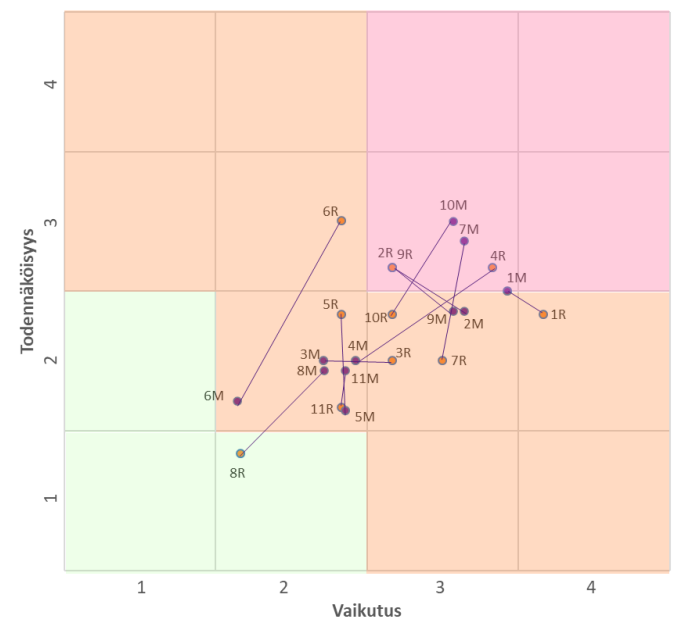
Selvitys on osa Pohjois-Pohjanmaan liiton toteuttama TE2024-hanketta. Hanke on ollut tukemassa maakunnan kuntia ja maakunnan alueelle muodostuvia neljää työllisyysaluetta TE-palvelu-uudistukseen valmistautumisessa.

Käsitteet ja riskien määrittely

- Riskienhallinnan yleisenä tavoitteena osana kuntien sisäistä valvontaa on saada **kohtuullinen varmuus tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä**.
- Tämän selvityksen tehtävänä oli **tunnistaa ja arvioida TE-palveluiden järjestämisvastuun siirtoon** valtiolta kunnille ja yhteistyöalueille sekä **palveluiden toimeenpanoon** liittyviä **työllisyyspalveluille ominaisia riskejä**. Tunnistamis- ja arviointityö tehtiin yhdessä työllisyysalueiden ja kuntien kanssa.
- **Riskejä** on koottu ja arvioitu **suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan jatkuvuuteen ja häiriöttömyyteen seuraavin tekijöiden osalta. Näitä tavoiteosa-alueita olivat:**
 1. Asiakkaille kriittiset palvelut
 2. Uudistukselle asetetut tavoitteet
 3. Tuotokset ja taloudellisuus
 4. Hallinto ja demokratia

Kukin neljästä osa-alueesta on kuvattu laajemmin tämän raportin tausta-aineistossa.
- Varsinaisia riskejä määriteltiin peilaten niitä kuhunkin yllä olevasta neljästä osa-alueesta. Ensimmäisessä vaiheessa riskeistä tuotettiin laajempi tausta-aineisto, jonka pohjalta vastuukunta valitsi ja muokkasi riskeistä alueelleen ominaiset. Täsmennetyt riskit pisteytettiin ensin vastuukunnan toimesta. Arvio tehtiin kahdesta näkökulmasta, riskin todennäköisyyden sekä riskien vaikuttavuuden näkökulmista. Pisteytyksessä käytettiin 4-portaista asteikkoa: 1=pieni ...4=suuri). Tämän jälkeen riskeistä laadittiin arviointikysely, joka toimitettiin kuntiin arvioitavaksi. Muut kunnat näkivät vastuukunnan antaman pisteytyksen vastatessaan kyselyyn. Pisteytyksen ohella kunnilta kerättiin kyselyssä näkemyksiä riskienhallinnan keinoista
- Riskienhallinnan keinot on analysoitu kunnilta saapuneiden vastausten perusteella yhdessä vastuukunnan edustajien kanssa. Kunnat ovat saaneet kommentoida näitä. Riskienhallinnan keinoja peilataan neljään edellä kuvattuun osa-alueeseen.
- Riskienhallinnan malli on laadittu Kuntaliiton suosituksen mukaiseksi Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevien säännösten toimeenpanosta. ([Linkki](#))

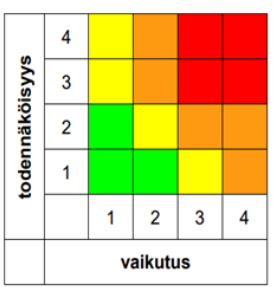
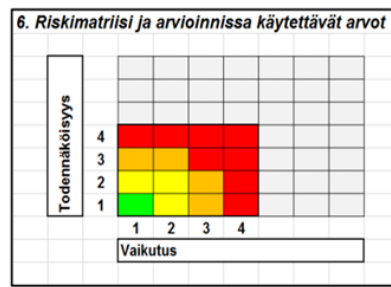
Riskien pisteytysmalli ja esitystapa



Kriittinen riski
(10) Riski (7) Riski
Merkittävä riski
(1) Riski (2) Riski (9) Riski (4) Riski (3) Riski (11) Riski (5) Riski (8) Riski (6) Riski
Matala riski

valtionvarainministeriö

sisäministeriö:



Taso	Käsittelyn tarve
Kriittinen riski (riskiluku 9-16)	• vaatii yleensä välittömiä toimia • edellyttää jatkuvaa seurantaa
Merkittävä riski (riskiluku 4-8)	• tehtävä suunnitelma riskin pienentämiseksi • seurattava
Kohtalainen riski (riskiluku 3-4)	• ei välttämättä tarvita toimenpiteitä • seurattava riskiä ja sen mahdollista kehittymistä
Matala riski (riskiluku 1-2)	• ei vaadi akuutteja toimenpiteitä

Riskit on luokiteltu kolmentasoisiksi: kriittisiksi, merkittäväksi ja mataliksi. Mallia otettiin mm. ministeriöiden arviointimalleista. Kolmiportaiseen esitystapaan päädyttiin, jotta riskeistä saadaan keskenään tarkkarajaisempia.

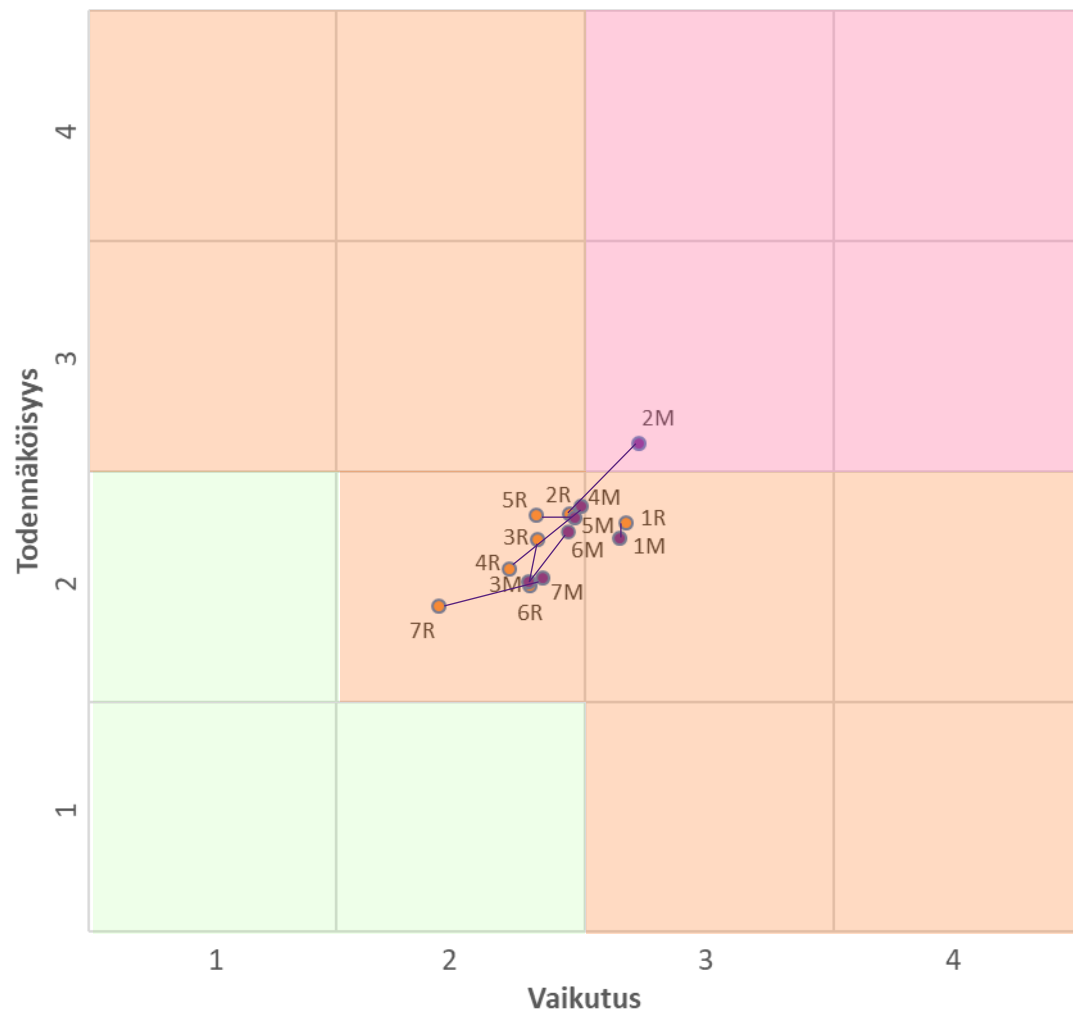
Riskit on esitetty osa-alueittain siten, että kukin riski saa kaksi pistearvoa nelikentällä: Toinen pistearvo (R) on vastuukunnan arvio riskistä ja toinen pistearvo (M) on muiden kuntien riskille antama keskiarvo. Nelikentässä esitetään myös ero vastuukunnan ja muiden kuntien antaman arvon välillä (yhdysviiva). Riskit on kuvattu sanallisesti taulukossa.

2. Yhteenveto

Riskiosa-alueiden riskipistekeskiarvot
Koonti riskienhallinnan pääkeinoista

Riskien pisteytykset ja luokittelu

Yhteenveto osa-alueista



Kriittinen riski

(2) Taloudelliset voimavarat ja niiden kohdentaminen

Merkittävä riski

(1) Henkilöstövoimavarat
 (4) Asiakasprosessit
 (5) Verkostomainen palvelutuotanto
 (6) Työskentelyolosuhteet
 (3) Johtamis- ja seurantajärjestelmät
 (7) Viestintä

Matala riski

Kriittisimmät yksittäiset riskit:

- Muut vastuuviranomaiset kuten hyvinvointialue ei osallistu Sote-palveluiden järjestäjänä riittävästi pitkäaikaistyöttömien palveluihin
- Siirtymävaiheen kustannukset ylittävät rahoituksen tason
- Kokonaisvoimavarat vähenevät: Kuntien säästöpainet vähentävät vapaaehtoisin työllisyyspalveluihin satsaamista, valtion muu rahoitus esimerkiksi järjestöille kaventaa palveluntuotantoa ja rakennerahaston mahdollisuudet vähenevät
- Yksittäinen kunta ei voi vaikuttaa omiin kustannuksiin
- Henkilöstökustannukset muodostuvat liian suuriksi rajaten muiden tehtävien toteutumista
- Tavoiteltaviin lähipalveluihin ei saada henkilöstöä, liikkuminen ja työnjärjestelyt ovat hankalat

Yhteenvedo keskeisistä riskienhallinnan keinoista

Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
- Henkilöstölle selkeä ohjeistus työn tekemisestä ja toteuttamisesta. Riittävä tuki ja koulutus tehtäviin. - Kriteerit palveluiden kohdentamiseksi oikeisiin asiakasryhmiin. <i>Tietojärjestelmät</i>	- Yhteinen tahtotila ja yhteistyö - Hyvä johtaminen <i>Rahoitus</i>	- Riittävät resurssit ja osaaminen - Toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta seurataan & viestitään mahdollisimman tarkasti - Palvelutuotannon kannalta kriittiset toimittajasuhteet tulee resursoida ja suojata mahdollisimman pitkälle	- Työllisyysalueen aktiivinen viestiminen ja kuntien osallistaminen päätöksentekoon sekä ajan tasalla pitäminen. - Pitkäjänteinen ja tavoitteellinen mallien ja prosessien kehittämistyö.

Kriittinen riski

(2) Taloudelliset voimavarat ja niiden kohdentaminen

Merkittävä riski

(1) Henkilöstövoimavarat
(4) Asiakasprosessit
(5) Verkostomainen palvelutuotanto
(6) Työskentelyolosuhteet
(3) Johtamis- ja seurantajärjestelmät
(7) Viestintä

Matala riski

-

Riskienhallinnan vastuunjako ja omistajuus määriteltävä:

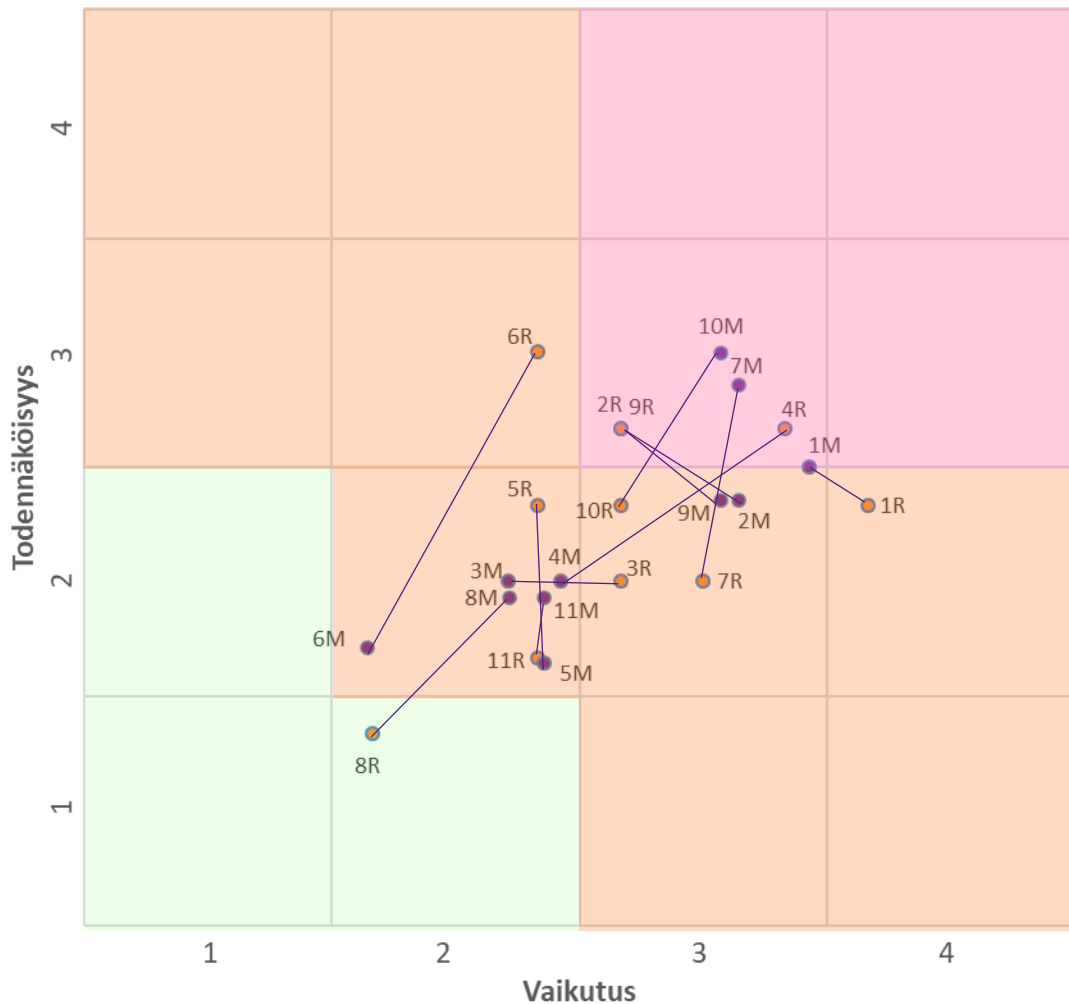
1. Riskienhallinnan pääkeinot, jotka liittyvät suoraan tai pelkästään vastuukunnan tehtäviin ja rooliin; omistajana Raahen kaupunki
2. Riskienhallinnan pääkeinoja, jotka liittyvät kaikkiin kuntiin; omistajana työllisyysalueen johtoryhmä
3. Kukin kunta voi ja tulisi tämän aineiston perusteella ottaa osa itselleen tärkeistä riskeistä omiin suunnitelmiinsa.

3. Riskipisteytykset ja riskienhallinnan keinot osakohtaisesti

Henkilöstövoimavarat
Taloudelliset voimavarat ja niiden kohdentaminen
Johtamis- ja seurantajärjestelmät
Asiakasprosessit
Verkostomainen palvelutuotanto
Työskentelyolosuhteet
Viestintä

Riskien pisteytykset ja luokittelu

Henkilöstövoimavarat



Kriittinen riski

- (10) Henkilöstökustannukset muodostuvat liian suuriksi rajaten muiden tehtävien toteutumista
- (7) Tavoiteltaviin lähipalveluihin ei saada henkilöstöä, liikkuminen ja työnjärjestelyt ovat hankalat

Merkittävä riski

- (1) Siirtyvä henkilöstömäärä on liian pieni
- (2) Osaavan työvoiman saatavuus muodostuu ongelmaksi. Henkilöstöä ei siirry työvoimaviranomaisille tai määrättyihin kuntiin
- (9) Henkilöstö palaa loppuun. Muutos yritetään toteuttaa liian pienin resurssein. Vaatimustaso liian suuri
- (4) Henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen tehtäviin jää puutteelliseksi
- (3) Henkilöstön osaaminen ei ole riittävää vaadittaviin tehtäviin
- (11) Toimivaltasuhteet ovat epäselvät (johtaminen, virkavalta ja -vastuu)
- (5) Henkilöstö ei ole tietoinen mitä heiltä odotetaan tai tavoitteet ovat epämääräisiä ja vaikeasti käytännössä toteutettavia
- (8) Toimintaedellytykset eivät ole kunnossa työn tekemiseksi (toimitilat, tietojärjestelmät, työohjeet, jaksaminen)
- (6) Tavoitteet eivät vastaa henkilöstön työnkuvia

Matala riski

Riskien hallinnan keinot

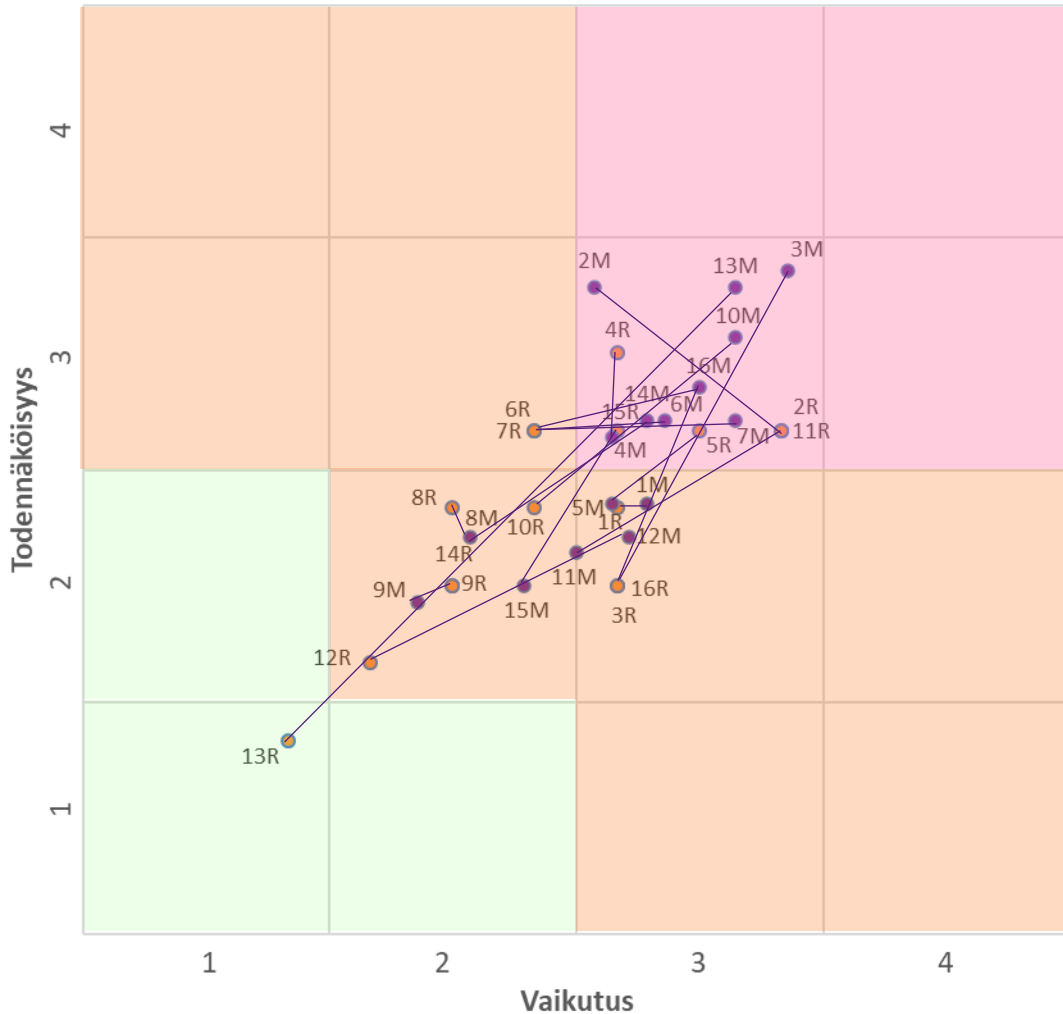
Henkilöstövoimavarat

Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
• Muutoskoulutus • Hyvä perehdytys • Henkilöstölle selkeä ohjeistus työn tekemisestä ja toteuttamisesta. Riittävä tuki ja koulutus tehtäviin. • Hyvä organisointi	• Hyvät työyhteisöt • Hyvä johtaminen • Tavoitteet ja toiminnot	• Riittävät resurssit ja osaaminen • Mielenkiintoinen työ ja siinä urakierto. • Toimintatavat	• Selkeä organisaatio • Kuntien kuuleminen tärkeää. Päätöstentekoprosessien oltava kevyitä. Osaava henkilöstöjohtaminen. • Lean toimintamallin mukainen toiminnan jatkuva kehittäminen ja mukana olevien maksajakuntien huomiointi. • Hyvä suunnittelu kaikilla päätöksenteon ja keston (lyhyt, keski pitkä ja pitkä) tasoilla

Hallinnan keinot kyselystä:

- Hyvä organisointi
- Riittävät resurssit ja osaaminen
- Muutoskoulutus
- Hyvä perehdytys
- Hyvä johtaminen
- Hyvät työyhteisöt
- Mielenkiintoinen työ ja siinä urakierto.
- Kuntien kuuleminen tärkeää. Päätöstentekoprosessien oltava kevyitä. Osaava henkilöstöjohtaminen.
- Hyvä perehdytys, selkeä organisaatio, tavoitteet ja toiminnot, toimintatavat, johtajuus
- Henkilöstölle selkeä ohjeistus työn tekemisestä ja toteuttamisesta. Riittävä tuki ja koulutus tehtäviin.
- Lean toimintamallin mukainen toiminnan jatkuva kehittäminen ja mukana olevien maksajakuntien huomiointi.
- Hyvä suunnittelu kaikilla päätöksenteon ja keston (lyhyt, keski pitkä ja pitkä) tasoilla

Taloudelliset voimavarat ja niiden kohdentaminen



Kriittinen riski

- (3) Siirtymävaiheen kustannukset ylittävät rahoituksen tason
- (10) Kokonaisvoimavarat vähenevät: Kuntien säästöpainee vähentävät vapaaehtoisin työllisyyspalveluihin satsaamista, valtion muu rahoitus esimerkiksi järjestöille kaventaa palveluntuotantoa ja rakennerrahaston mahdollisuudet vähenevät
- (13) Yksittäinen kunta ei voi vaikuttaa omiin kustannuksiin
- (2) Kuntien mahdollisuus ja halu rahoittaa palveluita rajautuu vain TE-palveluiden valtionosuuden laskennallisten kustannusten tasolle
- (7) Äkilliset rakennemuutostilanteet ja/tai kuntatalouden ennakoinnaton heikkeneminen vaarantavat palvelut
- (16) Lainsäädäntö rajaa kuntien mahdollisuutta päättää rahoituksen tasosta ja kohdentamisesta
- (6) Suhdanneherkkyys luo painetta työvoimapaalveluiden tarpeisiin ja lisäkustannuksia. Rahoitustarpeen muutoksia ei osata ennakoita
- (4) Talouden sopeuttamismahdollisuudet ovat rajalliset asiakastarpeista sekä uudistuksen toteutustavasta johtuen (lakisääteinen yhteistyö, liikkeenluovutus)
- (14) Yhteistyöalueen päätöksenteossa talouden seuranta korostuu: se hallitsee liikaa päätöksentekoa tai päätöksenteko toteutuu puutteellisilla tiedoilla

Merkittävä riski

- (1) Kriittisien palveluiden vaatiman rahoituksen määrää ei osata tunnistaa / budjetoida
- (5) Valtionosuusrahoituksen laskennallinen taso riittää peruspalveluiden toteuttamiseen. Odotukset uudistuksista ovat nykyistä mallia kalliimpia ja kuntien uudistukselle asettamiin tavoitteisiin ei laskennallisella valtionosuusrahoituksella yllätä
- (11) Kustannustiedon, vaikuttavuustiedon ja mittareiden puute rajaa talouden johtamista
- (12) Talouden suunnittelu ei toteudu yhdessä kuntien kanssa
- (15) Työllisyysalueen kuntien osa-optimointi lisääntyy, kun halutaan saada vastinetta rahoille
- (8) Työllisyysalueiden pieni koko tuo lisäkustannuksia
- (9) Palveluiden rahoitus vuoden aikana kohdentuu epätarkoituksenmukaisesti (sidontapäätökset)

Matala riski

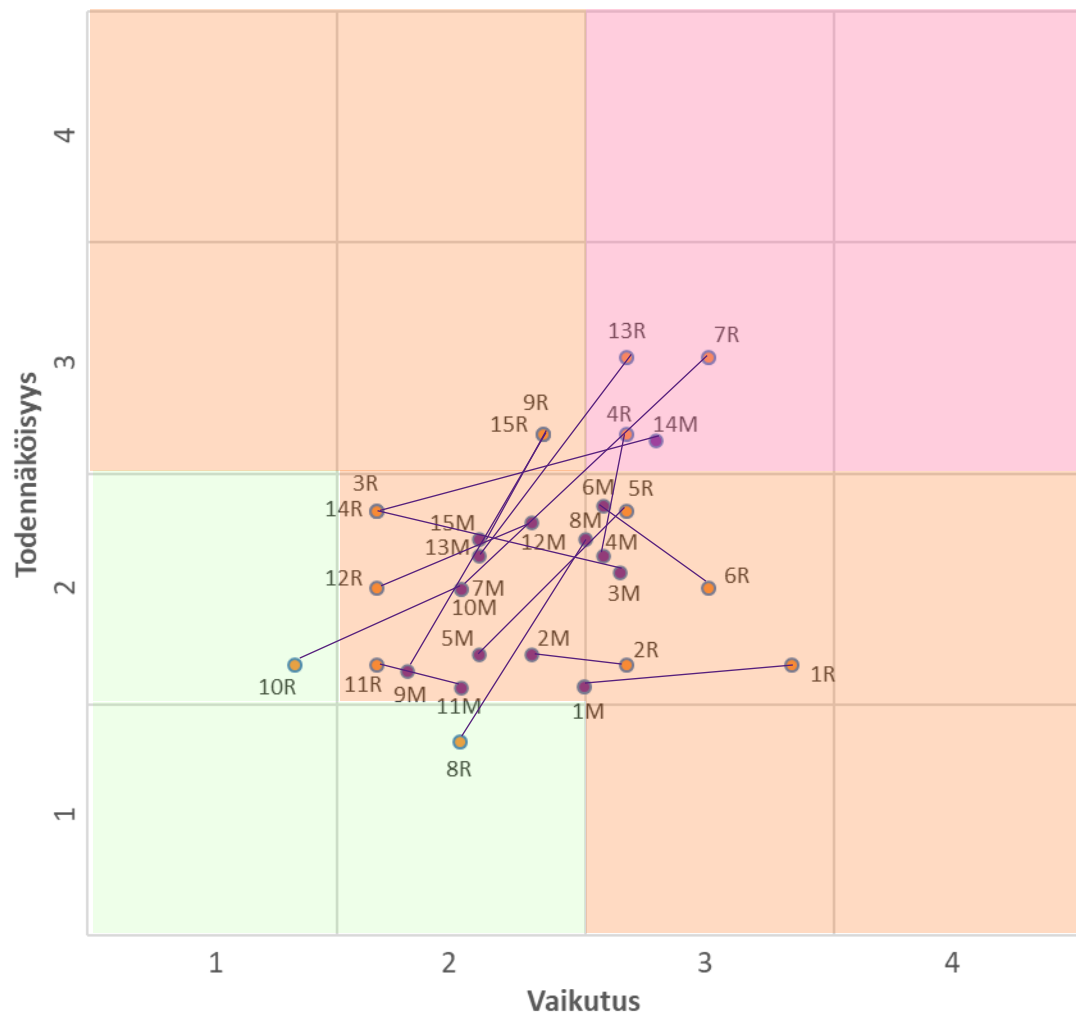
Taloudelliset voimavarat ja niiden kohdentaminen

Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
	Hyvä ja avoin yhteistyö	- Realismin ymmärtäminen - Toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta seurataan & viestitään mahdollisimman tarkasti	- Työllisyysalueen aktiivinen viestiminen ja kuntien osallistaminen päätöksentekoon sekä ajan tasalla pitäminen. - Kunnille enemmän päätösvaltaa kustannusten määräytymisperusteita ja niiden maksamisesta.

Hallinnan keinot kyselystä:

- Työllisyysalueen aktiivinen viestiminen ja kuntien osallistaminen päätöksentekoon sekä ajan tasalla pitäminen.
- Hyvä ja avoin yhteistyö
- Realismin ymmärtäminen
- Kunnille enemmän päätösvaltaa kustannusten määräytymisperusteita ja niiden maksamisesta.
- Toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta seurataan & viestitään mahdollisimman tarkasti

Johtamis- ja seurantajärjestelmät



Kriittinen riski

(14) Kuntayhteistyössä ei ole yhtenäistä tai sovittua kuvaa mihin toimintaa halutaan johtaa

Merkittävä riski

- (6) Uusi organisaatio pidättäytyy vanhoissa toimintamalleissa, jolloin estää toiminnan uudistamisen
- (4) Tiedolla johtamisen rakenne on epäselvä. Odotukset ovat suuret, mutta eri operatiivisen toiminnan tasoilla (mm. henkilöstö, palvelutuotanto) ei tunnisteta tai ole selvää mitä tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia syntyy
- (3) Johtamisen tasoja on monia (yhteistyö, edunvalvonta, verkostot ja kumppanuudet, talous- ja vaikutukset, toiminta, henkilöstö...) ja ne painottuvat väärällä tavalla
- (8) Talousraportointi ei tue kustannustehokkuuden tavoitteita
- (12) Johtamisessa vastuunjaot ovat epäselvät: toimielin, kunnat, vastuuviranhaltijat
- (13) Päättäjät puuttuvat asioihin, jotka ovat viranhaltijajohdon päätettäviä
- (15) Keskeisten toimijoiden, kuten TEM, KEHA-keskus, ELY-keskukset ja työvoimaviranomaiset, roolit jäävät epäselviksi
- (7) Tietoa johtamisen tueksi ei ole saatavilla, se on tulkinnanvaraista tai sitä on liikaa
- (1) Toiminnan kokonaisjohtaminen on heikkoa, henkilöstö ei tiedä mitä heiltä odotetaan, tavoitteet asetetaan epärealistiseksi
- (2) Johtoryhmätyöskentely ei tue toiminnan kokonaisjohtamista, organisaatorakenne ja päätös- ja johtamisketjut ovat heikkoja
- (5) Tietotarpeet ovat sellaisia, ettei niihin pystytä olemassa olevilla datalähteillä vastaamaan
- (10) Kaupungin muutosvalmistelua ja johtamista ei resursoida tarpeeksi hyvin
- (9) Vaikuttavuustietoa ei ole saatavilla tai se on suojattua
- (11) Vastuujohdolla (työllisyysjohto, työllisyysaluejohtaja) ei ole riittävästi toimivaltaa

Matala riski

Johtamis- ja seurantajärjestelmät

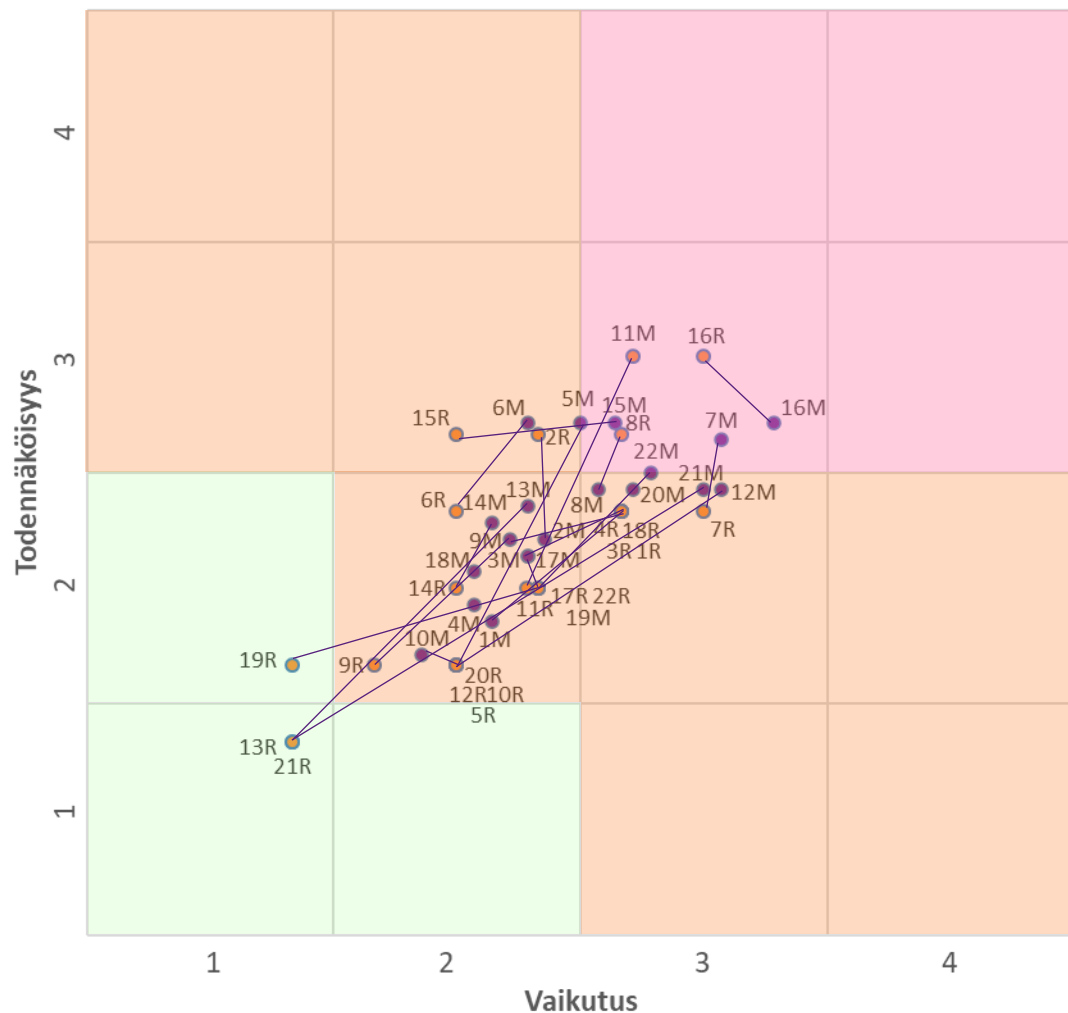
Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Selkeät toimintatavat ja johtamisketjut	- Hyvä yhteistyö - Uudet toimintamallit käyttöön - Yhteinen tahtotila		- Erittäin selkeä vastuunjako ja seuranta siitä, että vastuu myös kannetaan. - Yhteisen tilannekuvan ja strategisen vision määrätietoinen ja jatkuva työstäminen

Hallinnan keinot kyselystä:

- Selkeät toimintatavat ja johtamisketjut
- Hyvä yhteistyö
- Uudet toimintamallit käyttöön
- Yhteinen tahtotila
- Erittäin selkeä vastuunjako ja seuranta siitä, että vastuu myös kannetaan.
- Yhteisen tilannekuvan ja strategisen vision määrätietoinen ja jatkuva työstäminen

Riskien pisteytykset ja luokittelu

Asiakasprosessit



Kriittinen riski

- (16) Työttömyysturvamenojen kasvu vaarantaa kriittiset palvelut
- (7) Asiakasmäärien äkillinen muutos aiheuttaa ongelmia: isot irtisanomiset tai pakolaiskriisi
- (11) Asiakaspaine suhteessa resursseihin pakottaa keskittymään lakisääteisistä tehtävistä ja prosesseista selviämiseen
- (15) Ei tiedetä palveluiden kustannuksia, tuloksia tai vaikutuksia. Käytännön tasolla palvelut kohdentuvat väärin

Merkittävä riski

- (12) Palveluiden priorisointi epäonnistuu: palvelut eivät kohdistu oikein, valitaan väärät toimenpiteet tai ne ajoitetaan väärin
- (22) Päätöksenteossa ei tunneta lakisääteisiä prosesseja riittävästi, odotukset ja tavoitteet asetetaan epärealistisiksi
- (21) Kuntien toisistaan poikkeavat odotukset lähipalveluista hankaloittavat yhtenäisten asiakasprosessien toteutusta ja vaarantavat yhdenvertaisuuden
- (8) TE-toimistolta siirtyä paljon palveluvelkaa
- (5) Asiakas ei tiedä kuka hänen palveluista vastaa, ja mitä häneltä odotetaan. Palvelut kohdentuvat tai ajoittuvat väärin. Tämä aiheuttaa lisätyötä, heikentää asiakkaan motivaatiota ja näkyy neuvonta- ja ohjaustarpeen lisääntymisenä
- (20) Yhteistyömallit sotkevat toimivat asiakasprosessit (liian monta "kokkia")
- (6) Asiakkaat itse aiheuttavat lisätyötä hankaluuksia kieltäytymisten ja laiminlyöntien tai aiheettomien valitusten muodossa
- (2) Asiakasprosessit ovat monimutkaisia ja monitulkintaisia. Ne hidastavat palvelun etenemistä, aiheuttavat osaamishaasteita ja voivat vaarantaa yhdenvertaisuutta.
- (3) Palveluiden hallinta vaikeutuu (soveltamisohjeet, palveluita on liikaa ja ne jäävät käyttämättä, palveluihin ohjautuvuus on epätasaista)
- (17) Toiminta ei skaalaudu tehokkuuden aikaan saamiseksi
- (13) Asiakastytyväisyys heikkenee
- (14) Prosessit vievät liikaa kustannuksia. Turhaa työtä tai viiveitä.
- (9) Palveluita on liikaa. Osa jää käyttämättä. Omavalmentajat eivät hallitse palveluvalikoimaa ja ohjausta eri palveluihin
- (18) Uuden opettelu ja jatkuva muutos aiheuttavat lisäkustannuksia
- (4) Lakimuutokset rikkovat toimivia palveluprosesseja tai toimivia käytäntöjä ei voida vakiinnuttaa, kun ne jo muuttuvat
- (19) Päätöksenteko ja hallintorakenne eivät tue prosessien tarkoituksenmukaista ja tehokasta hoitoa, mm. monimutkainen sopimus- ja hallintorakenne
- (1) Lakisääteinen palveluprosessi aiheuttaa ongelmia: Se sitoo liikaa voimavaroja ja estää tavoitteiden toteutumista
- (10) Asetetut tavoitteet eivät ole operationalisoitavissa, ovat epärealistisia tai toimivat ristiriitaisesti kriittisten palveluiden kanssa

Matala riski

Riskien hallinnan keinot

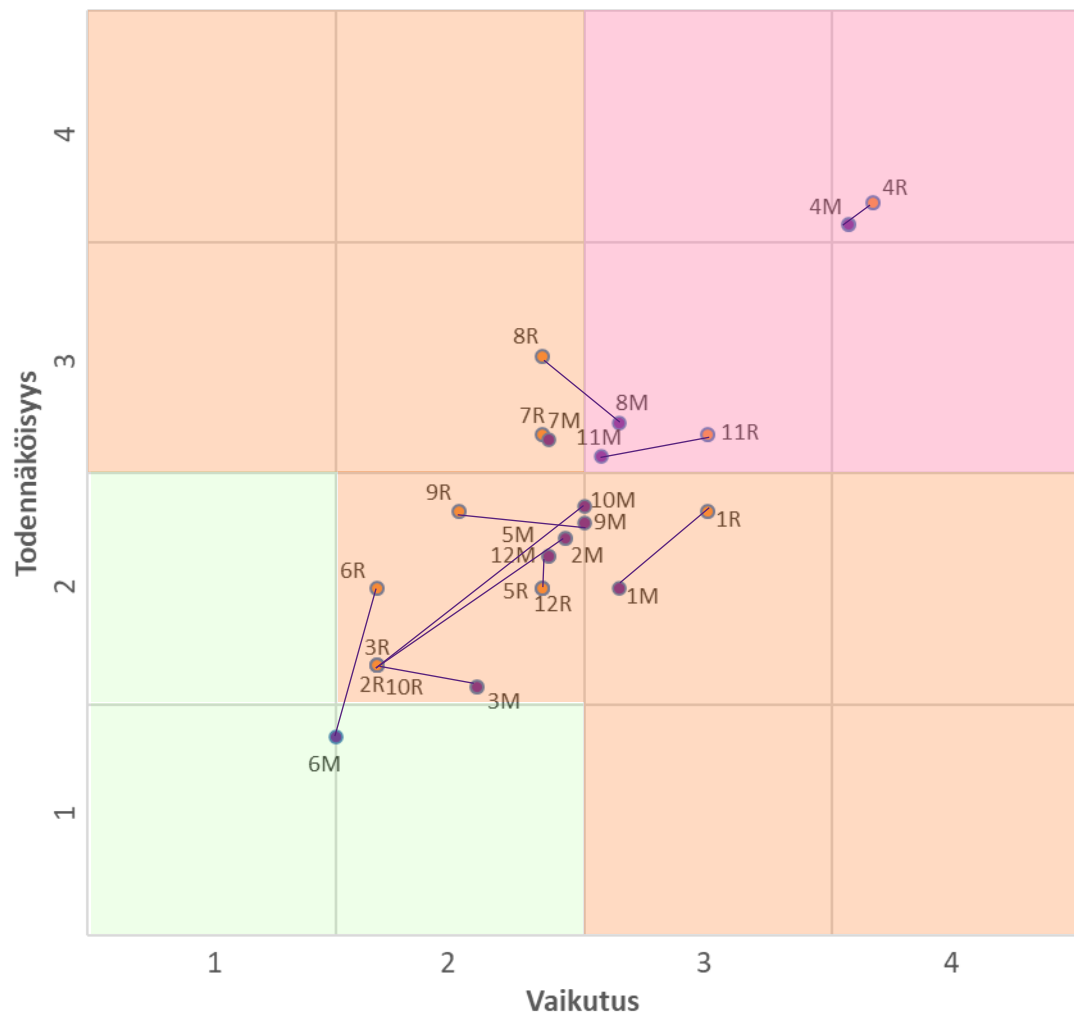
Asiakasprosessit

Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
• Kriteerit palveluiden kohdentamiseksi oikeisiin asiakasryhmiin. • Palvelutuotanto pyritään toteuttamaan mahdollisimman yksinkertaisesti = tiimipohjaisuus, ketteryys, joustavuus		• Niukan resurssin käyttäminen tehokkaasti asiakkaiden työllistymisen tukemiseen.	• Pitkäjänteinen ja tavoitteellinen mallien ja prosessien kehittämistyö.

Hallinnan keinot kyselystä:

- Pitkäjänteinen ja tavoitteellinen mallien ja prosessien kehittämistyö.
- Kriteerit palveluiden kohdentamiseksi oikeisiin asiakasryhmiin.
- Niukan resurssin käyttäminen tehokkaasti asiakkaiden työllistymisen tukemiseen.
- Palvelutuotanto pyritään toteuttamaan mahdollisimman yksinkertaisesti = tiimipohjaisuus, ketteryys, joustavuus

Verkostomainen palvelutuotanto



Kriittinen riski

- (4) Muut vastuviranomaiset kuten hyvinvointialue ei osallistu Sote-palveluiden järjestäjänä riittävästi pitkäaikaistyöttömien palveluihin
- (8) Hankittavat palvelut tulevat kalliiksi (kilpailutus): ne aiheuttavat paljon välillisiä kustannuksia tai tarjoukset eivät ole kilpailukykyisiä
- (11) Kilpailutusosaaminen

Merkittävä riski

- (7) Rahoitusleikkaukset kohdentuu ostopalveluihin
- (9) Inhouse-mallien kustannukset eivät ole läpinäkyviä
- (1) Kriittisiin palveluihin ei saada tarjontaa
- (10) Uusi kannustinmalli supistaa palveluita kun niihin ohjaamisessa ei löydy taloudellista intressiä
- (2) Palveluiden järjestäminen liian monin eri tavoin on asiakkaille sekavaa
- (5) Alueen elinvoiman vahvistaminen: Omien sidos- ja toimintayksiköiden vahvistaminen elinvoiman vahvistamisen nimissä yksipuolistaa tuotantoa ja vaarantaa parhaiden käytänteiden saavuttamista ja yhdenvertaisuutta: sisäänpäin kääntyminen
- (12) Lain reunaehdot viranomaistyön siirtämisestä: Kuntien sisäinen yhteistyö ja yliaalueellinen yhteistyö palvelu-tuotannossa johtaa monimutkaisiin rakenteisiin
- (3) Siirtymäajaksi ei ole järjestetty nk. siltaavia palveluhankintoja. Asiakasmäärät romahtavat
- (6) Verkostotyön ja yhteistyön vahvistaminen johtaa tilanteeseen että kaikkia toimijoita tulee "miellyttää"

Matala riski

Verkostomainen palvelutuotanto

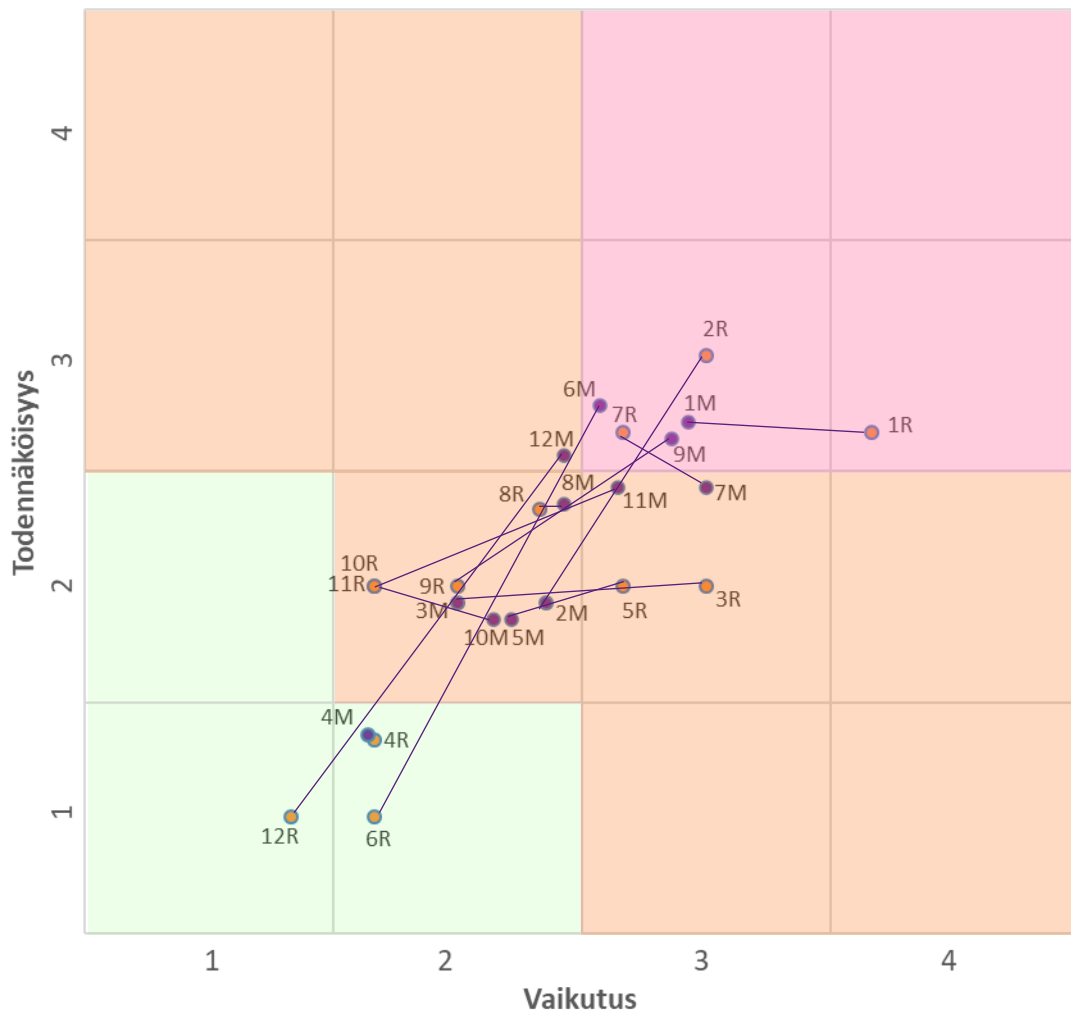
Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
- Selkeät reunaehdot ja roolit eri toimijoiden välille. - Tavoitellaan mahdollisimman paljon omaa työllisyysalueen omaa tuotantoa palveluiden toteuttamisessa.		- Erityisosaamisen kehittäminen. - Yhteistyön ja palvelutuotannon raja täytyy pitää selkeänä. Palvelutuotannon kannalta kriittiset toimittajasuhteet tulee resursoida ja suojata mahdollisimman pitkälle	Hankintaosaamiseen panostaminen.

Hallinnan keinot kyselystä:

- Selkeät reunaehdot ja roolit eri toimijoiden välille.
- Hankintaosaamiseen panostaminen.
- Erityisosaamisen kehittäminen.
- Tavoitellaan mahdollisimman paljon omaa työllisyysalueen omaa tuotantoa palveluiden toteuttamisessa.
- Yhteistyön ja palvelutuotannon raja täytyy pitää selkeänä. Palvelutuotannon kannalta kriittiset toimittajasuhteet tulee resursoida ja suojata mahdollisimman pitkälle

Riskien pisteytykset ja luokittelu

Työskentelyolosuhteet



Kriittinen riski

(1) Asiakastietojärjestelmiä ei saada toimiviksi ennen uudistusta. Ne aiheuttavat merkittävää lisätyötä

Merkittävä riski

- (7) Työskentelyolosuhteissa (kuten etätyöjärjestelyissä) joudutaan tekemään henkilöstölle epämieluisia päätöksiä (sijainti, etätöiden rajaaminen ym.). Henkilöstö siirtyy muualle.
- (9) Tietojärjestelmät ja niiden yhteys kunnan järjestelmiin eivät toimi ja prosessit hidastuvat
- (6) Palvelupisteverkosto (lähipalvelut) on sekavat. Ei tiedetä missä palvelupisteessä mitään palvelua on saatavilla ja monikanavaisuus ei toteudu. Palveluiden saavutettavuus kärsii joka aiheuttaa sen, että asiakkaiden palvelutarpeet lisääntyvät (esim. asiointeja, jossa asiat eivät ratkea/etene)
- (11) Monialaisissa palvelurakenteissa eri organisaatiot ja niiden kulttuurit jäävät elämään uuden toiminnan sisälle
- (8) Tietojärjestelmäkustannukset ovat yllättäviä ja rajaavat taloudellista liikkumavaraa
- (12) Vastakkainasettelu / polarisoituminen valtionhallinnon ja kunnan henkilöstön välillä kärjistyy
- (2) Järjestelmien käyttö ja ohjeistus on puutteellista
- (5) Tietoturva vaarantuu sisäisistä tai ulkoisista syistä
- (3) Tietojen kirjaaminen tapahtuu epäyhtenäisesti tai sisältää virheellisiä tietoja
- (10) Vuokratkustannukset kasvavat

Matala riski

(4) Toimitilat eivät vastaa toiminnallisiin vaatimuksiin

Riskien hallinnan keinot

Työskentelyolosuhteet

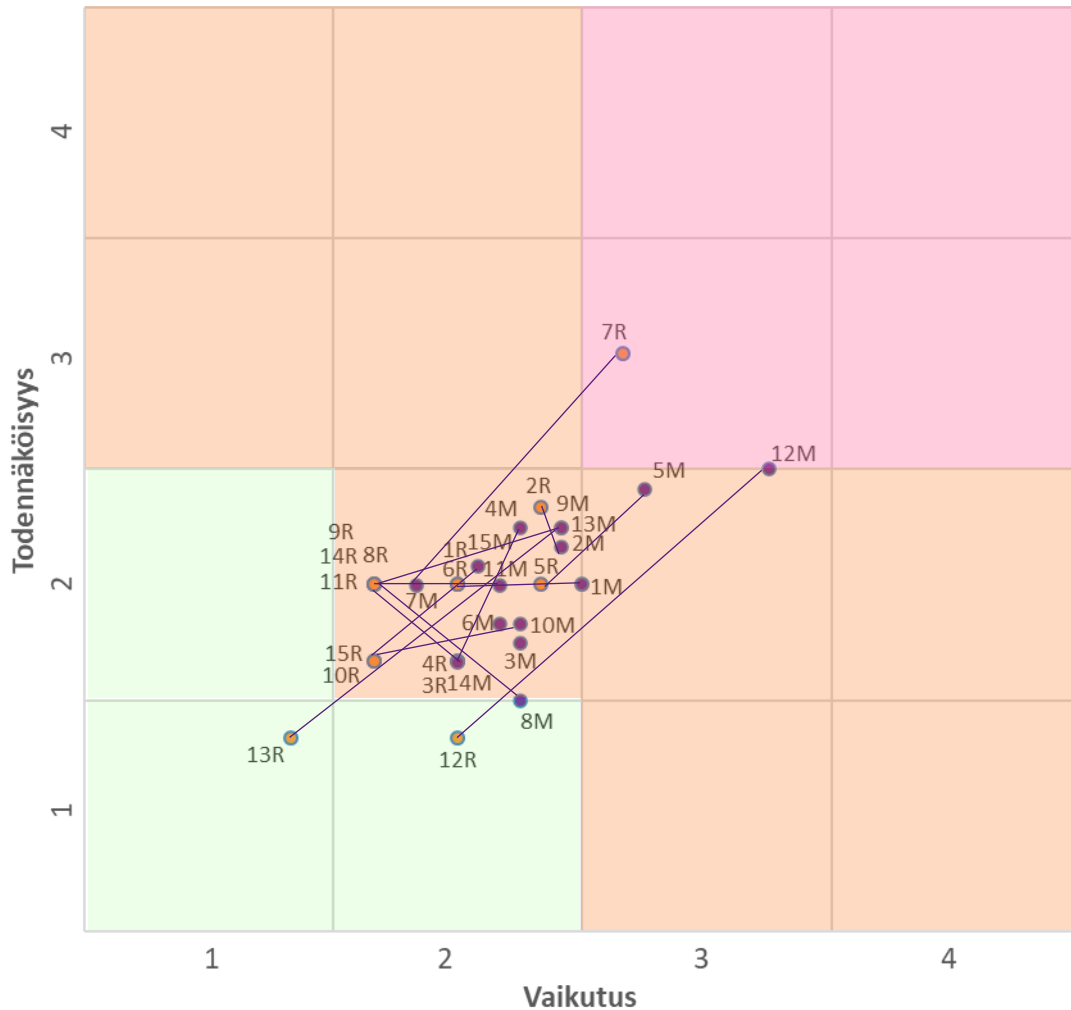
Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
	• Avoin työilmapiiri • Toiminnan tavoitteiden asettaminen	• Olemassa olevat resurssit optimoitava. "Mennään niillä mitä on"-asenne.	• Yhteneväiset säännöt • Hyvä johtaminen • Hyvä ja ajantasainen valmistelu • Yhteisesti asioista sopiminen • Työnantajan (työllisyysalueen) työjohtovelvollisuuden totuttaminen siten, että lähipalvelut toteutuvat.

Hallinnan keinot kyselystä:

- Avoin työilmapiiri
- Yhteneväiset säännöt
- Hyvä johtaminen
- Hyvä ja ajantasainen valmistelu
- Yhteisesti asioista sopiminen
- Toiminnan tavoitteiden asettaminen
- Työnantajan (työllisyysalueen) työjohtovelvollisuuden totuttaminen siten, että lähipalvelut toteutuvat.
- Olemassa olevat resurssit optimoitava. "Mennään niillä mitä on"-asenne.

Riskien pisteytykset ja luokittelu

Viestintä



Kriittinen riski

Merkittävä riski

- (12) Asiakkaat eivät tiedä kuka heitä palvelee. Muutos nykytilaan on liian suuri. On kuntia, alueita, nettiä ja valtakunnallisia palveluita. Syntyy turhia viiveitä ja odottelua. Motivaatio kärsii ja työttömyydet pitkittyvät.
- (5) Viestintä ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin
- (2) Viestintä ei tavoita asiakkaita. Epätietoisuus ja turhat palvelukontaktit lisääntyvät
- (9) Viestintä ei ole oikea-aikaista, selkeää ja koordinoitua. Tietoa löytyy hajanaisesti eri paikoista ja eri toimijoiden tuottamana
- (1) Viestintä on liian paljon virkailijoiden varassa ja on epäyhtenäistä. Asiakkaat saavat ristiriitaista tietoa
- (4) Tavoitteet ovat epämääräisiä ja niistä viestintä hämärtää perustehtävien / kriittisten palveluiden hoitamista
- (13) Viestintää ajatellaan "ratkaisu syntyviin ongelmiin" mutta ongelmien juurisyyt jäävät hoitamatta
- (11) Viestinnän tulokset epäselvät
- (7) Negatiivinen julkisuus, yksittäistapaukset aiheuttavat ongelmia
- (15) Työllisyysalueen viestintä epäonnistuu, se jää taka-alalle tai siitä tulee itsetarkoituksellista. (epäselvää miten sillä tuetaan perustehtäviä)
- (6) Liian monella osapuolella on tarve viestinnälle, se on eri tasoilla ristiriitaista esimerkiksi tavoitteista
- (10) Ei rahaa viestintään
- (3) Kriisiviestintään ei ole varauduttu
- (8) Asiakkaat vieraantuvat
- (14) Kuntien viestintä puutteellista, kuntien tarve tietää asukkaidensa palveluista johtaa lisätyöhön

Matala riski

Riskien hallinnan keinot

Viestintä

Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
	• Systemaattinen viestintä • Suunnitelmallisuus	• Riittävä resurssi • Viestinnän tekeminen määrätietoisesti "vähemmän on enemmän"-otteella	• Yhtenäinen viestintä kaikissa saman työllisyysalueen kunnissa, selvät ohjeet ja tekstit työllisyysalueelta kuntiin

Hallinnan keinot kyselystä:

- Riittävä resurssi
- Systemaattinen viestintä
- Riittävä resurssointi
- Suunnitelmallisuus
- Yhtenäinen viestintä kaikissa saman työllisyysalueen kunnissa, selvät ohjeet ja tekstit työllisyysalueelta kuntiin.
- Viestinnän tekeminen määrätietoisesti "vähemmän on enemmän"-otteella

4. Taustamateriaali

Tavoite-osa-alueiden kuvaukset
Riskien yleiskuvaukset

1. Asiakkaille kriittiset palvelut

Julkiset työvoimapalvelut toteuttavat osaltaan jokaisen perustuslaillista oikeutta työhön, jonka saamista julkisen vallan on edistettävä. Lisäksi jokaisella on oikeus välttämättömään toimeentuloon työttömyyden varalle. Työttömyysturvan syyperusteisuus (työttömyys) ja vastikkeellisuus (velvoite hakea ja vastaanottaa työtä ja työllistymistä edistäviä palveluita) ovat työvoimaviranomaisen käyttämän toimivallan piirissä. Tästä tehtäväkokonaisuudesta muodostuu asiakkaille kriittisten palveluiden kokonaisuus:

1. Työttömyysetuuksiin liittyvät tehtävät ja palvelut (mm. alkupalvelut).
2. Tieto- ja neuvontapalvelut: Asiakas osaa toimia työmarkkinoilla, hakea työtä, koulutusmahdollisuuksia, työttömyysturvasta sekä tietää oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan.
3. Työnsaannin, työvoima saatavuuden ja yritystoiminnan käynnistymisen turvaamiseen ja edellytysten parantamiseen liittyvät työvälityksen, koulutuksen ja valmennuksen palvelut.
4. Viranomaispäätökset ja palvelut, jotka liittyvät muiden viranomaisten ja muihin etuuksiin liittyviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin (esimerkiksi toimeentuloon, koulutukseen, sosiaali- ja terveystalveluihin).
5. Palvelut toteutetaan luottamuksellisina ja asiakkaan henkilötiedoista ja tietoturvasta huolehditaan: työttömyys ja työvoimapalveluiden asiakkuus on salassa pidettävää tietoa.
6. Palveluiden saatavuus ja saavutettavuus yhdenvertaisella tavalla ja palvelut edistävät eri ryhmien välistä tasa-arvoa työmarkkinoilla (asiointitavat, kielelliset oikeudet).

2. Uudistukselle asetetut tavoitteet

- Työllisyyden ekosysteemin alueellinen rakentaminen, yhteistyöstä yhdessä tekemiseen
- Työllisyystoimien kehittäminen kohtaannon parantamiseksi
- Elinkeinopalveluiden ja työllisyyden nivoutuminen entistä tiiviimmin yhteen
- Toimivat koulutuspalvelut ja osaamisen kehittäminen alueen työnantajien tarpeet huomioiden
- Työnhakijoiden työmarkkina-avalmiuksia kehittävien palveluiden kehittäminen ja vaikuttavuuden parantaminen
- Nopeat, vaikuttavat ja joustavat työnhakija-asiakkaan palvelut lähipalveluna, moniammatillisuuden korostuessa kaikista vaikeimmassa työmarkkina-asemassa olevien kohdalla
- Kansainvälisen työvoiman saatavuuden varmistaminen ja saumattomien kotopalveluiden kehittäminen

Lähde: Raahen työllisyysalueen suunnitelma työvoimapalvelujen järjestämiseksi 10.4.2024

3. Tuotokset ja taloudellisuus

Julkiset työvoimapalvelut rahoitetaan julkisin varoin yleiskatteisena valtionosuusrahoituksena kunnille. Kunnat ja työllisyysalueet päättävät itse rahankäytöstään. TE-uudistuksen rinnalla toteutetaan työttömyysturvan vastuunjakouudistus, jossa kuntien vastuuta ja kannusteita työttömyysturvakustannusten kattamiseksi muutetaan nykyisestä.

Kunnilla ja työllisyysalueilla on vastuu palveluiden rahoitukseen suuntaamisesta (allokaatiotehtävä) sekä tuotoksista ja taloudellisuudesta (toimeenpanotehtävä).

Allokaatiotehtävä edellyttää:

- Lain edellyttämiin palveluihin on riittävät resurssit ja palvelut toteutuvat yksilöllisinä.
- Palvelut vastaavat työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän tarpeisiin ja muutosten ennakointiin: Resurssit seuraavat esimerkiksi eri suhdanteissa olevia muuttuvia tarpeita.
- Palveluilla edistetään erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä.

Toimeenpanotehtävä edellyttää:

- Julkisia varoja tulee käyttää tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.
- Palvelut ovat asiakkaille tasapuolisia ja tavoitteisiin nähden oikeasuhtaisia.
- Rahoitettavat toimenpiteet ovat tuloksellisia ja vaikuttavia. Niillä myötävaikutetaan työttömyysturvamaksuihin.
- Tulosten ja kustannusten seuranta toteutuu läpinäkyvällä tavalla ja on todennettavissa.

4. Hallinto ja demokratia

- Kansanvaltaisuus ja kunnallinen itsehallinto toteutuvat ja vaaleilla valitut päätöksentekijät työllisyysalueen kunnista voivat vaikuttaa toimielimille sovittuihin tehtäviin.
- Päätöksenteon läheisyysperiaate toteutuu: Kuntalaisia edustavat päätöksentekijät sekä kunnat tuntevat asukkaidensa ja elinkeinoelämän tarpeet ja paikalliset olosuhteet. Palveluita toteutetaan asiakaslähtöisesti.
- Työvoimaviranomaisen päätöksenteko noudattaa hallintolain hyvän hallinnon periaatteita.
- Hallintomalli ja toimivaltasuhteet edistävät asiakkaille kriittisten palveluiden toteutumista, tuotoksellisuutta ja uudistukselle kuntien asettamia tavoitteita.
- Kunnat ja työllisyysalue edistävät verkostomaista ja toimivaa yhteistyötä keskeisten kumppaneidensa ja muiden vastuuviranomaisten kanssa.

Riskien yleiskuvaukset

Luku- ja tulkintaohje

Riskejä on eritelty omilla sivuilla aiheittain



Raaha on täydentänyt yleiskuvauksiin aihetta summaavan riskin ja pisteyttänyt sen, sekä laatinut riskianalyysin osa-alueittain.

RISKI 1	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
	Kyseisen riskiaiheen varsinaiset riskit on eritelty prioriteettiosa-alueittain. Tavoite on, että tunnistettuja riskejä on vähintään 1 ja enintään 5 per osa-alue.			



Kukin riskiaihe on kuvattu geneerisesti, tämä ei ole vielä varsinainen riski vaan kuvaus/taustoitus aiheesta.

Jos riskiaiheita on 7 (kuten viitekehysten esimerkissä on ja kustakin aiheesta tunnistetaan 1-5 riskiä per prioriteettiosa-alue, yksittäisiä riskejä tulisi vähintään 28 ja enintään 140. Riskien liian runsas määrä heikentää niiden omaksumiskykyä ja hallintaa. Riskien teemoittelu aiheittain ja niiden tarkastelu prioriteettiosa-alueittain tukee oleellisten riskien priorisoinnissa, parantaa kaikkien omaksumista sekä niiden hallintaa.

RISKI 1	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Henkilöstö-voimavarat Henkilöstö siirtyy työllisyysalueelle liikkeenluovutuksella valtiolta vanhoina työntekijöinä. Kunnat voivat rekrytoida myös muuta henkilöstöä työllisyysalueen palvelukseen. HENKILÖSTÖ UUPUU LIIKAA, UUDISTUU LIIAN VÄHÄN Todennäköisyys: 3 Vaikuttavuus: 4	1. Siirtyvä henkilöstömäärä on liian pieni 2. Osaavan työvoiman saatavuus muodostuu ongelmaksi. Henkilöstöä ei siirry työvoimaviranomaisille tai määrättyihin kuntiin 3. Henkilöstön osaaminen ei ole riittävää vaadittaviin tehtäviin 4. Henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen tehtäviin jää puutteelliseksi Riskianalyysi: henkilöstöä ja osaamista siirtyy riittävästi suhteessa nykyiseen työnhakijavolyymiin. Suurin riski, että henkilöstökoulutukselle ei jää riittävästi aikaa ja tilaa startin jälkeen.	1. Henkilöstö ei ole tietoinen mitä heiltä odotetaan tai tavoitteet ovat epämääräisiä ja vaikeasti käytännössä toteutettavia 2. Tavoitteet eivät vastaa henkilöstön työnkuvia 3. Tavoiteltaviin lähipalveluihin ei saada henkilöstöä, liikkuminen ja työnjärjestelyt ovat hankalat Riskianalyysi: Strategiset ja toiminnalliset tavoitteet on muotoiltava palvelutuotannon arjessa. Suuri riski on nk. kaistan riittävyys. Muotoillaanko tavoitteet tietoisesti vai muotoileeko arjen paine ne käytännössä?	1. Toiminta-edellytykset eivät ole kunnossa työn tekemiseksi (toimitilat, tietojärjestelmät, työohjeet, jaksaminen) 2. Henkilöstö palaa loppuun. Muutos yritetään toteuttaa liian pienin resurssein. Vaatimustaso liian suuri 3. Henkilöstö-kustannukset muodostuvat liian suuriksi rajaten muiden tehtävien toteutumista Riskianalyysi: Suurin riski laaja toimialue, joka tukeutuu 3 toimipisteeseen ja 8 ”kylmään” palvelupisteeseen. Miten palvelutuotantoon saadaan operatiivinen ja taloudellinen tasapaino?	1. Toimivaltasuhteet ovat epäselvät (johtaminen, virkavalta ja -vastuu) Riskianalyysi: Viranhaltijaorganisaation hierarkia matala. Tehokas johtoryhmä- ja tiimityöskentely mahdollista. Toimielinten pitkäjänteinen kapasitointi keskeistä johtamisen kehittämisessä.

RISKI 2	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Taloudelliset voimavarat ja niiden kohdentaminen Lakisääteisten TE-palveluiden valtionosuusrahoitus on kunnille yleiskatteista ja työllisyysalueiden tulisi budjetoida omat palvelut. Rinnalla uudistetaan kuntien työttömyysturvavastuuta, jonka määräytymisperusteet muuttuvat. Vain työttömyysturvan poistuminen poistaa myös kunnan maksuvastuun. TALOUS EI KESTÄ UUDISTUMISINVESTOINTEJA ELI TYHY- JA KEHITTÄMISKUSTANNUKSIA Todennäköisyys: 2 Vaikuttavuus: 2	1. Kriittisien palveluiden vaatiman rahoituksen määrää ei osata tunnistaa / budjetoida 2. Kuntien mahdollisuus ja halu rahoittaa palveluita rajautuu vain TE-palveluiden valtionosuuden laskennallisten kustannusten tasolle 3. Siirtymävaiheen kustannukset ylittävät rahoituksen tason 4. Talouden sopeuttamismahdollisuudet ovat rajalliset asiakastarpeista sekä uudistuksen toteutustavasta johtuen (lakisääteinen yhteistyö, liikkeenluovutus) 5. Valtionosuusrahoituksen laskennallinen taso riittää peruspalveluiden toteuttamiseen. Odotukset uudistuksista ovat nykyistä mallia kalliimpia ja kuntien uudistukselle asettamiin tavoitteisiin ei laskennallisella valtionosuusrahoituksella yllätä Riskianalyysi: lähtötilanteen rahoitus riittävä. Suurin riski pitkän tähtäimen talouskehityksen sekä rahoituksen sumuisuus.	1. Suhdanneherkkyys luo painetta työvoimapalveluiden tarpeisiin ja lisäkustannuksia. Rahoitustarpeen muutoksia ei osata ennakoida 2. Äkilliset rakennemuutostilanteet ja/tai kuntatalouden ennakoimaton heikkeneminen vaarantavat palvelut 3. Työllisyysalueiden pieni koko tuo lisäkustannuksia 4. Palveluiden rahoitus vuoden aikana kohdentuu epätarkoituksenmukaisesti (sidontapäätökset) 5. Kokonaisvoimavarat vähenevät: Kuntien säästöpainet vähentävät vapaaehtoiisiin työllisyyspalveluihin satsaamista, valtion muu rahoitus esimerkiksi järjestöille kaventaa palveluntuotantoa ja rakennerahaston mahdollisuudet vähenevät 6. Kustannustiedon, vaikuttavuustiedon ja mittareiden puute rajaa talouden johtamista Riskianalyysi: Toimintaympäristö säilyy epävakaana ja muutosherkkänä. Alueen todellinen taloudellinen malli hahmottuu vasta ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tulevaisuuden investointi- ja käyttötaloustarpeet suunniteltava sitä peilaten keskipitkälle ja pitkälle tähtäimellä min-max-periaatteella (= huonoimman ja parhaan skenaarion rakentamisella ja vertailulla)	1. Talouden suunnittelu ei toteudu yhdessä kuntien kanssa 2. Yksittäinen kunta ei voi vaikuttaa omiin kustannuksiin 3. Yhteistyöalueen päätöksenteossa talouden seuranta korostuu: se hallitsee liikaa päätöksentekoa tai päätöksenteko toteutuu puutteellisilla tiedoilla 4. Työllisyysalueen kuntien osa-optimointi lisääntyy, kun halutaan saada vastinetta rahoille 5. Lainsäädäntö rajaa kuntien mahdollisuutta päättää rahoituksen tasosta ja kohdentamisesta Riskianalyysi: yhteistoiminta-alueen kokonaisuus muodostuu kaikkien sopijakuntien tarpeista ja intresseistä. Yhteisen kokonaisuuden vaaliminen tärkeää. Jokaisen sopijakunnan yhteistoimintamaksulleen saama lisäarvo konkretisoitava ja viestittävä systemaattisesti.	

RISKI 3	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Johtamis- ja seurantajärjestelmät Työvoimaviranomaisen toimivalta on sillä kunnan tai yhteistoiminta-alueen toimielimellä, jonka kunnat ovat sopineet tai itsenäinen järjestäjä on määritellyt hallintosäännössään. Toimielimen tehtäviin kuuluu mm. toiminnan seuranta ja valvonta siitä, että toimintaa johdetaan tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Hallintosäännöllä ja muilla päätöksillä vastuukunta tai kuntayhtymä määrittelee toimivallan delegoinnin ja johtamisrakenteen toimielimen alaisille viranhaltijoille. Järjestämislakiin on tehty Kuntalain poikkeus jonka mahdollistamana viranomaiselle kuuluvaa toimivaltaa voidaan sopimuksella siirtää vastuukunnalta työllisyysalueen muuhun kuntaan. Tiedolla johtaminen ja tätä tukevat tieto- ja seurantajärjestelmät ovat keskeinen osa TE-palveluiden johtamista. Työllisyyden tilastotietoja saa yleisesti mm. Tilastokeskukselta. KEHA-keskukselle on annettu erityistehtävä tuottaa tiedolla johtamisen tukea ja tietoa sekä tietojärjestelmät. Vuosittain ELY-keskus käy seuranta- ja kehittämiskeskustelut. Kunnat voivat itse kehittää seurantajärjestelmiä ja tarpeellista voi olla parantaa taloudellisen ja vaikuttavuusinformaation määrää ja laatua. JOHTAJUUS JÄÄ VAJAAKSI JA/TAI SIRPALOITUU Todennäköisyys: 2 Vaikuttavuus: 2	1. Toiminnan kokonaisjohtaminen on heikkoa, henkilöstö ei tiedä mitä heiltä odotetaan, tavoitteet asetetaan epärealistiseksi 2. Johtoryhmätyöskentely ei tue toiminnan kokonaisjohtamista, organisaatorakenne ja päätös- ja johtamisketjut ovat heikkoja 3. Johtamisen tasoja on monia (yhteistyö, edunvalvonta, verkostot ja kumppanuudet, talous- ja vaikutukset, toiminta, henkilöstö...) ja ne painottuvat väärällä tavalla 4. Tiedolla johtamisen rakenne on epäselvä. Odotukset ovat suuret, mutta eri operatiivisen toiminnan tasoilla (mm. henkilöstö, palvelutuotanto) ei tunnisteta tai ole selvää mitä tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia syntyy 5. Tietotarpeet ovat sellaisia, ettei niihin pystytä olemassa olevilla datalähteillä vastaamaan 6. Uusi organisaatio pidättäytyy vanhoissa toimintamalleissa, jolloin estää toiminnan uudistamisen Riskianalyysi: Johtaminen on vaikea laji, joka jää aina vajaaksi. Parasta riskienhallintaa matala hierarkia, tiivis johtoryhmätyöskentely sekä systemaattinen tiimien itseohjautuvuuden vahvistaminen oppivan organisaation kulttuuriksi.	1. Tietoa johtamisen tueksi ei ole saatavilla, se on tulkinnanvaraista tai sitä on liikaa 2. Talousraportointi ei tue kustannus-tehokkuuden tavoitteita 3. Vaikuttavuustietoa ei ole saatavilla tai se on suojattua 4. Kaupungin muutos-valmistelua ja johtamista ei resursoida tarpeeksi hyvin Riskianalyysi: relevanttien tietovarantojen ylläpito haaste. Paras tieto (raakadatakin mutta erityisesti analyysi) kasvavassa määrin räätälöityä ja maksullista. Tultava toimeen niillä mitä on.	1. Vastuujohdolla (työllisyysjohto, työllisyysaluejohtaja) ei ole riittävästi toimivaltaa 2. Johtamisessa vastuunjaot ovat epäselvät: toimielin, kunnat, vastuuviranhaltijat 3. Päättäjät puuttuvat asioihin, jotka ovat viranhaltija-johdon päätettäviä 4. Kuntayhteistyössä ei ole yhtenäistä tai sovittua kuvaa mihin toimintaa halutaan johtaa 5. Keskeisten toimijoiden, kuten TEM, KEHA-keskus, ELY-keskukset ja työvoimaviranomaiset, roolit jäävät epäselviksi Riskianalyysi: Monipäinen parvijohtajuus isoriski. Yhteisen tilannekuvan jatkuva ylläpitäminen ja vahvistaminen keskeistä.	

RISKI 4	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Asiakasprosessit Työnhakijan lakisääteinen palveluprosessi on lain määrittelemä ja verrattain yksityiskohtainen. Kansallisen tason viitearkkitehtuurissa on kuvattu ydinpalvelut ja palveluprosessit. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa kansallisen tason palvelujärjestelmän toimivuudesta. Tämä tarkoittaa mm. palveluprosessien seuranta, jota erilaisilla seuranta ja ohjausjärjestelmillä todennetaan. PROSESSEJA EI OLE TAI JOS ON, NIITÄ EI TUNNETA JA/TAI OSATA Todennäköisyys: 1 Vaikuttavuus: 3	- Lakisääteinen palveluprosessi aiheuttaa ongelmia: Se sitoo liikaa voimavaroja ja estää tavoitteiden toteutumista - Asiakasprosessit ovat monimutkaisia ja monitulkintaisia. Ne hidastavat palvelun etenemistä, aiheuttavat osaamishaasteita ja voivat vaarantaa yhdenvertaisuutta. - Palveluiden hallinta vaikeutuu (soveltamisohjeet, palveluita on liikaa ja ne jäävät käyttämättä, palveluihin ohjautuvuus on epätasaista) - Lakimuutokset rikkovat toimivia palveluprosesseja tai toimivia käytäntöjä ei voida vakiinnuttaa, kun ne jo muuttuvat - Asiakas ei tiedä kuka hänen palveluista vastaa, ja mitä häneltä odotetaan. Palvelut kohdentuvat tai ajoittuvat väärin. Tämä aiheuttaa lisätyötä, heikentää asiakkaan motivaatiota ja näkyy neuvonta- ja ohjaustarpeen lisääntymisenä - Asiakkaat itse aiheuttavat lisätyötä hankaluuksia kieltäytymisten ja laiminlyöntien tai aiheettomien valitusten muodossa - Asiakasmäärien äkillinen muutos aiheuttaa ongelmia: isot irtisanomiset tai pakolaiskriisi - TE-toimistolta siirtyy paljon palveluvelkaa - Palveluita on liikaa. Osa jää käyttämättä. Omavalmentajat eivät hallitse palveluvalikoimaa ja ohjausta eri palveluihin - Asetetut tavoitteet eivät ole operationalisoitavissa, ovat epärealistisia tai toimivat ristiriitaisesti kriittisten palveluiden kanssa - Asiakaspaine suhteessa resursseihin pakottaa keskittymään lakisääteisistä tehtävistä ja prosesseista selviämiseen - Palveluiden priorisointi epäonnistuu: palvelut eivät kohdistu oikein, valitaan väärät toimenpiteet tai ne ajoitetaan väärin - Asiakastyytyväisyys heikkenee	Riskianalyysi: selkeiden palvelupakettien ja –prosessien luominen haaste. Ei oikoteitä onneen. Laadukkaan palvelukokonaisuuden rakentaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä. Suurin riski on, jos alueille ei anneta aikaa (3-5 v) tuotantonsa ylösajoon, vakauttamiseen ja optimointiin.	- Prosessit vievät liikaa kustannuksia. Turhaa työtä tai viiveitä. - Ei tiedetä palveluiden kustannuksia, tuloksia tai vaikutuksia. Käytännön tasolla palvelut kohdentuvat väärin - Työttömyysturvamenojen kasvu vaarantaa kriittiset palvelut - Toiminta ei skaalaudu tehokkuuden aikaan saamiseksi - Uuden opettelu ja jatkuva muutos aiheuttavat lisäkustannuksia Riskianalyysi: ks. edellinen kohta. Jos riittävästi aikaa, kustannukset voidaan optimoida annetussa raamissa. Jos ei aikaa, kokonaisuuden sirpaloituminen ja rahan haaskaus uhkana.	- Päätöksenteko ja hallintorakenne eivät tue prosessien tarkoituksenmukaista ja tehokasta hoitoa, mm. monimutkainen sopimus- ja hallintorakenne - Yhteistyömallit sotkevat toimivat asiakasprosessit (liian monta ”kokkia”) - Kuntien toisistaan poikkeavat odotukset lähipalveluista hankaloittavat yhtenäisten asiakasprosessien toteutusta ja vaarantavat yhdenvertaisuuden - Päätöksenteossa ei tunneta lakisääteisiä prosesseja riittävästi, odotukset ja tavoitteet asetetaan epärealistisiksi Riskianalyysi: moderni työllisyydenhoito on korkean tason asiantuntijatyötä, jota lähtökohtaisesti ei osata ja tunneta kuntien päätöksenteossa. Osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen ainoa ratkaisu.

RISKI 5	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Verkostomainen palvelutuotanto Työvoimaviranomainen voi järjestää palvelutuotannon kuntalain perusteella parhaaksi katsomillaan tavoilla. Oman palvelutuotannon lisäksi palveluita voidaan hankkia kilpailuttamalla (tai sidosyksiköiltä kilpailuttamatta), työllisyysalueen muut kunnat voivat niitä tuottaa, tai niitä voidaan tuottaa ylläalueellisina toisten työvoimaviranomaisten kanssa. Muut vastuuviranomaiset tuottavat myös palveluita (kansalliset työvoimapalvelut, Kela, Hyvinvointialue). Palveluita tuotetaan myös laajassa ekosysteemissä mm. projektien, järjestöjen, työttömyyskassojen tai yksityisten työvoimapalveluiden kautta. PALVELUIDEN HINTALAATUSUHDE EPÄILYTTÄVÄ, PALVELUIDEN VAIKUTTAVUUTTA EI TIEDETÄ EIKÄ OPITA ARVIOIMAAN Todennäköisyys: 2 Vaikuttavuus: 1	1. Kriittisiin palveluihin ei saada tarjontaa 2. Palveluiden järjestäminen liian monin eri tavoin on asiakkaille sekavaa 3. Siirtymäajaksi ei ole järjestetty nk. siltaavia palveluhankintoja. Asiakasmäärät romahtavat 4. Muut vastuuviranomaiset kuten hyvinvointialue ei osallistu Sote-palveluiden järjestäjänä riittävästi pitkäaikaistyytöttömien palveluihin Riskianalyysi: työllisyysalueen toiminnan tukeminen ostopalveluihin ja/tai muiden viranomaisten palveluihin iso riski. Oman palvelutuotannon järjestäminen mahdollisimman selkeästi sekä sisäisesti ja ulkoisesti parasta riskienhallintaa.	1. Alueen elinvoiman vahvistaminen: Omien sidos- ja toimintayksiköiden vahvistaminen elinvoiman vahvistamisen nimissä yksipuolistaa tuotantoa ja vaarantaa parhaiden käytänteiden saavuttamista ja yhdenvertaisuutta: sisäänpäin kääntyminen 2. Verkostotyön ja yhteistyön vahvistaminen johtaa tilanteeseen että kaikkia toimijoita tulee ”miellyttää” Riskianalyysi: ks. edellinen kohta. Verkostotyön ei saa antaa muodostua ”ameebaksi”, joka hämärtää työllisyysalueen tehtävän ja toiminnan rajat.	1. Rahoitusleikkaukset kohdentuu ostopalveluihin 2. Hankittavat palvelut tulevat kalliiksi (kilpailutus): ne aiheuttavat paljon välillisiä kustannuksia tai tarjoukset eivät ole kilpailukykyisiä 3. Inhouse-mallien kustannukset eivät ole läpinäkyviä 4. Uusi kannustinmalli supistaa palveluita kun niihin ohjaamisessa ei löydy taloudellista intressiä Riskianalyysi: kaikki palvelutuotanto kallista. Erityisesti ostopalvelut. Hyvää ei saa halvalla. Tukipalveluiden roolin muututtava bulkista täsmätueksi. Hankintaan vain välttämätön mutta kun hankintaan, niin silloin best-value-for-money.	1. Kilpailutus-osaaminen 2. Lain reunaehdot viranomaistyön siirtämisestä: Kuntien sisäinen yhteistyö ja ylläalueellinen yhteistyö palvelu-tuotannossa johtaa monimutkaisiin rakenteisiin Riskianalyysi: vahvana vastuukuntana Raahan haaste ja riski työllisyysosaamisen syventäminen kaupungin hankintatoimessa.

RISKI 6	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Työskentelyolosuhteet Työvoimaviranomainen järjestää henkilöstölleen työtilat, joille asetetaan erilaisia vaatimuksia, kuten esteettömyys, turvallisuus ja edellytykset pitää luottamukselliset tiedot salassa. Välttämättömiä työn kannalta ovat myös laitteet (tietokone ja puhelin), työn kannalta keskeiset tietojärjestelmän sekä tietoliikenneyhteydet. Etäasiointi on tullut keskeiseksi osaksi palvelua, jossa asiakkaille järjestetään pääteyhteydet etänä tapahtuviin henkilökohtaisiin palveluihin. Esimerkiksi korona-sulkujen aikaan ja tästä lähtien on omaksuttu myös henkilöstön etätyöskentely (hybridinä). Valtion TE-palveluissa on ollut tyypillistä, että henkilöstö toimii useilla eri paikkakunnilla osa pitkienkin välimatkojen päässä johdosta ja esihenkilöistä sekä työyhteisöstään. EPÄASIANMUKAINEN INFRASTRUKTUURI JA TYÖVÄLINEET JARRUTTAVAT PALVELUTUOTANTOA JA HEIKENTÄVÄT TYÖYHTEISÖÄ Todennäköisyys: 2 Vaikuttavuus: 2	- Asiakastietojärjestelmiä ei saada toimiviksi ennen uudistusta. Ne aiheuttavat merkittävää lisätyötä - Järjestelmien käyttö ja ohjeistus on puutteellista - Tietojen kirjaaminen tapahtuu epäyhtenäisesti tai sisältää virheellisiä tietoja - Toimitilat eivät vastaa toiminnallisiin vaatimuksiin - Tietoturva vaarantuu sisäisistä tai ulkoisista syistä Riskianalyysi: teknologia pettää aina. Teknologiariskit ennakoitava riittävällä tasolla. Keskeistä ennakoida ja harjoitella miten toimitaan tietojärjestelmähäiriöiden tapahtuessa.	- Palvelupisteverkosto (lähipalvelut) on sekavat. Ei tiedetä missä palvelupisteessä mitään palvelua on saatavilla ja monikanavaisuus ei toteudu. Palveluiden saavutettavuus kärsii joka aiheuttaa sen, että asiakkaiden palvelutarpeet lisääntyvät (esim. asiointeja, jossa asiat eivät ratkea/etene) - Työskentelyolosuhteissa (kuten etätyöjärjestelyissä) joudutaan tekemään henkilöstölle epämieluisia päätöksiä (sijainti, etätöiden rajaaminen ym.). Henkilöstö siirtyy muualle. Riskianalyysi: Laaja palveluverkko haastaa työllisyysalueen. Otettava haltuun vähitellen ja asteittain niin, että todellinen monikanavaisuus toteutuu 1-2 vuoden kuluessa startista. Henkilöstön vaihtuvuuteen sopeuduttava. Todellinen vaihtuvuusaste ja sen edellyttämä rekrytointipanos selviää ensimmäisen toimintavuoden aikana.	- Tietojärjestelmä-kustannukset ovat yllättäviä ja rajaavat taloudellista liikkumavaraa. - Tietojärjestelmät ja niiden yhteys kunnan järjestelmiin eivät toimi ja prosessit hidastuvat - Vuokrakustannukset kasvavat Riskianalyysi: digitalisaation merkitys ja kustannukset selkeästi aliarvioitu koko TE24-uudistuksessa. KEHA-keskus pystyy tuottamaan suuren osan perustarpeista. Mutta selkeästi se ei pysty tukemaan alueita digitaalisen asiakaspalvelun kehittämisessä suhteessa sekä tarpeisiin että kehityksen nopeuteen. Alueiden väliset erot digitalisaation hyödyntämisessä repeävät nopeasti ja saattavat muodostaa ratkaisevan eron uudistuksen ns. voittajien ja häviäjien välillä. Asiakkaiden digivaatimustaso nousee nopeasti yleisen digitalisaation ja tekoälymullistuksen myötä.	- Monialaisissa palvelurakenteissa eri organisaatiot ja niiden kulttuurit jäävät elämään uuden toiminnan sisälle - Vastakkainasettelu/ polarisoituminen valtionhallinnon ja kunnan henkilöstön välillä kärjistyy Riskianalyysi: uuden yhtenäisen työllisyyspalvelukulttuurin rakentamisessa iso savotta. Edellyttää hyvää johtamista ja aikaa. Profession-identiteetin tulisi selkeytyä, modernisoitua ja vakautua. Harmonisoituminen muuhun kunta-alan kulttuuriin ei ratkaisevaa (vrt. opettajat tai teknisen toimen työntekijät).

RISKI 7	Kriittiset palvelut	Tavoitteet	Tuotokset ja talous	Hallinto ja demokratia
Viestintä TE-palveluiden ja -uudistuksen viestintä on laaja tehtäväalue: Viestintä on osa lakisääteisiä tehtäviä (tieto ja neuvonta) ja asiakaskäyttäytymistä voidaan ohjata viestinnän avulla. Henkilöstöllä viestintätarpeita, samoin sidosryhmillä, päättäjillä ja kunnilla. Kansallisella tasolla viestitään työvoimapalveluista ja Kuntaliitto on valmistanut viestintäohjeet alueille. VIESTINTÄ EI TAVOITA KOHDERYHMIÄ JA/TAI JÄÄ VAJAAKSI, VIESTIT EIVÄT VÄLITY Todennäköisyys: 3 Vaikuttavuus: 1	- Viestintä on liian paljon virkailijoiden varassa ja on epäyhtenäistä. Asiakkaat saavat ristiriitaista tietoa - Viestintä ei tavoita asiakkaita. Epätietoisuus ja turhat palvelukontaktit lisääntyvät - Kriisiviestintään ei ole varauduttu - Tavoitteet ovat epämääräisiä ja niistä viestintä hämärtää perustehtävien / kriittisten palveluiden hoitamista Riskianalyysi: viestintä epäonnistuu aina. Lähtökohtaisesti työllisyysalueiden viestintä aliresursoitu suhteessa muutostarpeisiin. Keskeistä löytää synergiat ja yhteinen sävel kuntien muiden viestintäresurssien kanssa. Haaste sirpaleisuus: viestintäresursseja yleisesti vähän, konsernihallinnossa omansa, erilaisissa hankkeissa yleensä eniten mutta määräaikaisesti.	- Viestintä ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin - Liian monella osapuolella on tarve viestinnälle, se on eri tasoilla ristiriitaista esimerkiksi tavoitteista - Negatiivinen julkisuus, yksittäistapaukset aiheuttavat ongelmia - Asiakkaat vieraantuvat - Viestintä ei ole oikea-aikaista, selkeää ja koordinoitua. Tietoa löytyy hajanaisesti eri paikoista ja eri toimijoiden tuottamana Riskianalyysi: viestinnän kova ydin selkiytettävä ja toteutettava systemaattisesti osana palvelutuotannon kokonaisuutta.	- Ei rahaa viestintään - Viestinnän tulokset epäselvät - Asiakkaat eivät tiedä kuka heitä palvelee. Muutos nykytilaan on liian suuri. On kuntia, alueita, nettiä ja valtakunnallisia palveluita. Syntyy turhia viiveitä ja odottelua. Motivaatio kärsii ja työttömyydet pitkittyvät. - Viestintää ajatellaan ”ratkaisu syntyviin ongelmiin” mutta ongelmien juurisyyt jäävät hoitamatta Riskianalyysi: ks. edellinen kohta.	- Kuntien viestintä puutteellista, kuntien tarve tietää asukkaidensa palveluista johtaa lisätyöhön - Työllisyysalueen viestintä epäonnistuu, se jää taka-alalle tai siitä tulee itsetarkoituksellista. (epäselvää miten sillä tuetaan perustehtäviä) Riskianalyysi: ks. edelliset kohdat. Työllisyysalueiden viestintä ei lähde nolla- vaan miinus pisteestä. Vastoin tahtoaan ne joutuvat kantamaan ”työkkärin” perinnettä. Se selässään ne joutuvat yhtä aikaa rakentamaan imagoa, viestimään valtavalle sidosryhmäjoukolle sekä asiakkaille. Kokonaisuuden hanksaamiseen menee useampi vuosi (mitä ei ole tarjolla). Siksi viestinnän joka ulottuvuudella ja joka käänteessä ”less is more”: tiivistä, kiteytettyä, tarkkaa. Se välittää parhaiten perusviestin siitä, että työllisyysalue tekee perustehtävänsä – työnvälitystä – tiiviisti, tarkasti, keskittyneesti, tulosorientoituneesti

Kiitos!



Lisätietoa

Mikko Kesä,

mikko@mikkokesa.fi

+358 400 203494

www.mikkokesa.fi

