KEHA-selvitys

26.2.2026

Tanja Ståhlberg, Petra Lehto ja Anne Hokkanen

Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2026

Sisältö

A-osa Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan tehtävät KEHA-selvityksessä 9

1 Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus 10

1.1 Selvityksen kohteena olevat tehtävät 11

1.2 Selvityksen vastuutahot ja toteutus 11

1.3 Tiedonkeruu 12

1.3.1 Haastattelut 12

1.3.2 Sidosryhmäkysely 14

1.3.3 Muu tiedonkeruu 15

2 Nykytilan kuvaus 17

2.1 KEHA-keskuksen tehtävät 17

2.1.1 Selvityksen kohteena olevien tehtävien tarkempi sisällöllinen kuvaus 22

2.2 Kuntien työvoimaviranomaisten tehtävät 28

2.3 Ministeriön ja laillisuusvalvojan tehtävistä lyhyesti 30

2.4 Roolien ja tehtävänjaon toimivuuteen liittyviä kokemuksia uudessa työvoimapalvelujärjestelmässä 31

2.4.1 Nykytilan toimivuudesta tietoa tuottaneet toimijat 31

2.4.2 Haastatteluanalyysin työstäminen 31

2.4.3 Kansainvälisen rekrytoinnin käsittely selvitystyössä 32

2.5 KEHA-keskuksen rooli työllisyyspalveluiden uudessa hallinnollisessa kokonaisuudessa 32

2.6 Työnjaon muotoutuminen työvoimapalveluissa 37

2.6.1 Konkreettisia näkemyksiä tehtäväjaon tai vastuiden päällekkäisyyksistä tai puutteista selvityksen kohteena olevissa tehtävissä 38

2.6.2 Yhteistyön kuvaus nykytilasta kuntien näkökulmasta 44

2.6.3 Yhteistyön kuvaus nykytilasta ministeriön näkökulmasta 46

2.7 Sidosryhmien näkemys nykytilasta 48

2.7.1 Keskeiset roolit ja tehtävät 48

2.7.2 Eriävät näkemykset KEHA:n laajenevasta roolista 49

2.8 PES-arviointiraporttiin nostettuja kehittämissuosituksia 50

3 Tiedolla johtaminen kohti tulevaisuutta - kehittämistarpeet 52
3.1 Kuntien moninaiset odotukset tiedolla johtamisesta 52
3.2 Ministeriön näkemyksen mukaiset tietotarpeet 53

4 Tehokkaat ja vaikuttavat työvoimapalvelut – yhteenvetoa toimijoiden haastatteluista 55

5 Johtopäätökset ja ehdotukset työnjaon selkeyttämiseksi – muutokset KEHA-keskuksen tehtäviin 58
5.1 Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit 58
5.2 Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen 59
5.3 Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki 61
5.4 Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen 62
5.5 PES-koordinaatio 64
5.6 Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta 64
5.7 Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut + valtakunnallinen EURES-koordinaatio 66
5.8 Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot) 66
5.9 Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut) 67
5.10 Taloudelliset vaikutukset taulukkona 69

6 Yleisen tason kehittämisehdotukset huomioitavaksi palvelujärjestelmän tilaa koskevassa selvitystyössä 72

B-osa Kansainvälinen rekrytointi KEHA-selvityksessä 77

1 Kansainvälinen rekrytointi 78
1.1 KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtävät ja niiden tarkoitus 79
1.2 Selvityksen tulokset kansainvälisen rekrytoinnin osalta 82
1.2.1 Tausta: Yhteistyön lähtökohdat kansainvälisessä rekrytoinnissa ja ajankohtainen tilanne 82
1.2.2 Selvityksessä esiin nousseet havainnot teemoittain 84
1.3 TEM:n työvoiman maahanmuutto- ja kotoutumisyksikön (MAKO) johtopäätökset ja vaihtoehtoja etenemiselle 91

Liitteet 96

ESIPUHE

Lähivuosien merkittävämpiin julkishallinnon rakenteellisiin uudistuksiin lukeutuva TE-palvelut 2024 -uudistus toimeenpantiin 1. tammikuuta 2025. Uudistuksessa työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirrettiin kuntien työvoimaviranomaisille yhteensä 45 työllisyysalueelle. Uudistuksen tavoitteena oli saattaa palvelut lähemmäksi asiakkaita sekä saada kunnan koulutus- ja elinvoimapalvelut paremmin tukemaan työllistymistä ja alueiden elinvoiman vahvistamista. Työllisyyden edistäminen entistä tehokkaammin vaatii vahvaa elinvoima- ja yritysnäkökulmaa.

Uudistuksen keskeisimpiin elementteihin kuului niin sanottu kannustava rahoitusmalli, sillä Tanskan ja Saksan kokemusten perusteella tiedettiin, että palveluiden alueellistamisella voidaan saada hyviä työllisyysvaikutuksia, jos kannusteet ovat kohdallaan. Kunnan rahoitusvastuuta työttömyysetuuksista laajennettiin ja varhennettiin uudistuksessa. Työllisyyskehityksellä on siis entistä suurempi vaikutus kuntien rahoitusasemaan, kun positiivinen työllisyyskehitys tuottaa kunnalle entistä suuremman hyödyn ja vastaavasti kunta kantaa suuremman vastuun heikosta työllisyyskehityksestä. Kannustava rahoitusmalli edellyttää, että kunnilla on vahvat mahdollisuudet kehittää ja innovoida uudenlaisia toimintatapoja ja vaikuttavia palveluita työllisyyden edistämiseksi alueillaan. Samaan aikaan työllisyyden edistämisen strategisen yhteistyön rakentaminen työllisyysalueiden kesken ja valtakunnallisesti, valtion aluehallinnon toimijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa on tärkeää.

Muita keskeisiä elementtejä TE-palvelut 2024 -uudistuksessa olivat palveluiden järjestämisen kannalta riittävän isoihin yksiköihin perustuva järjestämisvastuu, strategisempi ohjaus ja palvelujen vahva integrointi. Siirtämällä järjestämisvastuu riittävän suurille kunnille tai kuntien yhteistoiminta-alueille haluttiin turvata työvoimapalveluiden järjestämiseen riittävät resurssit ja palveluiden

yhdenvertainen saatavuus kaikkialla Suomessa. Yhdenvertainen palvelu, kohtaannon edistäminen ja vahva tietojohtaminen edellyttivät yhteistä tietovarantoa, joka muodostuu valtakunnallisen tietojärjestelmäkokonaisuuden ja asiakkaiden palvelualustan kautta. Työllisyys-, kehittämis- ja hallintokeskus KEHA (myöhemmin KEHA-keskus tai KEHA) sai uudistuksen myötä tehtäväkseen kehittää ja ylläpitää muun muassa valtakunnallisia tietojärjestelmiä sekä tuottaa tietoa työ- ja elinkeinoministeriölle ja kuntien työllisyysalueille.

Tämä selvitystyö on valmisteltu vaiheessa, jossa uudistettu suomalainen työvoimapalvelujärjestelmä on ollut toiminnassa vasta noin vuoden ajan. Uudistus kirjattiin voimaan 1.1.2025, mutta käytännön toteutus edellyttää pidempää siirtymäaikaa uudistuksen laajuuden vuoksi. Toimeenpanotyö jatkuu alueilla ja valtiolla vähintäänkin muutaman vuoden, ennen kuin uudet organisaatiot ja niiden palvelumallit, eri toimijoiden roolit ja yhteiset toimintamallit sekä prosessit ovat löytäneet sujuvat uomansa. Tästä johtuen käytettävissä olevien ensimmäisen toimintavuoden seurantatietojen perusteella on vielä liian aikaista tehdä johtopäätöksiä alueiden menestymisestä tuoreina työvoimaviranomaisina.

Kuten kunnat, myös KEHA-keskus on 1. tammikuuta 2025 alkaen ollut monin tavoin uuden äärellä. KEHA:lle siirrettiin TE-palvelut 2024 -uudistuksessa uusia lakisääteisiä tehtäviä ja vahvistettiin tiettyjä sillä jo ennestään olleita tehtäviä. Työ- ja elinkeinoministeriö (myöhemmin TEM) vastasi TE-palvelut 2024 -uudistuksen lainsäädäntöhankkeesta. Hankkeen aikana visioitiin muun muassa, että tiettyjä tehtäviä KEHA-keskukseen keskittämällä, kuten esimerkiksi ministeriön tietotuotannon ja lainsäädäntömuutoksista informoimisen tehtäviä, voidaan ministeriössä keskittyä aiempaa paremmin sen ydintehtävään eli politiikka- ja lainsäädäntövalmisteluun ja toisaalta turvaamaan uudistuksen ylimenovaihetta.

KEHA:n tehtäväkokonaisuudesta voidaan tunnistaa kolmentyyppisiä tehtäviä:

1. Aiemmin TE-toimistoissa tai ELY-keskuksissa hoidetut tehtävät, joiden säilyminen valtion vastuulla olevina keskitettyinä toimintoina nähtiin tarkoituksenmukaiseksi. Esim. vastuu tietojärjestelmistä ja vaativat asiantuntijalausunnot

2. Tehtävät, joilla selkiytetään TEM:n ja KEHA-keskuksen välistä työnjakoa ja kirkastetaan TEM:n ydintehtäviä. Esim. tiedontuotanto

3. TE-palvelut 2024 -uudistuksen toimeenpanoa ylimenovaiheessa tukevat tehtävät kuten oikeudellinen tuki ja osaamisen kehittäminen.

Vaikka TE-palvelu-uudistuksen voimaantulosta on verrattain vähän aikaa, KEHA-keskuksen tehtäväkokonaisuuden ja mahdollisten päällekkäisyyksien tarkastelu suhteessa kuntien työvoimaviranomaisten tehtäviin ja vastuisiin on perusteltua. Kunnat ovat työvoimapalveluiden järjestämisvastuun myötä itsenäisiä lain tulkitsijoita ja velvollisia huolehtimaan sekä henkilö- että yritys- ja työnantaja-asiakkaidensa palveluiden järjestämisestä lainmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Kunnat vastaavat oman henkilöstönsä perehdyttämisestä ja siitä, että henkilöstön osaaminen vastaa työvoimapalveluiden viranomaisilta edellytettävää osaamista samaan aikaan, kun osaamisen halutaan vastaavan myös kuntien työllisyysalueiden strategisia kehityssuuntia. Kunnilla on vahvat verkostot, joita edelleen kehittämällä niillä on mahdollisuus monenlaisten tehtävien, ml. erilaisten tukitoimien, keskittämiselle ja hyvien käytäntöjen jakamiselle ilman valtion tukea.

KEHA-keskuksen rooli TE-palvelut 2024 -uudistuksessa on ollut kaksijakoinen ja haastava: KEHA on ollut virastona suuren muutoksen ja myös ristiriitaisten odotusten kohteena sekä roolinsa että tehtäviensä osalta. Samaan aikaan sillä on ollut mittava vastuu sekä TE-palvelut 2024, KOTO24- että aluehallintouudistusten toimeenpanon valmistelijana, tukijana ja toimeenpanijana. Sen tehtävänä on ollut osaltaan varmistaa, että uudistusten toimeenpano muilla toimijoilla voi onnistua. Tässä tehtävässä KEHA:n voidaan arvioida onnistuneen: isojen uudistusten toimeenpano on ollut sujuvaa niin tietojärjestelmämuutosten kuin esimerkiksi henkilöstön siirtymien osalta.

Muutostuen tuottajana ja valtakunnallisten toimeenpanon prosessien johtajana KEHA-keskus ei ole saanut riittävästi aikaa viraston uudistuneen identiteetin työstämiselle. Toivottavasti tämä selvitystyö auttaa selkiyttämään toimijoiden vastuita ja rooleja, ja antaa myös KEHA-keskukselle viimein mahdollisuuden validoida ja vakiinnuttaa paikkansa valtionhallinnon toimijana ja tukena työllisyyden edistämisessä. Selvitysaineisto osoittaa, että KEHA-keskusta tarvitaan jatkossakin.

Viimeisin KEHA-keskukseen kohdistunut muutos tapahtui 1. tammikuuta 2026, kun sen nimi aluehallintouudistuksen myötä vaihtui Työllisyys-, kehittämis- ja hallintokeskukseksi. Tuttavallisemmin puhutaan kuitenkin edelleen KEHA-keskuksesta.

Tanja Ståhlberg
Helmikuu 2026

A-osa

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan tehtävät KEHA-selvityksessä

1 Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus

TEM on toteuttanut selvityksen KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten rooleista, työnjaosta ja vastuista työllisyyden ja kansainvälisen rekrytoinnin tehtävissä. Selvityksen tarkoituksena oli tunnistaa ja arvioida KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten työnjakoon ja rooleihin liittyviä mahdollisia päällekkäisyyksiä tai epätarkoituksenmukaisuuksia. Selvityksessä on tarkasteltu myös KEHA-keskuksen roolia TEM:n ohjaustehtävän tukena.

Selvitykseen sisältyvällä KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtävän tarkastelulla on osin erilaiset lähtökohdat, sillä sen kytkennät TE-palvelut 2024 -uudistukseen ja työllisyyspalveluihin ovat löyhemmät. Kansainvälisen rekrytoinnin osuus muodostaa selvityksessä oman kokonaisuutensa ja esitellään selvityksen B-osiossa.

Tarve selvityksen kaltaiselle tarkastelulle KEHA-keskuksen ja työvoimaviranomaisten tehtävissä oli tunnistettu eri toimijoiden tahoilla kuten KEHA-keskuksessa, kuntien työllisyysalueilla ja TEM:ssä erityisesti TE-palvelut 2024 -uudistuksen käytännön toimeenpanon 1. tammikuuta 2025 jälkeen. Myös Euroopan julkisten työvoimapalveluiden (PES, Public Employment Services) -verkoston tuottamassa vertailuarvioinnissa syksyllä 2025 tehtiin havaintoja tarpeesta selkiyttää em. toimijoiden vastuita ja tehtävienjakoa.

KEHA-selvitys toteutettiin lokakuun 2025 ja tammikuun 2026 välisenä aikana. Selvityksellä ei ole ollut välitöntä yhteyttä aluehallintouudistukseen ja sen osana toteutettavaan elinvoimakeskusuudistukseen. Elinvoimakeskusten toiminta käynnistyi 1.1.2026 ja samassa yhteydessä ELY-keskusten toiminta lakkasi.

KEHA-selvitystä voidaan hyödyntää tarvittavilta osin valtion laajemmassa virastoselvityksessä, jonka tekemisestä hallitus päätti syksyn 2025 budjettiriihessä. TEM piti valtion virastoselvityshankkeen tietoisena etenemisestään. Lisäksi KEHA-selvitystä hyödynnetään työvoimapalvelujärjestelmän tilaa koskevassa selvityksessä (ns. PaTi-selvitys), joka annetaan työllisyyden edistämisen valtakunnallisen neuvottelukunnan toimesta valtioneuvostolle hallituskauden lopulla.

Selvityksen tavoitteena on esittää ehdotuksia 1.1.2025 uudistuneen työvoimapalvelujärjestelmän keskeisten toimijoiden KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten työnjaon ja roolien selkiyttämiseksi sekä mahdollisten päällekkäisyyksien ja epätarkoituksenmukaisuuksien purkamiseksi. Ehdotukset perustuvat selvityksessä tehdyn tiedonkeruun pohjalta tehtyihin havaintoihin ja analyysiin. Näin toteutettuna ehdotukset tukisivat myös valtion säästötavoitteita.

1.1 Selvityksen kohteena olevat tehtävät

Selvityksen A-osiossa tarkastellaan seuraavia työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan tehtäviä KEHA-keskuksessa:

- Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit
- Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen
- Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki
- Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen
- PES-koordinaatio
- Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta
- Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot)
- Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut)
- Työvelvollisuusrekisteri

Selvityksen B-osiossa tarkastellaan kansainvälisen rekrytoinnin palveluihin sekä valtakunnalliseen EURES-koordinaatioon liittyviä tehtäviä KEHA-keskuksessa osana Work in Finlandia.

Selvityksen ulkopuolelle rajattiin TEM hallinnonalan tehtäviin lukeutuvat kotoutumisen ja palkkaturvan tehtävät KEHA-keskuksessa.

1.2 Selvityksen vastuutahot ja toteutus

KEHA-selvitys toteutettiin työ- ja elinkeinoministeriön sisäisenä virkatyönä. Selvityshenkilönä toimi alueet ja kasvupalvelut -osaston johtava asiantuntija

Tanja Ståhlberg. Kansainvälisen rekrytoinnin osalta valmistelusta vastasi johtava asiantuntija Petra Lehto ministeriön maahanmuutto ja kotoutuminen –yksiköstä.

Selvitystyön valmisteluun osallistuivat alueet ja kasvupalvelut -osastolla myös suunnittelija Anne Hokkanen (mm. haastatteluiden käytännön prosessista vastaaminen, tiedottamisen ja visualisoinnin tehtävät), neuvotteleva virkamies Tiina Oinonen (mm. haastattelurungon valmistelu, sidosryhmäkyselyn valmistelu ja vastausanalyysi), neuvotteleva virkamies Markku Virtanen (haastattelurungon ja sidosryhmäkyselyn valmistelu), erityisasiantuntija Minna Nieminen (haastattelurungon valmistelu, osaan haastatteluista osallistuminen ja haastattelumuistiinpanojen laatiminen) ja korkeakouluharjoittelija Annsofi Oksanen (osaan haastatteluista osallistuminen ja haastattelumuistiinpanojen laatiminen, keskeisen lainsäädäntötiedon kokoaminen). Maahanmuutto ja kotoutuminen -yksikön kansainvälinen osaaminen ja työvoima -tiimi tuki valmistelutehtävässä johtava asiantuntija Lehdon työtä.

1.3 Tiedonkeruu

1.3.1 Haastattelut

Pääosa selvityksen tiedonkeruusta toteutettiin haastatteluin. Työvoimapalvelujärjestelmässä toimivien keskeisten tahojen kuuleminen haastattelujen muodossa oli ensisijaisen tärkeää käytännön konkreettisten kokemusten kartoittamiseksi sekä roolien ja tehtävien toimivuuteen tai toimimattomuuteen liittyvän kokonaiskuvan ja johtopäätösten muodostamiseksi. Haastateltavia toimijoita olivat KEHA-keskus, kuntien työvoimaviranomaiset sekä TEM. Lisäksi pidettiin tärkeänä haastatella valtion aluehallinnon edustajia eli ELY-keskuksia (1.1.2026 alkaen elinvoimakeskukset) sekä työvoimaviranomaisten laillisuusvalvonnasta vastaavaa Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoa (1.1.2026 alkaen laillisuusvalvonnan tehtävä Lupa- ja valvontavirastossa).

KEHA-keskuksesta haastatteluihin kutsuttiin KEHA-keskuksen johtaja sekä vastuualuejohtajat siltä osin, kuin selvityksen kohteena olevat tehtävät kuuluivat heidän vastuulleen. Lisäksi haastateltiin em. vastuualueiden yksiköiden päälliköitä.

Kuntien 45 työllisyysaluetta ovat keskenään erilaisia ja eri lähtökohdista toimintansa käynnistäneitä. Tästä syystä oli tärkeää kuulla työllisyysalueita niin, että ne edustivat mahdollisimman hyvin alueiden heterogeenisyyttä. Selvitystä varten päätettiin haastatella C6-kaupunkeja sekä useampaa erilaiset kriteerit täyttävää työllisyysaluetta. Työllisyysalueiden valinnassa käytettiin seuraavia kriteereitä: maantieteellinen sijoittuminen eri puolille Suomea, kaksikielisyys, työllisyysalueen toiminnan käynnistäminen poikkeusluvalla ja työllisyysalueen kuntayhtymämalli. Näiden kriteerien pohjalta haastatteluihin kutsutut alueet olivat C6-kapunkien lisäksi: Etelä-Karjala, Pietarsaari, Jyväskylä, Kymppi, Pohjanmaa, Mikkeli, Keski-Uusimaa, Ylä-Savo, Tunturi-Lappi ja Rauma. Ylä-Savoa lukuun ottamatta kaikki kutsutut alueet pääsivät osallistumaan haastatteluihin.

ELY-keskuksia edustavat virastot arvottiin. ELY-keskuksia edustivat kolme elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualueen johtajaa (Uusimaa, Pirkanmaa ja Lappi) sekä kolme työllisyyden, yrittäjyyden ja osaamisen palveluista vastaavaa TYO-päällikköä (Kaakkois-Suomi, Kainuu ja Pohjois-Pohjanmaa). E-johtajilla ja TYO-päälliköillä arvioitiin tehtäviensä pohjalta olevan läheisin yhteys sekä selvityksen kohteena oleviin KEHA-keskuksen tehtäviin että työllisyyden edistämisessä tehtävään yhteistyöhön kuntien työllisyysalueiden kanssa.

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto vastasi 31.12.2025 saakka kuntien työvoimaviranomaisten laillisuusvalvonnasta. 1. tammikuuta 2026 alkaen tehtävä sijoittui tuolloin toimintansa käynnistäneeseen Lupa- ja valvontavirastoon. Laillisuusvalvojan näkökulma on neutraali, mutta se tuo lisäarvoa tarkastellessaan KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten tehtävien ja roolien selkeyttä omasta näkökulmastaan.

TEM:stä haastateltiin kaikki ne osastot tai yksiköt, joilla on joko tulosohjauksellista roolia selvityksen kohteena oleviin KEHA-keskuksen tehtäviin tai muuta keskeistä liittymäpintaa työllisyyden edistämiseen ja sen toimijoihin.

Näitä osastoja tai yksiköitä olivat alueet ja kasvupalvelut, työllisyys ja toimivat markkinat, ohjausyksikkö sekä maahanmuutto ja kotoutuminen.

Haastateltavia oli yhteensä 64.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 15.10.-26.11.2025. Haastattelijana toimi ministeriön selvityshenkilö, jonka lisäksi kuhunkin haastatteluun osallistui 1–2 muuta ministeriön edustajaa. He kirjasivat haastattelumuistiinpanoja ja esittivät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin Teamsissa lukuun ottamatta yhtä ministeriön ryhmähaastattelua. Teams-haastattelut litterointiin Teamsin litterointityökalulla. KEHA-keskuksen johtaja ja C6-kaupunkien työllisyysjohtajat haastateltiin yksittäin. Muut haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, joihin osallistui kerrallaan 2–5 haastateltavaa. Haastattelujen kesto oli 1–1,5 tuntia. Haastattelukysymykset olivat teemoiltaan yhdenmukaiset kaikille vastaajille, mutta kysymyksissä oli toimijakohtaisia painotuksia.

Selvityksen kohteena olevia tehtäviä ja niihin mahdollisesti liittyviä päällekkäisyyksiä ja kehittämistarpeita tarkasteltiin laajemman teemoittelun kautta. Haastatteluteemat olivat:

- Tehtävänjako ja yhteistyö
- Tuki kuntien työllisyysalueille
- Kansainvälinen rekrytointi
- Tehokkuus ja vaikuttavuus
- Tiedolla johtaminen
- Vastuut ja roolit
- Ohjaus ja kehittäminen
- Strateginen ohjaus ja tehtävänjako

1.3.2 Sidosryhmäkysely

Työllisyyden edistämisen valtakunnallisessa neuvottelukunnassa, sen jaostoissa ja niiden alajaostoissa mukana olevia toimijoita (muut kuin haastatteluihin kutsutut) pyydettiin esittämään näkemyksensä selvityksen kohteena olevista tehtävistä, rooli- ja tehtäväjaosta sekä yhteistyöstä vastaamalla selvityksen sidosryhmäkyselyyn. Kysely (liite 1) toteutettiin Webropolilla, ja se lähetet-

tiin yhteensä 31 toimijataholle sähköpostitse 11.11.2025. Vastausaikaa annettiin 26.11.2025 saakka, johon mennessä saatiin kymmenen eri toimijan vastaukset. Vastauksensa kyselyyn antoivat Akava, Hela, Kela, OKM, Palta, SAK, STTK, SUK, Työttömien keskusjärjestö ja Työttömyyskassojen yhteisjärjestö.

1.3.3 Muu tiedonkeruu

Tietoja selvityksen kohteena olevien tehtävien resursseista sekä tehtävien käytännön sisällöistä pyydettiin KEHA-keskuksesta tietopyynnöillä.

Kansainvälisen rekrytoinnin palveluiden järjestämisen tilannekuvasta käytiin vapaamuotoiset taustakeskustelut haastatteluteemoja mukaillen Turun, Helsingin, Tampereen ja Lappeenrannan kaupunkien elinvoima- ja maahanmuuttopalveluiden kanssa. Kansainvälisessä rekrytoinnissa KEHA-keskus Work in Finlandin osana tekee tiivistä yhteistyötä työllisyyspalveluiden ohella kaupunkien yleiseen toimivaltaan kuuluvien toimintojen kanssa ja siksi oli perusteltua laajentaa tiedonkeruuta myös näihin.

TEM:n, KEHA-keskuksen ja työllisyysalueiden yhteinen tapaaminen pidettiin 20. marraskuuta 2025 Helsingissä. Ministeriön ajankohtaiskatsauksen lisäksi pidettiin paneelikeskustelut yhteisen suunnan kirkastamiseksi. Teemoina olivat yhteiskehittäminen, tiedolla johtaminen sekä viestintä ja tiedon jakaminen. Keskustelijoina olivat KEHA ja työllisyysalueet. Em. tilaisuudessa jaettiin tietoa ja näkemyksiä, joita huomioitiin myös KEH-selvityksen valmistelussa.

PES arviointiraporttia, joka valmistui Suomen työvoimapalvelujärjestelmästä syksyllä 2025, hyödynnettiin PES-verkoston kehittämisnäkemysten kuvaamiseksi selvityksessä. PES-verkosto on Euroopan julkisten työvoimapalvelujen verkosto (*Public Employment Services),* joka perustettiin EU:n päätöksellä vuonna 2014 tavoitteenaan parantaa työvoimapalveluiden tehokkuutta ja laatua, edistää yhteistä oppimista ja hyvien käytäntöjen jakamista, tukea EU:n työmarkkina- ja työllisyysaloitteita sekä toteuttaa ja kehittää vertailuoppimista *(benchlearning).*

Verkosto toimii jatkuvan parantamisen periaatteella ja viime vuosien esillä olevia teemoja ovat olleet erityisesti digitalisaatio, tekoälyn käyttö työnvälityk-

sessä, kumppanuudet, työnantajayhteistyö, yhteistyö yksityisten työvoimapalvelujen kanssa ja vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen tukeminen.

Vertailuarviointi on PES-verkoston kehittämä keskeinen työkalu, joka auttaa julkisia työvoimapalveluja parantamaan tuloksellisuuttaan systemaattisesti vertaisoppimisen ja laadunhallinnan avulla. Vertailuarviointi toteutetaan kolmen vuoden sykleissä. Neljäs vertailuarviointi järjestettiin 2024–2025 ja Suomen vertailuarviointi toteutettiin syksyllä 2025. Arvioinnissa tarkastellaan työvoimapalvelujen eri osa-alueita, jotka ovat strateginen suorituskyvyn johtaminen, operatiivisten prosessien suunnittelu ja tiedon hyödyntäminen, aktivointi, palvelumallit, kumppanuudet, työnantajayhteistyö ja resurssien hallinta. Osana Suomen työvoimapalvelujärjestelmän arviointia toteutettiin lisäksi syvällisempi analyysi tiedolla johtamisen käytännöistä ja kehittämistarpeista.

2 Nykytilan kuvaus

Kappaleessa on tiivis kuvaus KEHA-keskuksen ja työvoimaviranomaisten tehtävistä sekä laillisuusvalvojan tehtävästä. KEHA:n osalta tehtävät kuvataan taulukolla TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä tapahtuneiden muutosten hahmottamiseksi. Nykytilan kuvaus rakentuu tehtäväkuvausten lisäksi haastatteluaineistosta ja sidosryhmäkyselyssä esitetyistä näkemyksistä. Toimijoiden tuottamat näkemykset nykytilasta perustuvat verrattain lyhyeen ajanjaksoon eli haastatteluaikana 10–11 kuukauden kokemuksiin uudistuneesta työvoimapalvelujärjestelmästä.

2.1 KEHA-keskuksen tehtävät

Selvitykseen sisältyvät tehtävät	Tilanne/työnjako 31.12.2024 saakka	Nykytila 1.1.2025 alkaen
Työvoima-palveluiden valtakunnalliset tietojärjestelmä-palvelut (Valtakunnallinen tietovaranto, asiakastietojärjestelmäkokonaisuus, palvelualusta)	KEHA vastasi työ- ja elinkeinohallinnon valtakunnallisten tietojärjestelmäpalvelujen ja muiden sähköisten palvelujen ylläpidosta ja kehittämisestä ja niihin liittyvästä neuvonnasta. Yhteisrekisterinpitäjyys tietovarannon osalta TE-toimistojen kanssa. Palvelualustan rekisterinpitäjä KEHA.	Tehtävä säilyi KEHA:lla. Lisäksi KEHA vastaa asiakastietojärjestelmäkokonaisuuteen liittymiseksi tarvittavien rajapintojen kehittämisestä ja ylläpidosta. Työvoimapalveluiden valtakunnallisten tietojärjestelmäpalvelujen kehittäminen tehdään kuitenkin määrärahojen puitteissa yhteistyössä työvoimaviranomaisten kanssa.
Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen		KEHA:n tehtävä on tiedolla johtamisen keinoin seurata ja arvioida työvoimapalvelujen tuloksellisuutta ja toimivuutta ja tuottaa niitä koskevaa tietoa. KEHA vastaa yhteistyössä TEM:n ja EVK:n kanssa valtakunnallisten työllisyyden edistämisen tavoitteiden

Selvitykseen sisältyvät tehtävät	Tilanne/työnjako 31.12.2024 saakka	Nykytila 1.1.2025 alkaen
		toteutumisen alueellisesta seurannasta ja analysoinnista.
Työvoimapalvelujen seurantamittariston kehittäminen (liittyy edelliseen)	KEHA:ssa seurantamittareiden kehitystyötä tehtiin TE- ja KOTO-palveluiden tiedolla johtaminen -hankkeessa vuosina 2023-2025.	Kehittämistyö siirtyi osaksi KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen toimintoa.
Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot, eli työttömyysturvalain 11 luvussa KEHA:lle säädetyt tehtävät)	Uudenmaan TE-toimisto hoiti keskitetysti harkintaa vaativat työvoimapoliittiset lausunnot. Kokonaisuuteen kuuluu myös muutoksenhakuun liittyvät viranomaistehtävät.	KEHA hoitaa keskitetysti vaativat työvoimapoliittiset lausunnot. Tehtävä kerryttää samalla tietoa mm. työmarkkinoista, työnhakijoiden työmarkkinakäyttäytymisestä, kuntien palvelutoiminnasta sekä osaamisen kehittämisestä ja yritystoiminnan harjoittamisesta.
Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut)	Neuvontapalveluja tuotettiin työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskuksessa (TE-aspa), ml. Yritys-Suomi-puhelinpalvelu sekä Yrittäjän Talousapu-puhelinpalvelu.	Neuvontapalvelut siirtyivät KEHA-keskukselle. KEHA hoitaa valtakunnallisesti kansalaisiin kohdistuvaa työttömyysturvaneuvontaa ja antaa neuvontaa sähköisten palveluiden käytöstä. (TMT, A-TMT, YA-TE) Yritys-Suomi-neuvonta ja Yrittäjän talousapupalvelu siirtyivät KEHA:lle.
Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen	ELY:t hoitivat valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueilla sekä vastasivat osaltaan TE-toimistojen laillisuusvalvonnasta.	KEHA:n tehtäväksi tuli tukea työvoimaviranomaisia työvoimapalvelujärjestelmän kehittämisessä. KEHA hoitaa osaamisen kehittämistä mm. järjestämällä valtakunnallisia koulutuksia sähköisistä palveluista ja tietojärjestelmistä ja merkittävistä lakimuutoksista. KEHA koordinoi

Selvitykseen sisältyvät tehtävät	Tilanne/työnjako 31.12.2024 saakka	Nykytila 1.1.2025 alkaen
	ELY:t hoitivat tehtäviä mm. yrittäjyyden ja elinkeinotoiminnan edistämisen, työmarkkinoiden toimivuuden, työvoiman saatavuuden ja työllisyyden toimialoilla (kehittämispalvelut).	valtakunnallista perehdyttäjä- ja kouluttajaverkostoa, mutta ei vastaa yksittäisistä koulutuksista. Työvoimaviranomaisten laillisuusvalvonta siirtyi AVI:lle.
Oikeudellinen tuki	Uudenmaan ELY vastasi keskitetysti TE-toimistojen ja kuntakokeiluun kuuluvien kuntien oikeudellisesta tuesta.	Tehtävä siirtyi KEHA-keskukselle. KEHA neuvoo työvoimaviranomaisia lakien tulkinnassa ja voi antaa tulkintaohjeita lakien soveltamisesta, mutta ohjeet eivät ole oikeudellisesti sitovia, vaan yhdenmukaisia soveltamiskäytäntöjä varmistavia suosituksia. Tulkintaohjeisiin kuuluu mm. lakien käytännön soveltamiseen liittyviä menettelytapaohjeita. Oikeudellinen neuvonta kohdistuu ensisijaisesti: työvoimapalveluiden järjestämisestä annettuun lakiin (380/2023), työllistymisen monialaisesta edistämisestä annettuun lakiin (381/2023), työttömyysturvalakiin ja kotoutumisen edistämisestä annettuun lakiin (681/2023).
Monialaisen palvelun tuki	Kohtaamo-hanke ELY:ssä vuoteen 2021 saakka. Tämän jälkeen palvelun tuki siirtyi KEHA-keskuksen monialaisen palvelun tukeen.	Monialaisen palvelun tuki laajentui nuorten Ohjaamoa tukevasta Kohtaamo-hankkeesta vastaamaan myös työllistymistä edistävää monialaisen tuen yhteistoimintamallia, maahanmuuttajien osaamiskeskuksia sekä maahanmuuttajien ohjaus- ja neuvontapalveluita. KEHA-keskuksen toiminnan hyödyntäminen on työllisyysalueille

Selvitykseen sisältyvät tehtävät	Tilanne/työnjako 31.12.2024 saakka	Nykytila 1.1.2025 alkaen
		vapaaehtoista ja sitä voivat käyttää myös monialaiset palvelupisteet.
Nuorten hyvinvoinnin ja elämänhallinnan valmennus ONNI-toiminta	Nuorten hyvinvoinnin ja elämänhallinnan valmennusta toteutettiin Ohjaamoissa ONNI-toimintana ja sitä organisoitiin Uudenmaan TE-toimistosta.	Nuorten hyvinvoinnin ja elämänhallinnan valmennuksen tarjoaminen (ml. ONNI-toiminta) siirtyi KEHA:lle, joka myös seuraa valmennuksen vaikuttavuutta ja neuvottelee kuntatoimijoiden tai hyvinvointialueiden kanssa toteutuneesta valmennuksesta.
Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut	Ennen Work in Finlandin perustamista kansainvälisiä rekrytointipalveluja tuottivat Business Finland, KEHA-keskus, TE-toimistot, ELY-keskukset sekä Maahanmuuttovirasto. Kevään 2021 hallituksen puoliväliriihessä päätettiin vahvistaa työvoiman maahanmuuton rakenteita ja luoda uusi, valtion palvelut kokoava keskustoiminto, Work in Finland.	Vuosien 2023-2025 aikana käynnistetty Work in Finland –toiminto on rakennettu Business Finlandin ja KEHA-keskuksen varaan. Work in Finlandin tehtävänä on valtakunnalliset ja ylialueelliset palvelut, joilla tuetaan osaajien maahanmuuttoa ja työvoiman liikkuvuutta. Osana Work in Finlandia KEHA-keskuksen tehtävänä on tarjota valtakunnallisia palveluita, joilla tuetaan työnantajia kansainvälisessä rekrytoinnissa. KEHA ylläpitää ja kehittää tietojärjestelmiä ja alustoja, jotka tukevat kansainvälistä kohtaantoa ja kokoaa ja ennakoi valtakunnallisesti ulkomaisen työvoiman tarpeita. Lisäksi KEHA-keskus hoitaa kv. rekrytoinnin työnantajaneuvontaa, tiedottaa Suomen työelämästä ja tarjoaa työnantajille valmennus- ja muita palveluita rekrytoinnin tueksi. Kansainvälisen rekrytoinnin tehtävistä säädettiin erikseen valtioneuvoston asetuksella (789/2024).
EURES	TEM koordinoi työnvälitysverkoston toimintaa,	KEHA on nimitetty EURES:in kansalliseksi koordinaatiotoimistoksi, jonka tehtävät määritellään EU-

Selvitykseen sisältyvät tehtävät	Tilanne/työnjako 31.12.2024 saakka	Nykytila 1.1.2025 alkaen
	operatiivinen toiminta TE-toimistoissa. KEHA-keskus vastuutettu tueksi (Eures-portaalin ja kansallisten järjestelmien yhteensovittaminen, Euresin tilastointikehittäminen ja aineiston kerääminen, Eures preinitial training -koulutusten koordinointi)	lainsäädännössä (EURES-asetus). Asetuksen mukaisesti jäsenvaltion velvollisuus on varmistaa Eures-palvelun saatavuus valtakunnallisesti. Kunnat/työvoimaviranomaiset ovat Eures-verkoston jäseniä.
Euroopan julkisten työvoimapalvelujen verkoston (PES= Public Employment Services) toiminnan operatiivinen koordinaatio	PES-verkoston koordinaatiosta vastasi TEM, KEHA mukana toiminnassa.	KEHA:n ja julkisten työvoimapalvelujen välistä yhteistyötä tiivistettiin. Nimettiin PES-johtokunnan varajäsen sekä PES-asiantuntijaverkoston jäsen KEHA:sta.
Työvelvollisuus-rekisteri	Rekisterinpitäjänä TEM. KEHA:n tehtävänä rekisterin teknisen käyttöönottovalmiuden ylläpito normaalioloissa.	Yhteisrekisterinpitäjyys TEM:llä, työvoimaviranomaisilla, KEHA:lla. KEHA perustaa rekisterin ja vastaa rekisterin yleisestä toiminnasta ja käytettävyydestä, tietojen eheydestä, suojaamisesta ja säilyttämisestä sekä rekisteriin liittyvien palvelujen teknisestä toteuttamisesta. KEHA vastaa työvelvollisuusmääräyksen antamisesta ja toimeenpanosta Ahvenanmaan maakunnassa.

2.1.1 Selvityksen kohteena olevien tehtävien tarkempi sisällöllinen kuvaus

Selvityksen kohteena olevat TEM hallinnonalan tehtävät sijoittuvat KEHA-keskuksen organisaatiossa useammalle vastuualueelle. Näitä vastuualueita ovat Asiakas- ja neuvontapalvelut, Työllisyys ja kotoutuminen ja Työttömyysturva. Tehtävillä on liittymäpintaa tai yhteistä toteutusta myös Tieto ja digitalisaatio- sekä Korvaukset ja valtionavut -vastuualueiden kanssa.

KEHA-keskus on kuvannut tarkemmin selvityksen kohteena olevien lakisääteisten tehtävien sisältöä ja konkretiaa, joita esitellään alla.

Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit

KEHA-keskuksen kuvaus tehtävien sisällöstä esitetään liitteessä 2.

Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen

Vuoden 2025 alusta lähtien KEHA-keskuksen arviointi, raportointi ja tiedolla johtamisen tehtäviin on kuulunut työvoima ja kotoutumispalveluiden tuloksellisuuden arviointi ja seuranta sekä työvoima- ja kotoutumispalveluiden digitaalisen raportoinnin kehittäminen ja ylläpito (Mylly), monialaisia palveluita (TYM, Ohjaamot) koskeva tiedontuotanto sekä erilaiset tietoaineistot, tilastotietokannat ja datapaketit työllisyysalueiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Tehtäväkokonaisuuteen Arviointi ja tiedolla johtaminen -yksikössä kuuluvat myös tutkimusluvat ja tutkijayhteistyö mm. tutkimuslaitosten suuntaan.

Maaliskuusta 2025 eteenpäin tehtäviin täydentyivät ilmiölähtöisen kotoutumisen seuranta ja tiedontuotanto, työnvälitystilaston kehittäminen ja kansallinen/kansainvälinen tilastoyhteistyö, kansallinen työllisyyskatsaus ja Suomen työmarkkinoiden analysointi, työvoima- ja osaamistarpeiden ennakointi ja työvoimabarometri, kansalliset toimialakatsaukset, työvoimapoliittinen tutkimus ja muut selvitykset sekä kansainvälisen rekrytoinnin kohtaanto- ja ennakointimalli (työvoimapula-alojen tunnistaminen).

Vuonna 2026 KEHA valmistelee osaltaan TE-palvelujärjestelmän tilan arviointia koko hallituskauden osalta.

Lisäksi yksikkö koordinoi seuraavia verkostoja:

- valtakunnallinen tiedolla johtamisen verkosto, jonka tarkoituksena on käsitellä yleisesti työvoimapalveluiden tiedolla johtamiseen liittyviä kysymyksiä, jakaa tietoa ja käynnistää yhteistyökokonaisuuksia
- valtakunnallisen neuvottelukunnan tietojaoston tiedolla johtamisen alajaosto, joka on keskeinen vaikuttamisväylä valtioneuvoston ja neuvottelukunnan suuntaan. Se käsittelee palvelujärjestelmän tuloksellisuuden kehittämistä, arviointimittareita ja niiden kehittämistä, kansainvälisiä vertaisarviointeja (PES) sekä tiedolla johtamisen työkalujen yhteiskehittämistä (mm. tulorekisterin käyttöönotto, asiakaskokemuksen mittaaminen)
- työvoima- ja osaamistarpeiden koordinaatioryhmä, joka käsittelee työvoimabarometriin, alueellisiin kehitysnäkymiin ja muihin valtion

ennakointiprosesseihin liittyviä kysymyksiä. Edustettuina KEHA, TEM ja elinvoimakeskukset.

Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki

Oikeudellisen tuen tehtävä tarkoittaa neuvonnan antamista työvoimaviranomaisille keskeisissä substanssilaeissa ja niiden toimeenpanossa. Näitä ovat:

- Laki työvoimapalvelujen järjestämisestä (380/2023)
- Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä (381/2023)
- Työttömyysturvalaki
- Laki kotoutumisen edistämisestä (681/2023)

Oikeudellisen tuen toiminto tuottaa tukimateriaalia työvoimaviranomaisille sekä koulutuksia keskeisistä substanssilakien lainsäädäntöuudistuksista.

Työvoima- ja kotopalveluiden oikeudellisen neuvonnan tehtäviin kuuluu myös:

- Substanssilainsäädännön lausuntojen koordinointi Työllisyys ja kotoutuminen -vastuualueella ja muu säädösvalmisteluun osallistuminen.
- Työvoimapalveluiden sidosryhmäyhteistyön koordinointi (mm. aluekumppanuustoiminto)
- Valtakunnallinen PES (European Public Employment Services) – verkostoyhteistyön koordinointi (PES-koordinaatiosta tarkemmin alempana)
- Palveluiden ja tietojärjestelmien kehittämisen substanssituki
- KEHA-keskuksen sisäinen neuvonta (mm. digikehittäminen, tiedolla johtaminen, osaamisen kehittämisen tuki jne.)
- Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuurin ylläpito

Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen

KEHA-keskus tukee työvoimaviranomaisia työvoimapalvelujärjestelmän kehittämisessä järjestämällä valtakunnallisia koulutuksia, ylläpitämällä oppimisalustaa eli verkko-oppimisympäristöä, jolla tarjotaan verkkokoulutuksia sekä koordinoimalla osaamisverkostoa ja muita verkostoja.

Koulutustarjonta sisältää muun muassa webinaareja sekä haku- ja verkkokoulutuksia. Lisäksi tarjotaan valtakunnallisia tapahtumia ja infotilaisuuksia. Koulutusten osaamisalueita ovat:

- asiakasosaaminen
- työttömyysturva
- tietojärjestelmät
- palvelut henkilöasiakkaille
- palvelut työnantajalle ja aloittavalle yrittäjälle
- palvelut kotoutujalle
- työmarkkinat toimintaympäristönä
- viranomaisena työvoimapalveluissa
- osaamisen johtamisen edellytykset

Osaamisverkoston tavoitteina on varmistaa, että henkilöstölle järjestetään laadukasta, tehokasta ja ennakoitavaa osaamisen kehittämisen tukea sekä mahdollistaa vaikuttaminen osaamisen kehittämisen valtakunnallisiin painopisteisiin ja koulutuskokonaisuuksiin.

PES-koordinaatio

PES-koordinaatiotehtävään kuuluu PES-verkoston työstä viestiminen valtakunnallisesti. KEHA välittää tietoa PES-verkoston tunnistamista hyvistä käytänteistä sekä jakaa PES-verkoston tuottamaa tietoa ja materiaalia valtakunnallisesti. Se tukee työvoimaviranomaisia kansainvälisten verkostojen luomisessa ja kehittämisessä sekä huolehtii työvoimaviranomaisten osallistamisesta PES-verkoston toimintaan ja vertais- ja vertailuoppimista edistäviin tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Lisäksi PES-koordinaation kautta välitetään valtakunnallista kokonaiskuvaa verkostolle, osallistutaan PES-verkoston johtokunnan sekä AFEPA (Advisers for European PES Affairs) -verkostojen tapaamisiin sekä PES-verkoston arviointikäynteihin Suomen edustajana. Suomen arviointikäyntien valmistelu kuuluu myös tehtäviin.

Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta

KEHA-keskus hoitaa palveluintegraation ja monialaisen työn kehittämisen tukipalvelua kunnille ja muille työllisyyttä edistävän monialaisen palvelun toimi-

joille tarjoamalla valtakunnallista viestinnän tukea, fasilitoimalla vertaisoppimista, tukemalla yhdenmukaisempaa tiedontuotantoa sekä järjestämällä koulutuksia (mm. ohjausosaamisen, työllisyyden ja osaamisen johtamisen teemat). Työllistymistä edistävän monialaisen yhteistyön toimintaympäristöön katsotaan KEHA-keskuksen näkökulmasta kuuluvan TYM-verkostot, nuorten Ohjaamot, julkiset työvoima- ja kotoutumispalvelut, Kela, THL ja Rikosseuraamislaitos sekä kunnat, oppilaitokset ja 3. sektori.

ONNI-toimintaa eli nuorten hyvinvoinnin ja elämänhallinnan valmennusta toteutetaan KEHA-keskuksen toimesta. Valmennuksella vahvistetaan nuorten hyvinvointia, osallisuutta ja poistetaan koulutukseen ja työelämään kiinnittymisen esteitä. Toiminnalla pyritään vahvistamaan nuorten työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun moniammatillisuutta.

Palvelua tarjotaan toimipisteissä alueilla, joilla palvelun tarve on suurin tai etäpalveluna. KEHA-keskus myös seuraa valmennuksen vaikuttavuutta.

Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut + valtakunnallinen EURES-koordinaatio

KEHA-keskus tarjoaa työnantajille osaajien maahanmuuton ja työvoiman liikkuvuuden edistämiseksi tarpeellisia palveluita Suomessa ja ulkomailla. KEHA-keskuksen tehtäviin kuuluu kansainvälisen rekrytoinnin tiedolla johtamisen kehittäminen, mukaan lukien seuranta ja ennakointi. KEHA-keskus vastaa työvoiman maahanmuuton valtakunnallisesta työnantajaneuvonnasta ja toteuttaa työnantajaviestintää. KEHA-keskus tekee yhteistyötä työvoimaviranomaisten kanssa työnantajien ohjaamiseksi palveluihin. Tehtäviin kuuluu myös osaamisen kehittäminen ja asiantuntijatuki sekä eettisen, yhdenvertaisen ja hallitun työvoiman liikkuvuuden edistämiseen liittyviä tehtäviä. Kokonaisuutta tukevat KEHA-keskuksen vastuulla olevat digitaaliset palvelut ja asiakkuudenhallinta, joilla varmistetaan palveluiden vaikuttavuus ja sujuva yhteistyö eri toimijoiden välillä.

KEHA-keskus vastaa EURES-työnvälityksen kansallisen koordinaatiotoimiston tehtävästä EU-lainsäädännössä määritellyn mukaisesti. Tehtävä sisältää useita eri velvoitteita liittyen yhteistyöhön EU-tasolla ja muiden jäsenvaltioiden kanssa, kansallisten EURES-rakenteiden ylläpitoon ja kehittämiseen sekä tiedontuotantoon ja tukipalveluihin.

Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot)

KEHA-keskus ratkaisee valtakunnallisesti kaikkien työvoimaviranomaisten työnhakija-asiakkaiden työttömyysetuuden saamisen edellytykset työvoimapoliittista harkintaa edellyttävissä tilanteissa ja hoitaa em. asioihin liittyvät valitusasiat. Harkintaa vaativia tilanteita ovat esimerkiksi yritystoiminnan ja opiskelun pää- ja sivutoimisuuden arviointi sekä pätevän syyn arviointi esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas on irtisanoutunut työstä. KEHA tuottaa työvoimaviranomaisille suunnattua työttömyysturvalain tukimateriaalia sekä koordinoi valtakunnallista työttömyysturvan yhteistyöverkostoa tarjoamalla digitaalisen työskentely-ympäristön ja fasilitoimalla verkoston kokouksia. Yhteistyöverkoston keskeisenä tavoitteena on saada käsiteltyä työnhakija-asiakkaiden työttömyysturva-asiat mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti, yhteisen ymmärryksen luominen sekä yhteinen kehittäminen työttömyysturvan kokonaisuudessa.

Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut

KEHA-keskus antaa kansalaisille valtakunnallisesti työttömyysturvaan liittyvää yleisneuvontaa sekä työvoimapalveluiden valtakunnallisten sähköisten palveluiden käyttöä koskevaa neuvontaa.

TE-palvelut 2024 –uudistuksen yhteydessä KEHA-keskukseen sijoitettiin myös Yritys-Suomi-neuvonta, joka toimii SDG-asetuksen mukaisena kansallisena keskitettynä yleisneuvontapalveluna yrityksen perustamiseen, yritystoiminnan kehittämiseen ja työnantajuuteen liittyen sekä Yrittäjän talousapupalvelu, joka osana EU:n Early Warning -verkostoa tarjoaa talousvaikeuksia kohdanneille yrittäjille neuvontaa. Näiden toimintojen osalta kyse ei kuitenkaan ole työllisyyspalveluihin liittyvästä tehtävästä.

Kokonaisuuteen kuuluu myös osana Work in Finlandia tarjottava kansainvälisen rekrytoinnin valtakunnallinen työnantajaneuvonta, jota myös kuntatoimijat hyödyntävät osana omaa yrityspalveluaan.

Työvelvollisuusrekisteri

Työvelvollisuusrekisterin osalta KEHA-keskuksen tehtävään kuuluu rekisterin perustaminen, kun käyttöönottoasetus on annettu ja TEM on tehnyt päätöksen

rekisterin perustamisesta. KEHA vastaa tietojen kokoamisesta DVV:n, ETK:n ja Valviran rekistereistä sekä tuottaa prosessia tukevaa materiaalia.

Työvelvollisuusrekisterijärjestelmä on tekninen järjestelmä, jonka avulla työvelvollisuusrekisterin tietoja voidaan hyödyntää. KEHA:lle kuuluvat järjestelmän ylläpito, tekninen kehitys ja toimivuuden testaaminen määräajoin. Lisäksi tehtäviin kuuluvat järjestelmän käyttöön perehdyttäminen, järjestelmän käytön tuki työvelvollisille ja työnantajille sekä käyttöoikeuksien tekninen avaaminen.

2.2 Kuntien työvoimaviranomaisten tehtävät

Kuntien järjestämisvastuulle kuuluvista julkisista työvoimapalveluista ja niihin liittyvistä tehtävistä on vuodesta 2025 alkaen säädetty työvoimapalveluiden järjestämisestä annetussa laissa (380/2023, jäljempänä järjestämislaki).

Työvoimapalveluiden tarjoaminen asiakkaalle perustuu asiakkaan palvelutarpeeseen, jonka työvoimaviranomainen arvioi yhdessä asiakkaan kanssa. Työvoimaviranomainen tarjoaa palveluja, jotka parhaiten turvaavat osaavan työvoiman saatavuutta ja edistävät asiakkaan työllistymistä avoimille työmarkkinoille sekä edistävät yritystoiminnan käynnistämistä.

Työvoimaviranomaisella on velvollisuus tarjota työvoimapalveluja asiakkaalle, jonka kotikuntalaissa tarkoitettu kotikunta on kyseisessä kunnassa tai työllisyysalueella. Työvoimaviranomaisen on myös tarjottava työvoimapalveluja työnantajalle tämän koti- tai toimipaikasta riippumatta.

Työvoimaviranomaisen on järjestettävä julkisia työvoimapalveluita. Julkisina työvoimapalveluina työvoimaviranomainen järjestää työnvälityspalvelua, jota tehdään kansallisesti ja kansainvälisesti, tieto- ja neuvontapalveluja, ura- ja työnhakuvalmennusta, työvoimakoulutusta sekä muutosturvakoulutusta. Julkisiin työvoimapalveluihin kuuluvat myös asiakkaan palveluprosessiin liittyvät asiantuntija-arvioinnit, kokeilut, työttömyysetuudella tuettu työnhakijan omaehtoinen opiskelu sekä työnantajalle ja henkilöasiakkaalle myönnettävät tuet ja korvaukset, kuten palkkatuki, työllistämistuki 55 vuotta täyttäneelle, starttiraha sekä harkinnanvarainen kulukorvaus.

Työvoimaviranomaisen tehtävä on myös työnhakijan palveluprosessiin liittyvät tehtävät, kuten alkuhaastattelun, työnhakukeskustelun ja täydentävien työnhakukeskusteluiden järjestäminen sekä työllistymissuunnitelman tai korvaavan suunnitelman laatiminen ja työnhakuvelvollisuuden asettaminen työnhakijalle. Lisäksi työvoimaviranomaisen tehtävänä on ohjata työnhakijaa hakemaan hänelle sopivia työmahdollisuuksia ja tukea työnhakijan työnhakua sekä ohjata työnhakija hänelle tarpeellisiin palveluihin sekä seurata työllistymissuunnitelman toteutumista.

Lisäksi työvoimaviranomaisen tehtäviin kuuluu myöntää, maksaa ja tarvittaessa takaisinperiä järjestämislaissa säädetyt tuet ja korvaukset henkilöasiakkaille ja työnantajille. Työvoimaviranomaisen tehtäviin kuuluu myös muutosturvaan liittyviä tehtäviä.

Työvoimaviranomaisella on velvollisuus käyttää työvoimapalvelujen toimeenpanossa valtakunnallista tietovarantoa, palvelualustaa ja asiakastietojärjestelmäkokonaisuutta. Asiakastietojärjestelmäkokonaisuuteen sisältyy asiakkuudenhallintajärjestelmä, yleinen avustusjärjestelmä sekä sähköiset asiointipalvelut.

Laissa työllistymisen monialaisesta edistämisestä (381/2023) on vuodesta 2025 alkaen säädetty työvoimaviranomaisen tehtävistä monialaisen tuen yhteistoimintamallissa ja nuorten monialaisen tuen yhteispalvelussa. Monialaisen tuen yhteistoimintamalli on työvoimaviranomaisen, hyvinvointialueen ja KELA:n kokonaisuus.

Työttömyysturvalaissa (1290/2002) säädetään työvoimaviranomainen tehtävästä antaa tietyistä työttömyysetuuden saamisen työvoimapoliittisista edellytyksistä lausunto etuuden maksajalle, eli Kansaneläkelaitokselle tai työttömyyskassalle. Työvoimaviranomainen ratkaisee omalla toimialueellaan työnhakijan työttömyysturvaoikeutta koskevat työvoimapoliittiset edellytykset ja antaa asiakkaanaan olevaa työnhakijaa koskevan työvoimapoliittisen lausunnon työttömyysetuuden saamisen edellytyksistä etuuden maksajalle. Tehtävä koskee sellaisia työvoimapoliittisia lausuntoja, joihin ei liity työvoimapoliittista harkintavaltaa tai joihin liittyy vain vähäistä harkintavaltaa.

2.3 Ministeriön ja laillisuusvalvojan tehtävistä lyhyesti

Työ- ja elinkeinoministeriön rooli suhteessa julkisiin työvoimapalveluihin muuttui TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä. TE-toimistojen vielä vastatessa julkisten työvoimapalveluiden järjestämisestä, TEM tulosohjasi ELY-keskuksia, jotka osaltaan tulosohjasivat alueensa TE-toimistoa. Uudistuksen myötä TEM:llä ei ole tulosohjauksellista roolia edes välillisesti, vaan järjestelmää ohjataan määrärahaohjauksen keinoin. Kunnille muodostui työvoimapalveluiden järjestämisestä uusi valtionosuustehtävä, jonka rahoitus kohdennetaan kunnille peruspalveluiden valtionosuuden kautta. Rahoitus jakautuu alueellisesti työikäisen väestön ja työttömien määrän perusteella (pl. kotoutumiskoulutus, jonka rahoitus jakautuu vieraskielisten määrän perusteella). Käytössä on kannustava rahoitusmalli eli kuntien vastatessa työvoimapalveluiden järjestämisestä, niillä on mahdollisuus vaikuttaa työttömyysetuutta saavien henkilöiden määrään ja rakenteeseen ja sitä kautta tulevien vuosien rahoitusvastuusta aiheutuviin kustannuksiin.

Lain mukaan valtiolla on viime kätinen vastuu työvoimapalvelujärjestelmän toimivuudesta. TEM vastaa työvoimapalvelujärjestelmän yleisestä ohjauksesta, kehittämisestä ja valvonnasta, jossa yleisen ohjauksen elementit ovat valtakunnalliset työllisyyden edistämisen tavoitteet, työllisyyden edistämisen valtakunnallinen neuvottelukunta, alueelliset yhteistyö- ja seurantakeskustelut sekä neuvottelumenettely.

TEM:n yleinen valvontatehtävä kytkeytyy työvoimaviranomaisten laillisuusvalvontaan: vuoden 2026 alusta alkaen tehtävä valvoa työvoimaviranomaisen toiminnan lainmukaisuutta julkisten työvoimapalvelujen ja niihin liittyvien tehtävien osalta on lupa- ja valvontavirastolla. Siihen asti tehtävästä vastasi Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto. Laillisuusvalvonta kohdistuu työvoimaviranomaisiin, työvoimapalvelujen järjestämiseen ja työllisyys-, kehittämis- ja hallintokeskukseen eli KEHA:an sen hoitaessa työttömyysturvalain mukaisia tehtäviä. Kuntalain (410/2015) 10 §:n ja lain työvoimapalveluiden järjestämisen (380/2023) 25 §:n mukaan lupa- ja valvontavirasto voi kantelun johdosta tutkia, onko kunta toiminut voimassa olevien lakien mukaan, mutta tämän lisäksi sillä on toimivalta suorittaa valvontaa omasta aloitteestaan. Järjestämislain mukaan oma-aloitteiseen valvontaan voi liittyä tarkastuksia soveltaen hallintolain 39 §:ää tarkastuksesta.

TEM yleisessä valvontatehtävässään osallistuu Lupa- ja valvontaviraston tulostavoitteiden laadintaan ja tulosohjaukseen em. laillisuusvalvontatehtävän osalta.

2.4 Roolien ja tehtävänjaon toimivuuteen liittyviä kokemuksia uudessa työvoimapalvelujärjestelmässä

Tässä luvussa kuvataan nykytilan toimivuudesta näkemyksiä ja kokemuksia selvitystyötä varten antaneet toimijat, haastatteluanalyysin työstäminen sekä kansainvälisen rekrytoinnin tehtävän käsittely selvityksessä.

2.4.1 Nykytilan toimivuudesta tietoa tuottaneet toimijat

Nykytilan toimivuudesta tietoa tuottaneet toimijat kuvataan kappaleessa 1.3.1. ja 1.3.2.

Selvityksessä viitataan haastateltuihin toimijoihin käyttäen niitä organisaatioita, joita he edustivat haastatteluhetkellä loka-marraskuussa 2025. Osaan toimijoista on kohdistunut muutoksia 1.1.2026 (Elinvoima-, liikenne ja ympäristökeskus ELY --> Elinvoimakeskus EVK, Aluehallintovirasto AVI -> Lupa- ja valvontavirasto LVV, ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus KEHA --> Työllisyys, kehittämis- ja hallintokeskus KEHA).

2.4.2 Haastatteluanalyysin työstäminen

Selvitystyötä varten toteutetut haastattelut litteroitiin Teams-työkalulla ja litteroinnin lisäksi jokaisesta haastattelusta tehtiin tarkat muistiinpanot selvityshenkilön ja 1–2 muun TEM:n edustajan toimesta. Litteroinneista ja muistiinpanoista koostuva laadullinen aineisto käsiteltiin teemakohtaisesti sekä kysymyskohtaisesti tunnistaen 1) eri toimijoiden yhteneväisiä näkemyksiä, 2) eri

toimijoiden eriäviä näkemyksiä, 3) samaa toimijakenttää edustavien yhteneväisiä tai eriäviä näkemyksiä (esim. C6-kaupungit vs. muut kunnat, TEM eri osastot/yksiköt).

Sidosryhmäkyselyn vastaukset analysoitiin omana kokonaisuutenaan, mutta vähäisen vastaajamäärän vuoksi kyselyn vastauksista ei ole johdettavissa kattavia johtopäätöksiä.

2.4.3 Kansainvälisen rekrytoinnin käsittely selvitystyössä

Kansainvälisen rekrytoinnin toiminto on yksi selvityksen kohteena olevista TEM hallinnonalan tehtävistä KEHA-keskuksessa. Tähän liittyvät kysymykset muodostivat haastatteluissa oman teemansa. Analyysityö ja johtopäätökset on valmisteltu TEM:n maahanmuutto ja kotoutuminen -yksikön toimesta ja ne esitetään omana kokonaisuutenaan selvityksen osiossa B. Osion A rooli- ja tehtäväjakoihin keskittyvä analyysi ei näin ollen käsittele kansainvälisen rekrytoinnin kokonaisuutta.

2.5 KEHA-keskuksen rooli työllisyyspalveluiden uudessa hallinnollisessa kokonaisuudessa

KEHA-keskuksen roolin yleinen hahmottuminen

Tehtävänjakoa ja yhteistyötä koskevassa teemassa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan näkemyksiään KEHA-keskuksen roolista yleisellä tasolla. Tavoitteena oli arvioida, miten eri toimijat hahmottavat KEHA-keskuksen tehtävän ja aseman nykyisessä työvoimapalvelujärjestelmässä. Tämä luku tarkastelee työnjaon tämänhetkistä tilannetta, keskeisiä haasteita sekä vuorovaikutuksen roolia osana uudistunutta hallintomallia.

Työvoimapalveluiden uudistus on muuttanut merkittävästi hallinnollisia rakenteita ja toimijoiden rooleja. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta,

että vaikka KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten välinen työnjako on lainsäädännössä määritelty, sen käytännön toimeenpanossa ilmenee edelleen epäselvyyksiä. KEHA-keskuksen asema näyttäytyy monitasoisena ja osin ristiriitaisena: sen rooli on muodollisesti selkeä, mutta käytännön toiminta ja vuorovaikutus kuntien kanssa herättävät kysymyksiä ohjauksen, palvelutuotannon ja kumppanuuden välisestä tasapainosta.

KEHA-keskuksen oma roolikuvaus

KEHA-keskus kuvaa rooliaan tukiorganisaationa ja keskusvirastomaisena toimijana, joka tuottaa tietojärjestelmiä, tiedolla johtamisen ratkaisuja sekä oikeudellista tukea kuntien työllisyysalueille. Haastatteluaineiston perusteella KEHA-keskuksessa korostetaan erityisesti sen tehtävää kumppanina, tukitoimijana ja neutraalina tiedontuottajana, ei ensisijaisesti palvelukeskuksena.

Aineisto osoittaa, että KEHA-keskus on tietoinen kentällä esiintyvästä roolien sekaannuksesta. Osassa työllisyysalueista sen odotetaan edelleen toimivan samankaltaisessa roolissa kuin entiset TE-toimistot, mikä ei vastaa KEHA:n nykyistä lakisääteistä tehtävää uudistetussa työvoimapalvelujärjestelmässä. Osassa työllisyysalueita odotukset ovat aivan päinvastaiset.

Työnjaon toimeenpanon haasteet ja muutosprosessin keskeneräisyys

Aineiston perusteella voidaan todeta, että KEHA-keskus tulkitsee lainsäädännön määrittävän sen ja kuntien työvoimaviranomaisten välisen työnjaon varsin selkeästi. Käytännön toimeenpanossa ilmeneviä epävarmuuksia pidetään organisaation näkökulmasta luonnollisina ja odotuksenmukaisina, kun otetaan huomioon, että TE-palvelut 2024 -uudistuksen voimaantulosta on kulunut vielä verrattain lyhyt aika. Toimijoiden katsotaan olevan yhä muutosprosessissa, jossa uusia rooleja ja toimintatapoja omaksutaan. Työnjaon yksityiskohtien selkeyttäminen edellyttää aktiivista keskustelua ja vuorovaikutusta, sillä uudistus on muuttanut huomattavalla tavalla useiden organisaatioiden vastuita ja tuhansien työntekijöiden tehtävänkuvia. Hallinnolliset rakenteet ovat edelleen muodostumisvaiheessa: esimerkiksi neuvottelukunnan alaiset jaostot aloittivat toimintansa kesken vuoden, ja niiden toimintamallit ovat vasta vakiintumassa.

Roolien tarkoituksellinen hämärtäminen ja edunvalvonnan vaikutus

Haastatteluaineiston perusteella KEHA-keskuksessa katsotaan, että osa kunnista pyrkii jopa tarkoituksellisesti korostamaan KEHA-keskuksen ja kuntien välisen työnjaon epäselvyyttä. Taustalla tässä voi olla edunvalvonnallisia syitä, ts. kuntien mahdollisia pyrkimyksiä saada itselleen laajemman roolin tai tällä hetkellä KEHA-keskukselle säädettyjä tehtäviä.

Keskusteluissa, joissa edunvalvonta korostuu, KEHA-keskus kokee, ettei sen asiantuntijuus kaikissa tilanteissa riitä ohjaamaan vuoropuhelua olennaisiin substanssikysymyksiin.

Valtion eri toimijoiden epäselvä roolijako

Haastatteluissa tuodaan esiin, että valtion eri toimijoiden (KEHA, AVI, ELY, TEM) roolijako ei hahmotu kuntakentällä selkeästi, mikä lisää epävarmuutta hallinnollisen kokonaisuuden toimivuudesta. Erityisesti C6-kaupunkien näkökulmasta KEHA-keskuksen tehtävien laajentuminen TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä on herättänyt hämmennystä. Muutos ei vastannut suurten kaupunkien ennakko-odotuksia ja on vaikeuttanut sen hahmottamista, missä määrin KEHA:n toiminta on luonteeltaan palvelutehtävää ja missä määrin ohjaavaa. TEM:ssä on selvää, ettei KEHA-keskuksella ole ohjaavaa roolia eikä sille sellaista ole tarkoitettu missään vaiheessa. Toisaalta nähdään myös, että käytännössä osa työllisyysalueista saattaa jopa toivoa KEHA:lta ohjausta joissain kysymyksissä ja toimintatavoissa.

Työllisyysalueiden erilaiset lähtökohdat ja kokemukset

Työllisyysalueiden erilaisuus ja esimerkiksi aiempi historia ja kokemus valtion toimijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä näkyy haastatteluaineistossa siinä, miten työnjako ja roolit uudistuneessa työvoimapalvelujärjestelmässä koetaan. Joillakin työllisyysalueilla KEHA-keskus nähdään selkeästi kumppanina ja sujuvan yhteistyön edistäjänä. Yhteistä kuntien työllisyysalueiden edustajille on näkemys, että KEHA-keskusta tarvitaan, mutta sen rooli ja tekeminen tulee määritellä tarkemmin nykyisessä työvoimapalvelujärjestelmässä, jossa vastuu työvoimapalveluista on itsehallinnollisilla kunnilla. C6-kaupungeista tuodaan esiin, että KEHA-keskuksen rooli ja tehtävä on vaikeasti kuvattava kokonaisuus, mutta selkeitä tehtäviä moninaisessa kokonaisuudessa

ovat tietojärjestelmät, asiakastietojärjestelmän ja yleisen avustusjärjestelmän toteuttaminen.

Kuntien näkökulma: juridisen aseman selkeyden tarve

Aineistosta nousee myös kuntien työllisyysjohdon jakama kokemus siitä, että toimijoiden vastuut ja tehtävänjako ovat hämärtyneet erityisesti kuntien työntekijöiden parissa. Haastatteluissa viitataan siihen, että kuntiin siirtyi paljon henkilöstöä TE-toimistoista, jotka ovat tottuneet KEHA:n rooliin ns. vanhassa maailmassa. Kunnissa koetaan vahvasti tarvetta selkeyttää KEHA:n juridista asemaa suhteessa kuntia velvoittaviin toimintatapoihin.

Ministeriön ja KEHA keskuksen rooliodotusten ero

Haastatteluaineiston perusteella sekä enemmistö kunnista että ministeriö painottavat näkemystä, jonka mukaan KEHA-keskuksen tulisi näyttäytyä kunnille ensisijaisesti palveluntuottajana, vaikka KEHA itse korostaa kumppanuusroolia. Ministeriössä korostetaan, että KEHA:n tulisi tietojärjestelmävastuun lisäksi toimia palveluntuottajana valtakunnallisessa kokonaisuudessa ja työllisyysalueiden suuntaan. Nykytilassa ei ole selkeää käsitystä siitä, millaista palvelua eri alueet voivat KEHA:lta odottaa. Tilannetta vaikeuttaa jännite kunnallisen ja valtion hallinnon välillä sekä KEHA:n rajallinen kokemus palvelutehtävistä. Toimintakulttuurin ja vuorovaikutuksen johtaminen nähdään osin puutteellisena, mikä korostaa TEM:n ja KEHA:n välisen yhteistyön kehittämisen tarvetta.

ELY keskusten näkemykset KEHA:n roolista

Aineisto tuo esiin, että ELY-keskuksissa KEHA nähdään kumppanina ja mahdollistajana, mutta samalla tunnistetaan työnjaon muotoutumiseen liittyviä haasteita ja epäselvyyksiä. ELY:t näkevät KEHA-keskuksen ensisijaisesti kumppanina, jolla on keskeinen kansallinen rooli yhdenvertaisuuden varmistamisessa, erityisesti neuvontatehtävien ja tietojärjestelmäkokonaisuuden kautta. KEHA:n toiminnan katsotaan myös tuottavan merkittäviä kustannussäästöjä veronmaksajille, erityisesti sen keskitetyn järjestelmävastuun ansiosta.

Myös KEHA:n rooli työttömyysturvan toimeenpanon tukijana nähdään tärkeänä. Lisäksi KEHA nähdään kansallisena koordinaattorina, vaikka päällekkäisyyksiä ja roolien kirkastamisen tarvetta tunnistetaankin.

Työllisyysalueiden vaihtelevat odotukset ja resurssierot

Kuntahaastattelujen perusteella voidaan arvioida, että käsitykset KEHA-keskuksen roolista vaihtelevat esimerkiksi työllisyysalueiden koon ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Myös kuntien edustajat itse korostivat, että heidän keskuudessaan on erilaisia odotuksia ja toisistaan poikkeavia näkemyksiä KEHA:n tehtävistä. Erityisesti C6-kaupungit toivat esiin, että suurilla kaupungeilla ja pienemmillä työllisyysalueilla on keskenään erilaiset odotukset KEHA:n roolista. Samalla muiden alueiden edustajat huomauttivat, että C6-kaupunkien esittämät toiveet eivät ole kaikille alueille realistisia. Kaikilla työllisyysalueilla ei myöskään tavoitella samanlaisia ratkaisuja kuin suurissa kaupungeissa, erityisesti järjestelmäkehittämisen osalta.

Pienempien työllisyysalueiden näkökulmasta KEHA:n rooli yhteisten järjestelmien tuottajana korostuu, sillä yhteiset järjestelmät mahdollistavat asiakastiedon sujuvan kulun palveluprosessissa. Tätä pidettiin selkeänä vahvuutena, ja sitä verrattiin hyvinvointialueisiin, joita yhteisen järjestelmän puute on vaikeuttanut merkittävästi. KEHA:n rooliin kuuluu yhteiskehittämisen koordinointi, joka saa pääosin positiivista palautetta, mutta samalla esiintyy huolta siitä, kuullaanko alueiden omat aluekohtaiset tarpeet riittävän hyvin.

AVI/LVV:n näkökulma: päällekkäisyydet ja tietotuotannon merkitys

Muiden työllisyysalueiden haastatteluissa korostuu myös kokemus KEHA:sta kumppanina erityisesti työttömyysturvan asiakaspalveluprosessissa, joka mainitaan sujuvana ja toimivana. Tämä vahvistaa käsitystä KEHA:n roolista mahdollistajana ja prosessien yhtenäistäjänä kansallisella tasolla. Toisaalta AVI laillisuusvalvojana (nyk. LVV) näkee tekemisen olevan osin päällekkäistä varsinkin työttömyysturva-asioissa: asiakkaille näyttäytyy epäselvänä, kenestä asiakas on kantelemassa tai kuka/mikä taho on ollut lausunnonantajana (kunnat vai KEHA).

AVI ei ole kaikkien selvityksen kohteena olevien KEHA-keskuksen tehtäväalueiden kanssa tekemisissä, mutta aineiston perusteella se näkee KEHA-keskuksen olevan muun muassa tietotalo, joka tuottaa myös laillisuusvalvojalle tärkeää tilastotietoa. KEHA:n tehtäväkenttä näyttäytyy AVI:lle moninaisena: KEHA on sekä toimija että kehittäjä ja vastaa myös tietojärjestelmästä ja sen ylläpidosta. KEHA-keskuksella on siis lainsäädännön kautta tulevia tehtäviä ja myös muita tehtäviä.

2.6 Työnjaon muotoutuminen työvoimapalveluissa

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että vaikka lainsäädäntö määrittelee työvoimapalvelujen tehtävät ja vastuut varsin selkeästi, roolien ja tehtävien käytännön toimeenpanoon liittyy edelleen merkittäviä tulkinta- ja toimintakäytäntöjen haasteita. Valtion toimijoiden näkemyksissä korostuvat erityisesti valtakunnallisen koordinaation tarve sekä resurssien mahdollisimman tehokas käyttö.

Useissa haastatteluissa arvioitiin, että koska kuntajohtajien rooli työvoimapalveluissa on uusi, heidän voi olla vaikea hahmottaa KEHA-keskuksen asemaa ja sen tarjoamaa lisäarvoa. Tämä voi osaltaan selittää epäselvyyttä odotuksissa ja yhteistyökäytännöissä. Lisäksi järjestelmävelvoitteet sekä mahdolliset päällekkäisyydet kuntien omien ratkaisujen kanssa lisäävät kokonaisuuden kompleksisuutta ja vaikeuttavat työnjakoa.

Vaikka valtakunnallisen koordinaation tarve tunnustetaan laajasti, haastatteluissa painotettiin, että koordinaation ei tulisi ulottua liiallisesti kuntien asiantuntijatyön sisältöön. Toisin sanoen kansallista ohjausta pidetään tärkeänä, mutta sen toivotaan rajoittuvan rakenteellisiin ja järjestelmätasoisiin kysymyksiin ilman tarpeetonta puuttumista paikallisiin ratkaisuihin.

Sekä valtion että kuntien edustajat tunnistavat sen, että esimerkiksi tiedolla johtamisen resurssit jakautuvat epätasaisesti: suuret kaupungit kehittävät omia ratkaisujaan, kun taas pienillä alueilla resurssit puuttuvat, mikä tekee KEHA:n keskitetystä toiminnosta valtakunnallisesti tarkasteltuna kriittisen. Tie-

dolla johtamisen tehtävään liittyvien päällekkäisyyden riskien arvioidaan kasvavan erityisesti kuntien kehittämien lisäosien integroinnin myötä sekä esimerkiksi tulorekisteritietojen analysoinnissa. Kansallisen resurssitehokkuuden näkökulmasta keskitetty malli on perusteltu, mutta KEHA:n rajallisten resurssien myötä odotusten hallinnan nähdään olevan vaikeaa.

Aineiston mukaan valtion aluehallinnon toimijana ELY-keskukset arvioivat työvoimapalveluiden työnjaon olevan edelleen kehittymässä, ja että pienet kunnat kaipaavat enemmän tukea, kun taas suuret kaupungit kokevat KEHA:n toiminnan ajoittain liian ohjaavana. Monialaisten palveluiden osalta ELY-keskukset eivät enää TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä osallistu monialaisten palveluiden ohjausryhmiin, mikä korostaa roolimuutoksia uudessa hallintomallissa. KEHA:n tehtävä nähdään tässä yhteydessä lähinnä seurantatiedon tuottajana, ei aktiivisena ohjaajana. Tämä muutos heijastaa laajempaa siirtymää kohti kuntavetoista toimintaa.

2.6.1 Konkreettisia näkemyksiä tehtäväjaon tai vastuiden päällekkäisyyksistä tai puutteista selvityksen kohteena olevissa tehtävissä

Kappaleessa esitetään kootusti selvityksen kohteena oleviin KEHA-keskuksen TEM hallinnonalan tehtäviin sekä KEHA:n ja kuntien työvoimaviranomaisten välillä olevaan tehtävänjakoon liittyviä haasteita ja havaintoja haastatteluaineistosta tehtäväkohtaisesti.

Tietojärjestelmät ja tilastointi

Aineisto osoittaa KEHA:n olevan hyvin tietoinen tietojärjestelmäkehittämiseen ja tiedolla johtamisen toimintoon kohdistuvista odotuksista. Tiedolla johtamiseen ei koeta liittyvän päällekkäisyyttä: on oltava kansallinen neutraali taho ja myös työvoimaviranomaisilta on tullut toivetta, ettei tiedon tuotannon tehtävään toivota pirstaleisuutta.

Aineisto osoittaa selkeästi, että kunnat ajattelevat asiakastietojärjestelmän kehittämisen ja tilastojen tuottamisen olevan osin riittämätöntä ja tapahtuvan viiveellä tai hitaasti. Tilastot eivät kata kaikkia asiakastietoja. Ohjeistuksiin ja koulutuksiin koetaan liittyvän päällekkäisyyttä.

Kunnissa korostettiin, että valtakunnallisesti koordinoitu seurantakokonaisuus on välttämätön, koska työllisyysalueita on suuri määrä. Samalla katsottiin tärkeäksi tunnistaa, että työvoimapalveluiden tietotarpeet ovat olennaisesti erilaisia kuin TE-toimistojen aikana. Vaikka KEHA:n tuottamat raportit vastaavat osaan kuntien tiedontarpeista, ne eivät tarjoa riittäviä välineitä vaikutusten arviointiin tai suoritteiden mittaamiseen johtamisen ja esimiestyön tueksi. Akuuttina puutteena mainittiin myös se, että ammattiluokitukset puuttuvat sekä työllisyysaluekohtainen tieto esimerkiksi työnantajien näkemyksistä. Useat kunnat toivat esiin tarpeen saada myös vertailukelpoista eri alueiden välistä tietoa.

Haastatteluaineiston perusteella kunnissa koetaan, että työllisyysalueet joutuvat osittain ottamaan vastuuta tiedolla johtamisen kokonaisuudesta (mm. tuottamalla tietoa KEHA:lle) tehtävässä, jossa KEHA-keskuksella nähtäisiin olevan keskeinen rooli yhtenäisen seurantatiedon tuottajana.

Joillakin alueilla on nähty tarpeelliseksi nimetä erillinen henkilö seuraamaan ja tulkitsemaan KEHA:n tuottamia tilastoja, koska aineistoista puuttuu valmiiksi jäsennelty analyysi. Tiedolla johtamisen työkaluihin oltiin osin pettyneitä: niiden käytettävyyttä kuvattiin vaikeaksi, eikä niiden katsottu tuottavan riittäviä operatiivisen johtamisen välineitä. Käytettävissä olevien työkalujen puutteiden vuoksi monet joutuvat turvautumaan ulkopuolisiin konsultteihin tiedon analysoimiseksi. Tätä pidettiin tehottomana ja yhteiskunnan varojen kannalta ongelmallisena.

Aineistosta nousi myös kuntien hyviä kokemuksia KEHA:n kanssa tehdystä tutkijayhteistyöstä. Kansallisen tiedolla johtamisen toiminnon ja alueellisen tutkijayhteistyön koettiin olevan hyvä asia.

Oikeudellinen tuki

Haastatteluaineisto näyttää selvästi, että KEHA-keskuksen oikeudellisen tuen toimintoon kohdistuu sekä kritiikkiä että toiveita kunnista. KEHA:n mukaan oi-

keudellisen tuen tuottama materiaali on tasoltaan vastaavaa kuin vanha soveltamisohje TE-toimistoille. Haastatteluaineiston perusteella KEHA:ssa nähdään, että oikeudellista tukimateriaalia on oltava valtakunnallisesti, mutta samaan ilmenee kipuilua siitä, milloin mennään liian pitkälle tuen antamisessa ja milloin taas tukea annetaan liian vähän.

Haastatteluaineiston perusteella kunnissa katsotaan, että vaikka valtakunnalliset linjaukset KEHA-keskuksen roolista ovat tarpeellisia, kunnat tulkitsevat lainsäädäntöä myös itsenäisesti ja pyrkivät myös testaamaan sen rajoja. Myös laillisuusvalvoja arvioi, että työllisyysalueet tekevät lain tulkintoja omista alueellisista lähtökohdistaan käsin. Tämän vuoksi kunnilla tulisi olla riittävää oikeudellista osaamista sekä koulutusosaamista lainsäädännöstä.

Haastatteluaineiston perusteella kunnissa koetaan, että KEHA-keskuksen lainsäädäntötulkinnat välittyvät kuntien henkilöstölle kuntien omien linjaorganisaatioiden ohi. Lisäksi kunnissa esitettiin toiveita siitä, että KEHA:n tulkintoihin liitettäisiin systemaattiset perustelut, jotta kuntien omat, mahdollisesti käytettävissä olevat, juristit voisivat arvioida tulkintojen paikkansapitävyyttä osana omaa lainsoveltamistyötään.

Aineiston mukaan joillakin työllisyysalueilla on syntynyt kokemuksia siitä, että erityisesti TE-hallinnosta siirtynyt henkilöstö saattaa pitää KEHA:n tuottamia materiaaleja ”lain asemassa”. Työllisyysalueiden johdon näkemyksen mukaan materiaaleja tulisi kuitenkin kunnissa analysoida ja suhteuttaa lainsäädäntöön kriittisemmin.

Osa kuntien edustajista kertoi hyödyntävänsä KEHA:n tarjoamaa oikeudellista tukea vain satunnaisesti. KEHA:n seurantatietojen mukaan on myös työllisyysalueita, jotka eivät ole olleet yhteydessä KEHA:n oikeudelliseen tukeen kertaakaan ajanjaksolla 1–10/2025. Palvelupyyntöjä on kuitenkin tullut vastaava määrä kuin TE-toimistojen aikana.

Haastatteluaineiston perusteella oikeudelliseen tukeen liittyy erilaisia tulkintoja myös KEHA-keskuksen ja työllisyysalueiden ulkopuolella. TEM:ssä oikeudellisen tuen toiminto nähdään kaksijakoisesti. Toisaalta valtakunnallisille soveltamisohjeille koetaan olevan tarve, sillä ilman niitä lain tulkinnat pirstaloituvat paikallisesti. Toisaalta korostetaan, että koska KEHA:n oikeudellinen tuki ei

ole oikeudellisesti sitovaa, sen merkitys käytännön soveltamisessa on rajallinen. Lisäksi ministeriössä on havaittu, että työvoimaviranomaiset tukeutuvat toisinaan tiukasti KEHA:n antamiin suosituksiin, ja välillä suositusten sisällöstä ollaan hyvinkin erimielisiä.

Työttömyysturva

Aineiston tarkastelu osoittaa, että KEHA kokee työttömyysturvan vastuista säädetyn selkeästi. KEHA:sta kerrotaan, että toimivaltakysymyksiä on pystytty käymään hyvin alueiden kanssa läpi. Yhteisessä työttömyysturva-asioiden verkostossa KEHA ja kunnat sekä myös kunnat keskenään voivat käydä yhteistä keskustelua. Aineiston perusteella kunnista ei nouse esimerkkejä päällekkäisyydestä tai epätarkoituksenmukaisuuksista tähän tehtävään liittyen. Sen sijaan aineoston mukaan työllisyysalueilla esiintyy kokemusta siitä, että KEHA on kumppani työttömyysturvan yhteisessä asiakaspalveluprosessissa. Itse prosessia kuvataan sujuvaksi.

Haastatteluaineisto näyttää selvästi, että TEM pitää työttömyysturvan toimeenpanoa ja siihen liittyvän neuvonnan tehtäviä KEHA:ssa tärkeinä: valtakunnallinen toimija nähdään tässä kokonaisuudessa edelleen välttämättömänä yhdenmukaisen lausuntokäytännön ja käsittelyaikojen yhdenmukaistamisen vuoksi. Ministeriöstä todetaan, että mikäli työnjaon täsmentämistä olisi tehtävä yksityiskohtaisemmaksi, on siihen valmius ja se on myös kansalaisten etu.

ONNI-toiminto

Aineiston mukaan KEHA-keskus on tunnistanut joissain tehtävissään päällekkäisyyksiä, kuten esimerkiksi ONNI-toiminnossa, joka on substanssitehtävä. Kuntien haastatteluaineistossa painottuvat näkemykset, että ONNI:n tarkoitus ja rooli näyttäytyvät epäselvinä tai se nähdään ”turhana palveluna”, joka ei kohtaa työllisyysalueen arkea.

Monialaisten palveluiden tuki

Haastatteluaineiston perusteella KEHA-keskus kuvaa monialaisten palvelujen tukea ensisijaisesti valtakunnallisena toimintona, joka kohdistuu monialaisten

palveluiden verkostoihin, erityisesti TYP-toimintaan (TYM) ja Ohjaamoihin. Aineiston mukaan näkemykset toiminnon onnistumisesta ja sen asemasta vaihtelevat KEHA:ssa. Toisaalta toiminnon kerrotaan saavan kentältä selkeää myönteistä palautetta. Sekä TYM-johtajat että Ohjaamo-verkostot pitävät KEHA:n tarjoamaa tukea arvokkaana, etenkin koska Ohjaamoilla on harvoin omia kehittämisresursseja. Näissä verkostoissa työnjakoa pidetään myös selkeänä. Lisäksi Kela, Rikosseuraamuslaitos (RISE) ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) nähdään keskeisinä yhteistyökumppaneina monialaisten palvelujen kehittämisessä ja toimeenpanossa.

Toisaalta KEHA:ssa on esitetty kysymyksiä siitä, nähdäänkö monialaisten palvelujen tuki valtakunnallisesti strategisesti merkittävänä tehtävänä ja millä resursoinnin tasolla valtio on valmis panostamaan sen toteuttamiseen. Haasteiksi nostetaan erityisesti toimintaympäristön muutokset, kuten kuntouttavan työtoiminnan aseman uudelleen määrittely, sekä resurssien riittävyys suhteessa kentän moninaisiin ja muuttuviin tarpeisiin.

Aineiston perusteella C6-kaupungeissa ei ole hyödynnetty tukea, muun muassa, koska kunnilla on omia asiantuntijoita. Monialaisten palveluiden tuen osalta isot kaupungit eivät tunnista KEHA:n roolia, vaan näkevät hyvinvointialueet keskeisinä kumppaneina. Muiden työllisyysalueiden edustajat kertovat arvostavansa KEHA:n verkostotukea ja koordinointia. He kertovat, että KEHA järjestää verkostoitumista ja kokouksia suhteellisen säännöllisesti ja ne ovat hyvin järjestettyjä. KEHA:n roolia kuvataan koollekutsujaksi ja tiedonkasaajaksi.

TEM-haastatteluissa esitetään näkemys, että jos monialaisen palvelun tukea ei olisi, niin sen tilalle tarvittaisiin jokin muu rakenne keskushallintotasolle.

Koulutus ja osaamisen kehittäminen

Haastatteluaineiston perusteella KEHA-keskus korostaa, että lainsäädäntö määrittelee selkeästi työllisyysalueiden vastuun oman henkilöstönsä osaamisen johtamisesta. KEHA:n tarjoama tuki on kunnille maksutonta ja vapaaehtoista. Tuutti-alustan kautta kerätyn henkilöstöpalautteen mukaan työnjako KEHA:n ja työvoimaviranomaisen välillä ei kuitenkaan näyttäydy kentällä selkeänä. Palautteen perusteella henkilöstö ei aina hahmota, missä kulkee raja

KEHA:n tehtävien ja työvoimaviranomaisen vastuiden välillä (vrt. kuntien työllisyysjohdon näkemykset viitaten henkilöstössä hämärtyneisiin tehtävänjaon rajoihin aiemmin). Erityisesti kyseenalaistetaan se, miksi KEHA ei enää tuota tiettyjä materiaaleja, joita TE-toimistojen aikana pidettiin osana tavanomaista tukea.

Henkilöstö tukeutuu KEHA:n suuntaan etenkin pienemmillä työllisyysalueilla, joissa toivotaan, että KEHA antaisi konkreettisia toimintamalleja tai ratkaisuja eri tilanteisiin. KEHA kuitenkin painottaa, että sen tehtävänä on tarjota tukea ja ohjeistusta, ei määrittää, miten kuntien tulee toimia yksittäisissä asiakastilanteissa tai prosesseissa.

C6-kaupunkien näkökulmasta KEHA:n tarjoamat koulutussisällöt eivät tue kuntien omia strategisia tarpeita. Tuutti-alustan osaamisen kehittämisen sisältöjä pidetään osin irrallisina suhteessa kaupunkien omiin linjauksiin ja kehittämisprioriteetteihin.

Vastaavaa näkökulmaa tuodaan haastatteluaineistossa myös muilta työllisyysalueilta. Kunnilla on omat määrärahat henkilöstön kouluttamiseen. Henkilöstö kuitenkin sanoo haluavansa osallistua KEHA:n koulutuksiin, vaikka johto kieltäisi. Työllisyysalueilla nähdään, ettei mikään muutu, jos kunnat tekevät kuten TE-toimistot. Muutos lähtee henkilöstön kautta, eli pitää oppia pois vanhasta eivätkä KEHA:n tuottamat koulutukset tue tätä muutosta. KEHA:n koulutusroolin tulisi rajautua järjestelmäteknisiin asioihin eikä esimerkiksi asiakaskohtaamisiin.

Valtakunnallinen asiakasneuvonta

Haastatteluaineiston perusteella KEHA-keskus on tunnistanut, että valtakunnallisten asiakasneuvontapalvelujen ja työllisyysalueiden välinen tehtävänjako edellyttää edelleen selkeyttämistä. Kunnat nostavat esiin kysymyksen siitä, mitä valtakunnallinen neuvonta käytännössä sisältää, ohjataanko sieltä asiakkaita alueellisille toimijoille ja millä tavoin neuvonta kytkeytyy paikalliseen palveluverkostoon. Tätä kokonaisuutta luonnehtii selkeä operationaalinen rajapinta, jonka toimivuudessa nähdään kehittämistarpeita.

Kysymyksiä herättää myös yritysten ja työnantajien puhelinpalvelujen rooli. Haastatteluissa esitettiin huoli siitä, että uudistuksen seurauksena palvelurakenne on pilkkoutunut liian moniin erillisiin kanaviin, mikä voi heikentää kokonaisuuden selkeyttä ja asiakkaan ohjautuvuutta oikeaan palveluun.

AVI tuo esiin samansuuntaisen huolen: useiden neuvontakanavien rinnakkaisuus voi johtaa epäselvyyteen siitä, mikä toimija kantaa viimekätisen vastuun asiakkaasta. Tämä osoittaa, että asiakasneuvonnan ohjausvastuu ja työnjako edellyttävät edelleen valtakunnallista linjausta sekä yhteistä ymmärrystä palveluketjujen kokonaisuudesta.

Poikkeuksena voidaan pitää työnantajille suunnattua kansainvälisen rekrytoinnin valtakunnallista neuvontapalvelua, joka on perustettu työnantajien esiin nostamien tarpeiden pohjalta. Yritykset ovat korostaneet tarvetta keskitetylle ja helposti saavutettavalle neuvonnalle kansainvälisiin rekrytointeihin liittyvissä kysymyksissä. Palvelu täydentää myös kuntien yrityspalveluja, ja esimerkiksi International House Helsinki hyödyntää sitä osana omaa kokonaisuuttaan. Neuvontapalvelu tukee eettisesti kestävien rekrytointiväylien rakentumista kumppanuusmaihin, vahvistaa vastuullisia toimintatapoja ja varmistaa yhdenvertaisen palvelun saatavuuden valtakunnallisesti.

Muut selvityksen kohteena olevat tehtävät

PES-koordinaation ja työvelvollisuusrekisteriin liittyvien tehtävien osalta ei esitetty näkemyksiä haastatteluissa.

2.6.2 Yhteistyön kuvaus nykytilasta kuntien näkökulmasta

Enemmistö kunnista arvioi haastatteluaineiston perusteella yhteistyön sujuvuutta KEHA-keskuksen kanssa hyväksi. Haastatteluissa osa C6-kaupunkien edustajista kuvaa, että työllisyyden ja kotoutumisen vastuualueella KEHA:n kanssa on muodostunut läheinen kumppanuus. Yhteistyön koetaan toimivan sitä paremmin, mitä tiiviimmin vuorovaikutusta harjoitetaan. Useat vastaajat korostivat myös, että yhteistyö perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin ja oikeiden kontaktihenkilöiden löytymiseen KEHA:ssa.

C6-kaupunkien joukossa esiintyi myös toisenlaisia kokemuksia. Joillakin alueilla yhteistyön koettiin olevan vähäistä, koska KEHA valmistelee ja esittää ratkaisuvaihtoehtoja ilman riittävää vuoropuhelua. Vaikka KEHA viestii yhteiskehittämisestä, osa kaupungeista kokee, että prosessi on yksisuuntaista ja päätökset syntyvät KEHA:ssa ennen alueiden osallistamista. Yhteiskehittämisen aitoutta kyseenalaistettiin erityisesti tilanteissa, joissa kuntien näkökulmien ei koettu vaikuttaneen lopputuloksiin. Digivision kehittämisen yhteydessä kuitenkin nähtiin myönteisenä se, että KEHA osoitti aiempaa suurempaa valmiutta ymmärtää kuntien näkemyksiä ja käydä avointa keskustelua.

Aineistosta oli tulkittavissa myös, että yhteistyö oli joillakin alueilla vähäistä myös siksi, etteivät kunnat olleet käyneet vuoropuhelua KEHA:n suuntaan yhteisiin kokouksiin osallistumisen lisäksi. Tällöin yhteistyön koettiin painottuvan virallisiin keskusteluihin ja kirjalliseen viestintään. Alueellisten yhteistyö- ja seurantakeskusteluiden yhteydessä KEHA osoitti alueille nimetyt yhteyshenkilöt. Tämä henkilökohtaisen kontaktin mahdollistuminen koettiin tärkeäksi ja myönteiseksi asiaksi. Samalla osa vastaajista arvioi, että alueiden esittämät toiveet esimerkiksi tiedolla johtamisen työkalujen kehittämisestä eivät ole edenneet odotusten mukaisesti, mikä on heikentänyt yhteistyön mielikuvaa. Yhteistyöhön vaikuttavat siis myös inhimilliset tekijät, kuten tunne siitä, ettei alueen näkemyksiä kuulla riittävästi. Kunnista todettiin, että yhteistyö edellyttää molempien osapuolien aktiivisuutta ja että myös työllisyysalueilla on syytä arvioida omaa toimintaansa ja vuorovaikutuksen toteutumista.

Kuntien haastatteluissa kuvattiin myös KEHA:n kanssa muodostuneen monitasoisia rakenteita ja verkostoja. Näiden kaikkien tarpeellisuutta ei tunnistettu, ja osa vastaajista katsoi, että asiantuntijoiden tulisi voida keskittyä ydintehtäviinsä ja työllisyysalueiden tuloksellisuuteen sen sijaan, että aikaa kuluu lukuisiin eri verkostoihin ja työryhmiin osallistumiseen. Toisaalta myös arveltiin, ettei kaikki hyvä asiantuntijayhteistyö työryhmistä tai verkostoista välttämättä välity johdon tietoon, mikä voi vaikuttaa kokonaisarvioon yhteistyösuhteista.

2.6.3 Yhteistyön kuvaus nykytilasta ministeriön näkökulmasta

- **Osaamisen kehittämisen rooli ja odotusten ristiriidat**

TEM:n haastatteluissa tuotiin esiin ristiriita osaamisen kehittämisen merkityksestä: toisaalta kunnissa on saavutettu huomattavia onnistumisia esimerkiksi tiettyjen asiakasryhmien työllistymisessä, mutta näiden käytäntöjen skaalaaminen ja levittäminen nähdään edelleen valtion tehtävänä. Valtion tuottama osaamisen kehittäminen ei näyttäydy kaikille toimijoille relevanttina, mutta erityisesti laajoissa lakimuutoksissa katse kohdistuu valtiolle. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin osaamisen kehittämisen tulisi olla kuntien välistä yhteistyötä ja missä määrin valtion vastuulla. Uudistuksen alkuperäisiin tavoitteisiin nähden onkin aiheellista pohtia, vastaako nykyinen tilanne sitä, mitä kunnat alun perin tavoittelivat.

- **KEHA-keskuksen rooli muuttuneessa toimintaympäristössä**

Aineiston mukaan KEHA-keskuksen koetaan olevan tilanteessa, jossa sen on opittava uusi toimintatapa siirtyessään ns. monopoliasemasta tasavertaiseen kumppanuuteen kuntien kanssa. Uudessa palvelujärjestelmässä valmiita ratkaisuja ei voida enää esittää yksipuolisesti, vaan vaihtoehtoja ja rahoituksellisia vaikutuksia tulisi tarkastella yhdessä työllisyysalueiden kanssa. Esille tuotiin myös kehitysehdotuksia, kuten esimerkiksi investointihankkeiden parempi seuranta ja tiedon systemaattinen välittäminen työvoimaviranomaisille.

Elinvoimakeskusten kanssa tehtävässä yhteistyössä nähtiin potentiaalia erityisesti yhteisen tilannekuvan kehittämisessä, jossa KEHA voisi jatkossa osallistua tiedontuotantoon investointeihin liittyvien työvoimatarpeiden ennakoinnissa.

- **Yhden toimintatavan haasteet ja alueellinen vaihtelu**

Haastatteluaineisto näyttää keskeisen haasteen liittyvän siihen, että KEHA:n on valtakunnallisena toimijana pyrittävä tarjoamaan yhdenmukaisia toimintatapoja kunnille, vaikka työllisyydenhoito on sisällöllisesti ja rakenteellisesti alueilla erilaista. Haastatteluissa katsottiin, että alueiden toimintalogiikan ymmärtämistä on perinteisesti ollut enemmän ELY-keskuksissa, mutta TE-palvelut 2024 -uudistus on siirtänyt yhteistyörakenteet KEHA:lle. Samanaikaisesti KEHA toimii sekä ELY-keskusten että kuntien kumppanina, mutta näiden yhteistyösuhteiden ei koettu kytkeytyvän toisiinsa riittävästi.

- **KEHA:n ja ELY-keskusten välinen kitka**

Sekä TEM:n että kuntien haastatteluaineistossa nousi esiin, että KEHA:n ja ELY-keskusten välillä nähdään esiintyvän kitkaa. Haastatteluissa ei ollut yksimielisyyttä siitä, johtuuko tämä eroista toimintatavoissa, organisaatiokulttuurista vai molemmista. TE-palvelut 2024 -uudistus muutti asetelmaa merkittävästi: ELY-keskusten rooli kaventui, kun taas KEHA:n vastuut laajenivat. Tämän koettiin aiheuttaneen negaatiota etenkin ELY-keskusten tiedontuotannon ja tutkimustoiminnan näkökulmasta, joissa KEHA:n vahvistunut rooli haastoi aiempia työnjakoja. Haastatteluaineisto kertoo osaltaan, että TEM:n olisi ollut tarpeen viestiä selkeämmin KEHA:n muuttuvasta roolista ja uudistuneista yhteistyötavoitteista.

- **Yhteistyön nykytila ja kehittämisen reunaehdot**

Yhteistyö ei haastateltavien näkemysten mukaan kaikilta osin vastaa sitä, mitä lainsäädäntö tai toimijat ovat odottaneet. Tietojärjestelmäpalveluissa KEHA:n tulisi tehdä yhteistyötä työvoimaviranomaisten kanssa määrärahojen puit-

teissa, mutta alueiden erilaiset kehittämistarpeet vaikeuttavat yhtenäistä toimintaa. Resurssien painottuminen järjestelmien ylläpitoon vähentää mahdollisuuksia kehittämiseen, minkä vuoksi kuntakentältä nousee palautetta.

Osa yhteistyöhön liittyvästä kritiikistä heijastaa uudistuksen lainsäädännöllistä asetelmaa: työllisyysalueet ovat itsehallinnollisia, mutta KEHA:lla on velvoite varmistaa tiedon tuottaminen ja järjestelmien toiminta kansallisesti. Alueet puolestaan toivovat vapautta valtion ohjauksesta. Valtakunnallisesti yhdenmukainen ja vertailukelpoinen tieto on kuitenkin edellytys palvelujärjestelmän seurannalle ja kehittämiselle, vaikka osa kunnista kokee siihen liittyvät velvoitteet raskaiksi.

2.7 Sidosryhmien näkemys nykytilasta

Osana KEHA-selvitystä toteutettiin sidosryhmäkysely, jolla kartoitettiin sidosryhmien näkemyksiä KEHA-keskuksen roolista ja tehtävistä suhteessa työvoimaviranomaisiin nykyisessä palvelujärjestelmässä. Kysely toimitettiin työllisyyden edistämisen valtakunnallisessa neuvottelukunnassa ja sen jaostoissa ja alajaostoissa oleville toimijoille, joita on yhteensä 31. Yhteensä kymmenen toimijaa 31:stä vastasi kyselyyn, minkä vuoksi tuloksia tulee tulkita suuntaa antavasti. Kyselyyn vastanneet tahot olivat Akava, Hela, Kela, OKM, Palta, SAK, STTK, SUK, Työttömien keskusjärjestö ja Työttömyyskassojen yhteisjärjestö.

2.7.1 Keskeiset roolit ja tehtävät

Vastaajien keskuudessa vallitsi laaja yksimielisyys siitä, että KEHA:n ydintehtävät, tietojärjestelmien ja palvelualustojen kehittäminen, arviointi sekä tiedolla johtamisen tukeminen, ovat sekä keskeisiä että perusteltuja. Digitalisaation edistäminen ja kustannusvaikuttavuuden parantaminen nähtiin tärkeiksi koko järjestelmän toimivuuden kannalta. Lisäksi korostettiin yhteistyön tärkeyttä työllisyysalueiden kanssa, jotta palvelut voivat toimia yhdenmukaisesti ja tehokkaasti.

2.7.2 Eriävät näkemykset KEHA:n laajenevasta roolista

Kyselyssä nousi esiin eroja näkemyksissä liittyen KEHA:n tehtäväkentän laajenemiseen asiantuntija-, koulutus- ja palveluntuottajarooliin. Osa vastaajista piti roolin laajentumista tarpeettomana ja katsoi, että se voi hämärtää valtion ja kuntien välistä työnjakoa. Myös ONNI-palvelujen sijoittuminen KEHA-keskukseen kyseenalaistettiin. Lisäksi osa vastaajista ehdotti kansainvälisten rekrytointipalvelujen siirtämistä Business Finlandin Work in Finland -toimintoon.

Yritysten näkökulmasta nousi esiin epäselvyyksiä siitä, milloin tulisi olla yhteydessä työllisyysalueeseen, kuntaan tai valtakunnallisiin neuvontapalveluihin.

Ehdotetut tehostamiskeinot sidosryhmiltä

Kyselyyn vastanneet sidosryhmät esittivät useita kehittämisehdotuksia, joista keskeisimpiä olivat

- Kuntien rahoitusosuuden kannusteiden kriittinen tarkastelu
- Hallinnollisen rakenteen keventäminen ja työllisyysalueiden määrän vähentäminen
- Hankintojen läpinäkyvyyden lisääminen ja monituottajamallien hyödyntäminen
- SOTE- ja työllisyyspalvelujen yhteistyön vahvistaminen
- Tietojärjestelmien jatkokehittäminen
- Digitalisaation ja automaation laajempi hyödyntäminen
- Tiedolla johtamisen ja reaaliaikaisen tilannekuvan parantaminen.

Ehdotettujen kehittämistoimien nähtiin tukevan palveluiden kustannustehokkuutta, laatua ja saatavuutta.

2.8 PES-arviointiraporttiin nostettuja kehittämissuosituksia

Sekä KEHA-selvityksen haastatteluaineisto että PES-arviointiraportti korostavat tarvetta selkeyttää työ- ja elinkeinoministeriön, KEHA-keskuksen ja kuntien/työvoimaviranomaisten rooleja ja tehtäviä työvoimapalvelujärjestelmässä. Vertaisarvioitsijat korostavat, että järjestelmän sujuva toiminta edellyttää yhteistä ymmärrystä toimivallasta, vastuista ja operatiivisista rooleista.

Raportin mukaan koko työvoimapalvelujärjestelmän tavoitteista ei tällä hetkellä ole yhteistä käsitystä, mikä luo epäselvyyttä strategiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Näin ollen roolien kirkastaminen liittyy laajemmin myös palautekanavien rakentamiseen, vuoropuhelun vahvistamiseen ja ohjauksen kokonaisuuden tarkasteluun TEM:n näkökulmasta.

PES-arviointiraportti kiinnittää huomiota myös tiedon laadun, käytettävyyden ja dataohjautuvuuden vahvistamiseen. Suositukset datan laadusta, saatavuudesta ja käytettävyydestä vastaavat suoraan KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen tehtäväkenttää.

Raportissa esitetään seuraavat keskeiset kehittämistarpeet

- ajantasaisen, luotettavan ja selkeästi jäsennellyn datan varmistaminen sekä kunnille, KEHA-keskukselle että TEM:lle
- käyttäjäystävällisten raportointi- ja analytiikkatyökalujen kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa
- kulttuurin rakentaminen, jossa analytiikka ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa.

Tämä edellyttää rakenteita, joissa analyysit ja oivallukset jaetaan järjestelmän eri tasojen välillä ja dataa hyödynnetään systemaattisesti palveluprosessien kehittämisessä, johtamisessa ja tulosten seurannassa.

Lisäksi raportissa kehotetaan rakentamaan jatkuvan seurannan ja nopean reagoinnin mekanismi, monitorointikäytännöt laadun, yhdenmukaisuuden ja

tehokkuuden seurantaan, sekä reaaliaikaiset prosessit hyvien käytäntöjen tunnistamiselle ja levittämiselle.

KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen yksikkö toteuttaa jo osin näitä tehtäviä, mutta suositukset osoittavat tarpeen vahvistaa tätä työtä. PES-raportissa korostetaan tarvetta vahvistaa vertaisarvioinnin ja benchmarkkauksen kulttuuria. Suositusten mukaan tulisi luoda systemaattinen sisäinen arviointimalli, jonka avulla voidaan tunnistaa alueellisia vahvuuksia, kehittämistarpeita sekä käytäntöjen vaikuttavuutta ja sovellettavuutta.

Haastatteluaineiston perusteella tällä hetkellä kunnissa ja työllisyysalueilla hyviä käytäntöjä pidetään pitkälti omana tietona. Systemaattisia tiedon jakamisen rakenteita ei ole kehitetty edes kuntayhteistyöverkostojen sisälle, ja kun systemaattinen vertaisarviointi ja hyvien käytäntöjen jakaminen puuttuvat, heikentää tämä yhdenvertaisuutta ja järjestelmän tehokkuutta. Hyvien ratkaisujen leviäminen tukisi myös kansallista kehittämistä.

3 Tiedolla johtaminen kohti tulevaisuutta - kehittämistarpeet

3.1 Kuntien moninaiset odotukset tiedolla johtamisesta

Haastatteluaineiston perusteella kunnilla on laaja kirjo odotuksia, jotka kohdistuvat tiedolla johtamisen kehittämiseen ja datan luotettavuuden parantamiseen. Vaikka kehityssuuntaa pidetään myönteisenä, odotukset ulottuvat useille osa-alueille, kuten:

- vaikuttavuuden mittaamiseen,
- tekoälyavusteiseen segmentointiin,
- yhtenäisiin kirjaamiskäytäntöihin,
- asiakaspolkujen seurantaan,
- asiakassalkun hallinnan kehittämiseen,
- yhteisten mittareiden luomiseen yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa,
- työnvälityksen systemaattisempaan seurantaan sekä
- tietotaulujen käytettävyyden parantamiseen yhteiskehittämisen avulla.

Kunnat pitävät dataa ja analytiikkaa keskeisenä välineenä palvelujen ohjaamisessa ja kehittämisessä, mutta korostavat samalla tarvetta vahvistaa sen laatua ja vertailukelpoisuutta. Kunnissa pohdittiin myös, kuka voi edustaa kuntien yhteistä tahtotilaa tiedolla johtamisen kehittämisessä. Vastaavasti valtion toimijoiden – kuten TEM:n, KEHA:n ja ELY-keskusten – vastuut ja käytännön työnjako koettiin ajoittain epäselviksi, mikä voi johtaa päällekkäiseen tekemiseen.

3.2 Ministeriön näkemyksen mukaiset tietotarpeet

Aineiston tarkastelu osoittaa, että kuntien odotukset vastaavat pitkälti ministeriön näkemyksiä. Tiedolla johtamisen kehittämisen katsotaan edellyttävän tietoa sekä tuloksellisuudesta että kustannustehokkuudesta. Palveluprosessien seurannan arvioidaan olevan yleisesti ottaen toimivaa, mutta kuntien vaihteleviin kirjauskäytäntöihin tulisi miettiä ratkaisua. Mikäli kirjaaminen ei ole yhdenmukaista, vaikuttavuuden arviointi heikkenee.

Lisäksi ministeriössä katsotaan aineiston perusteella välttämättömäksi, että kuntien yleisen toimivallan palvelut saadaan järjestelmiin, jotta työllistymiseen johtavat tekijät voidaan tunnistaa TE24-järjestelmän vaikuttavuusarvioinnissa. Ministeriö tarvitsee KEHA-keskuksesta vaikuttavuusanalytiikkaa paitsi seurannan ja ohjauksen tueksi myös kansainvälistä vertailua ja yhteistyötä varten.

Haastattelujen perusteella on nähtävissä, että tiedolla johtamisen kehittämiselle on hyvät lähtökohdat: dataa on runsaasti saatavilla ja KEHA:lla on kunnianhimoisia tavoitteita kehittämistyölle. Samalla todettiin, että vaikuttavuustiedon tuotanto vaatii aikaa, koska koko työvoimapalvelujärjestelmä on vasta niin tuoreeltaan uudelleenorganisoitunut. Tämä lisää tarvetta priorisoida kehittämistoimia hallitusti.

Lainsäädäntöuudistukset vievät muulta kehittämistyöltä resursseja ja asettuvat sen edelle priorisointijärjestyksessä. Tämän vuoksi toimijat pohtivat, kuinka tiedolla johtamisen tarpeita voitaisiin ratkoa yhteistyössä tilanteessa, jossa sekä taloudelliset että henkilöstöresurssit ovat rajalliset.

Haastatteluissa nousi esiin tarve:

- vahvistaa viestintää,
- selkeyttää suunniteltujen kehittämistoimien ennakoitavuutta sekä
- tuoda läpinäkyvyyttä päätöksentekoon kehittämistoimien priorisoinnissa.

Tilastotiedon reaaliaikaisuus nousi haastatteluaineistossa esiin keskeisenä kehittämiskohteena. Ajantasaisen tiedon saaminen on välttämätöntä erityisesti silloin, kun sitä käytetään päätöksenteon tai juridisten ratkaisujen pohjana.

Kunnat johtavat toimintaansa poliittisen päätöksenteon kautta, ja kunnanvaltuustot odottavat tietoa, joka vastaa paikallisiin tarpeisiin ja kysymyksiin. Näin ollen kunnat tulkitsevat ja hyödyntävät dataa omista poliittisista ja strategisista lähtökohdistaan käsin. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että osa kunnista haluaa panostaa työllisyyspalveluihin merkittävästi, kun taas toiset toteuttavat vain välttämättömän minimitason. Tämä lisää tarvetta pohtia, kuka johtaa tiedolla ja ketä tiedolla johdetaan. Valtion rooli tiedolla johtamisessa nähtiin pikemminkin tukemisena ja mahdollistamisena kuin varsinaisena ohjaamisena.

4 Tehokkaat ja vaikuttavat työvoimapalvelut – yhteenvetoa toimijoiden haastatteluista

Tietojärjestelmät ja yhteinen tietopohja

Analyysin mukaan valtakunnallisesti yhteiset tietojärjestelmät ja yhtenäinen tietopohja muodostavat keskeisen perustan järjestelmän tehokkuudelle. Samalla arvioitiin kuitenkin, että seuraavien vuosien aikana järjestelmäkehitys tulee pirstaloitumaan; kunnat ovat halukkaita tuottamaan omia lisäosia, mikä voi heikentää yhtenäisyyttä. Haastatteluissa raotettiin vaihtoehtoisena mallina, että suuret kaupungit voisivat kehittää omia järjestelmiään edellyttäen, että ne hyödyntävät samaa tietokantaa.

Lainsäädännön mahdollistavuus ja yhdenvertaisuuden turvaaminen

Haastatteluaineiston mukaan lainsäädännön arvioitiin olevan tällä hetkellä liian väljä ohjaamaan palvelumallia tai takaamaan yhdenvertaiset palvelut kaikille asiakasryhmille. Haasteena on tasapaino mahdollistavan sääntelyn ja riittävän ohjausvaikutuksen välillä. Vaikka aluelähtöisyys tukee paikallisia tarpeita, keskiössä on aina asiakas, jolle palvelut tulee turvata yhdenvertaisesti.

Aineisto antaa myös viitteitä siitä, että mittareiden tulisi olla eri kohderyhmille tarkoitettuja. Pitäisi olla kannattavaa palvella myös kauempana työmarkkinoista olevia. Lainsäädäntö ja sen muutokset myös vaikuttavat tehokkuuteen. Työnhakijan palveluprosessissa olisi mietittävä, mikä olisi minimitaso, jolla asiakasta pitää palvella ja loppu jäisi alueiden harkittavaksi.

Lisäksi nähtiin, että työllisyysalueiden elinkeinopoliittiset painotukset voivat ohjata toimintaa suuntiin, jotka eivät ole täysin linjassa työvoimapalveluiden lakisääteisten tavoitteiden kanssa.

TE-palvelut 2024 -uudistuksen tavoitteena on ollut uudenlaisten, innovatiivisten toimintamallien syntyminen. Keskitettyjen ratkaisujen ja paikallisten innovaatioiden tasapainoa tulisi tarkastella nykyistä systemaattisemmin.

Yhteisten toimintamallien ja yhteistyörakenteiden merkitys

Valtakunnallisesti tehokkaat toimintamallit edellyttävät sujuvaa yhteistyötä ja toimijoiden välistä luottamusta. Hyvien käytäntöjen tunnistamisen ja levittämisen tulee olla järjestelmällistä. Tiedolla johtaminen on tässä keskeinen väline, ja sen tulisi tukea oivallusten skaalaamista koko järjestelmään.

Teknologian hyödyntämisessä ja tiedolla johtamisessa nähtiin merkittävää hyödyntämätöntä potentiaalia. KEHA-keskuksen roolin toivottiin vahvistuvan erityisesti tiedontuotannossa ja datan jalostamisessa. Työllisyysalueiden kykyä käyttää dataa resurssien kohdentamiseen tulisi parantaa. Esimerkiksi tekoälypohjaiset palveluagentit ja automatiikka tehostaisivat prosesseja ja vähentäisivät manuaalista työpanosta.

Kustannustehokkuus ja järjestelmäkehityksen jatkuvuus

Aineistosta nousee esiin, että kustannustehokkuus painottuu erityisesti valtion viranomaisten näkökulmissa. Kunnille tulee tarjota sujuvat järjestelmät, jotta resursseja ei kulu tekniseen kehittämiseen. Jatkuvan julkaisun malli nähtiin tärkeäksi käyttökatkosten minimoinnin vuoksi. Tietojärjestelmäkehittämisessä hyvin huolehdittu ennakoiva tiedon kulku tukisi kuntien kykyä reagoida ilman, että ylimääräisiä kustannuksia aiheutuu. KEHA:n osaamispääomaa tulisi vahvistaa, jotta se kykenee tukemaan laajasti kuntia, elinvoimakeskuksia ja lupa- ja valvontaviranomaisia.

Yhteisöllisyys ja rakenteellinen oppiminen

Yhteisöllisyyden lisäämistä pidettiin tärkeänä tehostavana tekijänä. Aiemman 15 TE-toimiston mallin jälkeen Tuutti-alustan kaltaiset yhteiset viestintä- ja vuorovaikutuskanavat tarjoavat mahdollisuuden hyvien käytäntöjen levittämiseen, tiedon jakamiseen ja yhteiseen kehittämiseen.

Selkeä roolitus ja yhdenvertaiset palvelut

Ihannetilanteessa toimijoiden roolit ovat kaikille selkeät ja järjestelmää tarkastellaan yli kunta-valtio-jaon. KEHA:n toiminnan nähdään tuottavan yhdenvertaisuutta palveluihin, jotta palveluiden laatu ei olisi riippuvainen yksittäisen

kunnan taloudellisista resursseista. Roolien selkeyttäminen tukisi koko järjestelmän vaikuttavuutta ja kykyä vastata kansallisiin tavoitteisiin.

5 Johtopäätökset ja ehdotukset työnjaon selkeyttämiseksi – muutokset KEHA-keskuksen tehtäviin

Selvitystä varten toteutetut toimijoiden haastattelut ja niistä syntynyt laaja laadullinen aineisto osoittavat paitsi KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten tehtävänjaon olevan epäselvä, myös tehtäviin liittyvää päällekkäisyyttä ja osin epätarkoituksenmukaisuutta. Kuntien työvoimaviranomaisten vastuu työvoimapalveluiden järjestäjänä näyttäytyy nykytilassa siltä, että kuntien roolia kokonaisvastuun kantajina tulee vahvistaa. Valtion rooli ei ole eikä voi olla enää sama tai edes samankaltainen kuin ennen TE-palvelut 2024 -uudistusta. Siksi valtakunnallisiin, KEHA-keskuksen vastuulla oleviin tuki- ja palvelutehtäviin TEM hallinnonalalla esitetään ratkaisuja, jotka selkeyttäisivät nykyistä rakennetta, vastuunkantoa ja myös KEHA-keskuksen hyvin keskeistä roolia tieto- ja tietojärjestelmätoimijana.

Alla esitetyt ehdotukset perustuvat haastatteluaineistosta tehtyihin johtopäätöksiin. Tehtäviä, joita ehdotetaan lakkautettaviksi, tehdään jo nykyisellään myös kuntien työvoimaviranomaisissa tai ne ovat tehtäviä, joille ei ole nähty riittävää tarvetta/tarkoituksenmukaisuutta hoitaa ns. valtion back up- tai tukitehtävänä.

5.1 Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit

Johtopäätös

Kansalliset julkisten työvoimapalveluiden palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit ovat edelleen perusteltuja toteuttaa keskitetysti mm. palveluiden sujuvuuden, yhdenvertaisuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmista. KEHA-

keskuksella on parhaat mahdollisuudet varmistaa, että julkisten työvoimapalveluiden toimeenpanossa käytettävät valtakunnalliset sähköiset asiointipalvelut, järjestelmät ja tietovarannot täyttävät niille kansallisessa ja EU-lainsäädännössä asetetut vaatimukset.

Vaikutukset

Julkisten työvoimapalveluiden digitalisaation ja tietojärjestelmäkehittämisen kustannuksista keskitetyissä järjestelmäratkaisuissa vastaa valtio, jolloin yhteisen käyttövelvoitteen piirissä olevan järjestelmäkokonaisuuden kustannustehokkuus pystytään varmistamaan paremmin kuin jos kehittäminen, ylläpito ja resursointi hajautettaisiin kunnille. Keskitetyllä ratkaisulla pystytään takaamaan toimivat tietojärjestelmät kaikille kuntien työllisyysalueille riippumatta kuntien omista resursseista ja osaamisesta.

Taloudelliset vaikutukset

Ehdotetaan varmistettavaksi, että juridinen osaaminen on riittävällä tasolla tai vahvistuu ehdotetun oikeudellisen tuen toiminnon purkamisen myötä. Juridiikkaosaamista tarvitaan järjestelmäkehittämisessä mm. keskeisissä tietosuoja- ja tietoturvakysymyksissä.

5.2 Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen

Johtopäätös

Kansallinen julkisten työvoimapalveluiden arviointi ja palveluista raportointi on jatkossakin perusteltua toteuttaa keskitetysti KEHA-keskuksesta, jonka hallinnoimien tietojärjestelmien myötä myös kansallinen tietovaranto rakentuu ja kehittyy.

Vaikutukset

Arviointi ja tiedolla johtaminen -yksikön perustaminen KEHA-keskukseen nähtiin TEM:ssä tärkeänä TE-palvelut 2024 -uudistuksen lainsäädäntöä valmistel-

lessa. Samalla ministeriön tehtäviä on voitu selkeyttää. KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen toiminto on erittäin keskeinen ministeriölle, sillä se tukee ja palvelee tiedolla ministeriötä sen politiikka- ja lainvalmistelutehtävissä. Tiedolla johtamisen toiminto on keskeinen myös työvoimapalvelujärjestelmän ohjauksen näkökulmasta sekä työllisyysalueiden palvelujohtamisen ja -kehittämisen tueksi saatavan tiedon näkökulmasta.

Kehittämisehdotuksia

KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen toiminnon tulisi pystyä palvelemaan ministeriötä sekä vuosikellonmukaisesti toteutettavissa tietotarpeissa että nopeisiin tarpeisiin tietoa tuottaen. Kuntien näkökulmasta tiedolla johtamisen toiminnon tulisi mm. automatisoinnin myötä kehittyä niin, ettei tiedon tuottaminen rasita työllisyysalueita (haastatteluaineisto viittasi kokemuksiin, että kuntien tulee tuottaa tietoja KEHA:lle vaikka nähtiin, että tämän pitäisi olla toisin päin). Tämä edellyttänee kehittämistoimia, joita tulee voida ensin toteuttaa kunnissa kuten esim. järjestelmiin tehtävien kirjausten laadun varmistaminen. Samaan aikaan tietojärjestelmissä tulisi olla mahdollisimman paljon hyödynnettynä rakenteita, jotka automaattisesti varmistavat kirjaamisen laatua.

Myös ministeriön on muodostettava selkeä kuvaus jatkuvista tietotarpeistaan ja pyrittävä keventämään epätarkoituksenmukaisuuksia tai sellaisia raskaita rakenteita, jotka estävät tai hidastavat KEHA-keskuksen mahdollisuutta kehittää tiedolla johtamisen prosesseja vastaamaan kuntien työllisyysalueiden tarpeita. Ministeriön tulisi myös omassa tiedon tuotannossaan lähtökohtaisesti tunnistaa työllisyysalueet olemassa olevaksi seurattavaksi kategoriaksi muiden alueellisten tarkastelujen kategoriassa.

Taloudelliset vaikutukset

KEHA-selvityksen pohjalta ei taloudellisia vaikutuksia.

5.3 Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki

Johtopäätös

Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki esitetään lakkautettavaksi.

Haastatteluaineisto osoittaa, että oikeudellisen tuen palvelutarvetta esiintyy asiantuntijoiden joukossa, mutta työllisyyspalveluiden johdossa oikeudellinen tuki koetaan haastavana, jopa ristiriitaisena ja ohjaavana, kun kunnat työvoimaviranomaisina vastaavat itse lain tulkinnasta.

Vaikutukset

Oikeudellisen tuen lakkauttaminen voi johtaa laintulkintojen erilaistumiseen alueilla ja sitä kautta asiakkaiden yhdenvertaisen kohtelun heikkenemiseen. Toisaalta työvoimapalveluiden järjestämisvastuun hajauttamisen myötä on malliin sisäänrakennettu se tosiasia, että tulkinnat vaihtelevat alueilla tulkintavastuun ollessa kuntien työvoimaviranomaisilla. Oulu on ehdottanut perustettavaksi oikeudellisen tuen sparrausverkoston, jota koordinoisi KEHA-keskus. Sparrausverkosto varmistaisi tasalaatuisuutta paikallisia juridisia ohjeistuksia valmistellessa. Sparrausverkosto on ideana kannatettava, jotta vastuu on jatkossa selkeästi kunnissa eikä päällekkäistä työtä tai sivustaohjauksena näyttäytyvää työtä enää tehtäisi. Sparrausverkostoa voitaisiin koordinoida esimerkiksi jonkun kunnan tai Kuntaliiton toimesta.

Taloudelliset vaikutukset

Ei taloudellisia säästövaikutuksia. Toiminnon juridiikkaresurssi esitetään sijoitettavaksi KEHA-keskuksen muihin sellaisiin toimintoihin, joissa juridinen osaaminen on välttämätöntä ja sitä tulee vahvistaa (mm. digi- ja datakehittämisen tehtävät, tietosuojaan ja -turvaan liittyvät kysymykset, työttömyysturva ja palkkaturva, juridiikkatoiminto, joka tukee työvoimapalvelujärjestelmän lainsäädännön kehittämistä).

Lisäksi ehdotetaan harkittavaksi 1-2 htv:n juristiresurssin siirtämistä TEM:öön.

5.4 Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen

Johtopäätös

Työvoimaviranomaisille suunnatun osaamisen kehittämisen tehtävä esitetään lakkautettavaksi.

Kuntien työvoimaviranomaiset vastaavat oman henkilöstönsä kouluttamisesta ja perehdyttämisestä. KEHA-keskuksen osaamisen kehittämisen palvelut ovat saaneet erinomaista palautetta kuntien henkilöstöltä, mutta selvitysaineiston perusteella työllisyysalueiden johto ei koe koulutusten välttämättä vastaavan kuntien tarpeita. Kunnat haluavat itse päättää, mitä ja miten kouluttavat henkilöstönsä osaamista. Osa kunnista toi aineistossa myös esiin, että koulutuksissa tuodaan heidän näkökulmastaan valtion viranomaiskulttuuria kuntien työntekijöille. Aineisto osoittaa myös, että joillakin työllisyysalueilla KEHA:n koulutukset nähdään täydentävinä koulutuksina kuntien muiden osaamisen kehittämisen toimien joukossa. Esimerkiksi perehdytyksen toimintoja kiitettiin siitä näkökulmasta, että kunnissa on paljon henkilöstövaihtuvuutta, jolloin henkilöstön perehdyttämiseen on hyvä saada tukea KEHA:sta.

KEHA-keskus ja jotkut kunnat ovat yhteistyössä kehittäneet koulutuksia. Tämä nähtiin positiivisena kehityksenä ja toi kiitosta KEHA-keskukselle. Toisaalta 45 työllisyysalueen keskinäinen erilaisuus tuo haasteen koulutusten suunnittelulle, sillä alueilla toivotaan alueellisten tarpeiden huomioimista, mutta KEHA-keskuksen tehtävä on valtakunnallinen. Joidenkin työllisyysalueiden ja myös Kuntaliiton tiedetään tekevän kehittämisyhteistyötä eri oppilaitosten kanssa koulutusmoduulien suunnittelemiseksi työllisyyspalveluiden henkilöstölle. Tarpeisiin vastaavia osaamisen kehittämisen palveluita on siis hankittavissa muualta niin, että ne vastaavat nimenomaan alueellisiin tarpeisiin. Näin ollen valtion roolissa ei ole perusteltua olla niin sanottua back up-toimintoa, jolla varmistetaan kuntien henkilöstön osaaminen niiden viranomaisvastuulle kuuluvassa tehtävässä.

KEHA-keskus on osaamisen kehittämisen toiminnossaan suunnitellut myös koulutuksia työvoimaviranomaisia laajemmalle kohderyhmälle kuten esim. työllisyyden edistämisen keskeisille sidosryhmille. Tehtävän ei nähdä olevan

strategisesti merkittävä, sillä kuntien työllisyysalueet ovat keskenään erilaisia ja muodostavat omat yhteistyöverkostonsa ja palveluekosysteeminsä alueen haluamalla tavalla. KEHA-keskuksen resurssien käyttöä muiden toimijoiden kouluttamiseen ei myöskään nähdä tarkoituksenmukaisena.

Vaikutukset

Kuntien työvoimaviranomaiset vastaisivat jatkossa kokonaisvaltaisesti oman henkilöstönsä perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä niin kuin työnantajan velvollisuuksiin kuuluu. Kunnilla on mahdollisuus hankkia tai tuottaa yksin tai yhdessä tarpeidensa mukaisia osaamisen kehittämisen palveluita. Kunnat voivat yhteiskehittää yli työllisyysaluerajojen ja yhteistyössä Kuntaliiton kanssa osaamisen kehittämisen toimintoja, jotka tukevat yleisesti toimintaa tai työllisyysaluekohtaisia toimintamalleja.

Taloudelliset vaikutukset

Säästö 1,33 M€/vuosi

Osaamisen kehittämisen koulutuspalvelut -ryhmässä on KEHA:n toimittamien tietojen mukaan 19 henkilötyövuotta. Lisäksi koulutusten valmisteluun osallistuu sisällöntuottajia myös mm. oikeudellisesta tuesta ja kotoutumisen palveluista. Henkilöstökulujen laskennallinen vuosikustannus KEHA-keskuksen ilmoittaman tiedon mukaan on 61 500 €, johon lisätään tila-, laite-, työterveyshuolto-, ym. yhteiset kustannukset --> 1htv=70 000 €/vuosi. Arvioitu säästö olisi 1,33 M€/vuosi.

Huom: palkka- ja työnantajakustannukset vaihtelevat henkilön tehtävänkuvan ja palkkatason mukaisesti, jolloin esitetty yhteissumma on vain suuntaa antava.

5.5 PES-koordinaatio

Johtopäätös

PES-koordinaatiotehtävä ehdotetaan pidettäväksi ennallaan KEHA-keskuksessa.

PES-koordinaatiotehtävä on vuonna 2025 siirtynyt TEM:stä KEHA-keskukselle. Tehtävä ei herättänyt näkemyksiä selvitystyön haastatteluissa.

Vaikutukset

PES-toiminta tarvitsee kansallisen koordinaation. Tähän tehtävään KEHA-keskus on vastikään perehdytetty TEM:n toimesta ja yhteyshenkilöt koulutettu komission PES-verkoston toimesta.

Taloudelliset vaikutukset

Ei taloudellisia vaikutuksia. Huomiona vertailtavuuden vuoksi: PES-koordinaatiotehtävää on ministeriössä hoidettu yhden virkahenkilön toimesta muiden tehtävien ohessa.

5.6 Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta

Johtopäätös monialaisen palvelun tuesta

Monialaisen palvelun tuki esitetään lakkautettavaksi.

Kuntien työvoimaviranomaiset, KELA ja hyvinvointialueet muodostavat TYM-lain mukaiset monialaiset työllistymistä edistävät verkostot, joiden kehittämisestä ne myös vastaavat itse. KELA on kutsunut kuntien työllisyysalueet tiiviiseen yhteistyöhön TYM-toiminnan kehittämiseksi yhdessä. Niin ikään kunnissa on vastuu nuorten monialaisen Ohjaamo-toiminnan kehittämisestä.

Haastatteluaineiston perusteella monialaisten palveluiden tuki nähdään lähinnä tärkeänä verkostoja ylläpitävänä toimintana, mutta toimintaa ohjaavan lainsäädännön näkökulmasta ei ole strategisesti keskeistä, että KEHA-keskus vastaisi jatkossakin tästä toiminnosta. Kunnat, hyvinvointialueet ja Kela voivat sopia koordinaatioroolista myös keskenään.

Vaikutukset

Vastuu monialaisten palveluiden ja verkostotyön kehittämisestä on selkeästi verkoston keskeisillä, lakisääteisillä toimijoilla, jotka tuottavat palveluita asiakkailleen.

Taloudelliset vaikutukset

Säästö 350 000 €/vuosi

Monialaisen palvelun tuen henkilöstöresurssi on KEHA:n toimittamien tietojen mukaan viisi henkilötyövuotta. Henkilöstökulujen laskennallinen vuosikustannus KEHA-keskuksen ilmoittaman tiedon mukaan on 61 500 €, johon lisätään tila-, laite-, työterveyshuolto-, ym. yhteiset kustannukset --> 1htv=70 000 €/vuosi. Säästö olisi näin ollen 350 000 €/vuosi.

Huom: palkka- ja työnantajakustannukset vaihtelevat henkilön tehtävänkuvan ja palkkatason mukaisesti, jolloin esitetty yhteissumma on vain suuntaa antava.

Johtopäätös ONNI-toiminnasta

ONNI-toiminta esitetään lakkautettavaksi.

ONNI on nuorten hyvinvoinnin ja elämänhallinnan valmennusta, joka on selkeästi substanssitehtävä. Tehtävä tuottaa päällekkäisyyttä sekä kuntien että hyvinvointialueiden toimintojen kanssa. Haastatteluaineiston mukaan kuntien enemmistö ei koe palvelusta hyötyä, toiminnan tarkoitus koetaan epäselvänä ja epätarkoituksenmukaisena eikä palvelu aineiston mukaan kiinnity työllisyysalueiden ydintehtäviin. Haastatteluaineisto osoitti, että myös valtion toimijoiden edustajissa nähtiin osin ristiriitaa ONNI-toiminnon kaltaisen tehtävävastuun sijoittumisesta KEHA:an. Tehtävän arvioitiin myös aiheuttavan sirpalemaisuutta KEHA:n muuhun tehtäväkokonaisuuteen.

Vaikutukset

Kuntien ja/tai hyvinvointialueiden omat nuorten hyvinvointiin liittyvät palvelut voivat sisältää vastaavanlaista tai korvaavaa nuorille suunnattua palvelua jo nykyhetkellä. Tarkoituksenmukaisinta on, että kunnat itse arvioivat, millaisia palveluita ne resursoivat alueensa nuorille. ONNI-toiminnan lakkauttaminen KEHA-keskuksen lakisääteisenä tehtävänä selkeyttää KEHA:n roolia ja tehtäviä.

Taloudelliset vaikutukset

Säästö 1,246 M€/vuosi

ONNI-toiminnon henkilöstöresurssi on KEHA:n toimittamien tietojen mukaan 17,8 henkilötyövuotta. Henkilöstökulujen laskennallinen vuosikustannus KEHA-keskuksen ilmoittaman tiedon mukaan on 61 500 €, johon lisätään tila-, laite-, työterveyshuolto-, ym. yhteiset kustannukset --> 1htv=70 000 €/vuosi. Säästö olisi näin ollen 1,246 M€/vuosi.

Huom: palkka- ja työnantajakustannukset vaihtelevat henkilön tehtävänkuvan ja palkkatason mukaisesti, jolloin esitetty yhteissumma on vain suuntaa antava

5.7 Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut + valtakunnallinen EURES-koordinaatio

Ehdotukset esitetään selvityksen B osiossa.

5.8 Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot)

Työttömyysturvan tehtävät esitetään pidettävän ennallaan.

Perusteet vaativien työvoimapoliittisten lausuntojen keskittämiselle eli yhdenmukainen lausuntokäytäntö ja käsittelyaikojen yhdenmukaistaminen, eivät ole

muuttuneet. KEHA-keskus on pystynyt tehostamaan keskitettyä vaativien työvoimapoliittisten lausuntojen käsittelyä huomattavasti. Vuonna 2024 käsiteltävien lausuntojen määrä oli 326 000, niiden keskimääräinen käsittelyaika oli 21 päivää ja henkilöstöä oli 197. Vuonna 2025 lausuntoja oli 296 000 ja keskimääräinen käsittelyaika seitsemän päivää, kun henkilöstöä oli 167. Syitä muutokseen ovat tietojärjestelmän uudistuminen sekä oman toiminnan prosessien ja osaamisen kehittäminen.

5.9 Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut)

Johtopäätös valtakunnallisista asiakas- ja neuvontapalveluista

Työllisyyspalveluihin kytkeytyvät valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut ehdotetaan lakkautettaviksi. Poikkeuksen muodostaisi kansainvälisen rekrytoinnin valtakunnallinen työnantajaneuvonta, jonka tehtävä säilyy valtiolla osana Work in Finland –toiminnon rakenteita.

Tehtävä nähdään aineiston perusteella osin päällekkäisenä kuntien työllisyysalueilla tehtävän neuvonnan kanssa. Haastatteluaineistossa nousi esiin palveluiden liika pirstaleisuus sekä myös asiakkaalle näkyvä haaste siinä, kuka palveluista viime kädessä vastaa.

Vaikutukset

TE-palvelut 2024 -uudistuksen valmisteluvaiheessa tehtävä haluttiin sijoittaa KEHA-keskukseen, joka toimeenpanon alkuvaiheessa on ollut hyvä ratkaisu: keskittämisen myötä on uudessa palvelujärjestelmässä voitu varmistaa mm. asiakkaiden asioinnin ohjaaminen oikean työvoimaviranomaisen luokse. Tehtävien päällekkäisyyttä on kuitenkin mahdollista selkeyttää vaiheessa, jossa työllisyysalueet ovat olleet käynnissä niin kauan, että toiminta on vakiintunut ja asiakaspalvelu myös neuvonnan osalta voidaan toteuttaa alueilla. Nykyisessä työmarkkinatilanteessa on ilmeistä, että neuvontapalveluiden tuottamiselle ja palveluiden substanssiosaajille on kunnissa tarvetta.

Lisäselvitystä esitetään tehtäväksi siirtosuunnasta Yritys-Suomi- ja Yrittäjän talousapu -palveluissa, jotka eivät suoraan liity työvoimapalveluiden kokonaisuuteen. Jatkotyössä on huomioitava mahdollinen EU-tuki ja lainsäädäntötausta sekä laajempi tarkastelu yritysten neuvontapalveluihin ml. elinvoimakeskusten tehtävät.

Yrittäjän talousapu -neuvontapalvelu on kehitetty kansalliseksi varhaisen tuen toimintamalliksi, joka tarjoaa maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa talous- ja maksuvaikeuksiin ajautuneille pk-yrittäjille. Se on osa laajempaa Early Warning Europe -toimintamallia, joka on EU:n tukema varhaisen varoituksen järjestelmä. Sen tavoitteena on auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä taloudellisessa kriisissä ennen konkurssia tai pysyvää vaikeutta. Palvelun kehittämisen taustalla ovat EU:n maksukyvyttömyysdirektiivi sekä ennakoivien uudelleenjärjestelyjen direktiivi, joiden mukaan jäsenvaltioiden tuli luoda varhaisen varoituksen järjestelmiä yrittäjien maksukyvyttömyyden ehkäisemiseksi.

Palvelu liitettiin vuonna 2019 osaksi Euroopan laajuista Early Warning Network -verkostoa, joka kehittää neuvontaa ja tukea talousvaikeuksiin joutuneille yrityksille. EU-rahoitteinen pilottihanke ("Implementing Early Warning Tools in Finland") saatiin päätökseen maaliskuussa 2022, minkä jälkeen palvelu on toiminut vakiintuneena osana kansallista varhaisen varoituksen infrastruktuuria.

Taloudelliset vaikutukset

Säästö 4,774 M€/vuosi

Kokonaishenkilötyövuosien määrä asiakas- ja neuvontapalveluissa on 79,2 htv. Henkilöasiakkaan tieto- ja neuvontapalveluihin kohdistuu 51,6 htv, kansainväliseen työnvälitykseen ja työvoiman liikkuvuuteen 2,2 htv, yritysneuvontaan 1,5 htv ja Yritys-Suomi CC-palveluun 7,9 htv. Muihin toimintoihin kohdistuu KEHA:lta saatujen tietojen mukaan hyvin vähäisiä htv-määriä.

Henkilöstökulujen laskennallinen vuosikustannus KEHA-keskuksen ilmoittaman tiedon mukaan on 61 500 €, johon lisätään tila-, laite-, työterveyshuolto-, ym. yhteiset kustannukset --> 1htv=70 000 €/vuosi. Säästö muodostuisi noin 68 htv:n osalta, mikäli lisäselvityksen kohteena olevat palvelut arvioidaan pois kokonaishtv-määrästä. Arvioitu säästö olisi näin ollen 4,76M€/vuosi.

Huom: palkka- ja työnantajakustannukset vaihtelevat henkilön tehtävänkuvan ja palkkatason mukaisesti, jolloin esitetty yhteissumma on vain suuntaa antava

Työvelvollisuusrekisteri

Työvelvollisuusrekisteriin liittyvät tehtävät esitetään pidettävän ennallaan KEHA-keskuksessa.

5.10 Taloudelliset vaikutukset taulukkona

Taulukko taloudellisista vaikutuksista on valmisteltu linjausten tekemisen tueksi. Taloudelliset vaikutukset ovat arvioita ja perustuvat KEHA-keskuksesta saatuihin tietoihin tehtävien toteuttamiseen resursoiduista henkilötyövuosista. Taloudellisia vaikutuksia syntyy myös tehtävien muista toimintamenoista kuten ostopalveluiden hankinnoista. Tällä tarkkuudella yksilöityjä tietoja KEHA-keskus ei ole selvitystä varten pystynyt toimittamaan. Tästä syystä taloudelliset vaikutukset voi selvityksessä laskea vain suuntaa antavasti, mutta mahdollisessa jatkotyöskentelyssä resurssitiedot tulee tarkentaa. Selvitystyössä yksilöityjen tietojen hankkiminen on tullut myös tehdä hienovaraisesti eikä esimerkiksi vastuualueiden johtajilta ole kysytty tietoja erikseen.

Tehtävä	Htv	Esitys	Htv vähennys (arvio)	Säästö/vuosi M€ (arvio)
Työllisyyspalve-luissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit	35,5	-	-	-
Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen	17	-	-	-
Työvoimaviran-omaisille suunnattu oikeudellinen tuki	7	Esitetään siirrettäväksi KEHA:n muihin toimintoihin ja 1-2 htv TEM:öön	-	-
Työvoimaviran-omaisille suunnattu osaamisen kehittäminen	19	Esitetään lakkautettavaksi	19	1,33
PES-koordinaatio	1	-	-	-
Monialaisen palvelun tuki	5	Esitetään lakkautettavaksi	5	0,350
ONNI-toiminta	17,8	Esitetään lakkautettavaksi	17,8	1,246
Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut	5-7	Esitetään siirrettävän (tai säilytettävän) myöhemmin linjattavan mukaisesti (5-7 htv).	-	-
Valtakunnallinen EURES-koordinaatio	4-6	Esitetään säilytettäväksi Eures-asetuksen edellyttämien tehtävien osalta (4-6 htv).	-	-
Työttömyysturva (vaativat	171,2	-	-	-

Tehtävä	Htv	Esitys	Htv vähennys (arvio)	Säästö/vuosi M€ (arvio)
työvoimapoliittiset lausunnot)				
Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml yritys- ja työnantajapalvelut)	79,2	Esitetään lakkautettavaksi noin 68 htv ja esitetään siirrettäväksi Yritys Suomi- ja Yrittäjän talousapu-neuvonnan tehtävät (noin 8 htv) lisäselvityksen mukaisesti esim. elinvoimakeskuksiin; Esitetään siirrettäväksi kv. rekrytoinnin yritysneuvonta Business Finlandiin tai elinvoimakeskuksiin (noin 3 htv)	68,2	4,774
Työvelvollisuus-rekisteri	1,5	-	-	-
Yhteensä			**110 htv**	**7,7 M€**

6 Yleisen tason kehittämisehdotukset huomioitavaksi palvelujärjestelmän tilaa koskevassa selvitystyössä

Laaja haastatteluaineisto muodosti selkeän kuvan palvelujärjestelmän kehittämistarpeista yleisellä tasolla. Keskeiset kehittämisehdotukset esitetään tiivistetysti ja teemakohtaisesti alla.

ROOLIEN JA TEHTÄVÄNJAON SELKEYTTÄMINEN (KEHA, KUNNAT, TEM, EVK, LVV)

Aineiston keskeisin ja systemaattisesti toistuva viesti on, että roolit ovat epäselviä ja KEHA-keskuksen tehtävissä on päällekkäisyyttä kuntien työvoimaviranomaisten kanssa tai tehtäviä, jotka eivät vastaa työllisyysalueiden tarpeisiin. Tämä on järjestelmän suurin rakenteellinen riski.

Keskeiset kehittämisehdotukset

- selkeä julkinen kuvaus KEHA:n, kuntien työvoimaviranomaisten, TEM:n, EVK:n ja LVV:n rooleista ja toimivallasta uudessa järjestelmässä
- selkeät rajaukset siitä, mihin KEHA:lla on mandaatti ja mihin ei
- KEHA-keskuksen tehtäviin tehtävät muutokset, jotta kuntien vastuu työvoimaviranomaisina vahvistuu ja selkeytyy eivätkä TE-hallinnosta periytyneet odotukset ohjaa toimintaa “vanhan maailman” logiikalla (tehtäväkohtaiset ehdotukset luvussa 7)

Kehittämistoimet ovat kriittisiä, sillä epäselvyys hidastaa järjestelmän toimivuutta, lisää päällekkäisyyksiä ja vaikeuttaa tietojärjestelmäkehitystä sekä heikentää luottamusta.

TIETOJÄRJESTELMIEN JA TIEDOLLA JOHTAMISEN VAHVISTAMINEN

Kunnat odottavat KEHA:lta selvästi enemmän kuin se pystyy nykyresursseilla toimittamaan.

Keskeiset kehittämisehdotukset

- tilasto- ja raportointityökalujen käytettävyyden parantaminen (selkeästi suurin kipukohta kunnissa)
- mm. ammattiluokitusten, työnantajatiedon, vertailutiedon sekä muiden keskeisten tietojen täydentäminen käyttäjien tarpeiden mukaisesti
- kirkas suunnitelma siitä, mitä kehitetään, milloin ja millä prioriteeteilla
- yhtenäiset kirjauskäytännöt, jotta tieto on vertailukelpoista

Kehittämistoimet ovat kriittisiä, sillä tiedolla johtaminen on TE-palvelut 2024 -uudistuksen onnistumisen perusedellytys. Ilman sitä sekä TEM:n ohjaus että kuntien palvelujohtaminen jäävät vajaiksi.

OIKEUDELLISEN OSAAMISEN JAKAMINEN JA TUKI KUNNISSA

Keskeiset ongelmat

- kuntien työvoimaviranomaiset vastaavat lain tulkinnasta eikä KEHA:n tuki ole oikeudellisesti sitovaa

- osa henkilöstöstä toimii vielä TE-toimiston aikaisella logiikalla
- kuntien toiveet ja valtion tarjoama tuki eivät kohtaa

Keskeiset kehittämisehdotukset

- kuntien yhteinen selkeä malli ja periaatteet esimerkiksi juridisten kysymysten ja tulkintojen sparrausverkostolle, jota jokin kunnista tai Kuntaliitto koordinoisi
- tätä myötä kuntien oman oikeudellisen osaamisen vahvistaminen

KEHA:N PALVELUKULTTUURIN JA TOIMINTATAPOJEN MUUTOS (MONOPOLISTA KUMPPANIKSI)

Aineistossa tunnistetaan KEHA-keskukseen kohdistuva tarve:

- vahvistaa palvelukulttuuria ja omaksua palveluntuottajan identiteetti
- rakentaa kumppanuutta kuntien kanssa
- parantaa vuorovaikutusta ja osallistaa aidosti
- vähentää yksisuuntaista valmistelua

YHTEISKEHITTÄMISEN, VERKOSTOJEN JA HALLINNON RAKENTEIDEN SELKEYTTÄMINEN

Kunnat kokevat verkostojen määrän raskaaksi ja rakenteet päällekkäisiksi.

Keskeiset kehittämisehdotukset

- selvittää verkostojen tarveperustaisuus tavoitteena keventää verkostorakennetta ja varmistaa, että verkostot palvelevat selkeästi kuntien kanssa määriteltyä tarkoitusta
- tunnistaa ja poistaa “turhat rakenteet”

TUUTTI-ALUSTA AIDOSTI YHTEISEKSI VUOROVAIKUTUKSEN, VIESTINNÄN JA TIEDON JAKAMISEN VÄLINEEKSI

Tuutti-alusta koetaan kunnissa yksisuuntaisena tiedotuskanavana. Tuutti-alustan jatkokehittämisessä voidaan kuitenkin nähdä potentiaalia, sillä ilman Tuuttia toimijoiden välinen viestintä ja tiedon jakaminen sirpaloituisi. Parhaimmillaan Tuutti voisi toimia paitsi yhteiskehittämisen alustana myös kuntien työllisyysalueiden välisenä tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamisen alustana.

Keskeiset kehittämisehdotukset

- Tuutti-alustan kehittämissuunnitelma valmistellaan yhdessä alustaa käyttävien keskeisten toimijoiden kanssa.
- Alustan kehittämiseksi perustetaan toimijoiden yhteinen toimituskunta.

OHJAUKSEN MENETELMIÄ KEHITETÄÄN TOIMIVAMMIKSI JA TARKOITUKSENMUKAISEMMIKSI

Aineistossa tunnistetaan työvoimapalveluiden ohjauksen menetelmiin kohdistuvan kehittämistarpeita. Työllisyyden edistämisen neuvottelukunta jaostoineen ja niiden alajaostoineen koetaan raskaaksi ja sen tarkoitukseen ja merkitykseen työvoimapalvelujärjestelmän ohjauksessa ja kehittämisessä kohdistuu kriittisyyttä. Toimivan vuoropuhelun rakentaminen tähän rakenteeseen koettiin haastavaksi. Ylipäätään pohdittiin, tuottavatko raskaat hallintorakenteet lisäarvoa.

Valtakunnalliset työllisyyden edistämisen tavoitteet toivottiin laadittavan konkreettisemmiksi.

Alueellisiin yhteistyö- ja seurantakeskusteluihin toivottiin vahvempaa vuoropuhelua, jossa alueen elinvoimakeskus ja kuntien työllisyysalueet voisivat sparrata yhteistä liittymäpintaa omaavissa kysymyksissä ja vaihtaa sekä kehittää uusia ideoita eri näkökulmista.

Kuntien työllisyysalueiden ja TEM:n asiantuntijoiden välille toivottiin tiiviimpää vuoropuhelua.

Keskeiset kehittämisehdotukset

- osana palvelujärjestelmän tilaa koskevaa selvitystyötä arvioidaan ohjauksen menetelmien toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus työvoimapalvelujärjestelmän kokonaisuudessa
- lisätään vuoropuhelua suoraan TEM:n ja kuntien työllisyysalueiden välillä esimerkiksi säännöllisesti toteutettavilla tapaamisilla (vrt. PES arviointiraportti, feedback loops)

B-osa

Kansainvälinen rekrytointi KEHA-selvityksessä

1 Kansainvälinen rekrytointi

Vuoden 2025 alusta alkaen kunnat ovat vastanneet julkisten työvoimapalveluiden järjestämislain 42 §:n mukaisesti työnvälityksestä, jota pykälän 3 momentin mukaan tehdään kansallisesti ja kansainvälisesti. *Kansainvälistä työnvälitystä* tehdään sekä EU/ETA-alueen sisällä että sen ulkopuolelta. Ensin mainitussa tilanteessa työvoimaviranomaisen tehtävät määrittyvät yksityiskohtaisesti EU-lainsäädännön (asetus (EU) 2016/589, jäljempänä Eures-asetus) nojalla ja viimeksi mainitussa sääntely on väljempää ja luonteeltaan enemmän mahdollistavaa kuin velvoittavaa.

TE-palvelu-uudistuksessa *kansainvälisen rekrytoinnin palvelut* kuuluivat valtiolle keskitettyihin palveluihin. Kyse ei siis ole työnvälityksestä, vaan rekrytointia tukevista palveluista. Valtiolle annettiin osin aiempaa kokoava ja osin uusi tehtävä toimia kuntien vastinparina kansainvälisessä rekrytoinnissa ja tukea työvoimaviranomaisia kansainvälisen työnvälityksen tehtävässä. Tavoitteena oli vahvistaa kilpailukykyä globaalissa osaajakilpailussa ja mahdollistaa työmarkkinoiden, yritysten kasvun ja kansainvälistymisen ja TKI-toiminnan muuttuviin tarpeisiin vastaaminen nopeasti ja valtakunnallisesti. Valtion toimet olivat aikaisemmin sirpaleisia ja pääosin hankerahoituksella määräaikaisesti resursoituja, eikä niitä ollut selkeästi määritelty ja resursoitu viranomaisten tehtäväksi laissa tai tulosohjauksessa. Tämä vaikeutti kansainvälisten osaajien houkuttelun ja rekrytoinnin systemaattista edistämistä sekä tuotti hajanaisen ja riittämättömän palvelujärjestelmän. Näiden ongelmien korjaamiseksi valtion toimet koottiin Business Finlandin ja KEHA-keskuksen muodostamaksi Work in Finland -toiminnoksi.

Tämän uudistuksen osana KEHA-keskuksen toimintoihin ja vastuisiin sisällytettiin mm. kansainvälisen rekrytoinnin palveluita, joita oli aiemmin hoidettu TE-toimistoissa ja ELY-keskuksissa erikseen määritetyn tehtävänjaon mukaisesti. Uudistettu laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten kehittämis- ja hallintokeskuksesta (897/2009, muutettu lailla 382/2023, ELY-KEHA-laki) astui voimaan 1.1.2025. Lain 3a §:n 2 momentin mukaan KEHA-keskus hoitaa mm. valtakunnallisia palveluja, joilla edistetään osaajien maahanmuuttoa ja työvoiman liikkuvuutta (kansainvälisen rekrytoinnin palvelut). Lain 3a §:n 4 momentin mukaisesti KEHA-keskuksen tehtävistä on annettu tarkempia säännöksiä valtioneuvoston

asetuksella. Asetuksessa tarkennetaan KEHA-keskuksen tehtäviä liittyen valtakunnallisiin palveluihin, joilla edistetään osaajien maahanmuuttoa ja työvoiman liikkuvuutta (kansainvälisen rekrytoinnin palvelut). Kuten kansainvälinen työnvälitys, myös valtion kansainvälisen rekrytoinnin palvelut voivat koskea sekä EU/ETA-alueen sisältä että sen ulkopuolelta tapahtuvaa rekrytointia.

Palvelujärjestelmän tavoitteena on, että työvoimaviranomaisten kansainvälisen työnvälityksen tehtävät ja Work in Finlandin tarjoamat kansainvälisen rekrytoinnin palvelut muodostavat rakentuessaan työnantajille yhtenäisen ja saumattoman palvelukokonaisuuden. Työvoimaviranomaisille on työvoimapalveluiden järjestämislain 1 luvun 9 §:ssä säädetty yhteistyövelvollisuus julkisten työvoimapalvelujen toimeenpanossa, suunnittelussa ja kehittämisessä KEHA-keskuksen kanssa sekä ELY-keskusten kanssa. Yhteistyövelvollisuuden voidaan katsoa koskevan myös järjestämislain 5 luvun 42 §:n mukaista kansainvälistä työnvälitystä. Work in Finland hakee käytännössä synergioita myös kuntien elinvoimatyön kanssa ja huomioi rajapinnat yksityisten toimijoiden työvoimapalveluihin. ELY-keskukset toimivat Work in Finland -palveluiden alueellisena yhteystahona, kannustavat ja ohjaavat yrityksiä kansainvälisen rekrytoinnin palveluihin, tekevät kansainvälisen rekrytoinnin alueellista ennakointia, laativat työlupalinjaukset sekä tukevat alueellista pitovoimatyötä.

Työvoimaviranomaisten ja Work in Finlandin välisenä yhteydenpitovälineenä toimii Tuutti-palvelualusta ja asiakkuuksien ohjausvälineenä asiantuntijan työmarkkinatori (A-TMT). Tuutti-palvelualustalla työvoimaviranomainen voi esittää kysymyksiä Work in Finlandin toiminnoista (ml. Eures) ja tiedustella tarkennuksia toimintojen sisältöihin ja soveltuvuuteen erilaisissa tilanteissa. A-TMT:n kautta työvoimaviranomainen tekee kirjaukset kansainvälisen työnvälityksen yritys- ja työnantajakontakteista sekä palvelutarpeista. Lisäksi työvoimaviranomainen voi tarpeen mukaisesti ohjata työnantajan hyödyntämään Work in Finlandin palveluita yhteisen asiakaspolun mukaisesti.

1.1 KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtävät ja niiden tarkoitus

KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtävät ovat osa Work in Finland -toimintoa, joka kokoaa yhteen työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan

tuottamat kansainvälisen rekrytoinnin valtakunnalliset tukipalvelut. Work in Finlandin tehtäviin kuuluu kansainvälisen rekrytoinnin ja osaajien houkuttelun tietojohtaminen (kysyntä- ja tarjontatiedon kokoaminen ja hyödyntäminen), maakuvatyö ja houkuttelu, ylialueelliset kansainväliset rekrytoinnit ja niihin liittyvä neuvonta, Suomen työelämästä, työmarkkinoista ja työmahdollisuuksista tiedottaminen, valtakunnalliset kansainvälisen rekrytoinnin palvelut ja hankinnat, työmarkkinoiden laajamittaisiin ja nopeisiin osaamistarpeisiin vastaaminen kansainvälisellä rekrytoinnilla, Eures-koordinaatio Suomeen suuntautuvan työvoiman liikkuvuuden osalta, viestintä ja neuvonta Suomen työelämästä, työmarkkinoista ja työmahdollisuuksista ja kansainvälisestä harjoittelusta Suomessa sekä ns. marjalain mukainen luonnontuotteiden keruun koordinaatio.

KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtävien tarkoitus ja tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen kerrokseen:

1. **Tehostaa, tukea ja toteuttaa valtion ydintehtäviä työvoiman maahanmuuton sujuvoittamiseksi sekä hyväksikäytön ja väärinkäytösten ehkäisemiseksi**

Valtio vastaa useista työvoiman maahanmuuttoon keskeisesti liittyvistä viranomaistehtävistä kuten oleskelupien ja henkilötunnusten myöntämisestä sekä kotikuntarekisteröinneistä. KEHA-keskuksen **tiedotus-, viestintä- ja neuvontapalveluilla** edistetään yhden luukun periaatteen mukaisesti luotettavan tiedon saatavuutta valtion viranomaisprosesseista, suomalaisesta työlainsäädännöstä sekä eettisestä rekrytoinnista.

KEHA-keskuksen **tietojohtamisen tehtävä** puolestaan tukee työ- ja elinkeinoministeriötä ja muita valtion viranomaisia työvoiman maahanmuuton politiikan ja lainsäädännön valmistelussa ja toimeenpanossa. KEHA-keskuksen kokoama tieto tukee myös Work in Finlandin ulkomailla toteuttamien osaajahoukuttelutoimien oikein kohdentamista. KEHA-keskus vastaa lisäksi kv-rekrytoinnin **valtakunnallisena kohtaantoalustana** toimivan Työmarkkinatorin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kuten myös Eures-portaalista.

Nämä tehtävät liittyvät valtion työvoiman maahanmuuton ydintehtäviin kuten esimerkiksi maahantulon viranomaisprosessien toimivuuden varmistamiseen,

työvoiman maahanmuuton politiikka- ja lainsäädäntövalmisteluun ja työntekijöiden oikeuksien suojeluun. Tehtävät eivät ole päällekkäisiä kunnan/työllisyysalueen tehtävien kanssa eivätkä sellaisenaan siirrettävissä paikallisesti hoidettaviksi, mutta kunnan on mahdollista hyötyä sekä tiedonjakamiseen että tiedontuottamiseen liittyvistä KEHA-keskuksen tuottamista palveluista.

2. Tukea kuntia ja työnantajia kansainvälisessä kohtaannossa ja eettisessä rekrytoinnissa

KEHA-keskus jakaa kunnille ja työnantajille tietoa eettisestä kansainvälisestä rekrytoinnista sekä hankkii valtakunnallisia ja ylialueellisia palveluita, joiden tarkoituksena on edistää kansainvälisten osaajien ja työnantajien kohtaantoa ja madaltaa työnantajien kynnystä rekrytoida kansainvälisesti. KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin palvelut on tarkoitettu suunnattavaksi siten, että palveluihin liittyy valtakunnallista tai ylialueellista koordinaatiotarvetta tai sellaista palvelutarvetta, johon ei voida riittävästi vastata työvoimaviranomaisen palveluilla tai muilla paikallisen tai alueellisen tason palveluilla ja jotka on kustannustehokkaampaa järjestää ylialueelliset tarpeet huomioiden.

Work in Finlandin tehtävään ei kuulu kansainvälinen työnvälitys eli osaajien etsiminen yksittäisiin työpaikkoihin, vaan se on järjestämislain mukaisesti työvoimaviranomaisen tehtävä. KEHA-keskuksen työnantajille kohdennetut palvelut tarkoitettiin TE-palvelu-uudistuksen yhteydessä suunnattavan ensisijaisesti kuntien työnvoimaviranomaisille ja heidän kauttaan työnantajille.

Valtiolla ja kunnilla on yhteinen intressi edistää kansainvälisen rekrytoinnin kautta kilpailukykyä, kasvua, kansainvälistymistä ja osaavan työvoiman saatavuutta tarjoamalla työnantajille tähän liittyvää tukea tarvelähtöisesti. Tähän liittyvät tehtävät ovat valtion ja kuntien kansainvälisen rekrytoinnin tehtävien yhdyspinnalla, minkä vuoksi selvityksessä kiinnitetään erityistä huomiota näihin KEHA-keskuksen tehtäviin ja siihen, toimiiko järjestelmä näiltä osin siten kuin alun perin tarkoitettiin.

3. **Muodostaa osa kuntien työvoimaviranomaisten ja Work in Finlandin yhteisestä palveluprosessista työnantajille**

Sen lisäksi että Work in Finlandin alustoilla ja palveluilla tuetaan työvoimaviranomaisia/kuntia ja sitä kautta työnantajia, osa palveluista voi olla suoraan Work in Finlandista työnantajille tarjottavia joko sitä kautta, että työnantajat ovat itse Work in Finlandiin yhteydessä tai heidät ohjataan sinne kunnista tai ELY-keskuksista. Tämä toteutuu jo nyt jossain määrin. Tavoitteena on kuitenkin ollut rakentaa varsinainen valtakunnallinen kansainvälisen rekrytoinnin palvelujärjestelmä, jossa kuntien työvoimaviranomaisten ja Work in Finlandin palvelut muodostaisivat yhtenäisen kansainvälisen rekrytoinnin palveluprosessin työnantajille perustuen yhteiseen asiakkuudenhallintaan niin, että kuntien työllisyysviranomaisten liidit siirtyisivät Work in Finlandille valtakunnallisten ja yli-alueellisten kansainvälisen rekrytoinnin toimien käynnistämiseksi.

Yhtenäisen palveluprosessin muodostaminen on osoittautunut jo selvitystä edeltävän tilannekuvan perusteella haastavaksi. Selvityksessä tarkastellaan tiettyjä tekijöitä, joihin puuttumalla yhteisen palveluprosessin muodostamisessa voitaisiin päästä eteenpäin.

1.2 Selvityksen tulokset kansainvälisen rekrytoinnin osalta

1.2.1 Tausta: Yhteistyön lähtökohdat kansainvälisessä rekrytoinnissa ja ajankohtainen tilanne

Syksyllä 2024 KEHA-keskuksen Work in Finland –tiimi teki tuleville työllisyysalueille kyselyn kansainvälisen rekrytoinnin kehittämistoimista. Annettujen vastausten perusteella monilla työllisyysalueilla oli suunnitteilla lakisääteisen kansainvälisen työnvälityksen lisäksi myös kansainvälisen rekrytoinnin palveluita, kuten kielikoulutusta työntekijöille tai monimuotoisen työyhteisön koulu-

tusta työnantajille. Suunnitelmissa mainittiin myös International House –malleja ja erilaisia hankepohjaisia toimia. Suunnitelmat syksyllä 2024 olivat ymmärrettävästi yleisesti vielä melko keskeneräisiä.

- Vastausten perusteella isot kaupungit eivät juurikaan tarvinneet valtiolta tukea palveluiden ja toiminnan käynnistämiseksi tai kehittämiseksi (C6 mediaani 1,5/5), mutta kaikkien työllisyysalueiden vastauksissa tarvetta nousi enemmän (kaikki työllisyysalueet mediaani 3,0/5).
- Kysymyksessä ”kuinka tärkeänä pidätte, että Work in Finland tuottaisi jatkossa yrityksille palveluita, jotka madaltaisivat yrityksen kynnystä rekrytoida kansainvälisiä osaajia”, oli tarpeiden eriytyminen myös verrattain suurta isojen kaupunkien ja kaikkien vastanneiden työllisyysalueiden välillä (C6 2,4/5, kaikki 4,0/5).
- Kansainvälisen rekrytoinnin työnantajaneuvonta koettiin syksyllä 2024 melko yhtenevästi tärkeänä Work in Finlandin tuottamana jatkossakin (C6 3,5/5 ja kaikki 4,0/5).
- Work in Finlandin työ kontaktien luomiseksi paikallisiin rekrytointikumppaneihin kansainvälisen rekrytoinnin kumppanuusmaissa Brasiliassa, Vietnamissa, Intiassa ja Filippiineillä korostui tärkeänä, samoin Work in Finlandin tehtävä tuottaa jatkossa palveluita, jotka kehittävät työnantajien valmiuksia vastaanottaa kansainvälisiä työntekijöitä työyhteisöönsä (C6 4/5, kaikki 5/5).
- Osaamisen kehittämisen osalta korostuivat webinaarit ja Teams-kokoukset, kun taas läsnäkoulutus ja itseopiskelumateriaali eivät saavuttaneet merkittävää kannatusta.
- Avoimissa vastauksissa toivottiin KEHA-keskuksen jalkautumista alueille, koulutusta osaajahoukutteluun, ulkomaisen työvoiman hyväksikäytön tunnistamiseen ja torjuntaan, kansainvälisen rekrytoinnin opasta, koulutusta ajankohtaisiin teemoihin sekä selkeytystä työnjakoon valtion ja kuntien välillä. Osa työllisyysalueista kertoi, ettei asia ole ajankohtainen tai toiveet ja tarpeet eivät ole vielä jäsentyneet.

Kun kansainvälisen rekrytoinnin palveluita keskitettiin valtiolle kansainvälisen työnvälityksen tehtävien siirtyessä työllisyysalueille, oli selvää, että kokonaisuus edellyttäisi toimiakseen joustavaa palvelutarjontaa ja saumatonta vi-

ranomaisten yhteistyötä, joiden sisältöä on vaikea tyhjentävästi kuvata lainsäädännössä. Erityisesti kolmansista maista tapahtuva rekrytointi on luonteeltaan suhdanneherkkää ja kysyntäriippuvaista, ja jo saatavuusharkinta ohjaa toimintaa siten, että työnantajat pyrkivät yleensä ensin rekrytoimaan kotimarkkinoilta. Vuosina 2024 ja 2025 onkin heikon talous- ja työllisyystilanteen vuoksi nähty kolmansista maista tulevan työvoiman määrän selvää laskua edellisvuosiin verrattuna. Vastaavasti kotimaisen tarjonnan ollessa riittämätöntä kansainvälisen rekrytoinnin tarpeet voivat nousta toimialakohtaisesti hyvinkin suuriksi ja ulkomaalainen työvoima siten kriittiseksi resurssiksi alueiden talouskasvulle ja elinvoimalle. Näin ollen sekä työvoimaviranomaisten kansainvälisen työnvälityksen tehtävä että valtion kansainvälisen rekrytoinnin palvelut näyttäytyvät erilaisina eri aikoina. Jotta näihin erilaisiin tilanteisiin voidaan vastata, tarvitaan edellä mainittua joustavuutta ja yhteistyökykyä.

Loppuvuonna 2024 tehdyn kyselyn perusteella voi arvioida, että valtion toimilla on lähtökohtaisesti lisäarvoa työllisyysalueille ja että perustarve valtion palveluille on tunnistettu melko laajasti. Yhteistyölle on siten ollut tietoon perustuva pohja ja työllisyysalueiden tilaus. Kriittisyys vaikuttaa kyselyn toteuttamisen jälkeen kasvaneen, joskaan vuoden 2024 kyselyä ja nyt tehtyä selvitystä ei voi suoraan verrata erilaisten kysymystenasetteluiden vuoksi. Vuosi 2025 on ollut osin haastava yhteistyön mallintamiseksi kansainvälisen rekrytoinnin kysynnän ollessa poikkeuksellisen vähäistä ja kansainvälisen työnvälityksen typistyessä monilla työllisyysalueilla lähinnä laissa täsmällisesti säädettyihin Eures-tehtäviin.

1.2.2 Selvityksessä esiin nousseet havainnot teemoittain

KANSAINVÄLISEN REKRYTOINNIN PALVELUJÄRJESTELMÄÄ JA KEHA-KESKUKSEN ROOLIA EI TUNNETA LAAJASTI, JA TEHTÄVÄNJAKO SEKÄ VASTUUT OVAT EPÄSELVÄT

Selvityksen haastatteluissa nousee esille, etteivät valtion ja kuntien viranomaiset tunne laajasti KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtäviä. Myös

roolit sekä valtion sisällä että valtion ja kuntien/työllisyysalueiden välillä koetaan epäselviksi ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Erityisesti Work in Finlandin ja ELY-keskusten (jatkossa elinvoimakeskukset) keskinäinen työnjako ja vastuut kaipaavat selkeyttämistä. Lisäksi valtiotoimijoiden tehtävät suhteessa työvoimaviranomaisiin ja kuntien yleiseen toimialaan ovat osin epäselvät tai epätarkoituksenmukaisiksi koetut. Kuntatoimijat suhtautuvat osin kriittisesti valtion nykyiseen rooliin kansainvälisen rekrytoinnin palvelutuotannossa.

Kuten edellä on todettu, kansainvälisen rekrytoinnin valtakunnallinen koordinointi on keino vastata työmarkkinoiden ja TKI-toiminnan tarpeisiin sekä toimeenpanna hallituksen työvoiman maahanmuuttopolitiikkaa. Haastatteluiden perusteella valtakunnallinen rooli nähdään erityisen perusteltuna suoraan ulkomailta tehtävässä rekrytoinnissa, jossa korostuvat osaajien kohdennettu tavoittaminen, eettisyyden ja turvallisuuden vaatimukset sekä kustannustehokkuus. Haastattelut kuitenkin osoittavat, että käytännön toteutuksessa roolien epäselvyys heikentää yhteistyötä ja asiakaslähtöisyyttä. Alueellisten tarpeiden huomioiminen, selkeä viestintä ja toimivat yhteistyökäytännöt esitetään keskeisinä kehittämiskohteina, jotta järjestelmä voi joustaa erikokoisten kaupunkien ja kuntien erilaisiin tarpeisiin huomioiden resurssit ja osaamisen.

Haastattelujen perusteella valtion roolia kansainvälisen rekrytoinnin koordinoinnissa pidetään sinänsä perusteltuna, mutta sen tehtävät ja vastuut on selkeytettävä sekä valtion sisällä että suhteessa kuntiin ja työllisyysalueisiin. Järjestelmän tulee yhdistää kansallinen ohjaus ja alueellinen joustavuus, jotta se tukee tehokkaasti sekä suuria kaupunkeja että pienempiä kuntia. Kehittämisen painopisteinä korostuvat roolien kirkastaminen, viestinnän parantaminen, yhteistyön vahvistaminen ja asiakaslähtöisten palvelujen varmistaminen.

KEHA-KESKUKSEN WORK IN FINLAND –TARJONNAN HYÖDYNTÄMINEN KUNNISSA VAIHTELEE

KEHA-keskus tarjoaa kunnille perustyökaluiksi kansainvälisen rekrytoinnin osaamisen kehittämistä sekä Työmarkkinatorin kansainvälistä rekrytointia tukevat toiminnallisuudet. KEHA-keskuksen työnantajapalveluita, joita kunnat voivat omassa asiakastyössään hyödyntää, ovat puolestaan kansainvälisen

rekrytoinnin työnantajaneuvonta, IMAGO-monimuotoisuusvalmennus, sote-alan asiantuntijapalvelu, rekrytointitapahtumat ja Eures-koordinaatio sekä uusina palveluina työnantajien rekrytointikyvykkyyttä tukeva rekrytointivalmennus ja työpaikkojen kielitietoisuutta tukeva kielimentorointivalmennus. Olennaisia ovat lisäksi Business Finlandin tuottamista palveluista mm. Work in Finland -sivustot, luotettavien palveluntarjoajien tunnistaminen kumppanuusmaissa ja Suomessa sekä Talent Manager -verkosto, joka tukee osaajien ja yhteistyökumppaneiden löytämistä lähtömaissa. Oletettavaa on, että selvitykseen haastatelluista henkilöistä kaikki eivät ole tietoisia siitä, mikä osa Work in Finlandin palveluista on KEHA-keskuksen ja mikä osa Business Finlandin tuottamia, ja Work in Finlandin lähtökohta onkin palveluiden tuottaminen näiden kahden toimijan tiiviissä yhteistyössä.

Edellä listatut palvelut on kehitetty yhdessä yritysten kanssa vastaamaan yritysten selvityksissä ja tutkimuksissa ilmaisemiin tarpeisiin, ja lisäksi uusien palveluiden kehittämisessä kuullaan säännönmukaisesti kuntia. Esimerkiksi työnantajaneuvontaa kehitetään yhteistyössä keskeisten viranomaisten ja kuntatoimijoiden kanssa, ja neuvontapalvelu on liitetty myös osaksi International House Helsingin palveluja. Tammi-syyskuussa 2025 Work in Finlandissa palveltiin 1102 työnantajaa asiakastapaamisissa, neuvonnassa, Talent Manager –palvelussa tai erilaisissa projekteissa. Työnantajaneuvonnan käyttäjämäärissä on jääty matalan kysyntätilanteen vallitessa vuoden 2024 määristä, ja palvelua hyödynnetään tässä tilanteessa myös Work in Finlandin yrityskontaktointiin ja palveluiden jälkihoidon toteuttamiseen. Vuoden 2025 aikana Work in Finland- tapahtumiin on osallistunut 13 työllisuusaluetta, seitsemän kuntaa ja kuusi kunnan kehitysyhtiötä. EU/ETA-alueen tapahtumissa on lokakuuhun mennessä ollut vuoden 2025 aikana mukana 40 työnantajaa. Imagovalmennuksessa on palveltu vuosien 2020–2025 aikana yhteensä 642 työnantajaa. Asiakkaat ohjautuvat KEHA-keskuksen mukaan palveluihin pääasiallisesti Work in Finland –sivustojen, valtakunnallisen asiakasneuvonnan (ml. International House Helsinki) ja yrityskontaktoinnin kautta. Sen sijaan asiakkaiden ohjausta kunnista tai ELY-keskuksista ei juurikaan tapahdu.

Selvityksenkin mukaan KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin palveluiden hyödyntäminen kunnissa on ollut vaihtelevaa ja pääosin vähäistä. Monilla kunnilla ei ole selkeää kuvaa KEHA-keskuksen palveluista, ja osa toimijoista ei käytä tai tunnista käyttävänsä niitä lainkaan. Taustaksi haastatteluissa on

kuvattu, että kunnissa on vasta otettu haltuun työllisyyspalveluiden kokonaisuutta, eikä kansainvälinen rekrytointi ole muutoksen ja uuden rakentamisen alkuvaiheessa noussut kehittämisprioriteeteissa kärkeen. Lisäksi työllisyysalueiden osaaminen ja resurssit kansainvälisen rekrytoinnin osalta vaihtelevat merkittävästi. Suuremmilla alueilla on omia hankkeita ja valmiuksia tukea alueellaan tapahtuvaa kansainvälistä rekrytointia, kun taas pienemmillä kunnilla tuki riippuu valtakunnallisesta tarjonnasta. Alueellinen toimija ELY-keskus yhteistyötahona välittyy joillekin luontevampana verrattuna etäiseksi koettuun KEHA-keskukseen.

Kuten todettua, varsinaisen yhteisen asiakaspolun kehittäminen on osoittautunut haastavaksi prosessiksi. Yhteistyön tapaa on konkreettisimmin mallinnettu valtion ja C6-kaupunkien allianssiyhteistyössä, jonka puitteissa toteutettavassa ns. myyntikonttorissa Work in Finlandin ja isojen kaupunkien kansainvälisen rekrytoinnin palvelutarjontaa tuodaan työnantajien tietoon yhdessä. Myyntikonttorin tavoitteena on saada 1000 työnantajaa kansainvälisen rekrytoinnin palveluiden piiriin vaalikauden loppuun mennessä. Myyntikonttoria rahoitetaan vuosina 2025–2027 vuosittaisella 1 milj. euron valtion rahoituksella ja taustalla on ajatus valtio-kunta-yhteistyömallin skaalaamisesta ja juurruttamisesta kuntien työnantaja- ja yrityspalveluihin valtionavustuskauden jälkeen.

Myyntikonttorityöhön osallistumisen lisäksi KEHA-keskus tekee tällä hetkellä toiminnan käynnistysvaiheessa myös itse omaehtoista, aktiivista yrityskontaktointia kasvattaakseen työnantajien tietoutta kansainvälisen rekrytoinnin palveluista. Tavoite pidemmällä aikavälillä kuitenkin on, että työnantaja- ja yrityskontaktointi tehdään paikallisista ja alueellisista yrityspalveluista käsin ja KEHA-keskuksen rooliksi muodostuu työnantajapalveluiden tukeminen. Lisäksi ohjautumista palveluihin tapahtuisi siten, että yritykset ovat itse suoraan yhteydessä Work in Finlandiin esimerkiksi työnantajaneuvonnan tai rekrytointitapahtumien kautta. Yritysten aktivointi ja ohjaaminen kansainvälisten rekrytointipalveluiden hyödyntämiseen on myös ELY-keskusten tehtävä osana Team Finland -palveluohjausta.

Juuri yrityskontaktointi näyttäytyy selvityksessä keskeisenä tehtävänjakoon liittyvänä ristiriitaisena kysymyksenä. Joidenkin isojen kaupunkien mukaan KEHA-keskuksella ei tulisi nyt toimien alkuvaiheessakaan olla omaa asiakasrajapintaa, kontaktointia tai edes neuvontaa suhteessa yrityksiin ja työnanta-

jiin, vaan näiden tehtävien tulisi kuulua kuntatoimijoille. Erityisesti kansainvälisen rekrytoinnin kysynnän ollessa nykytilanteessa vähäistä, työnantaja-asiakkuuksista saattaa muodostua valtion ja kuntien välille kilpailuasetelma, mikä ei luonnollisesti ole omiaan edistämään hyvää yhteistyötä ja työnantajien saumatonta palvelua. Kilpailuasetelman kannalta olennaista on, mitataanko kokonaistuloksellisuutta ja yhteistyön toimivuutta vai yksittäisten toimijoiden tuloksia. Joka tapauksessa ongelman voi olettaa osittain vähenevän sillä, että kysyntä kasvaa ja osaajapulasta alkaa kunnissa muodostua merkittävä kasvun este.

YHTEINEN ASIAKKUUDENHALLINTA ON HAASTAVAA

Kansainvälisen rekrytoinnin tukeen liittyvä asiakkuudenhallinta ja tietojohtaminen perustuvat useisiin rinnakkaisiin järjestelmiin, ja tähän liittyy yhteisen asiakkuudenhallinnan kannalta olennaisia haasteita. KEHA-keskuksen ja kuntatoimijoiden yhteydenpitoalusta Tuutti ja työnantajien asiakkuudenhallintaan tarkoitettu valtakunnallinen asiantuntijan Työmarkkinatori (A-TMT) koetaan kansainvälisen rekrytoinnin edistämistyökaluina etäisiksi, eikä niiden konkreettinen hyöty ole käyttäjille selkeä. Tämä johtaa siihen, että järjestelmät jäävät vähälle käytölle, mikä heikentää tiedonhallinnan ja palvelupolkujen toimivuutta.

Kasvu-CRM toimii Work in Finland -toiminnon ja KEHA-keskuksen ensisijaisena asiakkuudenhallintajärjestelmänä, ja sen kautta myös ELY-keskukset voivat ohjata asiakkaita Work in Finlandiin. Työvoimaviranomaiset puolestaan ovat velvoitettuja käyttämään A-TMT-järjestelmää asiakkuudenhallinnassa, eikä niillä ole käyttöoikeutta Kasvu-CRM:ään. KEHA-keskuksella on puolestaan pääsy A-TMT-järjestelmään ja myös velvoite käyttää sitä ohjatessaan asiakkaita työvoimaviranomaiselle. Tämä puolestaan voi tarkoittaa kaksinkertaista kirjausta, kun valtion sisäisessä asiakkuudenhallinnassa järjestelmänä on Kasvu-CRM. KEHA-keskus on kehittänyt A-TMT:n kirjauskäytäntöjä ja koodistoja vastaamaan paremmin työvoimaviranomaisten tarpeita, mutta järjestelmän käyttöoikeudet rajoittuvat edelleen vain työvoimaviranomaisiin, eikä kuntien muilla toimijoilla oikeuksia ole. Kunnat tekevät tulkinnan siitä, mitkä palvelut kuuluvat järjestämislain piiriin, ja vain nämä palvelut kirjataan A-TMT:hen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kuntatoimijat eivät systemaattisesti kirjaa

kansainvälisen rekrytoinnin yritys- ja työnantajakontakteja A-TMT:hen, vaan hyödyntävät paikallisia asiakastietojärjestelmiä, millä turvataan yhteydenpito työllisyysalueen ja kuntien yleisen toimialan toimintojen välillä. Työllisyysalueiden näkökulmasta A-TMT-kirjaaminen koetaan päällekkäiseksi työksi, ja yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä nähdään tarpeellisempana paikallisella tasolla työnantaja-asiakkaiden tehokkaan palvelun varmistamiseksi työllisyysalueiden/kuntien sisällä.

Nykytilanteessa asiakkuuksia koskevan tiedon pirstaloituminen ja rajalliset käyttöoikeudet vaikeuttavat valtion ja kuntien saumattoman palvelupolun toteuttamista. Mikäli tietoja kansainvälisen rekrytoinnin palvelutarpeista ja yrityskontaktoinnista ei saada A-TMT:hen kirjausten tai rajapintaratkaisujen kautta, mahdollisuus työnantajien palvelemiseen valtion ja kuntien yhteistyönä heikkenee merkittävästi. KEHA-keskus ehdottaa ratkaisuksi lainsäädännön muutosta, joka mahdollistaisi rajapinnan Kasvu-CRM:n ja A-TMT:n välille sekä rajoitetut käyttöoikeudet A-TMT:hen kunnissa myös työvoimaviranomaisen ulkopuolisissa yrityspalveluissa. Tämä parantaisi tiedon siirtymistä ja vähentäisi päällekkäistä kirjaamista. Tarve koskee laajasti yrityspalveluja, ei ainoastaan kansainvälisen rekrytoinnin kontekstia. Ratkaisu mahdollistaisi järjestelmätasolla tiedonkulun kattavasti kansainvälisen rekrytoinnin toimijoiden välillä, mutta edellyttäisi toimiakseen aitoja valmiuksia tehdä yhteistyötä ilman kilpailuasetelmaa asiakkuuksista. Työ- ja elinkeinoministeriön MAKO-yksikön näkemyksen mukaan asiakkuudenhallinnan haasteisiin vastaamiseksi tulee hankkia toteutettavuusselvitys erilaisista ratkaisuista, huomioiden myös mahdolliset rajapintaratkaisut kuntien omien yritysasiakasjärjestelmien ja A-TMT:n välillä.

EURESIN KANSALLISEN KOORDINAATION JÄRJESTÄMISESTÄ ON ERIÄVIÄ NÄKEMYKSIÄ

Eurooppalaisen työnvälitysverkosto Euresin oma portaali tarjoaa EU/ETA-alueen työnantajille ja työnhakijoille kohtaantoalustan sekä asiantuntijoille väylineitä työnvälitystyöhön ja verkostoitumiseen, mutta sen käytön ja koordinoinnin merkitys ei korostunut selvitystä varten käydyissä keskusteluissa. Kuntatoimijat eivät kokeneet Euresia keskeisenä osana kansainvälisen rekrytoinnin palvelupolkua, ja suuremmat kaupungit näkivät mahdollisuuksia hoitaa Eures-yhteistyötä keskenään ilman KEHA-keskuksen aktiivista roolia.

Eures-asetus kuitenkin velvoittaa Suomea nimeämään kansallisen koordinointitoimiston, joka mm. hoitaa yhteistyötä komission ja muiden jäsenvaltioiden kanssa, koordinoi toimia kansallisella tasolla ja vastaa työpaikkailmoitusten ja työnhakuprofiilien siirrosta Eures-portaaliin yhden koordinoidun kanavan kautta (Työmarkkinatori). KEHA-keskuksen näkemyksen mukaan koordinointitoimiston tulee olla samassa organisaatiossa Työmarkkinatorin kehitystyön kanssa, koska Eures-portaalin tekniset uudistukset vaikuttavat suoraan Työmarkkinatorin kehittämiseen ja voivat aiheuttaa merkittäviä kustannusvaikutuksia. Näin ollen valtion rooli Eures-koordinaatiossa on keskeinen. Myös työ- ja elinkeinoministeriön näkökulmasta on tärkeää, että valtion rooli Euresin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä säilyy, ml. verkostoa koskeva yhteistyö EU-tasolla.

TYÖVOIMAVIRANOMAISTEN JA KUNTIEN YLEISEN TOIMIALAN ELINVOIMATOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ KANSAINVÄLISEN REKRYTOINNIN EDISTÄMISEKSI EI TÄYSIN TOTEUDU

Työvoimaviranomaisten yhteistyö alueensa elinvoimatoimijoiden kanssa kansainvälisen rekrytoinnin edistämiseksi on tällä hetkellä haastatteluiden ja taustakeskusteluiden perusteella hajanaista ja vaihtelevaa. Monilla alueilla organisaatiot eivät ole vielä kypsiä rakentamaan kumppanuuksia, sillä uudistusten jäljiltä on keskitytty perustoimintojen käynnistämiseen. Kuntien keskinäinen kilpailullinen asetelma sekä rahoituksen ja kannustimien logiikka haastavat yhteistyötä, ja usein yhteistyön sijasta valitaan tehdä asiat itsenäisesti. Suurissa kaupungeissa kansainvälisyys on strateginen kärkiteema ja joillakin yhteistyö on saumatonta: elinvoima-, maahanmuutto-, yrityspalvelut ja työllisyystoiminnot on koottu saman johdon alle, strategiat ovat yhtenäiset, ja yhteisiä hankkeita toteutetaan elinkeinoelämän toimijoiden kuten kauppakamarien, yrittäjien ja oppilaitosten kanssa. Kokonaisuutena yhteistyön taso riippuu alueen resursseista, valmiuksista ja strategisesta tahtotilasta, mutta kenttä on edelleen epätasainen ja vaatii selkeitä rakenteita ja kannustimia, jotta kumppanuudet vahvistuvat.

ALUEHALLINNON ROOLIA KANSAINVÄLISESSÄ REKRYTOINNISSA ON MAHDOLLISTA TEHOSTAA

ELY-keskuksen rooli kansainvälisessä rekrytoinnissa on tällä hetkellä Work in Finlandin käynnistyksen ja aluehallintouudistuksen myötä osin muutostilassa ja myös alueellisesti vaihteleva, mutta siihen liittyy useita tärkeitä tehtäviä ja mahdollisuuksia. Lakisääteisesti ELY-keskus vastaa alueellisista työlupalinjauksista, mikä edellyttää hyvää käsitystä alueen työmarkkinatilanteesta ja osaamistarpeista. Lisäksi ELY-keskuksella on asiantuntemusta ja vaikuttamiskanavia alueellisiin verkostoihin, rooli työvoiman ja osaamistarpeiden ennakoinnissa sekä yhdyspinta koulutuksen järjestäjiin, mikä mahdollistaa syötteiden antamisen koulutustarpeisiin ja työllisyysalueille. Kansainvälisten opiskelijoiden juurruttaminen työmarkkinoille ei toistaiseksi ole ollut selkeästi kytketty kansainvälisen rekrytoinnin palvelujärjestelmään ja ELY-keskukset ovat osaltaan tarttuneet tehtävään erityisesti alueellisen pitovoimatyön näkökulmasta. ELY-keskukset ovat mukana alueiden maahanmuuttoasiain toimikunnissa ja Team Finland –verkostoissa. Kuntatoimijoiden kanssa erilliset asiakkuudenhallintajärjestelmät ja kuntien itsenäiset toimintamallit voivat rajata ELY-keskuksen näkyvyyttä yritysrajapintaan. Kokonaisuutena ELY-keskuksilla on potentiaalia tuottaa merkittävää lisäarvoa kansainvälisen rekrytoinnin palvelujärjestelmään, mutta rooli vaatii täsmentämistä ja vahvempaa kytkentää kansalliseen strategiaan ja alueellisiin toimijoihin.

1.3 TEM:n työvoiman maahanmuutto- ja kotoutumisyksikön (MAKO) johtopäätökset ja vaihtoehtoja etenemiselle

Ensin on todettava, että selvityksen näkökulma valtion kansainvälisen rekrytoinnin palveluihin on tärkeä, mutta rajallinen. Kansainvälisen rekrytoinnin palvelujärjestelmää on kehitetty osin osana TE-palvelut 2024 -uudistusta, mutta se on tarkoitettu edistämään myös työvoiman maahanmuuton ja elinkeinopolitiikan intressejä. KEHA-keskuksen kansainvälisen rekrytoinnin tehtävien tar-

kastelu yksistään kuntien tai työvoimapalveluiden näkökulmasta jättää huomioimatta KEHA-keskuksen tehtävät valtion työvoiman maahanmuuton politiikan ja lainsäädännön valmistelun sekä viranomaisprosessien tukena. Valtiolla on myös vahva intressi tukea ja generoida kasvua, mikä edellyttää ajantasaista tilannekuvaa työvoiman kysynnästä ja tarjonnasta työmarkkinoiden ja TKI-toiminnan tarpeisiin sekä kykyä reagoida nopeasti. Ulkomaille suuntautuvat rekrytointitoimet edellyttävät osaamista, toimia ja verkostoja ja toteutetaan kustannustehokkaimmin keskitetysti, kun kilpaillaan parhaista osaajista. Work in Finland perustettiin näitä tarpeita varten: jotta tarpeisiin voidaan vastata hallitusti ja suunnitelmallisesti. Osaajapula ei saa voimakkaassakaan kysyntätilanteessa muodostua kasvun esteeksi.

Selvityksessä käy joka tapauksessa ilmi, ettei kansainvälisen rekrytointiin palvelujärjestelmää ole toistaiseksi onnistuttu kehittämään valtion ja kuntien yhteisen yritysasiakasprosessin vaatimalla tavalla. Pitkittynyt heikko työvoiman kysyntätilanne ja työllisyyspalveluiden uudistuksen tuoma siirtymävaihe ovat keskeisiä tekijöitä, jotka ovat haastaneet kansainvälisen rekrytoinnin palvelujärjestelmän kehittymistä kohti tavoiteltua tilaa. Samalla on huomioitava, että palvelujärjestelmä on vielä käynnistysvaiheessa eikä useaa toimijaa koskevan uudistuksen voida olettaa tapahtuvan hetkessä. Selvityksessä nouseviin haasteisiin tulee kuitenkin etsiä ratkaisuja selkeyttämällä valtion ja kuntien eri viranomaisten rooleja. Lisäksi on tarpeen yhteistyössä määrittää, mihin valtion ja kuntien kansainvälisen rekrytoinnin yhteistyöllä pitkällä tähtäimellä pyritään, kunnianhimoiseen yhteiseen asiakkuusprosessiin vai kevyempään palveluiden koordinaatioon kahden toimijan välillä. Kaikissa ratkaisuissa tulisi ensisijaisina pyrkimyksinä olla, että kokonaisuus on työnantajien kannalta selkeä ja julkisen talouden kannalta kustannustehokas.

Saumattoman palvelukokonaisuuden rakentuminen edellyttäisi aktiivista ja ennakoivaa yhteistyötä, yhtenäistä asiakaspolkua ja palvelujen skaalautuvuutta. Kuitenkin nykytilanteessa, jossa yrityksillä ei ole laajamittaista tarvetta rekrytoida ulkomailta, palvelujärjestelmä jää väistämättä vajaakäytölle. Selvityksen mukaan toimijat kokevat roolit epäselviksi ja tiedonkulun ongelmalliseksi, mihin vaikuttanee se, että toimijoilla ei ole yhteisiä asiakkuuksia, joiden kautta yhteistyö konkretisoituisi ja kehittyisi. Lisäksi vähäinen kysyntä lisää kilpailuasetelmaa ja samalla heikentää motivaatiota investoida resursseja ja osaamista kansainväliseen rekrytointiin, mikä osaltaan hidastaa tavoitetilan toteu-

tumista. Kysynnän puute ei siis ole vain markkinaongelma, vaan se estää palvelujärjestelmän rakenteiden ja prosessien jalkauttamisen käytäntöön, koska yhteistyömallit ja tekniset ratkaisut kuten Tuutti tai A-TMT eivät juurru ilman todellisia asiakastarpeita. Tarvitaan myös vielä kattavammin tietoa siitä, millaiset palvelut työnantajat kokevat oman toimintansa kanssa tärkeimmiksi.

Kansainvälisen rekrytoinnin työnjako on itsessään rakennettu kestämään suhdannevaihtelut. Taustalla on havainto, että kysyntä ei ole jatkuvasti samalla tasolla, mutta kasvun käynnistyessä ja osaajatarpeen kasvaessa nopeasti valtiolta odotetaan kansainvälisen työvoiman saatavuuden osalta eettisesti kestäviä toimia niin alueellisella kuin valtakunnallisella tasolla. Mikäli kunnat eivät näe valtion roolia relevanttina tai osaa tai halua hyödyntää sen tarjoamia palveluita, niiden olisi kyettävä turvaamaan kasvu ja osaavan työvoiman saatavuus omilla palveluillaan. Lisäksi on huomioitava, että joissakin tilanteissa kuntien työllisyys- ja elinkeinopalveluiden tavoitteet voivat erota toisistaan. Työllisyyspalvelut keskittyvät jo rahoituksen kannustinmekanisminkin vuoksi alueen työnhakijoiden työllistämiseen, kun taas elinkeinopalvelut saattavat painottaa kansainvälisten osaajien houkuttelua kasvun ja innovaatioiden vauhdittamiseksi.

Selvityksen taustana olevien haastattelujen perusteella työllisyysalueet eivät tunne hyvin tai eivät halua hyödyntää KEHA-keskuksen tarjoamiksi mieltämiään Work in Finland –palveluita omissa prosesseissaan. Elinkeinopalveluissa Work in Finland –tarjonta saattaa puolestaan näyttäytyä hyvinkin relevanttina. Tällä hetkellä päällekkäisyyttä saattaa aiheuttaa osin se, että palvelua halutaan tarjota paikallisesti itse, eikä palvelukehittämisessä huomioida valtion tarjontaa ja resursseja. Mikäli lainsäädäntö on epäselvä tai joustamaton eikä riittävästi mahdollista yhteistyötä tarvittavien tahojen kesken, tarvitaan selkeytystä. Kansainvälisen rekrytoinnin kokonaisuutta on kuitenkin hankalaa tyhjentävästi säätää laissa ja toimiva palvelujärjestelmä edellyttää kaikissa malleissa toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimien sopeuttamista muuttuvien kysyntätilanteiden mukaan.

MAKO-yksikön tunnistamia vaihtoehtoja jatkotyön pohjaksi

Vaihtoehto A.
Rakenteita uudelleen järjestävän mallin lähtökohta olisi valtion Work in Finland-toiminto, jossa osa KEHA-keskuksen nykyisistä toiminnoista sijoitettaisiin uudelleen valtion sisällä.

- Vaihtoehdossa painottuisivat Business Finlandin nykyiset Work in Finland -tehtävät ja lisäksi valtakunnallinen maahanmuuton prosesseihin ja viranomaisten toimintaan keskittyvä työnantajien neuvontapalvelu.
- KEHA-keskukseen sijoittuisi kansainvälisen rekrytoinnin osalta tietojohtamisen ja tietojärjestelmien tuottaminen ja kehittäminen.
- Valtion osalta valikoidut kansainvälisen rekrytoinnin palvelutuotteet kuntien tueksi tarjoaisi alueen elinvoimakeskus. Luonnontuotteiden keruun koordinaatio siirtyisi valittuun elinvoimakeskukseen keskitettävänä tehtävänä.
- EU-lainsäädäntö (EURES-asetus) edellyttää, että jäsenvaltiot nimeävät kansallisen koordinaatiopisteen hoitamaan yhteistyötä komission ja muiden jäsenvaltioiden kanssa sekä varmistamaan EURES-rakenteen (ml. EURES-tietojärjestelmä) toimivuus kansallisesti. Tehtävän luonteen arvioidaan edellyttävän sen säilyttämistä valtiolla. Tarkempi työnjako valtion sisällä ratkaistaan erikseen, huomioiden myös, että tehtävään sitoutuva kokonaisresurssi on vähäinen.

Vaihtoehto B.
Nykytilanteen pohjalta edistettävä malli kohti vaikuttavampaa kansainvälisen rekrytoinnin palvelujärjestelmää olisi Work in Finlandin ja kuntien kumppanuuden laajentaminen koskemaan työvoimaviranomaisten ohella selkeämmin myös kuntien yleisen toimivallan puitteissa toimivia tahoja, kuten elinkeino-, elinvoima- ja maahanmuuttotoimintoja.

- Käytännössä tämä yhteistyö jo toimii aktiivisemmin kuin Work in Finlandin ja työvoimaviranomaisten yhteistyö.

- Asiakkuudenhallintaa kehitettäisiin nykyisen lainsäädännön puitteissa koordinoimalla ja kehittämällä yhteistyötä ja yhtenäistämällä toimintaohjeita.
- Yritysasiakasrajapinnassa toimimista selkeytettäisiin ja koordinoitaisiin alueellisesti ja toimialakohtaisesti päällekkäisyyksien välttämiseksi myös elinvoimakeskusten asiantuntemusta hyödyntäen.
- Work in Finlandin palvelutuotteiden tarjoamista rajattaisiin tarpeen mukaan alueellisesti tai toimialakohtaisesti. Palvelutuotteiden tarpeellisuutta tarkasteltaisiin vuosittain.

Vaihtoehto C.
Kuten vaihtoehto B, mutta lisäksi asiakkuudenhallintaa parannettaisiin lainsäädännöllä, jonka osalta vaihtoehdot tutkittaisiin ensin toteutettavuusselvityksellä.

- Toteutettavuusselvitys sisältäisi arvion kehittämisen kustannuksista ja realistisesta käyttöönottoaikataulusta huomioiden digikehittämisen niukkenevat resurssit ja prioriteetit. (Yksi vaihtoehto olisi toteuttaa rajapinta Kasvu-CRM:n ja A-TMT:n välille ja lisäksi tutkittaisiin mahdollisuutta laajentaa A-TMT:n kirjausoikeuksia rajatusti kuntien yleisen toimivallan mandaatilla työskenteleville henkilöille tai toteuttaa rajapintoja A-TMT:n ja kuntien omien asiakkuudenhallintajärjestelmien välille kansainvälisen rekrytoinnin kirjausten osalta).

Liitteet

Liite 1: Sidosryhmäkysely

Liite 2: Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit

Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

KEHA-keskuksen tehtävät ja rooli – kysely sidosryhmille

11/2025

Tervetuloa vastaamaan KEHA-selvityksen sidosryhmäkyselyyn!

Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa selvityksen KEHA-keskuksen ja kuntien työvoimaviranomaisten rooleista ja vastuista työllisyyden ja kansainvälisen rekrytoinnin tehtävissä. Osana selvitystä kerätään tietoa sidosryhmien kokemuksista KEHA-keskuksen lakisääteisistä tehtävistä ja näkemyksiä mahdollisista kehittämistarpeista. KEHA-selvityksestä kerrotaan tarkemmin alla.

Tämä sidosryhmäkysely osoitetaan toimijoille, jotka ovat edustettuina työllisyyden edistämisen valtakunnallisessa neuvottelukunnassa tai sen jaostoissa/alajaostoissa (pl. tahot, jotka haastatellaan KEHA-selvitystä varten). Kyselyyn vastaaminen ei edellytä sidosryhmien edustajilta perehtymistä KEHA-keskuksen tehtäviin, jos ne eivät ole tuttuja.

Tiedonkeruu KEHA-selvityksessä painottuu haastatteluihin, joita on toteutettu KEHA:lle, työvoimaviranomaisille, ELY-keskuksille ja työ- ja elinkeinoministeriölle. Tällä sidosryhmäkyselyllä työ- ja elinkeinoministeriö saa tärkeää täydentävää tietoa selvitystyössä huomioitavaksi.

Kutakin kyselyyn vastaavaa toimijaa/organisaatiota pyydetään antamaan kyselyyn yksi vastaus. Vastausaika päättyy 20.11.2025.

1. Taustatiedot

Vastaaja *

Nimi _____

Sähköposti _____

Organisaatio _____

2. Yleisesti rooleista ja työnjaosta

Miten vastuu työvoimapalvelujärjestelmässä käytännössä mielestänne jakautuu?

_____

_____

_____

_____

_____

Miten kuvailisitte KEHA-keskuksen roolia osana työvoimapalvelujärjestelmää?

_____

_____

_____

_____

_____

Miten kuvailisitte työvoimaviranomaisen roolia osana työvoimapalvelujärjestelmää?

_____

_____

_____

_____

_____

Missä näette mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen?

_____

_____

_____

_____

_____

Millaisena työnjako työvoimaviranomaisten ja KEHA-keskuksen välillä työvoimapalveluissa, monialaisissa palveluissa ja kv-rekrytoinnissa näyttäytyy teille?

3. KEHA-keskuksen tehtävät

Alla on lueteltuna KEHA-keskuksen lakisääteiset työllisyyspalveluihin liittyvät palvelut/toiminnot. Pyydämme teitä ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin organisaationne näkökulmasta.

Palvelu/toiminto on tuttu organisaatiollemme.

Voitte valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit
- ☐ Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen
- ☐ Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki
- ☐ Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen
- ☐ PES-koordinaatio
- ☐ Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta
- ☐ Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut + valtakunnallinen EURES-koordinaatio
- ☐ Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot)
- ☐ Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut)
- ☐ Työvelvollisuusrekisteri

Olemme hyödyntäneet palvelua/toimintoa tai tehneet yhteistyötä siihen liittyen.

Voitte valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit
- ☐ Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen

- [ ] Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki
- [ ] Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen
- [ ] PES-koordinaatio
- [ ] Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta
- [ ] Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut + valtakunnallinen EURES-koordinaatio
- [ ] Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot)
- [ ] Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut)
- [ ] Työvelvollisuusrekisteri

Palvelun/toiminnon järjestäminen valtakunnallisesti keskitetysti tuottaa lisäarvoa.

Voitte valita useita vaihtoehtoja.

- [ ] Työllisyyspalveluissa käytettävät palvelualustat, tietojärjestelmät ja rekisterit
- [ ] Arviointi, raportointi ja tiedolla johtaminen
- [ ] Työvoimaviranomaisille suunnattu oikeudellinen tuki
- [ ] Työvoimaviranomaisille suunnattu osaamisen kehittäminen
- [ ] PES-koordinaatio
- [ ] Monialaisen palvelun tuki ja ONNI-toiminta
- [ ] Kansainvälisen rekrytoinnin palvelut + valtakunnallinen EURES-koordinaatio
- [ ] Työttömyysturva (vaativat työvoimapoliittiset lausunnot)
- [ ] Valtakunnalliset asiakas- ja neuvontapalvelut (ml. yritys- ja työnantajapalvelut)
- [ ] Työvelvollisuusrekisteri

Mitä muuta haluaisitte sanoa edellä läpi käytyihin KEHA-keskuksen tehtäviin liittyen?
Voitte myös kuvata yhteistyötä KEHA-keskuksen kanssa ko. palveluissa/toiminnoissa.

4. Vapaa sana

Muut terveiset työ- ja elinkeinoministeriölle KEHA-selvitykseen liittyen.

Kiitos kyselyyn vastaamisesta!

Kuvaus työllisyyspalveluihin liittyvien tietojärjestelmien ja palvelualustojen kokonaisuudesta, volyymeistä ja teknologioista liittyen KEHA-selvityksen taustamateriaaleihin

Dokumentin tarkoitus on toimia tietopohjana KEHA-selvityksessä erityisesti tietojärjestelmien ja palvelualustoihin liittyen. Dokumentin käyttötarkoitukset muuhun kuin yleiseksi tietopohjaksi tulee arvioida erikseen. Sisällöissä korostuvat teknologiset näkemykset ja se on koostettu KEHA-keskuksen tieto ja digitalisaatio -vastuualueella.

1 TE-tietojärjestelmien ja palvelualustojen teknologiset kyvykkyydet ja potentiaalit

Julkisen työvoimapalvelun uudistettu ja käytössä oleva järjestelmäkokonaisuus muodostaa modernin tuoteperheen (TE-tuoteperhe), joka koostuu useista moderneista tietojärjestelmistä ja niitä tukevista yhteisistä alustoista sekä oheispalveluista: Asiantuntijan työmarkkinatori (ATMT), Työmarkkinatori-verkkopalvelu (TMT), Yleinen avustusjärjestelmä (YA-TE), Keskitetty integraatiopalvelualustasta (KIPA), käyttövaltuus- ja identiteetinhallintaratkaisu (KAHVA), Yhteistyöalusta (TUUTTI) sekä tiedolla johtamisen Tietoalusta Mylly ®.

KEHA-keskus tarjoaa näihin kokonaisuuksiin modernit, turvalliset ja skaalautuvat ekosysteemit ja teknologiat. Järjestelmäkokonaisuuden teknologinen kivijalka rakentuu pilvipalveluista ja mikropalveluarkkitehtuurista, jotka mahdollistavat datan keskitetyn hallinnan, korkean datasuvereniteetin sekä kyberturvallisuuden.

Pilvipalvelut mahdollistavat tiedon säilyttämisen ja käsittelyn kansallisten vaatimusten mukaisesti, varmistaen, että data pysyy Suomen lainsäädännön ja viranomaisohjauksen piirissä. Pilviekosysteemien kehittyneet kyberturvaominaisuudet, kuten jatkuva valvonta, automaattinen uhkien torjunta ja skaalautuvat suojausratkaisut, tukevat työvoimapalveluiden turvallista ja luotettavaa toimintaa sekä suojaavat kriittisiä henkilötietoja ja palveluinfrastruktuuria toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Palvelukokonaisuuden kehitys toteutetaan ketterin menetelmin ja sovelluskehityksen eri vaiheissa hyödynnetään myös tekoälyä parantaen koodin laatua ja tietoturvallisuutta. Järjestelmäkokonaisuudessa on käytössä julkisessa hallinnossa vielä harvinainen jatkuvan julkaisun malli, jonka avulla voidaan ottaa käyttöön toiminnallisuuksia tarvittaessa viikoittain. Tämä toimintamalli mahdollistaa katkottoman tietojärjestelmän käytön.

Usean tietovarannon yhdistelmä, pilvipalvelujen laaja käyttö ja tekoälyn hyödyntämisen seurauksena meillä on moderni ja turvallinen järjestelmäkokonaisuus, joka kykenee hallitsemaan suurta määrää tietoa ja sen liikkuvuutta keskitetysti ja se pystyy vastaamaan myös muutoksiin, jotka voivat liittyä esimeriksi lainsäädännön, toimintaympäristön tai esimeriksi kasvaviin tietoturvauhkiin.

Tekoälyä hyödynnämme muun muassa Työmarkkinatorin asiointipalvelussa, jossa työnhakijan tukena toimii osaamissuosittelija ja kohtaantoratkaisu, jotka parantavat työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaamista oppivalla mallilla. Tällä hetkellä valmistelemme kehittämistä liittyen uusimpiin tekoälyteknologioihin, kuten tekoälyagenttien kehittämiseen ja käyttöönottoon. Tällä uskomme olevan merkittävää käytettävyyden ja prosessien tehostamisen hyötypotentiaalia. Kehittäminen vaatii kuitenkin myös rahoitusta sekä kehittämisinvestointiin että jatkuviin kustannuksiin.

2 TE-tuoteperheen teknologiset kyvykkyydet ja potentiaalit tuotteittain

2.1 Asiantuntijan työmarkkinatorin (ATMT)

Teknisen kuvauksen kappale sisältäen volyymitietoa ja tietoa tulevaisuuden potentiaalista.

Arkkitehtuuri ja kyvykkyydet. ATMT on viranomaiskäyttöön tarkoitettu asiantuntijan työpöytä ja asiointiydin, joka on kytketty keskeisiin taustapalveluihin (mm. integraatioalusta, asiointipalvelu, päätöksenteon tuki, YA-maksatuspalvelu). Lokakuussa 2024 toteutettu 3.0-version käyttöönotto oli yksi valtionhallinnon suurimmista järjestelmäpäivityksistä: käyttöönoton yhteydessä alustan kohdistui merkittävä kuormituspiikki ja näin dynaamiset kyvykkyydet koeponnistettiin käytännössä, jonka perusteella kapasiteettia skaalattiin pikaisesti. Tämä indikoi pilvi- ja mikropalveluarkkitehtuurin joustavuutta ja valvonnan kyvykkyyksiä kapasiteetin nostossa.

Pelkästään vuoden 2025 aikana Asiantuntijan Työmarkkinatorilla on suoritettu merkittävä määrä julkisiin työvoimapalveluihin liittyviä toimenpiteitä:

Asia	Määrä	Huomio
Työnhaun aloitukset	271722	Kaikki työnhaun aloitukset (tapahtumalajikoodi 1)
Työnhaun muutokset	494215	Sisältäen kaikki työnhaun tapahtumat, jotka muita kuin aloituksia ja päättymisiä (02)
Työnhaun päättymiset	292689	Kaikki työnhaun päättymiset (tapahtumalajikoodi 3)
Laadittujen suunnitelmien määrät	797594	Sisältäen kaikki suunnitelmat jotka laadittu ja jotka ovat hyväksytty (myös keskeytyneet suunnitelmat)
Työmahdollisuuksien hakuja käsitelty	2515320	
Tehtyjen selvityspyyntöjen määrät	421752	Sisältäen myös kaikki selvityspyynnöt, jotka myöhemmin mitätöity tai korvattu. Power BI:n luku vastauspvm perusteella.
Annettujen lausuntojen määrät	1330245	Sisältäen myös kaikki lausunnot, jotka myöhemmin mitätöity tai korvattu
Työpaikkailmoitusten määrä	198530	Kaikki työpaikkailmoitukset, joissa julkaisupvm > 2024
Asiantuntijan työmarkkinatorin henkilöasiakkaan peruspalveluroolilla luvitettuja	5397	
Asiantuntijan työmarkkinatorin henkilöasiakkaan ammatinvalintapsykologin roolilla luvitettuja	141	

Asiantuntijan työmarkkinatorin työvoimakoulutusasiantuntijaroolilla luvitettuja	1469	
Asiantuntijan työmarkkinatorin yritysasiantuntijaroolilla luvitettuja	2116	
Asiakastyytyväisyyskyselyä lähetetty	1090136	
Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausta	58096	
Palvelutarvearviota tehty	264485	
Vastuuasiantuntijasiirtoa tehty	1898110	

URAsta irtautumisen jälkeen Asiantuntijan Työmarkkinatori on siirtynyt jatkokehityvaiheeseen, jossa järjestelmän teknologisia kyvykkyyksiä päästään ulosmittaamaan. Hankekauden aikana julkaistu versio on minimiversio, jonka kehittämistä täytyy jatkaa automatiikan ja tekoälykehittämisen sekä asiakas- ja käyttäjäkokemuksen parantamisen osalta, jotta järjestelmän infastruktuurin tarjoama teknologinen kyvykkyys voidaan täysmääräisesti ulosmitata ja tehostaa työvoimaviranomaisten päivittäistä työtä. Työn tehostamisella vapautetaan resursseja työnvälitykseen, asiakkaiden kohtaamiseen ja työn haun tukemiseen.

Tulevaisuuden potentiaali:

- Tekoälypohjainen palvelutarvearvio arvioi työnhakijan työllistymistodennäköisyyttä ja pitkäaikaistyöttömyyden riskiä ja näihin vaikuttavia tekijöitä.
- Työttömyysturvaprosessien automatisoinnilla voidaan tuottaa merkittäviä säästöjä tulevaisuudessa.
- Tekoälyagentti -verkostot parantamaan työn tehokkuutta ja tuottavuuta
- Digi ensin –hankkeen kautta postituskustannukset pienenevät merkittävästi vuoden vaihteesta alkaen.

2.2 Työmarkkinatori-verkkopalvelu (TMT)

Työmarkkinatori mahdollistaa työelämän monenlaiset kohtaamiset ja tarjoaa tietoa ennakoinnin ja muutosten tueksi. Työmarkkinatoria kehitetään asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärrykseen perustuen osana julkisten palveluiden verkostoa.

Työmarkkinatorin tavoitetilan teemat:

Älykäs kohtaanto
- Työmarkkinatori mahdollistaa työelämän monenlaiset kohtaamiset

Tiedon hyödyntäminen
- Työmarkkinatori auttaa ennakoimaan ja ymmärtämään työmarkkinoiden muutosta

Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys
- Työmarkkinatoria kehitetään jatkuvasti asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärrykseen perustuen

Verkosto
- Työmarkkinatori on osa työllisyydenhoidon toimijaekosysteemiä

Työmarkkinatori mahdollistaa työelämän monenlaiset kohtaamiset

Työmarkkinatorin avulla henkilö löytää omaa osaamistaan vastaavaa työtä sekä keinoja oman osaamisensa kehittämiseen. Työnantaja löytää tarpeisiinsa soveltuvia ja osaavia työntekijöitä.

Kohtaannon edellytys on henkilön osaamisen ja työnantajan osaamistarpeiden tunnistaminen. Työmarkkinatorilla tekoäly mahdollistaa kohtaannon yhdistämällä osaamisen työmahdollisuuksiin.

Työmarkkinatorin kautta asiakkailla on käytössä työllisyydenhoidon toimijaekosysteemin muodostama verkosto, jonka ansiosta asiakkailla on paremmat välineet löytää osaamistaan vastaavaa työtä ja tarpeitaan vastaavia palveluita.

Työmarkkinatori auttaa ymmärtämään ja ennakoimaan työmarkkinoiden muutosta.

Työmarkkinatorin sisältöä ja palveluita kehitetään jatkuvasti tietoon perustuen. Tietoon perustuva päätöksenteko kehittyy yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Työllisyydenhoidon palveluiden laatu ja kustannustehokkuus paranevat. Hallinto- ja organisaatiorajat ylittävä yhteistyö helpottuu.

Työmarkkinatori kokoaa kattavan työvoimapalveluiden tietokokonaisuuden, josta voidaan muodostaa työllisyydenhoidon kannalta merkityksellisiä tilanne- ja ennakointitietoja tietotuotteina. Tietotuotteet tarjoavat osaamisten kysyntä- ja työllistävyystietoa nyt ja tulevaisuudessa. Ne auttavat reagoimaan työllisyydenhoidon palveluissa tarvittaviin muutoksiin, parantavat alueellista ymmärrystä työvoiman saatavuudesta ja kysynnästä sekä kokoavat tietoa palveluiden vaikuttavuudesta.

Työmarkkinatoria kehitetään jatkuvasti asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärrykseen perustuen.

Työmarkkinatori tunnistaa kokonaisvaltaisesti käyttäjien erilaisia tilanteita ja tarpeita. Työmarkkinatorilla hyödynnetään tekoälyratkaisuja asiakasymmärryksen keräämisessä ja käsittelyssä.

Työmarkkinatori on osa työllisyydenhoidon toimijaekosysteemiä.

Työllisyydenhoidon toimijaekosysteemi muodostaa verkoston, jossa on toimijoita monesta eri palvelusektorista. Tämä luo mahdollisuuden kehittää uudenlaisia työvoimapalveluita. Verkosto luo yhteyksiä saman asian, tapahtuman tai ilmiön ympärillä olevien toimijoiden kesken. Verkostossa olevaa tietoa käytetään Työmarkkinatorin asiakkaiden hyödyksi ja palvelun kehittämiseksi.

Työmarkkinatori-verkkopalvelun (TMT) teknisempi kappale sisältäen volyymitietoa ja tietoa tulevaisuuden potentiaaleista

Arkkitehtuuri ja kyvykkyydet. TMT on työnhakijoiden ja työnantajien yhteinen alusta, jossa **osaamispohjainen** profiili ja **tekoälyavusteinen kohtaanto** ovat keskiössä. TMT otettiin käyttöön keväällä 2022 ja kohtaantoa parannetaan AI-toiminnallisuuksilla

Tekoäly ja kohtaanto. Kohtaannossa hyödynnetään **NLP-pohjaista** analyysiä ja rakenteista mallinnusta (ammatti, koulutus, kielitaito, luvat, sijainti, työtoiveet). Tämä tuottaa

automaattisen pistemäärän, jonka perusteella ehdotukset rankataan sekä työnhakijoille että työnantajille.

Työmarkkinatorilla on lokakuussa 2025 yhteensä 47 264 julkaistua työnhakuprofiilia. Työmarkkinatorille on tehty vuoden 2025 aikana (1.1.-9.10.2025) 6 256 911kpl sivuvierailuja.

Tulevaisuuden potentiaali.

- GenAIagentit työnhakijan ja työnantajan tukena: ohjattu lomakkeen täyttö, profiilin laatiminen, dialoginen työnkuvan rikastus ja kohtaanto
- Ekosysteemirajapinnat (TMT:n työnhakuprofiili API:t, partnerisyndikointi) ja laadun varmistus (duplikaattien/aiheettomien ilmoitusten kuratointi).
- Väärinkäytön torjunta: tekoälymallien hallinta (drift, fairness), audit trail.

2.3 Yleinen avustusjärjestelmä (YA-TE)

Yleisen avustusjärjestelmän (YA-TE) teknisempi kappale sisältäen volyymitietoa ja tietoa tulevaisuuden potentiaaleista

Arkkitehtuuri ja kyvykkyydet. Yleinen avustusjärjestelmä on KEHA:n toteuttama viranomaisjärjestelmä valtionavustuspäätösten, korvauspäätösten ja maksatuspäätösten käsittelyyn. Järjestelmä jakautuu kahteen sovellusosioon: YA-järjestelmään ELY-keskusten ja KEHAn valtionavustuksiin, tukiin ja korvauksiin, sekä YA-TE -sovellukseen, joka on toteutettu työvoimaviranomaisille osana asiakastietojärjestelmäkokonaisuutta. YA-järjestelmään liittyy kiinteänä kokonaisuutena asiointipalvelu, jossa aluehallinnon asiointipalvelu ohjaa sähköiset hakemukset ELY/KEHA sovellukseen ja työhallinnolle toteutettu oma asiointipalvelu ohjaa sähköiset hakemukset YA-TE sovellukseen. Joissakin tuotteissa maksatuspäätös syntyy automaattisena maksuehdotelmana, jolloin asiakkaan ei tarvitse maksatusta erikseen hakea.

YA (ELY-KEHA) sovelluksessa keskeinen integraatio tapahtuu USPA-asianhallintajärjestelmään. YA avaa asioinnit ja toteuttaa tiedonohjaussuunnitelman mukaiset asiakirjojen sähköiset allekirjoitukset ja arkistoinnin. Asioita ei tarvitse avata tai täydentää kirjauksia kirjaamotoimessa. Sähköisen asioinnin osuus on merkittävän suuri, joten asiakkaalle lähtevä dokumentaatio ohjautuu asiakkaan asiointitilille. Järjestelmässä käsitellään lähes 40 erilaista hakemustyyppiä ja se tukee sähköistä asiointia, määrärahojen/valtuuksien reaaliaikaista seurantaa sekä päätösautomaatiota.

YA-TE keskeiset integraatiot tapahtuvat tulotietoikkunasovelluksen kautta tulorekisteriin sekä keskitetyn integraatiopalvelun (KIPA) kautta työvoimaviranomaisten vastuukuntien talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Palveluja on toteutettu neljä: P22 (verollinen tuki, ohjautuu palkanlaskentajärjestelmään), P23 (ostolaskutyyppinen materiaali, joka kiertää ERP-ratkaisujen kautta laskunkäsittelyjärjestelmään), P24 (maksuliikenneohjelmaan ja kirjanpitoon suoraan siirrettävä maksuaineisto, yleensä hakemustyyppinen) sekä P50, jonka kautta työvoimaviranomainen voi toimittaa asiakastietojärjestelmäkokonaisuuteen muualla käsiteltyjä osaamisen ja palveluiden lakisääteisiin kokonaisuuksiin liittyvä sopimuksia sekä laskutietoa.

Merkittävin integraatio YA-TE osalta tapahtuu asiantuntijan työmarkkinatorille (A-TMT), ja erityisesti sen asiakastietovarantoihin. YA-TE noutaa henkilö- ja työnantaja-asiakkaan statustietoa ja lähettää päätöstietoa rekisteröitäväksi. YA-TE toimittaa osaamisen ja palveluiden lakisääteisten palveluhankintojen sopimustietoa ja noutaa palvelun tilatietoa sekä henkilöasiakastietoa. Tiedot rikastavat sopimuksen alasopimuksia. Työvoimaviranomainen voi hyödyntää järjestelmään liittyvää verkkolaskupalvelua, jolloin myös sopimuksiin liittyvä laskutieto käsitellään melko automaattisesti ja tiedot rikastuvat järjestelmäintegraatiossa, ennen kuin lasku siirtyy vastuukunnan maksujärjestelmiin ja kirjanpitoon.

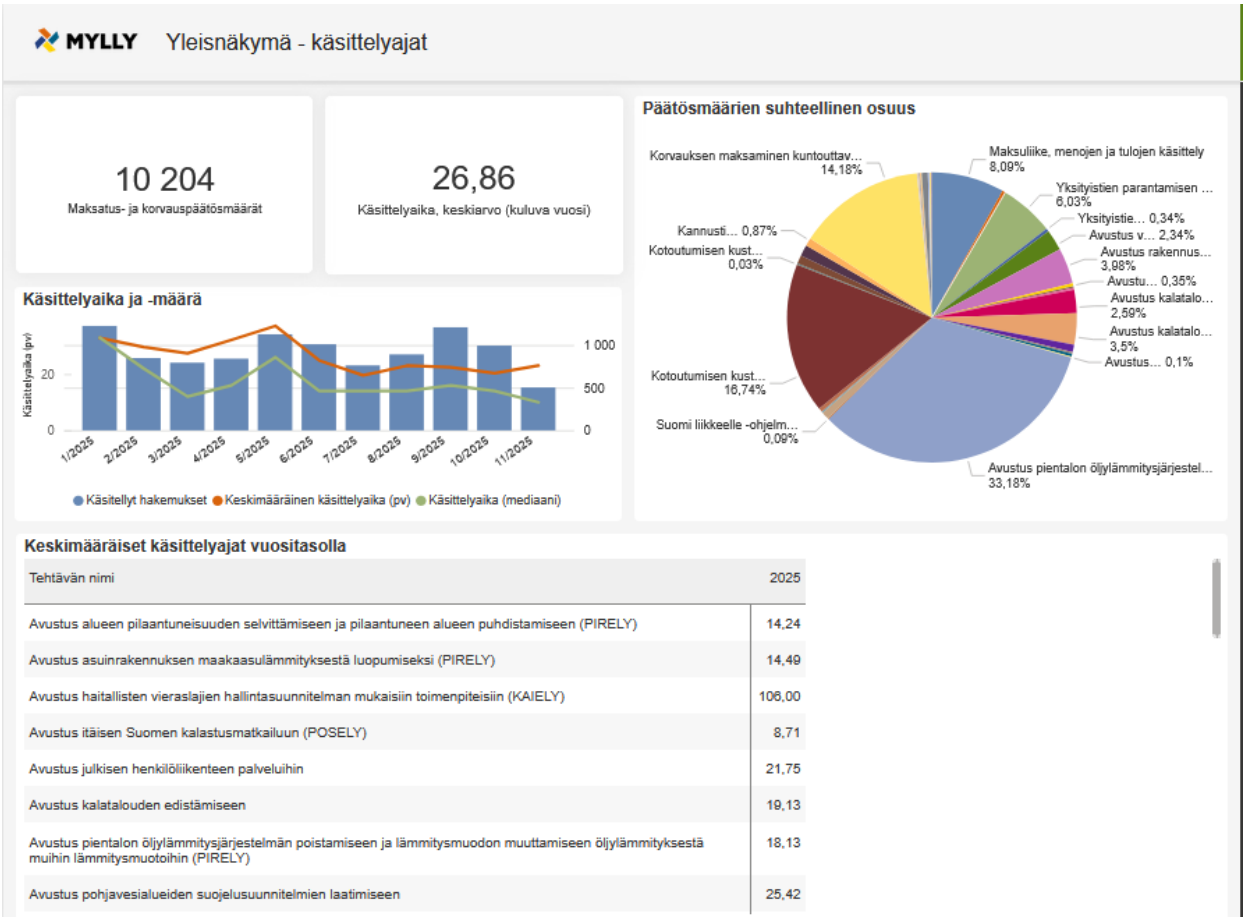
Volyymit. YA-järjestelmäkokonaisuudessa käsitellään vuositasolla noin 0,6 mrd € avustuspäätökset sekä niihin liittyvät maksatukset. Aktiivisia asiakkuuksia on yhteenlaskettuna, työvoimaviranomaiset huomioiden, noin 120 000. Järjestelmässä tehdään pelkästään maksatuspäätöksiä > 300 000 vuodessa. Käyttö on tarkoitettu KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja työvoimaviranomaisten käyttöön (sisäänkirjautumisportaali). Käyttöoikeudet hallinnoidaan käyttövaltuushallinnan (KAHVA) integraatiolla.

Tulevaisuuden potentiaali.

- Laajempi tosite-/reskontraintegraatio ja automaattinen validointi (valtion kirjanpito, XML-siirrot) → vähemmän käsin tehtävää työtä.
- Ennakoiva valvonta (poikkeamahavainnointi) ja riskipisteytys datapohjaisesti (Mylly-kytkennät sekä tulorekisterin eValvontatoteutus).
- Raportit (P61 palvelutuote, Mylly raportit) ja tekoälyennusteet (generatiivinen tekoäly)
- Automaattinen päätöksenteko (sääntöpohjainen tekoäly)

Täydennettävät mittarit (sisäiset).

- Päivä/viikko-tasolla saapuneiden hakemusten määrä, päätösten läpimeno
    - Järjestelmä tekee noin 95 % päätökseen ja maksatukseen liittyvästä kirjauksesta, tekstistä jne. käsittelijän puolesta.
    - valtionavustushakemukset / ELY ja maksatus- ja korvauspäätökset KEHA
        - valtionavustuspäätöksiä tehty 5 948 kpl 20.10.2025 mennessä
        - maksatus- ja korvauspäätöksiä tehty 8 561 kpl 20.10.2025 mennessä, hieman päälle 143 Meur €.
        - Päätösten läpimenoseuranta on toteutettu maksatusten osalta Myllyyn. Käsitelyaika vuonna 2025 on ollut keskimäärin 27 vrk.



Keskimääräiset käsittelyajat vuositasolla

Tehtävän nimi	2025
Avustus alueen pilaantuneisuuden selvittämiseen ja pilaantuneen alueen puhdistamiseen (PIRELY)	14,24
Avustus asuinrakennuksen maakaasulämmityksestä luopumiseksi (PIRELY)	14,49
Avustus haitallisten vieraslajien hallintasuunnitelman mukaisiin toimenpiteisiin (KAIELY)	106,00
Avustus itäisen Suomen kalastusmatkailuun (POSELY)	8,71
Avustus julkisen henkilöliikenteen palveluihin	21,75
Avustus kalatalouden edistämiseen	19,13
Avustus pientalon öljylämmitysjärjestelmän poistamiseen ja lämmitysmuodon muuttamiseen öljylämmityksestä muihin lämmitysmuotoihin (PIRELY)	18,13
Avustus pohjavesialueiden suojelusuunnitelmien laatimiseen	25,42

Raportilta puuttuvat julkisen henkilöliikenteen avustuspäätösten maksuerätiedot vuodelta 2025, mutta määrä ei ole merkittävä. YA-järjestelmässä on kaiken kaikkiaan tehty päätöksiä ja maksatuksia ELY/KEHA kokonaisuudessa vuodesta 2017 lähtien seuraavan taulukon mukaisesti. Määrä on kasvanut vuosittain, samoin järjestelmässä käsiteltävät tuotteet.

	kpl	maksueriä	maksettu
ympäristö- ja kalatalousavustukset	54 718	66 605	262 564 229,00
liikenne	4 550	17 783	154 203 211,00
julkinen henkilöliikenne	555		42 420 572,44
yhteensä	**59 823**	**84 388**	**459 188 012,44**

Korvaukset

Korvaukset	kpl		maksettu
Korvaukset KEHA	712		29 698 080,02
Kuntouttava työtoiminta	6 718		57 869 792,49
Uudelleen sijoittaminen, amif palkkatuki	555		9 334 948,00
Kotokorvaukset	7 843		446 993 330,80
Ruotsinkielinen kotoutuminen	1		0,00
yhteensä	**15 829**		**543 896 151,31**

Avustushakemukset TYA ja maksatuspäätökset TYA

- avustuspäätöksiä tehty 10.10.2025 mennessä 82 886 kpl
- maksatuspäätöksiä tehty 10.10.2025 mennessä 210 277 kpl, yli 189 Meur.

Tallennetut sopimukset TYA, käsitellyt laskut TYA.

- Sopimuksia tehty 10.10.2025 mennessä 4038 kpl, joista on tehty maksatuksia 6517 kpl, yli 36 Meur arvosta (sisältyvät avustus- ja maksatuspäätöslukuihin).

Yrityspalvelut	Työvoimakoulutus	Muutosturvakoulutus	Työllistymistä tukevat palvelut ja koulutuspalvelut	Valmennuspalvelut
• Hankintasopimuksia 1	• Pääsopimuksia 90 • Hankintasopimuksia 561 • Alasopimuksia 1017	• Pääsopimuksia 8 • Hankintasopimuksia 699 • Alasopimuksia 694	• Pääsopimuksia 15 • Hankintasopimuksia 121 • Alasopimuksia 174	• Pääsopimuksia 50 • Hankintasopimuksia 258 • Alasopimuksia 350

- käsittelyajat (läpimeno), Mylly power BI raportit
  - TYA-raportti toteutuksessa, ei vielä julkaistu
  - ELY/KEHA maksatuspäätökset raportti Myllyssä, https://taimi.sharepoint.com/sites/KEHAMyllyPortaali/SitePages/KEHA--Korvaukset-ja-valtionavut,-K%C3%A4sittelyajat-ja-volyymitiedot.aspx?csf=1&web=1&e=OLaGqr

- Jälkitoimenpiteiden määrä, jälkikäteistarkastusten osumat.
  - Maksatusvirheitä ei raportoida, sen sijaan raportoidaan niin päätöksistä kuin maksatuspäätöksistäkin oikaisuvaatimukset, hallintovalitukset sekä takaisinperinnät, vapaaehtoiset palautukset ja kuittaukset. Tiedot kootaan KEHA-keskuksen tilinpäätökseen.
  - Jälkikäteistarkastuksia toteutetaan VTV:n, hallintoviranomaisten, komission ja omasta toimesta. Yleensä raporttien tulokset ovat olleet hyvät, virheitä ei ole juurikaan löytynyt. Järjestelmäautomaatio ja sisään rakennetut tarkastusmenettelyt estävät suurimman osan mahdollisista virheistä, niin päätöksenteossa kuin maksatuksessa. Mm. laillisuushuomautuksia määrärahamomenttien väärästä käytöstä ei ole tullut, kun momentin käsittely ja päätöksenteko / maksatus on siirretty YA-järjestelmään.

- Lähteet: YAtapahtumaloki, integraatioiden audittrail, Power BI/Myllyraportit.

2.4 Keskitetty integraatiopalvelualusta (KIPA)

Kipa on KEHA-keskuksen keskitetty integraatiopalvelu, jossa tuottajat voivat julkaista alustalla tietopalveluja käyttäjien käyttöön. Tuottajia ovat KEHA-keskuksen tietojärjestelmät, kuten Asiantuntijan työmarkkinatori, Yleinen avustusjärjestelmä ja Tietoalusta Mylly. Tietopalvelujen käyttäjiä ovat työvoimaviranomaiset ja muut viranomaiset.

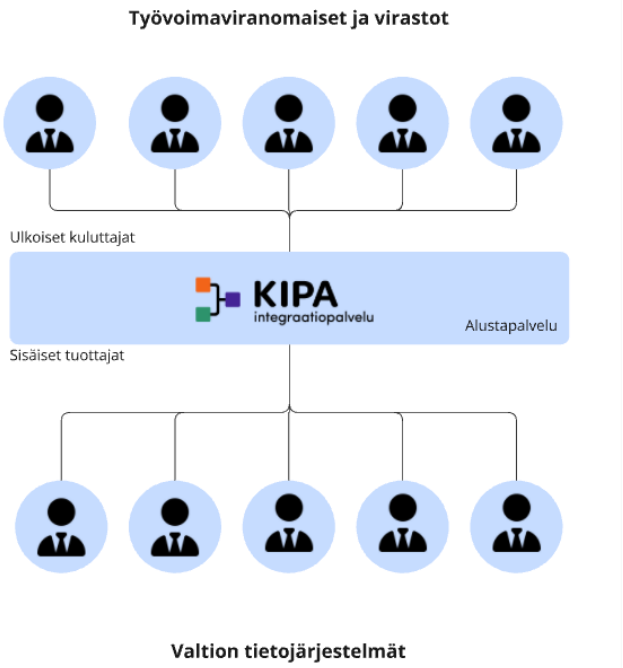
Kipa mahdollistaa alustalla julkaistujen tietopalvelujen hyödyntämisen myös Suomi.fi-palveluväylän kautta ilman, että tuottajan tarvitsee tehdä teknisiä muutoksia.

Viranomaiset voivat valtuuksin selata ja tilata tietopalveluja KEHA-keskuksen palveluportaalin sähköisen asiointipalvelun kautta.

Tällä hetkellä työllisyyspalvelujen tietopalvelurajapintoja on julkaistu palveluportaalissa 13 kappaletta, ja niillä on yli 300 aktiivista tilausta, joista valtaosa on päivittäisessä käytössä.

Kaiken kaikkiaan Kipassa on julkaistu 35 erilaista tietopalvelua, ja tilauksia on satoja. Siirrettävän tiedon määrä on useita kymmeniä gigatavuja vuorokaudessa.

Kipassa julkaistavien tietopalvelujen määrä kasvaa jatkuvasti. Palvelu tarjoaa tietoturvallisen ja keskitetyn tavan tiedonsiirtoon. Kipa-tuki palvelee sidosryhmiä arkisin lo 8–16, ja muina aikoina alustaa valvotaan 24/7 sähköisesti.



Tulevaisuuden alustamalli Kipa-integraatiopalvelussa

Tavoitteena on helpottaa ja nopeuttaa tuottajien tietopalvelujen julkaisuprosessia automatisoimalla alustan toimintoja.

Tämä vähentää asiantuntijaresurssien tarvetta, tehostaa julkaisuprosessia ja vapauttaa asiantuntijoita varsinaiseen alustan kehitystyöhön.

Keskeiset kehitystavoitteet:

- Itsepalvelullinen julkaisu: Tuottaja voi julkaista tietopalvelun itsenäisesti ilman alustan teknisen kehitystiimin toimenpiteitä. Automatiikka tarkastaa ja julkaisee tietopalvelun kuluttajien selattavaksi ja tilattavaksi.
- Kaupallisen kuvauksen hallinta**:** Tuottaja voi itse hallita ja päivittää tietopalvelun "kaupallista kuvausta" ilman monimutkaisia vaiheita eri toimijoiden välillä.
- Rajoitteiden hallinta Metakannassa: Tuottaja voi hallita tietopalveluun liittyviä rajoitteita suoraan Metakannassa itsenäisesti.
- Käyttäjille parempi saavutettavuus: Tietopalveluihin liittymistä helpotetaan ja ohjeistusten saavutettavuutta parannetaan merkittävästi. Nykyinen hajallaan oleva materiaali kootaan yhteen paikkaan.
- Palaute ja ideointi: Palaute- ja ideointikanavia kehitetään, jotta alustan kehittämiseen liittyvät toiveet saadaan tehokkaammin mukaan tuotekehitykseen.

2.5 Käyttövaltuus- ja identiteetinhallintaratkaisu (KAHVA)

Käyttövaltuus- ja identiteetinhallintaratkaisun (KAHVA) teknisempi kappale sisältäen volyymitietoa ja tietoa tulevaisuuden potentiaalista

Arkkitehtuuri ja kyvykkyydet. KAHVAsta käytetään kattokäsitettä tietojärjestelmien käyttövaltuushallinta (IAM/IDAM): Keskeinen toiminnallisuus on keskitetty identiteetin ja valtuuksien hallinta (rooleihin/tehtäviin sidottu käyttöoikeus, elinkaariautomaatio, auditointi).

Roolipohjaisilla käyttöoikeuksilla hallitaan valtakunnallisia tietojärjestelmäpalveluja, joita työvoimaviranomaiset käyttävät.

Tulevaisuuden potentiaali.
- Keskitetty identiteetin master (henkilö/rooli/tehtävä-tieto), automaattinen provisiointi/deprovisiointi ja least-privilege / JIT-valtuutus.
- Riskipohjainen vahva tunnistaminen (CA-politiikat), hätätilapolut (break-glass) sekä sopeutumiskykyiset käyttöoikeusmallit TE- ja koto-palveluiden muuttuviin tarpeisiin.

Täydennettävät mittarit (sisäiset).
- Kirjautumisten määrä/onnistumisaste, MFA-peitto, CA-blokit, korkean riskin signaalit.
- Valvottujen roolimuutosten läpimeno, "orvot" oikeudet, poistettujen tilien SLA.
- Lähteet: AAD-sign-in-lokit, käyttövaltuusportaalin audit-lokit.

2.6 Yhteistyöalusta (TUUTTI)

Yhteistyöalustan (TUUTTI) teknisempi kappale sisältäen volyymitietoa ja tietoa tulevaisuuden potentiaalista.

Arkkitehtuuri ja kyvykkyydet. TUUTTI on palvelualusta työvoimapalveluiden, kotoutumisen edistämisen sekä monialaisen työllistymistä edistävän yhteistyön asiantuntijoille.

Tuutti-palvelun kautta KEHA-keskus pyrkii tarjoamaan lakisääteisiä tuki- ja neuvontapalveluita yhteistyökumppaneilleen. Tuutti-palvelun tietokirjasto on osa KEHA-keskuksen neuvonta- ja tukipalvelua; viranomaiset voivat etsiä tietoa itsenäisesti. Tuutti-palvelu toimii yhteydenottoväylänä KEHA-keskukseen; tarjolla strukturoitu yhteydenottolomake.

Verkostotyötiloissa toimii valtakunnallisia verkostoja; osa verkostoista on työllisyysalueiden ja kuntien itsenäisiä verkostoja. Tuutti-palvelussa on tarjolla KEHA-keskuksen koulutustarjonta, joka perustuu eri toimijoiden kanssa yhteistyössä kartoitettuihin koulutustarpeisiin. Osa koulutustarjonnasta on verkkokoulutustarjontaa, jonka alustana toimii KEHA-akatemia. Tuutti-palvelu tarjoaa erillisen yhteistyötilan ja tietosivuston myös ICT-asiantuntijoille. ICT-Tuutin käyttäjinä on myös viranomaistahojen ostopalveluyrityksiä.

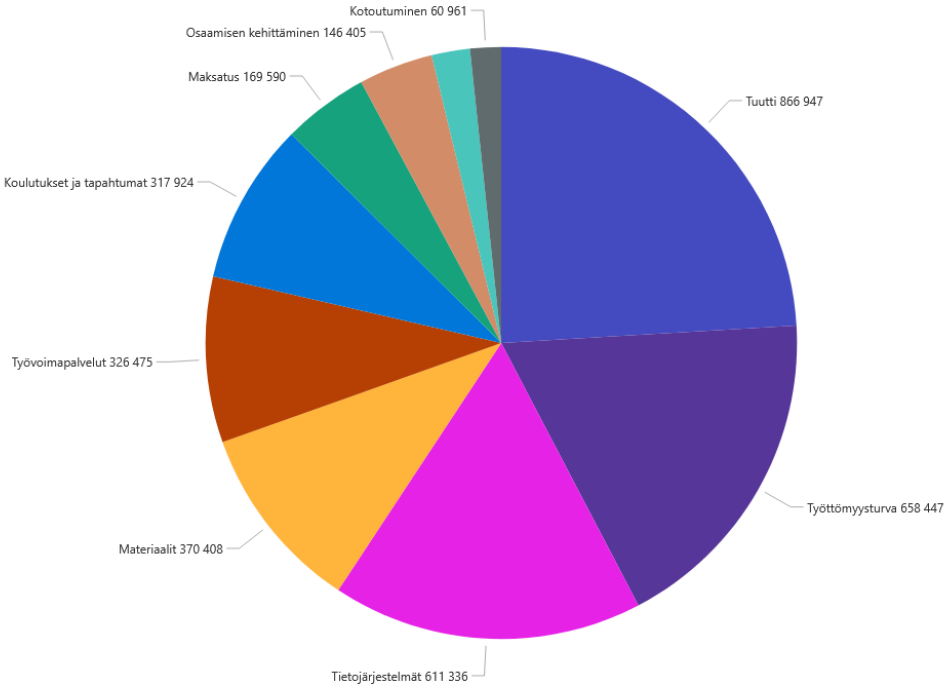
Tuutti-palvelun on toteutettu kustannustehokkaasti Microsoft SharePoint alustalle ja käyttäjät kirjautuvat kaksivaiheisesti alustalle oman organisaationsa tunnuksilla, jolloin alustan käytöstä ei muodostu mittavia lisenssimaksuja. Tuutti-palvelu kehittää teknistä toimintaympäristöään aktiivisella vuorovaikutuksella eri toimijoiden kanssa.

Tuutti-tuotehallinta kehittää toimintaansa yhteistyön ja valtakunnallisen kehittämistyön tukeen vuosina 2025-2027. Käyttöön otetaan Microsoft Power Pages, joka mahdollistaa entistä monipuolisemman palvelukokonaisuuden ja laajemman kohderyhmän. Tuutti-palvelu on selvittänyt myös GenAI-ratkaisuja KEHA-keskuksen tietojärjestelmien käytön tukemiseksi.

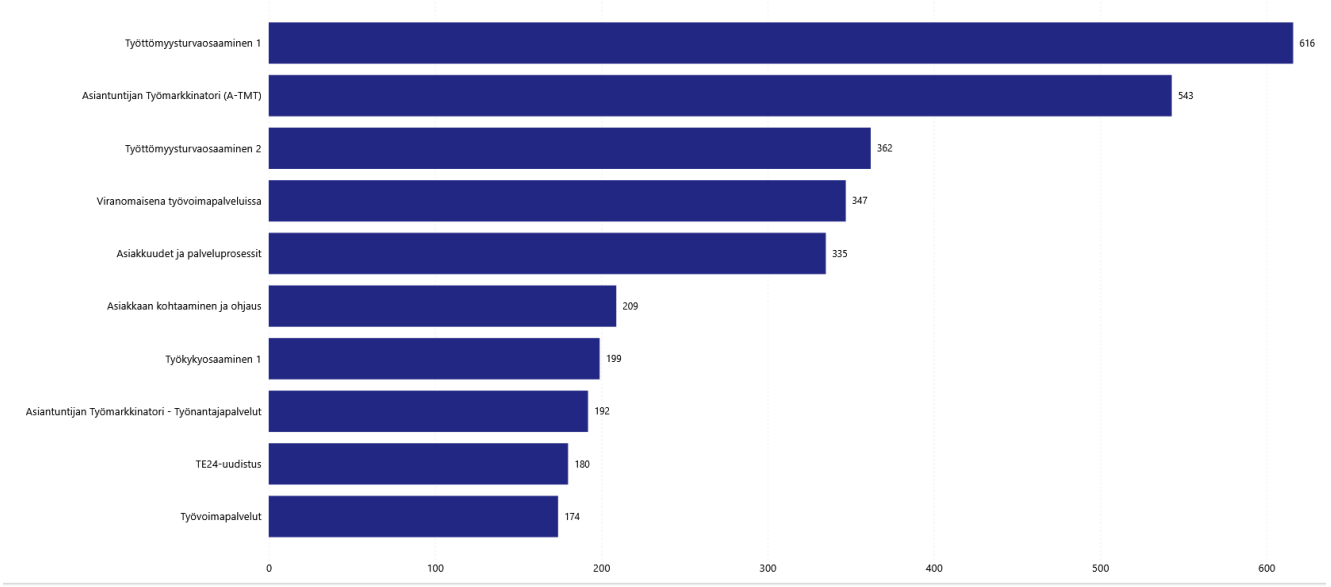
Alusta otettiin koekäyttöön 8.8.2024. Virallisesti alusta avattiin 2.1.2025. Tuutti-palvelukäyttöoikeuksien myöntämisestä vastaa asiantuntijoiden taustaorganisaatiot. Käyttöoikeudet hallitaan keskitetysti (organisaatiokohtainen haku ja roolitus).

Volyymit. Tavoitteena oli, että Tuutti-palvelun täysimääräinen käyttö palvelee arviolta noin 10 000 asiantuntijaa Suomessa. Tilastotietoa 9.10.2025

- Tuutti-palvelussa on 11 788 rekisteröitynyttä käyttäjää
- Tuuttiin rekisteröityneet ovat 339 eri organisaatiosta.
- Kuukausittaisia kävijöitä Tuutti-palvelussa on keskimäärin 5230.
- Tuutti-palvelussa on 128 sivustoa, joissa 1338 sivua. Käyntimääriä eri sivustoilla yhteensä 4 106 907 kpl
- Suurimmat käyntimäärät kohdistuvat työttömyysturvamanuaali (123 385 käyntiä) sekä koulutuksien ja tapahtumat (58 892 käyntiä) -sivuille
  10 käytetyintä sivustoa Tuutti-palvelussa:

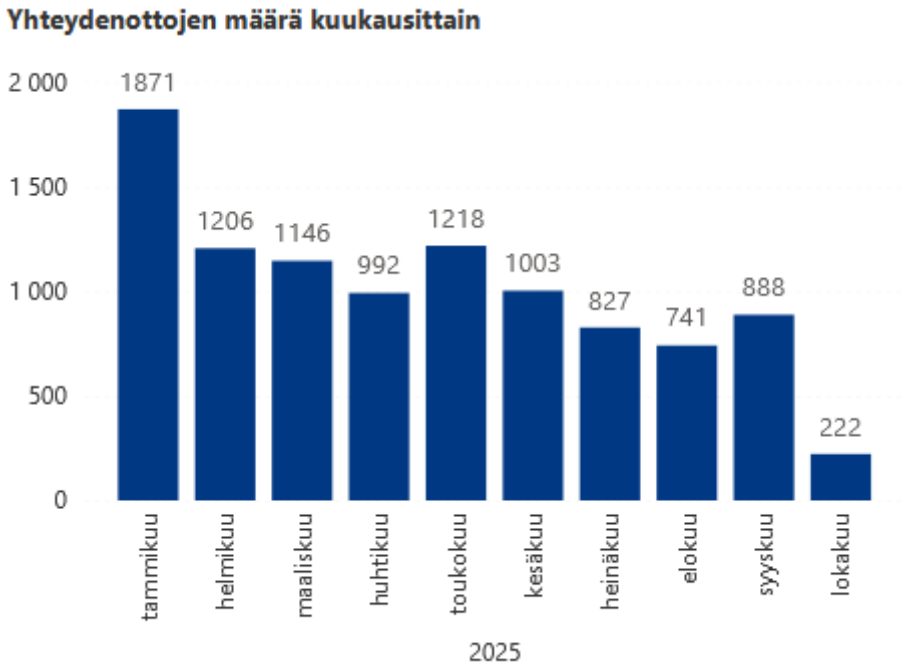


- Tuutti-palvelussa on julkaistu käyttöaikana 593 uutista.
- VerkostoTuutissa on 21 valtakunnallista verkostoa, joissa yhteensä 4 749 jäsentä.
- KEHA-akatemiassa on 3 733 rekisteröitynyttä opiskelijaa, joista 152 opiskelee siviilipalveluskeskuksen verkkokursseilla. Työvoimapalveluihin ja kotoutumisen edistämiseen on KEHA-akatemiassa 29 verkkokurssia, joista on tilastoitu 4298 suoritusmerkintää vuoden
- 2025 aikana. 10 suoritetuinta verkkokoulutusta KEHA-akatemiassa:



- KEHA-keskus on vastaanottanut Tuutti-palvelun kautta yhteensä 10114 yhteydenottoa.

- Tuutti-palvelu on saanut 8.8.2024 jälkeen yli 2900 yhteydenottoa, joista suurin osa kohdistuu kaksivaiheisen tunnistautumisen (MFA) resetointeihin.



Tulevaisuuden potentiaali.

- Yhtenäinen operatiivinen tietopinta (laki- ja ohjemateriaali, järjestelmäohjeet, häiriöviestintä).
- Oppimisanalytiikka (KEHA-akatemia) ja kohdennettu osaamisen kehittäminen.
- Ekosysteemi-integraatiot (kunta-IAM, HETI-portaali, IP-rajaukset, Saarni learning/Priima).
- Käyttöönotossa power pages-teknologia sekä AI ratkaisut.

Täydennettävät mittarit (sisäiset).

Aktiivisia käyttäjiä 6361 ja kirjautumisia yhteensä 176 522 viimeisen 1 kuukauden ajalta.

- Aktiiviset käyttäjät (DAU/MAU), sisältöjen avaukset, power apps-sovellusten käyttö, oppimisanalytiikka
- Verkostotyötilojen jäsenmäärät, koulutusten läpivienti/valmistumisaste.
- Lähteet: portaalin käyttöanalytiikka, LMS/KEHA-akatemia-raportit.

2.7 Tiedolla johtamisen Tietoalusta Mylly®

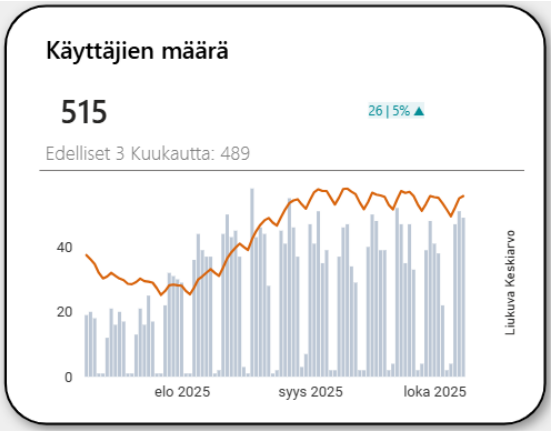
Nykytila, tulevaisuuden kyvykkyydet ja elinkaaren hallinta

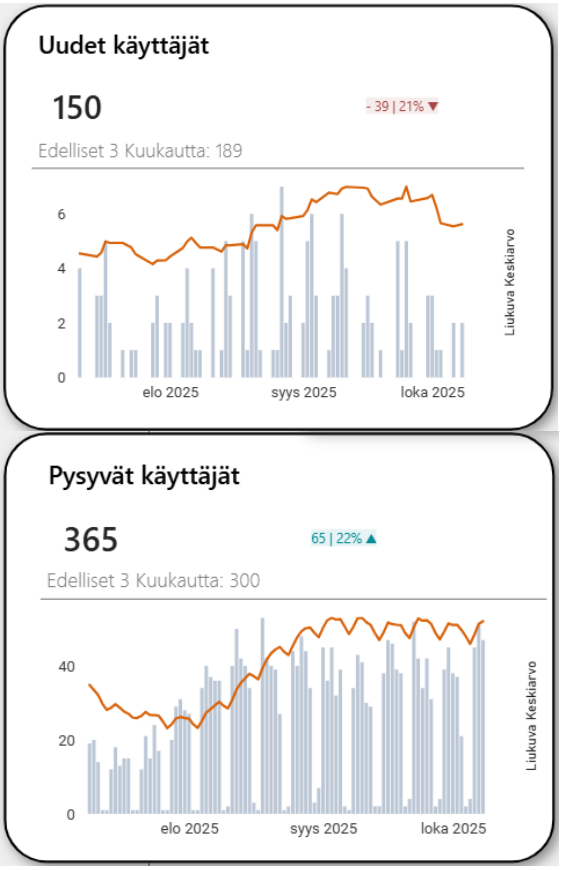
Tietoalusta Mylly ® on KEHA-keskuksen pitkäjänteisen kehitystyön tulos ja pilvipohjainen tiedolla johtamisen ratkaisu, joka palvelee laajasti hallinnon, viranomaisten ja sidosryhmien tarpeita. Mylly tarjoaa työllisyysalueille 21 tietotuotetta, jotka kattavat sekä avaimet käteen -ratkaisut että itsepalvelun mahdollistavat tietotuotteet. Kaikki tietotuotteet päivittyvät vähintään kerran päivässä, mikä varmistaa ajantasaisen ja laadukkaan tiedon saatavuuden päätöksenteon tueksi. Lisäksi Mylly tarjoaa digitaalisia tietopalveluita (datapaketteja 13 kpl) työllisyysalueille (ja tilastokeskukselle), näiden käyttöasteet ja datamäärät on kuvattu keskitetyn integraatiopalvelualustan KIPAn kuvauksessa.

Käyttöaste ja potentiaali

Työllisyysaluekäyttäjien käyttöaste on tällä hetkellä noin 14 %, mikä tarkoittaa, että noin 86 % potentiaalista jää hyödyntämättä – tämä vastaa noin 1 150 000 €:n käyttämätöntä hyötyä. Käyttöasteen nostaminen on keskeistä, jotta Myllyn tuottamat hyödyt ja investoinnit realisoituvat täysimääräisesti.

Käyttäjämäärät viimeisen 3 kk:n ajalta





Datakapasiteetti on tällä hetkellä 0,85 Teratavua, jota tarjotaan työllisyysalueillle. Datan määrä tarkoittaisi 300 sivuisia kirjoja noin 850 000 kpl.

Tietoalusta Mylly tuottaa ja on tuottanut tietotuotteita vastaavalla tavalla mm. KEHA-keskukselle, ELY-keskuksille, Työ- ja elinkeinoministeriölle, Ympäristöministeriölle, TE-toimistoille ja kuntakokeiluille. Tietotuotteita on julkaistu vuodesta 2021 (seurantadataan pohjautuen) alkaen 46 kappaletta. Käyttäjien määrä on ollut yhteensä 4574 ja katselukertoja tietotuotteilla yhteensä 208 350 kappaletta. Kokonaisdatakapasiteetin määrä on noin 1,2 Teratavua. Ostopalvelutoimittajat ovat tuottaneet tähän mennessä Myllylle yhteensä noin 5500 henkilötyöpäivää.

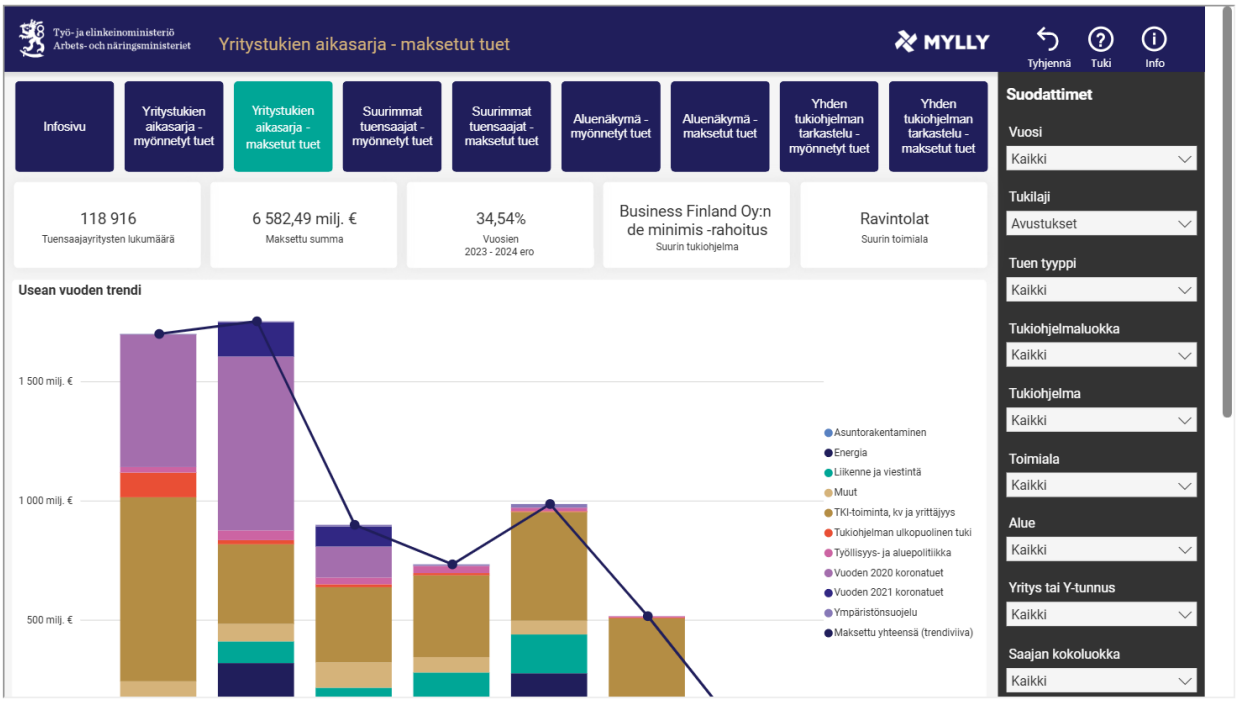
Julkisena esimerkkinä on yritystukien tietopalvelu, mikä on julkaistu Tietoalusta Myllyn kautta. Yritystukien julkinen tietopalvelu - Työ- ja elinkeinoministeriö

1.12.2025

Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Yritystukien julkinen tietopalvelu

Tässä on sisältöä, joka on upotettu palvelusta Microsoft Power BI. Jos upotettu sisältö ei näy, vaihda evästeasetuksia ja hyväksy kaikki evästeet. Lue lisää Microsoftin tietosuojasta.



Elinkaaren hallinta ja ylläpito

Myllyn tuotehallinta perustuu elinkaariajatteluun: tuotestrategia, kehitys, julkaisu, ylläpito ja pienkehittäminen muodostavat saumattoman kokonaisuuden. Tuotteiden elinkaari kattaa suunnittelun, toteutuksen, käyttöönoton, jatkuvan ylläpidon sekä hallitun alasajon. Ylläpidossa huomioidaan sekä tekninen että tietosisältöjen ajantasaisuus, ja palvelumaksuun sisältyvät sekä ylläpito että pienkehittäminen.

Teknologia ja tulevaisuuden kyvykkyydet

Mylly hyödyntää Microsoft Azuren, Snowflaken ja Microsoft Fabricin moderneja pilviteknologioita sekä Agile Data Engineä datan mallinnukseen ja orkestrointiin.

Tulevaisuudessa Mylly tukee entistä vahvemmin tekoälyä ja koneoppimista:

AI- ja ML-mallit mahdollistavat ennakoivan analytiikan, resurssien kohdentamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin.

Mylly toimii alustana analytiikan tutkijoille ja kehittäjille, mahdollistaen uusien ratkaisujen nopean käyttöönoton.

Työnvälitystilaston uuden järjestelmän kehittäminen laajentaa käyttömahdollisuuksia ja tukee tiedon elinkaaren hallintaa.

Elinkaari, julkaisusuunnitelma ja tiedon jäljitettävyys

Kaikki tiedon alkuperä, muunnokset ja käyttö dokumentoidaan automaattisesti (lineage). Purviewin kaltaiset työkalut integroidaan osaksi arkkitehtuuria, jolloin tiedon käyttö voidaan jäljittää läpinäkyvästi: kuka haki, mitä, milloin ja miksi. Julkaisusuunnitelma varmistaa, että tietotuotteet ovat ajantasaisia ja vastaavat käyttäjien muuttuviin tarpeisiin.

Yhteentoimivuus ja ekosysteemiajattelu

Mylly integroituu kansallisiin ja alueellisiin tietojärjestelmiin, ja tietokatalogi sujuvoittaa tiedon jakamista eri viranomaisten, kuntien ja palveluntuottajien välillä. Avoimet rajapinnat ja standardit mahdollistavat tiedon yhteiskäytön ja ekosysteemin laajentamisen.

Mylly – Tiedolla johtamisen tärkein ratkaisu

Mylly on KEHA-keskuksen tiedolla johtamisen strateginen ydin, joka mahdollistaa kestävän kasvun, innovaatioiden hyödyntämisen ja vaikuttavan päätöksenteon. Jatkuva kehittäminen, vahva elinkaaren hallinta ja tulevaisuuden teknologioiden hyödyntäminen tekevät Myllystä tärkeimmän alustan tulevaisuuden tiedolla johtamisen tarpeisiin.

Tietoalusta Mylly pystyy jo nyt hyödyntämään tekoäly- ja koneoppimiskyvykkyyksiä sekä AI-agentteja, koska sen arkkitehtuuri ja toimintamallit mahdollistavat älykkäiden analytiikkaratkaisujen, automaation ja ennakoivan tiedon tuomisen suoraan osaksi tietotuotteita ja päätöksenteon tukea. Datan laatu, ajantasaisuus ja jäljitettävyys on varmistettu, ja elinkaaren hallinta sekä jatkuva kehittäminen mahdollistavat uusien AI-pohjaisten

ratkaisujen ja agenttien nopean käyttöönoton ilman raskaita järjestelmäpäivityksiä. Myllyssä on jo toteutettu tietosuojavaikutusten arviointia sekä auditointikäytännöt, ja kaikessa kehityksessä noudatetaan tietoturvan ja tietosuojan parhaita käytäntöjä. Lisäksi Myllyssä on otettu käyttöön EU AI Actin mukaiset vastuullisen tekoälyn periaatteet, kuten riskienhallinta, dokumentointi, läpinäkyvyys, audit trail, ihmisen valvonta ja jatkuva vaatimustenmukaisuuden seuranta, mikä tekee siitä edelläkävijän tekoälyn ja AI-agenttien vastuullisessa hyödyntämisessä tiedolla johtamisen ratkaisuna – esimerkkinä voidaan todeta, että Palkeiden ratkaisujen osalta vastaavia kyvykkyyksiä tavoitellaan vasta vuoteen 2030 mennessä. (Valtion talous- ja henkilöstö-hallinnon yhteiset ratkaisut)

Myllyn koneoppimismallit, tekoälykyvykkyydet ja tekoälyagenttien palvelualusta mahdollistavat merkittäviä aineellisia ja aineettomia hyötyjä julkishallinnossa. Aineellisia hyötyjä ovat mm. prosessien automatisoinnista ja resurssien kohdentamisesta syntyvät kustannussäästöt, jotka kansainvälisten tutkimusten mukaan voivat julkisella sektorilla olla 20–40 % automatisoitujen prosessien osalta. Esimerkiksi Gartner arvioi, että vuoteen 2029 mennessä jopa 60 % hallinnon kansalaispalveluista voidaan automatisoida AI-agenttien avulla, mikä vapauttaa henkilöstöresursseja ja nopeuttaa palveluiden läpimenoaikoja. Lisäksi tekoäly mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon hyödyntämisen, päätöksenteon laadun parantamisen ja virheiden vähentämisen. Aineettomia hyötyjä ovat mm. tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistuminen, henkilöstön osaamisen kehittyminen, palveluiden läpinäkyvyyden ja kansalaisluottamuksen kasvu sekä kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Työllisyysalueet voivat hyötyä Myllyn AI-kyvykkyyksistä monin tavoin: koneoppimismallit mahdollistavat esimerkiksi työllisyyden kehityksen ennakoinnin, palvelutarpeiden kohdentamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin. Tekoälyagenttien palvelualustalla voidaan automatisoida rutiininomaisia asiakaspalvelutehtäviä, jolloin asiantuntijat voivat keskittyä vaativampiin tehtäviin. Tiedolla johtamisen ratkaisut tukevat resurssien tehokasta kohdentamista, palveluiden vaikuttavuuden mittaamista ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Microsoftin ja Gartnerin selvitysten mukaan tekoälyn hyödyntäminen julkishallinnossa voi tuoda jopa 30–40 % tehokkuusparannuksia ja merkittäviä säästöjä, kun tiedolla johtaminen ja automaatio otetaan systemaattisesti käyttöön. Näin Mylly mahdollistaa sekä konkreettisia taloudellisia hyötyjä että laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta työllisyysalueiden toiminnassa.