

Asiakasmuutos ja
tulosperusteinen
TE-palveluhankinta

KÄSIKIRJA

Marke – palvelumarkkinoiden kehittäminen -hanke

Keski-Suomen ELY-keskus

2021

Versio 1.0



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Käsikirjan ytimessä asiakasmuutos ja sen mittaaminen

Tämä käsikirja kuvaa tulosperustaisia TE-palveluhankintoja niin, että toivottu tulos on **asiakkaassa tapahtuva muutos eli asiakasmuutos**. Asiakasmuutos on käsikirjan ydin.

Käsikirja on askel tiellä, jolla pyritään suuntaamaan ELY-keskusten hankkimia valmennuksia ja työvoimakoulutuksia vastaamaan paremmin työllistymisen monipolvista todellisuutta sekä tekemään näkyväksi etenemistä työllistymisen polulla.

Työllistyminen on aina TE-palveluiden lopullinen päämäärä. Myös TE-palveluhankintojen tulospalkkioiden perustana on jo pitkään ollut määrällinen mittari: asiakkaan työllistyminen. Työvoimakoulutuksilla ja valmennuksilla ei kuitenkaan aina pystytä vaikuttamaan työllistymiseen suoraan. Asiakkaan polku kohti työllistymistä voi sisältää useampia vaiheita, joissa osaaminen ja erilaiset taidot, usein myös motivaatio ja toiveikkuus vahvistuvat. Työllisyyden näkökulmasta katsottuna tilanne pysyy kuitenkin ennallaan.

Käsikirjassa käydään läpi vaikuttavuuden mittaamiseen perustuva teoriatausta, esitellään joukko validoituja mittareita sekä annetaan askelmerkkejä asiakasmuutoksen mittaamiseen ja käyttöön tulosperusteisissa TE-palveluhankinnoissa.

Käsikirja on tuotettu ESR-rahoituksella Keski-Suomen ELY-keskuksen Marke – palvelumarkkinoiden kehittäminen -hankkeessa (2018 – 2021) osana projektia, jossa asiantuntijoina toimivat Laura Pitkänen ja Helena Tolkki Nordic Healthcare Groupista ja Outi Teittinen Keski-Suomen ELY-keskuksesta sekä kehittämisryhmä, johon kuuluivat Pia Martikainen (KEHA-keskus), Kimmo Kari (Pirkanmaan ELY-keskus), Merja Taipale (Keski-Suomen ELY-keskus) sekä KEINO-akatemian muutosagentti Matti Kortteus Tampereelta.

Sisällysluettelo



OSA I: [Lähtötilanne](#)



OSA II: [Asiakasmuutoksen mittaamisen perusteet](#)



OSA III: [Asiakasmuutokseen perustuva tulospalkkiomalli](#)



OSA IV: [Esimerkkejä mittareiden käytöstä ja tulospalkkiomallista](#)



OSA V: [Lopuksi](#)

Osa I

Lähtötilanne

Vaikuttavuus ja sen mittaaminen
asiakasmuutoksen lähtökohtana
TE-palveluhankinnoissa

Lähtötilanne

Tässä käsikirjassa tarkastellaan asiakkaassa tapahtuvaa muutosta ja sen mittaamista.

Asiakkaassa tapahtuvasta muutoksesta esimerkkejä ovat:

- sosiaalinen kuntoutuminen,
- toimintakyvyn tai työkyvyn paraneminen
- osaamisen vahvistuminen.

Keskeistä on asiakkaan näkökulma: miten TE-palveluiden asiakas kokee oman tilanteensa ja arvioi sitä. Muutokset voivat tapahtua kokemuksen tai tunteen tasolla, tiedon tasolla sekä toiminnan tasolla. Muutoksen todentamiseen tarvitaan arviointia. Lähtökohtana arvioinnille ovat selkeät tavoitteet ja tavoitteen saavuttamisen todentaminen eli mittava tulos.

Käsikirjan painopiste on valmennuspalveluissa, mutta osaa esitellyistä mittareista voi käyttää myös työvoimakoulutuksissa asiakasmuutoksen mittaamisessa. Työn lähtökohtana ovat työllistymiseensä enemmän tukea tarvitsevat asiakkaat.

Perusongelma: miten portailla etenemistä voidaan mitata?



Kun mitataan työllistymistä, mitataan vain ylimmälle portaalle pääsemistä.
Kuitenkin portailla eteneminen on arvokasta niin yksilölle kuin yhteiskunnallekin,
vaikka viimeinen askel jäisikin vielä ottamatta.

Asiakasmuutos on osa vaikuttavuutta

- Tausta-ajatuksena on siirtyminen [vaikuttavuusperustaisuuden](#) suuntaan, mikä tarkoittaa, että TE-palvelujen tuotannossa keskitytään tekemisen määrän sijaan asiakkaassa tapahtuvan muutoksen mittaamiseen ja maksimoimiseen.
- Vaikuttavuus TE-palveluissa on toisaalta [työllistymistä](#), toisaalta asiakkaassa tapahtuvia [muutoksia](#), jotka auttavat asiakasta kohti avoimia työmarkkinoita tai koulutusta.

Vaikuttavuuden käsite

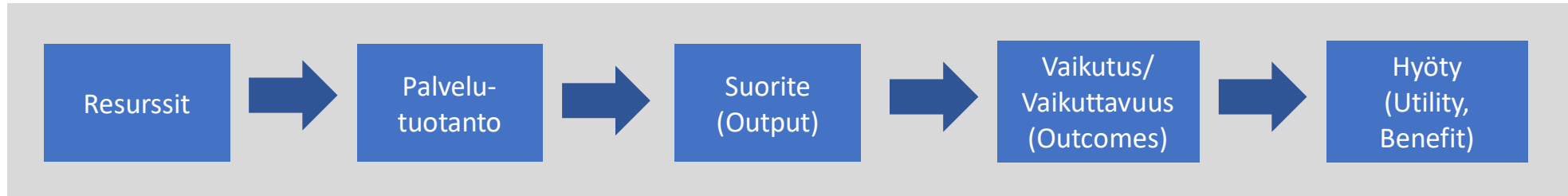
Vaikutus (tai vaikuttavuus) viittaa arkikielessä muutokseen.

- Tässä yhteydessä määrittelemme vaikuttavuuden **yksilötason muutokseksi**. On huomattava, että:
 - Muutos voi olla positiivinen, negatiivinen tai nolla
 - Vertailukohtana on lähtökohtaisesti lähtötilanne: **mitataan tilannetta eri ajankohtina** ja verrataan tuloksia toisiinsa.
- Kun vaikuttavuutta verrataan sen aikaansaamiseksi syntyneisiin kustannuksiin, saadaan **kustannusvaikuttavuus** (= vaikuttavuus / kustannukset)
- Tämä sopii yhteen muiden alojen (esim. sote) vaikuttavuusajattelun kanssa

TE-palveluiden vaikuttavuuden konteksti on kuitenkin erilainen kuin esimerkiksi terveydessä:

- Yhden diabeetikon hoitotasapaino ei ole toiselta pois, jokaisen työpaikan voi kuitenkin saada vain yksi ihminen.
- Hoitotasapainon raja-arvot voi määrittää, mutta työpaikkojen määrä, laatu tai vaatimukset eivät ole vakioitavissa.

Kaikki palvelut voidaan hahmottaa samanlaisen vaikutusketjun kautta



Resursseja käytetään palvelutuotantoon, jossa syntyy suoritteita.

Suoritteilla on vaikutuksia (=~ vaikuttavuus).

Vaikutuksia seuraa laajempi hyöty: miten yksilö hyödyntää parantunutta tilannettaan

TE-palvelujen toimeenpanossa:

- **resursseja** ovat esimerkiksi TE-palvelujen hankintaan käytetyt rahat ja henkilöstöresurssit,
- **palvelutuotantoa** esimerkiksi TE-palvelujen tarjoaminen,
- **suoritteita** esimerkiksi valmennukset ja työvoimakoulutukset,
- **vaikutuksia** muun muassa asiakkaiden työllistymisedellytysten parantuminen, työllistyminen ja työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannon paraneminen,
- **hyötyä** eli yhteiskunnallista vaikuttavuutta esimerkiksi työllisyysasteen nouseminen.

Tulos taas voi olla mikä tahansa palvelulla tavoiteltu asia. Tulospalkkio maksetaan tuloksen perusteella, eli kun palveluntuottaja pääsee tilaajan palvelulle asettamiin tavoitteisiin.

Vaikuttavuutta voidaan mitata TE-palveluissa vastaavasti kuin sote-palveluissa

		Asiakkaan raportoimat mittarit	Ammattilaisen raportoimat mittarit	Objektiiviset mittarit
Tiedon lähde		Asiakkaan näkemys omasta tilanteestaan	Ammattilaisen näkemys asiakkaan tilanteesta	Objektiivinen mittaus
Terveyspalveluissa	tunnetaan nimellä	PROM (Patient-Reported Outcome Measures)	ClinROM (Clinician-Reported Outcome Measures)	Kliiniset mittarit
	esimerkkimittari	EQ5D (terveyteen liittyvä elämänlaatu)	Työkyky	Verenpaine
Sosiaalipalveluissa (esim. ikäihmisten hoiva)	tunnetaan nimellä	Asiakkaan raportoimat mittarit	Ammattilaisen raportoimat mittarit	Objektiiviset mittarit
	esimerkkimittari	PROMIS Physical functioning: fyysinen toimintakyky	RAI	Puristusvoima
TE-palvelut	tunnetaan nimellä	Asiakasmuutos (asiakkaan ja ammattilaisen raportoimana sekä kokeilla tai näytöillä osoitettuna)		Määrällinen vaikuttavuus
	esimerkkimittari	Kykyviisari, Työtähti (work star)		Työllistyminen (kyllä/ei)

Taulukko 1. Esimerkkejä erilaisista mittareista sote-alalla vs. TE-palveluissa

Asiakasmuutostiedon hyödyntäminen eri toimijoiden näkökulmasta

	Tieto asiakasohjauksen välineenä	Tieto muutoksen arvioinnin välineenä
Hyöty asiakkaalle	Oman tilanteen näkyväksi tekeminen ja arviointi Tavoitteiden määrittely	Palvelun aikainen edistyminen näkyväksi
Hyöty palveluntuottajalle	Asiakkaan / ryhmän lähtötilanne näkyväksi Tavoitteiden asettaminen ja palvelun sisällön kohdentaminen Mahdollisuus asiakasryhmittelyyn	Asiakkaassa / ryhmätasolla tapahtuvan muutoksen seuranta Palveluiden vaikutusten seuranta Valmentajan työn vaikutusten seuranta
Hyöty organisaatioille (ELY-keskus, TE-toimisto)		Tulosmittari Palvelun vaikuttavuuden seuranta Palveluiden vaikuttavuuden vertailtavuus

Huom. vertaa asiakaskokemuksen mittaamisen kokeilut ELY-keskusten kumppanuuspiloteissa (esim. dia 55), joissa asiakaskokemuksen mittaaminen on jatkuvaa palvelun aikaista seurantaa: [vastaako palvelu sitä mitä tilattiin, miten asiakkaat kokevat palvelun, palveluntuottajien vertailtavuus sekä vaikuttavuuden arviointia \(riippuen kysymyksistä\).](#)

Taulukossa on esitetty asiakasmuutosta kuvaavan tiedon hyödyntämismahdollisuudet eri toimijoiden näkökulmasta.

Tässä käsikirjassa painopisteenä on asiakkaassa tapahtuvan muutoksen arviointi hankintaorganisaation näkökulmasta.



Asiakasmuutos
tulosmittarina

Osa II

Asiakasmuutoksen
mittaamisen perusteet
Esimerkkejä soveltuvista
mittareista

Mittarit johdetaan tavoitteista

Mittaamisen perusteet

- Kaikessa mittaamisessa tulisi ensin määritellä palvelun *tavoitteet* ja vasta niiden perusteella *mittarit*.
- Muuten päädytään mittaamaan sitä mistä saadaan helpoiten tietoa, ja tunnetusti "sitä saat mitä mittaat" eli mittaaminen ohjaa tekemistä.
- Käytännössä todellisuus rajoittaa mittaamisen mahdollisuuksia, *tiedon ekonomia*: mitä tietoa on saatavilla pienemmällä kustannuksella kuin mikä hyöty tiedosta on.
- Yleensä on parasta valita olemassa olevista mittareista sellainen, joka parhaiten kuvaa haluttuja tavoitteita ja on tutkitusti validi.

Miten käsikirjassa esitetyt tavoitteet on määritelty?

- Valmennuspalveluiden ja työvoimakoulutusten tavoitteita pohdittiin ELY-keskusten hankinta-asiantuntijoiden kanssa kahdessa työpajassa syksyllä 2020.
- Palveluntuottajille järjestettiin oma työpaja ajatuksella: Mitä voi ja mitä on mielekästä mitata?
- Työpajoissa tunnistetut TE-palveluiden tavoitteet muodostavat käsikirjan tavoitteiston neljä pääryhmää
 - 1) Itsetuntemus
 - 2) Tiedot ja taidot
 - 3) Käyttäytyminen
 - 4) Suunta

Tavoitteiden neljä pääryhmää: valmennuspalvelut

Itsetuntemus

- oma toimijuus ja vastuu
- itsetunnon vahvistuminen
- itsetuntemus /oman osaamisen vahvistaminen
- usko omiin mahdollisuuksiin
- oman panoksen merkityksen tunnistaminen
- voimaantuminen, innostuminen, rohkeus

Tiedot ja taidot

- työelämätaidot
- työmarkkinataidot
- verkostoitumistaidot
- työelämätiedot ja työnhakutaidot
- yrittäjyysvalmiudet
- ryhmätyötaidot
- elämänhallinta
- oman osaamisen kuvaaminen
- työelämän sosiaalisista tilanteista selviäminen
- sosiaalistuminen ja sosiaalinen koheesio

Käyttäytyminen

- asiakas aktivoituu edistämään omaa työmarkkina tilannettaan – motivaatio vahvistuu
- kuntoutus- tai talousasioiden selvittäminen
- asiakas tunnistaa muutostarpeen

Suunta

- tilanteen selkiytyminen ja toteuttamiskelpoisen jatkosuunnitelman syntyminen
- oman alan löytäminen
- tunne, että osaa omatoimisesti hakea työtä ja tietää, miten edetä työhaussa

Tavoitteiden neljä pääryhmää: työvoimakoulutukset

Itsetuntemus

- Oman osaamisen tunnistaminen
- Ammatti-identiteetin vahvistuminen
- Kokemus omasta kyvykkyydestä
- Oman panoksen merkityksen tunnistaminen
- Varmuus työelämään
- Integraatio, kotoutuminen, osallisuus

Tiedot ja taidot

- Ammatillinen osaaminen
- Työelämä- ja työnhakutaidot
- Muodollinen pätevyys; tutkinto & osaamispassit
- Yrittäjyysvalmiudet
- Ryhmätyötaidot
- Verkostoitumistaidot
- Ammatillinen kielitaito
- Jatkuva oppiminen
- Kielitaito (maahanmuuttajat)

Käyttäytyminen

- Asiakas aktivoituu, esim. työhakemukset tai jatko-opinnot
- Sosiaalistuminen ja sosiaalinen koheesio

Suunta

- Näkemys ammattialan sopivuudesta
- Johdettu ammatinvaihto

Erilaiset tavoitteet edellyttävät erilaista mittaamista

- Eri tyyppisiä tavoitteita voidaan mitata eri tavoin
- Tiedot ja taidot ovat periaatteessa mitattavissa erilaisilla kokeilla tai testeillä
- Käyttäytymistä voidaan havainnoida ja mitata
- Itsetuntemukseen ja suuntaan liittyvät tavoitteet puolestaan on mitattava kysymällä asiakkaalta itseltään (ja mahdollisesti lisäksi asiakkaan tuntevalta ammattilaiselta), koska niiden mittaamiseen ei ole mitään objektiivista tapaa

Itsetuntemus

- Kysyttävä asiakkaalta

Tiedot ja taidot

- Voidaan mitata kokeilla / testeillä / näytöillä

Käyttäytyminen

- Voidaan havainnoida ja mitata objektiivisesti
- Myös asiakas voi arvioida

Suunta

- Kysyttävä asiakkaalta

Mittareiden valintaperusteet

- Valmennusten ja työvoimakoulutusten tavoitteet muodostavat laajan kokonaisuuden. Palvelun aikana asiakkaassa tapahtuvat muutokset voivat olla moninaisia ja niiden arvioiminen ei välttämättä onnistu yhdellä mittarilla.
 - **Kyse on valinnoista; mitä palvelulla tavoitellaan, millaista muutosta asiakkaasta toivotaan palvelun aikana tapahtuvan.**
- Erilaisia hyvinvointia, elämäntilannetta, työ- ja toimintakykyä arvioivia mittareita on olemassa monia.
- Tähän käsikirjaan on valittu mittareita, jotka ovat tutkitusti valideja ja joiden avulla ainakin osaa palveluille asetuista tavoitteista ja asiakkaassa tapahtuvaa muutosta on mahdollista mitata.

Mittarin kysymysten tulee:

1. arvioida asiakkaan tilannetta riittävän laadukkaasti
2. olla helposti toteuttavissa
3. olla helposti ymmärrettävissä

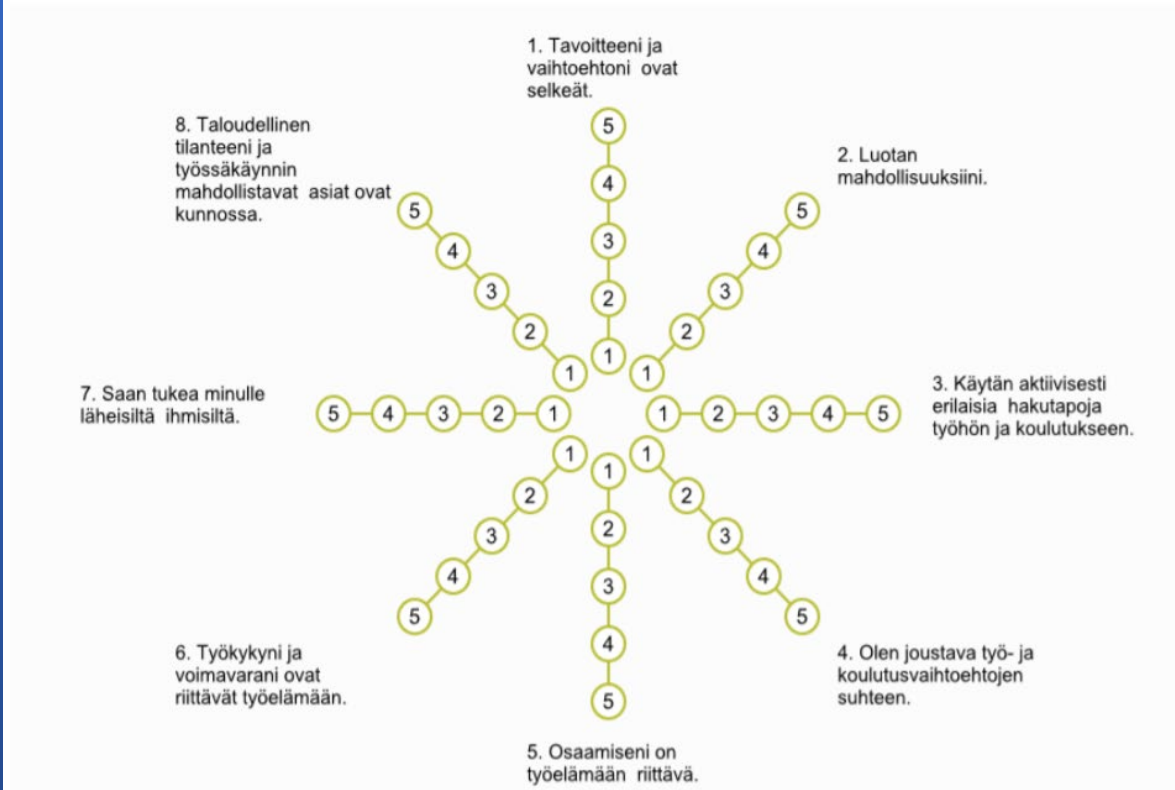
Mittareita valittaessa keskeistä:

1. mitä mitataan
2. miten mittaukset / kyselyt toteutetaan
3. millaisilla resursseilla mittauksia tehdään ja analysoidaan

Viisi mittaria,
niiden
ulottuvuudet
ja käyttö

- 1 Työelämätutka
- 2 Kompassi
- 3 Kykyviisari
- 4 3x10D
- 5 Työtähti

1 Työelämätutka



- Tutka koostuu eri osa-alueista, jotka mittaavat asiakkaan suhdetta työelämään.
- Tutkaan valitut osa-alueet kattavat asiakkaan tilanteen ja sen etenemisen kannalta keskeisimmiksi havaitut tekijät.
- Tutka auttaa asiakasta hahmottamaan elämäntilanteestaan yhtäaikaaisesti monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat työllistymiseen tai muuhun työelämään liittyvään ratkaisuun.
- Toistuvat arviointimittaukset tuovat liikkeen näkyviin – muutokset asiakkaan työelämäsuhteessa ja eteneminen kohti tavoiteltua tilannetta.
- Työelämätutka on kehitetty TE-hallinnon arviointityökaluksi työ- ja elinkeinoministeriön toimesta vuonna 2013.
- Lisätietoa Työelämätutkan teoriataustasta ja kehitystyöstä löytyy julkaisusta: [Ohjauksen liike näkyviin.](#)

1 Työelämä Tutkan ulottuvuudet

Asenteet, osaaminen ja toimintatavat

- *luotan mahdollisuuksiini*
- *olen joustava työn- ja koulutusvaihtoehtojen suhteen*
- *käytän aktiivisesti erilaisia hakutapoja työhön ja koulutukseen.*

Suhde työelämään

- *osaamiseni on työelämään riittävä*
- *tavoitteeni ja vaihtoehtoni ovat selkeät*
- *työkykyni ja voimavarani ovat riittävät työelämään*

Elämä ja voimavarat

- *saan tukea minulle tärkeiltä ihmisiltä*
- *työssäkäyntiin liittyvät tarvittavat aineelliset tekijät*

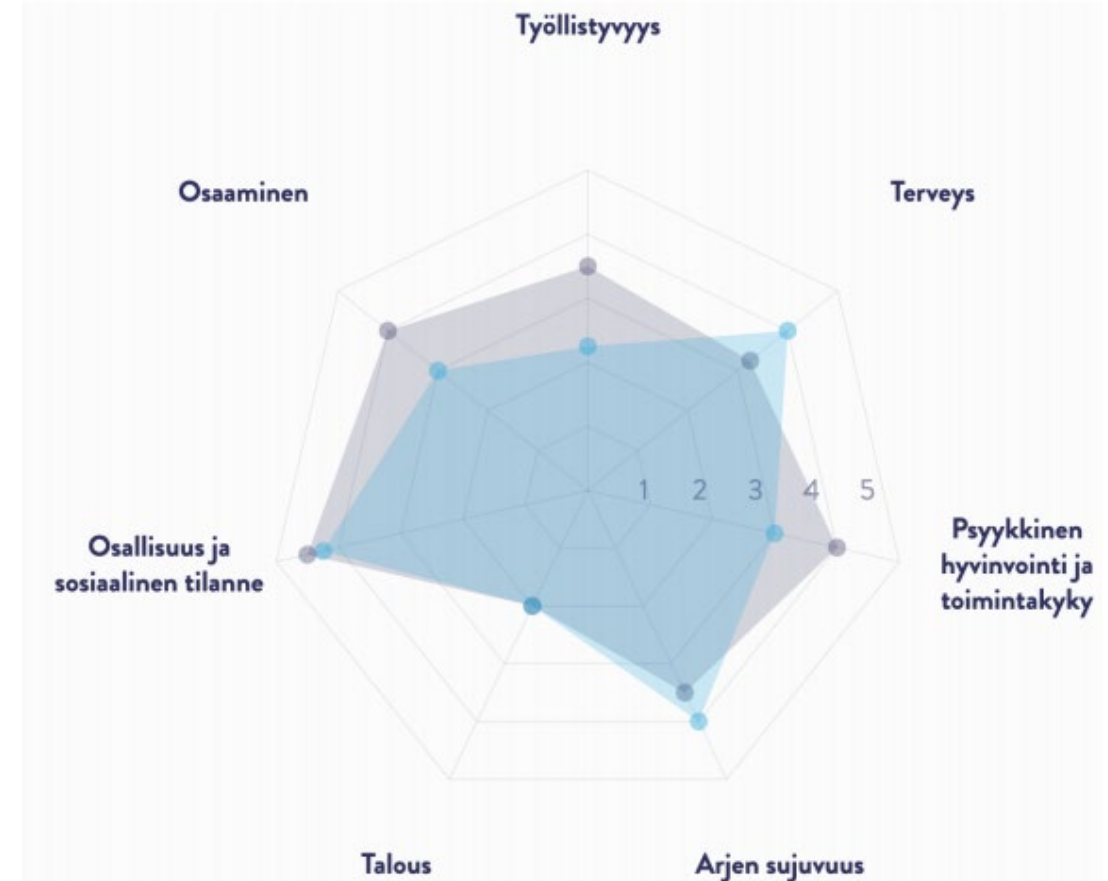
Motivaatio sisältyy Tutkan kokonaisuuteen. Erityisesti ulottuvuudet: 'tavoite', 'usko mahdollisuuksiin', 'läheisten tuki', 'aktiivisuus' ja 'joustavuus' heijastavat motivoituneisuutta.

1 Työelämä Tutkan käyttö

- Tutka on suunniteltu käytettäväksi erilaisissa ohjaustilanteissa ja tekemään ohjaustyön tulos näkyväksi. Se on kehittäjiensä mukaan 'yleistutka', joka sopii erilaisille asiakkaille ja erilaisiin palveluihin.
- Arvio Tutkan käytöstä TE-palveluissa (mihin palveluihin sopii):
 - uravalmennukset (yli 20 pv kestävässä)
 - työhönvalmennukset
 - työvoimakoulutukset
- Asiakas täyttää Tutkan TE-palvelun alussa ja lopussa itsenäisesti. Se tapahtuu joko Oma asiointi-palvelun kautta tai erillisenä sähköisenä (esim. webropol) tai paperisena kyselynä, jolloin tiedot on vietävä digitaaliseen muotoon.
- Käytettäessä Tutkaa tulospalkkiomittarina on huomioitava, että muutokset asiakkaan tilanteessa voivat näkyä myös negatiivisena eli asiakas arvioi tilanteen palvelun lopussa alkutilannetta huonommaksi. Näin voi olla esim. ulottuvuuden 'osaamiseni on riittävä työelämään' kohdalla, kun asiakkaalle on oma tilanne työmarkkinoilla selkiytynyt palvelun aikana.
- Työelämä Tutkaa on käytetty tulospalkkiomittarina Varsinais-Suomen ELY-keskuksen Palvelumanageri-palvelussa.
[Lisätietoa diat 54-55.](#)

2 Kompassi

- Kompassi on visuaalinen ja verkkopohjainen työkalu, jonka tarkoituksena on edistää vuoropuhelua ja rakentaa palveluverkostoa asiakkaan ympärille.
- Kompassi yhdistää asiakkaan, organisaation työntekijän ja johdon sekä palveluntuottajan näkökulman samaan työkaluun. Toimii myös vaikuttavuuden seurannan työkaluna.
- Kompassissa on seitsemän osa-aluetta (ulottuvuutta), joista jokaisesta on pääväittämä ja alaväittämiä, vastaukset asteikolla 1-5.
- Kompassi on **maksullinen** tuote, lisätietoa: <https://support.graphinglife.io/etusivu>



2 Kompassin ulottuvuudet

Työllistyvyys	Tavoitteet, motivaatio, joustavuus, aktiivisuus
Terveys	Liikun, nukun riittävästi, perussairaudet, ohjauksen tarve
Psyykkinen hyvinvointi ja toimintakyky	Jaksaminen, itsetuottamus, ihmissuhteet, ilon aiheet
Arjen sujuvuus	Laskujen hoito, vuorokausirytmä, digitaidot
Talous	Tuet ja etuudet, rahankäyttö, maksuhäiriöt
Osallisuus ja sosiaalinen tilanne	Omien asioiden hoito, kuulluksi tuleminen, ystävät
Osaaminen	Lisäkoulutus, oppimisvalmiudet, osaaminen

Työllistyvyys

Tavoitteeni ovat selkeät ja olen motivoitunut työhön 

1 2 3 4 5



Minulla on selkeät tavoitteet

1 2 3 4 5

Työ on minulle tärkeää

1 2 3 4 5

Olen joustava työvaihtoehtojen suhteen

1 2 3 4 5

Käytän aktiivisesti erilaisia hakutapoja työhön ja koulutukseen

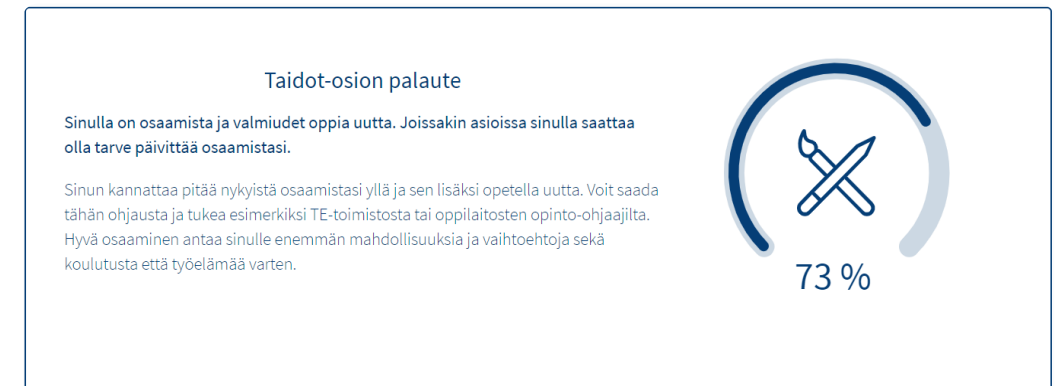
1 2 3 4 5

2 Kompassin käyttö

- Kompassi on ensisijaisesti ohjauksen ja keskustelun tukiväline asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Sitä voidaan käyttää myös asiakkaan tilanteessa tapahtuvan muutoksen mittaamiseen, jolloin asiakas täyttää Kompassin itsenäisesti.
- Kompassi sopii käytettäväksi erityisesti palveluissa, joissa asiakkaan tilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja asiakas tarvitsee työllistymiseensä enemmän tukea. Kompassin avulla voidaan tarkastella ja saada selville esim. työllistymisen esteitä.
- Kompassi on maksullinen työkalu. Sen käyttö tapahtuu sähköisellä alustalla (www.graphinglife.io), jonne asiakkaan tiedot tallentuvat (edellyttää kirjautumista). Myös työelämäututkan käyttö on tällä alustalla mahdollista. Kompassin käyttöönotto tulostittarina edellyttää työkalun osittaista räätälöintiä (vastaaminen ja tulosten raportointi) TE-palveluhankintojen näkökulmasta.
- Kompassiin voivat liittyä myös erilaiset palveluntuottajat, jotka luokittelevat palvelunsa Kompassin ulottuvuuksien (esim. työllistyvyys, terveys, talous) mukaisesti. Kompassi kartoittaa asiakkaan palvelutarvetta ja kytkee sen tarjolla oleviin palveluihin.
- Lähde: Kompassin sivut: <https://support.graphinglife.io/etusivu>

Kykyviisari

- Kykyviisari on työ- ja toimintakykyä laajasti kartoittava itsearviointimenetelmä työikäisille (ml. työelämän ulkopuolella olevat.)
- Työterveyslaitoksen kehittämä ja ylläpitämä maksuton työkalu. Käyttö yksin tai yhdessä ohjaajan/valmentajan kanssa.
- Menetelmä:
 - arvioi koettua työ- ja toimintakykyä, osallisuutta ja hyvinvointia
 - tekee vahvuudet ja haasteet näkyväksi
 - mahdollistaa muutoksen tekemisen näkyväksi työ- ja toimintakyvyssä
- Monipuoliset raportointimahdollisuudet (yksilö, ryhmä ja organisaatiotaso) muutoksen todentamiseen ja laaja vertailuaineisto
- Lisätietoja, käyttöönotto ja kokeiluversion Kykyviisarin sivuilla:
<https://www.kykyviisari.fi/solmu/#/intro/d9be190b-b838-4232-9e40-17a5b56288d2/page2>

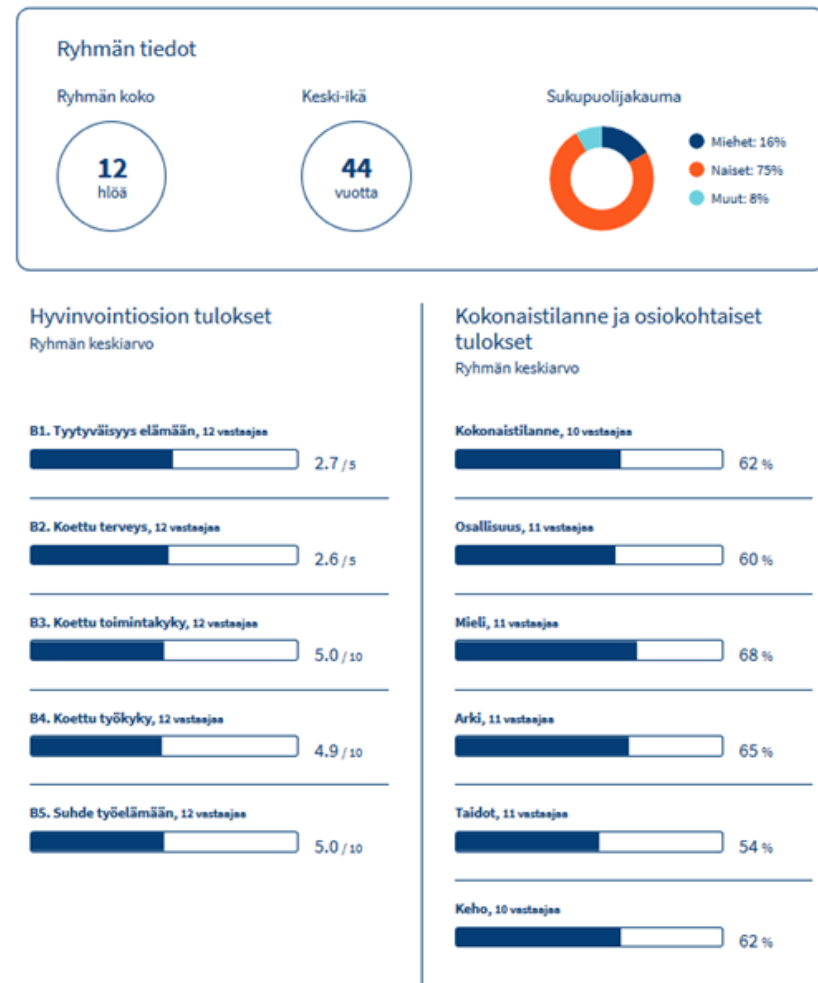


3 Kykyviisarin ulottuvuudet

Esitiedot	Ikä, sukupuoli
Hyvinvointi	Tyytyväisyys elämään, terveydentila, yleinen toimintakyky, koettu työkyky, suhde työelämään
Osallisuus	Toimijuus, lähi-ihmissuhteet
Mieli	Psyykkinen toimintakyky
Arki	Arjesta selviytyminen
Taidot	Kognitiivinen toimintakyky, osaaminen
Keho	Fyysinen toimintakyky
Työ ja tulevaisuus	Työllisyystilanne, muutostoiveet
Taustatiedot	Koulutustausta

Kykyviisarin käyttö

- Kykyviisari soveltuu käytettäväksi erityisesti palveluissa, joissa asiakkaan tilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja asiakas tarvitsee työllistymiseensä enemmän tukea. Sen avulla voidaan tarkastella ja saada selville esim. työllistymisen esteitä ja löytää niihin ratkaisuja.
- Kykyviisari otetaan käyttöön kykyviisari.fi-sivuilla rekisteröitymällä käyttäjäksi. Tämän voi tehdä esim. palveluntuottaja tai ELY-keskuksen edustaja. Rekisteröitynyt käyttäjä saa TTL:n toimesta organisaatiotunnuksen.
- Asiakkaalle (vastaajalle) luodaan henkilönumero, joka toimii vastaajan tunnisteena Kykyviisari-palvelussa. Asiakas täyttää Kykyviisarin vastaamalla joko suoraan verkossa tai sähköpostiin tulleen linkin kautta. Myös paperisen kyselyn täyttö on mahdollista, tällöin tiedot viedään erikseen Kykyviisari-palveluun.
- Organisaatiotunnuksen omaava taho voi tarkastella ryhmätasolla palveluun osallistuneiden asiakkaiden vastauksia ja kyselyistä annettua automaattista palautetta sekä poikkileikkaus- ja muutosraportteja Kykyviisari-palvelussa. Kyselyvastaukset ovat myös saatavissa verkkopalvelusta Excel-tiedostona. Vastauksia voi analysoida ja raportoida tuloksia haluamallaan tavalla ottaen huomioon tietosuojan.



Esim. poikkileikkausraportti ryhmän alkutilanteesta

3x10D- Elämäntilannemittari

- 3X10D on itsearviointikysely, jolla voi kartoittaa keskeisiä elämäalueita (10 kpl). Kutakin elämäaluetta arvioidaan asteikolla 0-10.
- Mittarilla arvioija kertoo tyytymättömyytensä tai tyytyväisyytensä asteen omaan elämäntilanteeseensa, arkeensa ja elämäpiiriinsä.
- Mittarissa keskeistä on elämäntilanteen tarkastelu kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnin näkökulmasta.
- Diakonia- ammattikorkeakoulun kehittämä ja rekisteröimä mittari. Lisätietoa ja julkaisuja [Diakin sivuilta.](#)



4

3X10D-elämäntilannemittarin ulottuvuudet

Kun ajattelet
nykyhetkeä, niin
kuinka tyytyväinen
olet seuraaviin
asioihin?

Itsetunto

Terveydentila

Vaikeuksien voittaminen

Ystävien määrä

Perhe

Pärjääminen

Taloudellinen tilanne

Asuminen

Elämä kokonaisuutena

Vahvuuksiesi kehittämiseen

Vastausasteikko: 0-10

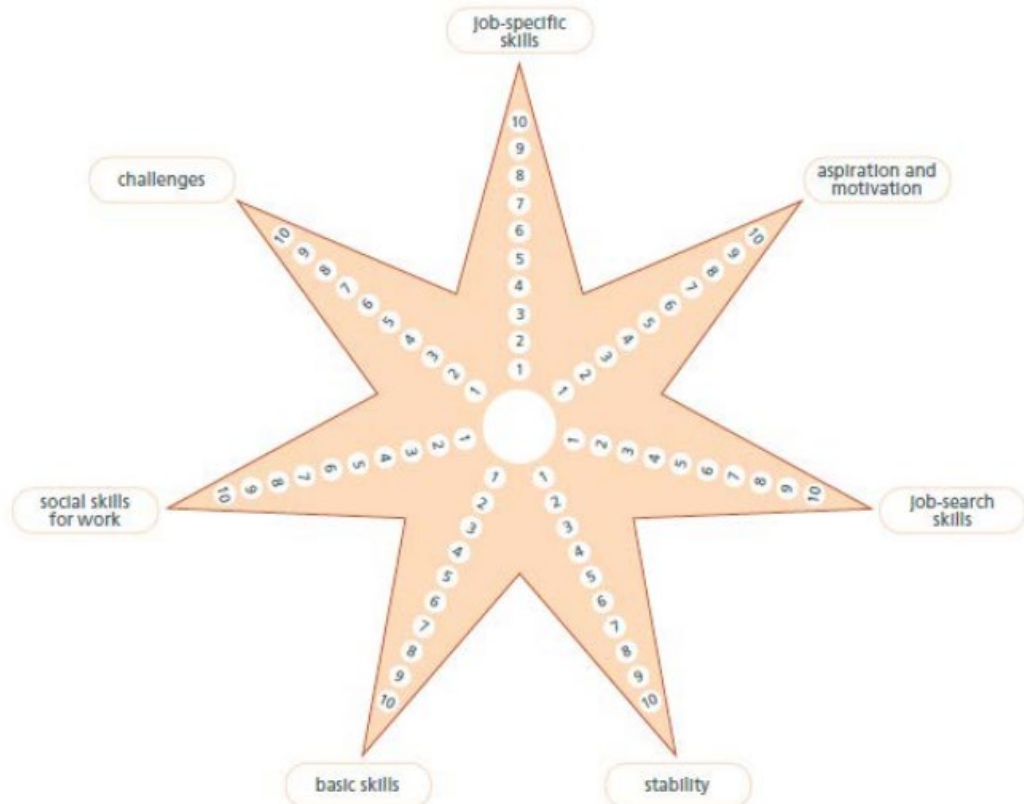
3X10D-elämäntilannemittarin käyttö

- Mittari kartoittaa vastaajan tyytyväisyyttä keskeisiin elämäntilanteisiin. Mittari soveltuu kerta-arvioksi tai muutosten seurantaan. Mittarin täyttö kestää muutamia minuutteja ja soveltuu siksi käytettäväksi tilannearvioissa myös lyhyin väliajoin.
- Mittari löytyy TOIMIA-tietokannasta: [3X10D-mittari](#), jossa tarkempi ohjeistus mittarin käyttöön.
- Marke-hankkeessa tehtyjen kokeilujen mukaan (uravalmennus 25 pv) mittari soveltuu nuorille suunnattujen TE-palveluiden tulostuloksimittariksi erityisesti silloin kun palvelun tavoitteet liittyvät itsetuntemuksen, resilienssin ja toiveikkisuuden vahvistamiseen (psykologinen pääoma).
- 3X10D-mittari on rekisteröity Diakonia-ammattikorkeakoululle.
- Mittaria voidaan käyttää kustannuksitta julkisissa palveluissa. Voittoa tavoittelevien toimijoiden on sovittava kustannuksista Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa.

5

Työtähti (Work star)

- Osa Tulostähti-mittariperhettä (Outcomes Star)
- Väline muutoksen tukemiseen ja mittaamiseen.
- Erillinen Polku-tähti (Pathway star) runsaasti tukea tarvitsevien työllistymiseen, sekä nuorille suunnattu Nuorten tähti (käytössä mm. Vamos-palvelussa)
- Asiakas ja valmentaja täyttävät mittarin yhdessä palvelun alussa ja lopussa.
- Maksullinen lisenssipohjainen työkalu, käyttöönotto edellyttää koulutusta.
- Triangle Consulting kehittäjänä, Uusia Network lisenssinhaltija Suomessa.



Arviointi : muutoksen matka

1-2 Jumissa

3-4 Hyväksyy avun työnhaussa

5-6 Edistyy

7-8 Oppii

9-10 Itsenäinen, ei tarvitse tukea

5 Työtähden ulottuvuudet

Työtaidot	Kuinka hyvin taidot ja kokemus vastaavat tavoiteltua työtä?
Tavoitteet ja motivaatio	Tieto, motivaatio ja usko mahdollisuuksiin
Työnhakutaidot	Hakuasiakirjat ja työnhakutaidot
Elämänhallinta	Työllistymisen esteiden tunnistaminen ja ylittäminen
Perustaidot	Luku-, kirjoitus-, numero- ja digitaidot
Työelämän sosiaaliset taidot	Tietoa ei saatavilla
Terveys ja hyvinvointi	Tietoa ei saatavilla

5 Työtähden käyttö

- Työtähden käyttö edellyttää lisenssiä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että TE-palveluita tuottavalla organisaatiolla tulisi olla lisenssi Tulostähti-tuoteperheen käyttöön.
- Lisenssin sekä käyttöön ottoon liittyvien koulutusten hinnat sekä lisätietoa tulostähden käytöstä: <https://uusianetwork.com/tulostahti/>
- Tulostähti on mittarina erilainen kuin esim. työelämätutka, 3X10D tai Kykyviisari. Tulostähti perustuu ammattilaisen ja asiakkaan väliseen keskusteluun ja yhteiseen arvioon asiakkaan tilanteesta. Keskeistä mittarissa on muutosmatka (journey of change), jonka asiakas palvelun aikana kulkee.
- Tulostähden käyttö ja raportointi tapahtuvat digitaalisen alustan kautta.
- Työtähdestä (work star) on ilmestynyt 3. painos. Tulostähti- tuoteperheen englanninkielisiltä sivuilta löytyy paljon materiaalia, lisää mittareita sekä tutkimusjulkaisuja eri tulostähtien käytöstä. <https://www.outcomesstar.org.uk/>

Muita mittareita, esim.

- Erilaisia toimintakykymittareita löytyy mm. [TOIMIA-tietokannasta](#)
- Mittareita löytyy myös [Innokylästä](#)
- Työpajayhdistyksen (Into ry) kehittämä vaikutusmittari [SOVARI](#)
- Retu-hankkeessa on kehitetty [CLEAR-arviointityökalu](#).
Työkalun kautta löytää kysymyksiä, joiden pohjalta voi kehittää urasuunnittelutaitojen arviointia. Kysymykset kattavat seuraavat osa-alueet: opiskelukyky, hyvinvointi ja toimintakyky, toimijuus ja resilienssi, urasuunnittelu- ja työllistymistaidot

Mittarien keskinäinen vastaavuus

Tutka	Kompassi	Kykyviisari	Työtähti *	3x10d
Luotan mahdollisuuksiini		Mieli	Tavoitteet ja motivaatio	Itsetunto
Asia, jonka ratkeaminen vaikuttaa tilanteeni edistymiseen		Työ ja tulevaisuus	Elämänhallinta	
Tavoitteeni ja vaihtoehtoni ovat selkeät	Työllistyvyys			
Käytän aktiivisesti erilaisia hakutapoja työhön ja koulutukseen			Tavoitteet ja motivaatio	
Olen joustava työ- ja koulutusvaihtoehtojen suhteen			Työnhakutaidot	
Osaamiseni on työelämään riittävä	Osaaminen	Taidot	Työtaidot & Perustaidot	
Työkykyni ja voimavarani riittävät työelämään	Psyykkinen hyvinvointi ja toimintakyky	Hyvinvointi, Mieli	Terveys ja hyvinvointi	
Saan tukea minulle läheisiltä ihmisiltä	Osallisuus ja sosiaalinen tilanne	Osallisuus		Perhe, Ystävien määrä
Työssä käyntiin tarvittavat aineelliset tekijät ovat kunnossa	Talous	Arki	Elämänhallinta	Pärjääminen, Taloudellinen tilanne
		Keho / Fyysinen toimintakyky		Terveystila
				Vaikeuksien voittaminen
				Asuminen
				Elämä kokonaisuutena
				Vahvuuksien kehittäminen

Tämä taulukko kuvastaa sitä, missä määrin eri mittarit mittaavat samoja asioita. Samalla rivillä on aina suurin piirtein samaa asiaa mittaava kysymys tai dimensio.

* Työtähden osalta taulukko on suuntaa-antava, koska mittarin tarkka sisältö ei ole tiedossa

Yhteenvedo mittareista

		Tutka	Kompassi	Kykyviisari	3x10d	Työtähti
Miten hyvin mittari kattaa hankkeessa tunnistetut tavoitteet? (valmennuspalvelut ja työvoimakoulutukset)						
<i>Itsetuntemus</i>	Itsetunto / voimaantuminen	x	x	x	x	x
	Toimijuus		x	x	x	x
	Oman osaamisen tunnistaminen	x	x	x		x
<i>Tiedot ja taidot</i>	(Työelämä)taidot	x	x	x		x
<i>Käyttäytyminen</i>	Aktiivinen työnhaku	x	x	x		x
<i>Suunta</i>	Tunne, että osaa omatoimisesti hakea työtä ja tietää, miten edetä työnhaussa					
Mittarin muut ominaisuudet						
Maksuttomuus		x		x	x	

Osa III

Asiakasmuutokseen perustuva
tulospalkkiomalli TE-
palveluissa

Asiakas- muutokseen perustuva tulosperusteinen TE-palveluhankinta

Tässä osassa kuvataan, miten asiakasmuutoksen hyödyntäminen hankinnan tulostittarina rakentuu kolmivaiheisessa prosessissa sekä esitellään geneerinen tulospalkkiomalli:

- 1 Palvelun tavoitteet ja asiakasmuutoksen määrittely
- 2 Mittarin valinta
- 3 Tulospalkkion muodostaminen

- Geneerinen tulospalkkiomalli

Arvoliiton webinaari:

[Mitattavien tavoitteiden asettaminen](#)

9.2. 2021, kesto 1 h



1 TE-palvelun tavoitteet ja asiakasmuutoksen määrittely

- Lähtökohtana asiakasmuutoksen määrittelylle ovat palvelun tarve ja tavoite sekä (pää)asiakasryhmä, jolle palvelu on kohdennettu.
- Asiakasmuutoksen määrittelyn yhteydessä on pohdittava:
 - millaista muutosta tarvitaan, esim. muutos käyttäytymisessä tai kokemuksessa
 - millainen muutos on mahdollinen (huomioiden millainen palvelu on kyseessä)
 - millainen tavoite ohjaa ja motivoi palveluntuottajaa

Hyvä tavoite on SMART:

- ▶ Saavutettavissa,
- ▶ Mitattavissa,
- ▶ Aikaan sidottavissa,
- ▶ Rajattavissa tarkasti sekä
- ▶ Tarpeesta tai tavoitteesta johdettu.

Palvelu	Tavoite	Tavoiteltu asiakasmuutos
Työhönvalmennus	• Työllistymisedellytysten vahvistuminen • Siirtyminen lähemmäksi työmarkkinoita	• Muutos osallistujan kokemassa suhteessa työelämään ja työmarkkinoihin (esim. tavoitteiden ja vaihtoehtojen selkeys, aktiivisuus, luottamus omiin mahdollisuuksiin)
Uravalmennus, 25 pv	• Työelämävalmiuksien kehittäminen • Ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selkiyttäminen • Psykologisen pääoman vahvistuminen	• Itsetunnon ja toimijuuden vahvistuminen, • Luottamus omiin mahdollisuuksiin vahvistuu

2 Mittarin valinta

Mittaria valittaessa keskeistä:

1. Mitä mitataan – mittarin tulee pystyä todentamaan muutos halutussa asiassa
2. Miten mittaukset / kyselyt toteutetaan
3. Millaisilla resursseilla mittauksia tehdään ja analysoidaan

Palvelu	Tavoite	Tavoiteltu asiakasmuutos	Mittari
Työhönvalmennus	• Työllistymisedellytysten vahvistuminen • Siirtyminen lähemmäksi työmarkkinoita	• Muutos osallistujan kokemassa suhteessa työelämään ja työmarkkinoihin, esim. tavoitteiden ja vaihtoehtojen selkeys, aktiivisuus, luottamus omiin mahdollisuuksiin	Työelämämatka
Uravalmennus, 25 pv	• Työelämävalmiuksien kehittäminen • Ammatinvalinta – ja uravaihtoehtojen selkiyttäminen • Psykologisen pääoman vahvistuminen	• Itsetunnon ja toimijuuden vahvistuminen • Luottamus omiin mahdollisuuksiin vahvistuu	3X10D ja ensisijaisten hyvinvointi- muutosten mittari

2

Mittarin valinta

Mittareiden tarkastelu pohjautuen asiakasryhmittelyyn, [esimerkkinä VAMOS-palvelu \(HDL\)](#)

Asiakasryhmä	Tavoitteet	Mittari, esim.
Henkilöt, joilla todennäköiset mahdollisuudet siirtyä avoimille markkinoille tai aloittaa opiskelu	1. Soveltuvan tutkinnon, työpaikan tai työkokeilupaikan löytäminen 2. Asiakkaan voimavarojen ja toimijuuden vahvistuminen	Työelämätutka Työtähti
Henkilöt, joilla voimavarat tai kyvykkyydet eivät vielä mahdollista siirtymistä avoimille työmarkkinoille tai opiskelemaan	1. Henkilön mahdollisuuksien paraneminen siirtymiseksi kohti työelämää • Toimintakyky, hyvinvointi, toimijuus, elämänhallinta, usko tulevaisuuteen, pärjääminen jne.	Kykyviisari 3X10D Työelämätutka
Ei vielä todennäköisiä mahdollisuuksia siirtyä eteenpäin kohti avoimia työmarkkinoita tai opiskelua.	1. Toimintakyvyn, toimijuuden ja hyvinvoinnin paraneminen • Muiden palveluiden käytön väheneminen • Asiakkaan toimijuuden löytäminen	Kompassi Kykyviisari

Diakonissalaitoksen Vamos-palvelu. Vaikuttavuuden mittaamisen arviointi asiakasryhmittäin. Muokattu.

Lähde: Nordic Healthcare Group

3 Tulospalkkion muodostaminen: tavoitteesta ja mittarista tulospalkkioon

Käsikirjassa kuvattu
asiakasmuutokseen
perustuva tulospalkkiomalli
on suunniteltu
TE-palveluhankintaan
perusrahoituksen rinnalle.

Yleisesti vaihtoehtoja tulospalkkion ja sen tavoitetason määrittelyyn:

- Vaaditaan tietty asiakasmuutoksen keskiarvotaso, esim. keskiarvon oltava 4,1
- Vaaditaan, että tietty osuus palvelun osallistujista on tietyllä tasolla, esim. 80 % :lla osallistujilla on oltava 4,1
- Vaaditaan, että tietyllä osuudella on tapahtunut muutosta positiiviseen, esim. 80 % muutoksen oltava $> 0,4$

Esimerkki sote-palveluista:

- Tavoite: diabeetikkojen parempi hoito -> vähemmän komplikaatioita
- Mittari: kuinka moni tyyppin 2 diabeetikko on hoitotasapainossa
- Tavoitetaso: mittarin muutos on suurempi kuin kunnan omassa palvelutuotannossa keskimäärin

3 Tulospalkkion muodostaminen

Päätettävä seuraavista asioista:

- Paljonko tulospalkkioon budjetoidaan?
(Eli mikä on maksimipalkkion suuruus)
- Onko kyseessä pelkkä bonus, vai mahdollisesti myös sanktio?
(Eli voiko tulospalkkio olla <0)
- Millä mittarilla vaikuttavuutta mitataan?
- Minkä kokoista muutosta tavoitellaan?
- Kenen vastuulla on, että asiakkaat vastaavat kyselyihin?
Onko syytä sisällyttää vastausprosentti tulospalkkion laskentaan?
- Miten tiedonkeruu käytännössä toteutetaan?
Otettava huomioon, että kyselyyn vastaaminen on osallistujille vapaaehtoista.
- Miten tulospalkkion perusteena olevat tiedot raportoidaan tilaajalle? Kuka laskee tulospalkkion määrän, tilaaja vai tuottaja?

Sote-palveluissa Suomessa tyypillisesti n. 2-10 %

Ks. tämän käsikirjan luku "Mittarit"

Tälle on asetettava jokin maksimi, jotta voidaan budjetoinnissa varautua

Näin kannustetaan tuottajaa myötävaikuttamaan vastaamiseen

Tilaajalle on vaivaa laskennasta

Voiko tuottajan laskentaan luottaa?

3 Tulospalkkion muodostaminen: geneerinen malli tulospalkkion laskentakaavasta

$$(hankinnan\ arvo) * (maksimibonusprosentti) \\ * (vastausprosentti) * (min((muutos/tavoite);1))$$

Laskentakaava
Excel-taulukossa

- *muutos* = toteutunut muutos, eli lopputilanne – alkutilanne
- *tavoite* = asetettu muutostavoite
- Tämä kaava huomioi myös vastausprosentin, eli tuottajalla on kannustin maksimoida vastausprosenttia
- $(min((muutos/tavoite);1))$ tarkoittaa, että kyseinen kerroin ei voi olla >1 , eli bonus maksimoituu kun *muutos* = *tavoite*
- Tulospalkkion suuruus on laskettu prosentteina ajanjakson laskutuksesta, jotta se on suhteessa hankinnan kokoon
- Jos halutaan lisäksi, ettei tulospalkkio voi olla <0 (eli ei sanktiota negatiivisesta vaikuttavuudesta), täytyy lisätä $max(min((muutos/tavoite);1);0)$

3 Tulospalkkion muodostaminen: esimerkkilaskelma

$$(hankinnan\ arvo) * (maksimibonusprosentti) \\ * (vastausprosentti) * (min((muutos/tavoite);1))$$

- Hankinnan arvo = 100 000 €
- Maksimibonusprosentti = 3 %
- Vastausprosentti = 85 %
- Muutos = 2
- Tavoite = 2,5
- Muutos / tavoite = $2/2,5 = 0,8$
- $(min((muutos/tavoite);1);0) = 0,8$
- $max(min((muutos/tavoite);1);0) = 0,8$
- Tulospalkkio = $100\,000\text{ €} * 3\% * 85\% * 0,8 = 2040\text{ €}$

Tavoitteen asetannassa on hyvä hyödyntää aiempaa dataa

Mittaamisen toteuttaminen

- Roolit ja tehtävät tiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä
- Tiedonkeruun toteuttaminen
- Tiedon hyödyntäminen ja dialogi asiakkaan kanssa

Tiedonkeruun toteuttaminen

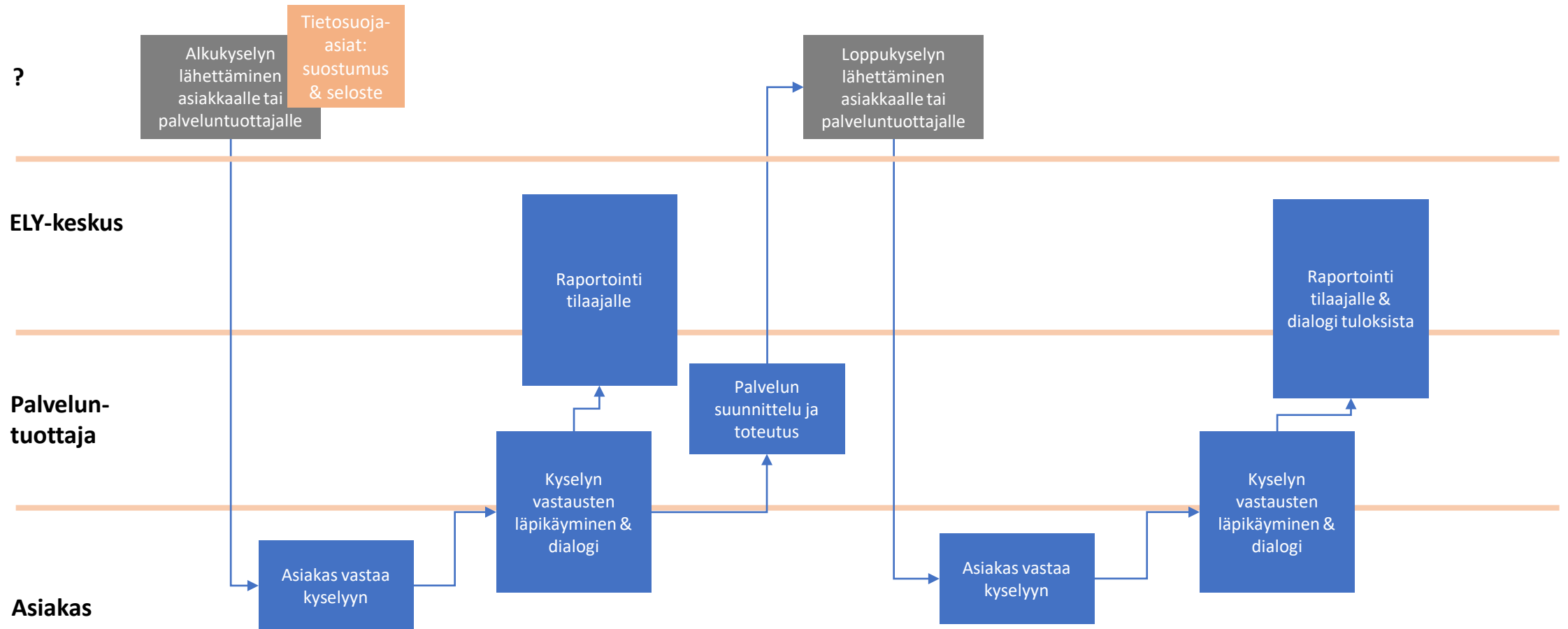
Mittarin valinta ja teknisen toteutuksen valinta ovat lähtökohtaisesti toisistaan erillisiä asioita

- Osalla mittareista on oma raportointijärjestelmä: Työelämätutka, Kykyviisari (mittaaminen voidaan silti toteuttaa myös muulla tavalla)
- Kyselyjen toteuttamiseen voi käyttää myös Webropolia tms. sähköistä kyselyalustaa. ELY-keskusten kumppanuuspiloteissa testattu mm. Celkee Insight-ratkaisua ja Innolink Oy:n tarjoamaa sovellusta.

Tunnistetietoa ei tarvita, jos vertaillaan koko joukon keskiarvoa aluksi ja lopuksi

- Edellyttää, että vastaajat ovat samoja (jos vastausprosentti on korkea, todennäköisesti samoja on paljon)
- Helpottaa tietoturva-asioiden käytännön hoitoa: ei tarvitse muodostaa rekisteriä

Roolit ja tehtävät tiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä



On mietittävä, kuka lähettää kyselyn: *tilaaja vai tuottaja*? Tulostavoitteiden toteutumisen tarkastelu on tilaajan tehtävä (tieto muutosmittarina). Vastausten läpikäyminen ja hyödyntäminen tapahtuu asiakkaan ja tuottajan välillä (tieto ohjauksen välineenä). Kts. Dia 11

Tiedon hyödyntäminen dialogissa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä

- Olisi ihanteellista, jos palveluntuottaja hyödyntäisi vastauksia yksilötasolla käymällä niiden pohjalta keskustelua asiakkaan kanssa
 - Palvelu voidaan suunnitella näiden tietojen perusteella: esim. tunnistetaan kyselyn kautta henkilökohtaisia kehityskohteita ja panostetaan niihin palvelun aikana
 - Pelkkä keskustelukin voi avata uusia näkökulmia niin asiakkaalle kuin tuottajallekin
- **Näin tiedonkeruu ei ole ylimääräinen vaiva vain tulospalkkiota varten, vaan siitä saadaan aidosti yksilötason hyötyä**

Tilaajan ja palveluntuottajan välinen dialogi hankinnan tukena

Yhteinen ymmärrys siitä, mihin palveluhankinnalla pyritään

Dialogi:

- Auttaa muuttamaan sopimuksen kirjaimen sopimuksen hengeksi
- Antaa tilaajalle käytännönläheisen käsityksen siitä, mitä on mahdollista mitata, mitä kannattaa mitata ja miten
- Auttaa muotoilemaan tulevia tarjouspyyntöjä
- Luo vahvan sidoksen tehdä sitä, mitä halutaan – ihmisten väliset suhteet ja luottamus ovat ohjausvaikutukseltaan tutkitusti vahvempia kannustimia kuin raha.

Osa IV

Esimerkkejä
mittareiden käytöstä ja
tulospalkkiomallista

Esimerkkejä asiakasmuutoksen mittaamisesta

Esiteltävät esimerkit:

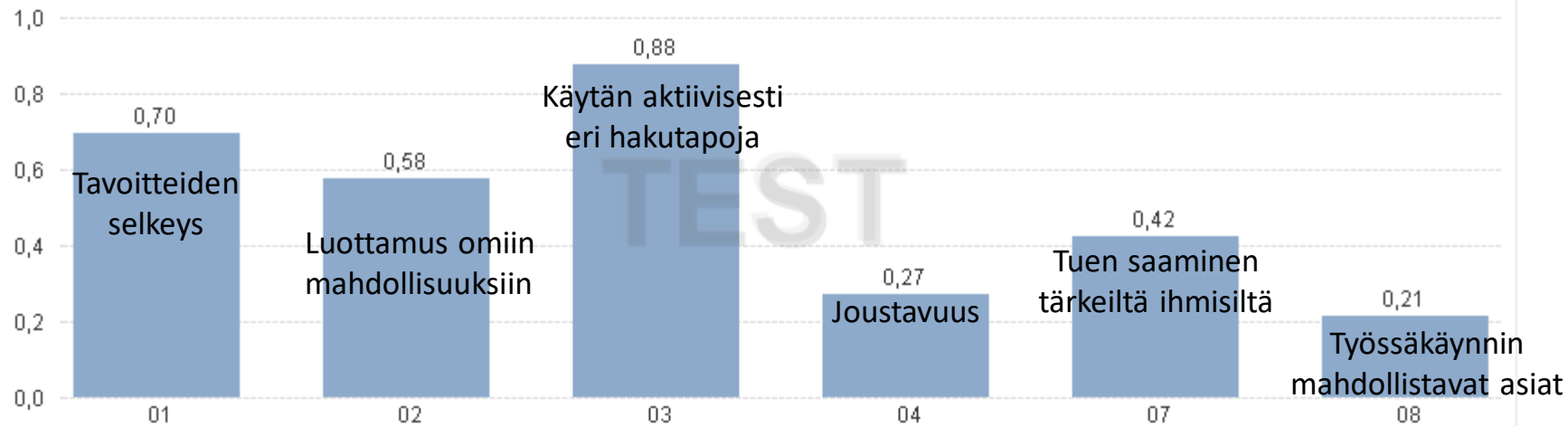
- 1 Palvelumanageri (Varsinais-Suomen ELY-keskus)
- 2 Asiakaskokemuksen mittaaminen (Hämeen ELY-keskus)
- 3 3X10D-mittarin käyttö Kunnari-uravalmennuksessa (Keski-Suomen ELY-keskus)

Työelämäkutka tulostittarina Palvelumanageri-palvelussa

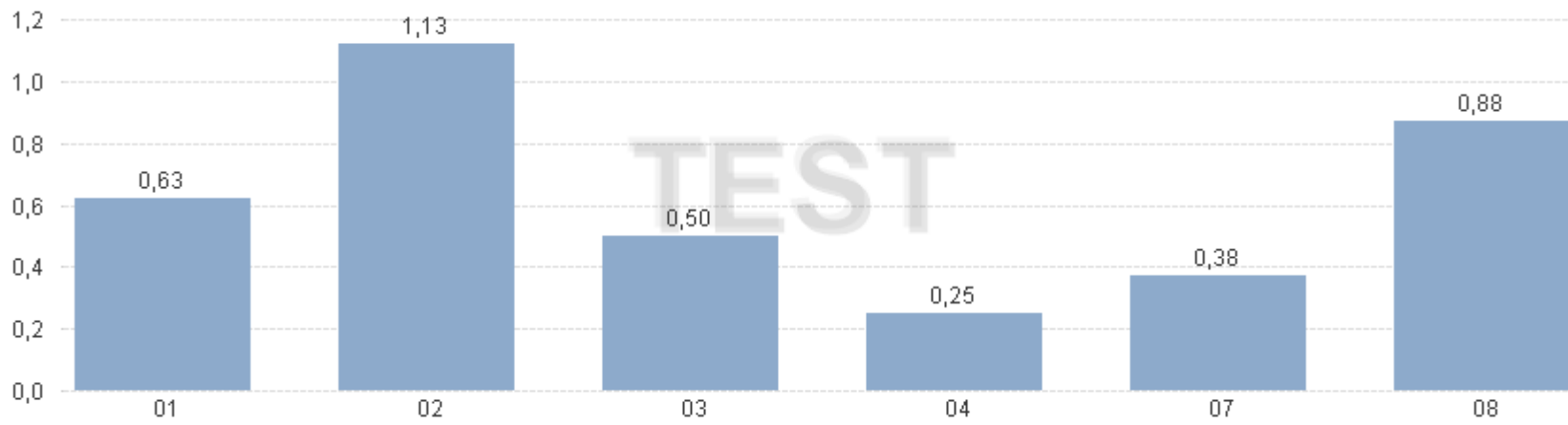
Palvelun tavoite	Palvelun tavoitteena on parantaa asiakkaiden työllistymisedellytyksiä siten, että työnhakija sijoittuu työmarkkinoille tai siirtyy lähemmäs avoimia työmarkkinoita.
Kohderyhmä	Asiakkaalla asiantuntijan tunnistama työllistymisen este, todennäköinen tarve usean viranomaistahon tarjoamiin palveluihin ja asiakkaan arvioidaan hyötyvän intensiivisestä ja pitkäkestoisesta tuesta. Asiakas voi olla palvelussa 6 kk kerrallaan, mahdollinen jatko arvioidaan vähintään 6 kk välein.
Tulostittarit	1) Sijoittuminen työmarkkinoille tai koulutukseen (mittari vertaa työ- ja koulutuspäivien osuuden muutosta ennen palvelua siihen, mitä saadaan aikaan palvelun aikana) 2) Työelämäsiirtymä 1 (muut työllisyystilanteen muutokset) 3) Työelämäsiirtymä 2 (Muutos osallistujan kokemassa suhteessa työelämään ja työmarkkinoihin). Mittarina Työelämäkutkan ulottuvuudet: työssäkäynnin mahdollistavat asiat, tavoitteiden ja vaihtoehtojen selkeys, luottamus omiin mahdollisuuksiin, aktiivisuus työnhaussa/koulutukseen hakeminen, joustavuus, tuki läheisiltä
Kyselyn toteutus	Asiakas vastaa Työelämäkutkaan joko Oma asiointi-palvelussa tai paperisena, jolloin vastaukset siirretään Oma-asiointiin. Kutkan kysymyksiin vastataan 1 kk kuluessa palvelun aloittamisesta ja toisen kerran palvelun päättyessä.
Raportointi ja laskutus	TE-asiantuntija liittää asiakkaan palveluun URA:ssa lähetteellä. Näin asiakas tunnistetaan tietyn palveluntuottajan asiakkaaksi. Kutkan vastausten tulokset poimitaan QlikView-ohjelman avulla URA:sta. Laskutuksessa manuaalista työtä on palveluntuottajan toimittaman asiakaslistauksen vertaaminen QV:n tuottamaan listaukseen.
Muut huomiot:	
Lisätietoja	VARELY/1136/2019, Sari Säippä; Palvelumanageri-hankinnan esittely tapaustorstaissa .

1 Kahden palveluntuottajan tutkatulosten muutos

Palveluntuottaja A



Palveluntuottaja B



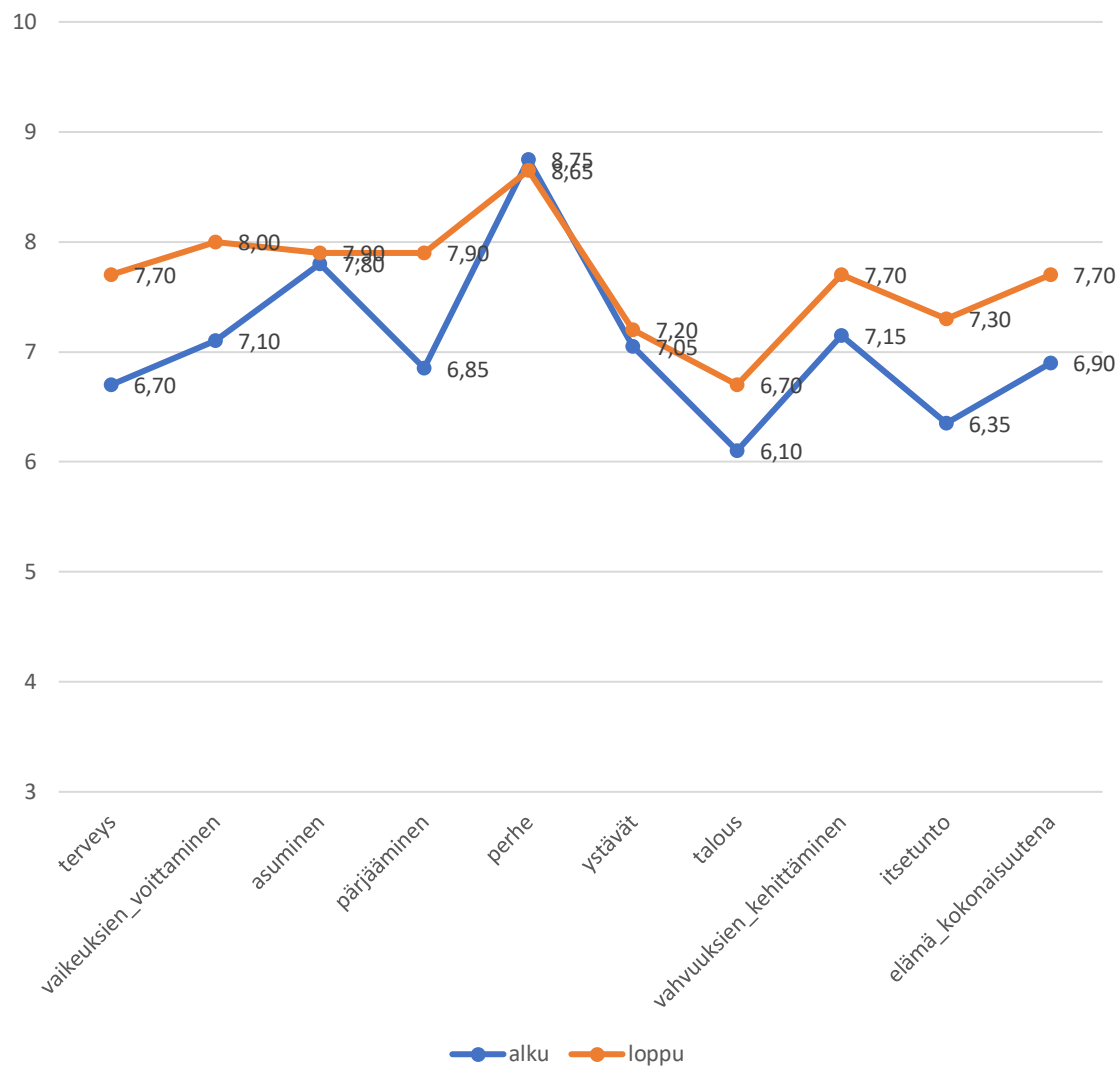
2 Asiakaskokemuksen mittaaminen Sujuvat palvelupolut -palvelussa

Mittaamisen tavoite	Mittaamisen tavoitteena oli tehdä asiakaskokemus reaaliaikaisesti näkyväksi ja todentaa sen muutos palvelun aikana, liittää asiakaskokemus palvelun tulostietoihin ja syventää palvelusta saatavaa vaikutus- / vaikuttavuustietoa. Asiakaskokemuksen mittaamisella testattiin myös, mitä hyötyjä reaaliaikainen mittaus tuo esim. palveluntuottajien vertailuun ja palvelun läpinäkyvyyteen.
Kohderyhmä	Työnhakija-asiakkaat erityisesti työvoimapula-aloilta: metalli, rakennus, kuljetus ja logistiikka. Asiakkailla takana työttömyyttä 3-12 kk. Palvelun kesto 9 kk. Palvelun aikana mahdollisuus yhdistää erilaisia JTYP-lain mukaisia palveluita toimivaksi kokonaisuudeksi.
Tulosmittarit	Asiakaskokemuksen mittaaminen ei toiminut palvelun tulosmittarina. Tulospalkkio maksettiin muiden kriteerien perusteella.
Kyselyn toteutus	Mittaamisessa käytettiin Celkee Insight –sovellusta. Asiakaskokemuksen mittaamisessa käytetyt kysymykset olivat: 1. Minulta löytyy energiaa jatkuvaan työnhakuun. 2. Tiedän mitä minun pitää tehdä, jotta työllistymismahdollisuuteni parantuvat 3. Koen, että oma toimintani valmennuksessa auttaa minua eteenpäin. 4. Uskon työllistyväni, sijoittuvani koulutukseen tai alkavani yrittäjäksi seuraavan kolmen kuukauden aikana 5. Asiani on edennyt tämän palvelun aikana. Asteikko liukuvasti 0-100. Kysely toteutettiin sähköisesti, palveluntuottaja lähetti linkin asiakkaalle sähköpostilla tai tekstiviestillä. Asiakas vastasi kyselyyn palvelun alussa ja palvelun kestäessä 1 krt / kk. Asiakkaalla oli mahdollisuus katkaista kysely niin halutessaan. Asiakasdata sijaitsi pilotin ajan Celkee Oy:n käyttöympäristössä, josta sitä pystyi tarkastelemaan jaetuilla käyttöoikeuksilla. Tieto näkyi anonymisti TE-toimistolle, ELY:n yhteyshenkilö ja palveluntuottaja pystyivät yhdistämään vastaukset henkilöön.
Raportointi ja tiedon hyödyntäminen	Järjestelmässä pystyi katsomaan asiakaskohtaisesti ja ristiintaulukoimaan asiakkaan vastauksia. Pitkittäistieto asiakas/asiakasryhmä/asiakastavoitekohtaisesti.
Muut huomiot:	ELY-keskus toimi tietosuojalain mukaisena henkilökisterin pitäjänä. Henkilötietojen näkyvyydestä, salassapidosta ja tietosuojasta sovittu eri roolien osalta (ostaja, palvelun käyttäjä, palvelun tuottaja) hankintasopimuksissa. Asiakas hyväksyi ehdot samalla kun kirjautui sovellukseen (suostumus).
Lisätietoja	HAMELY/988/2018, Eero Häyrynen

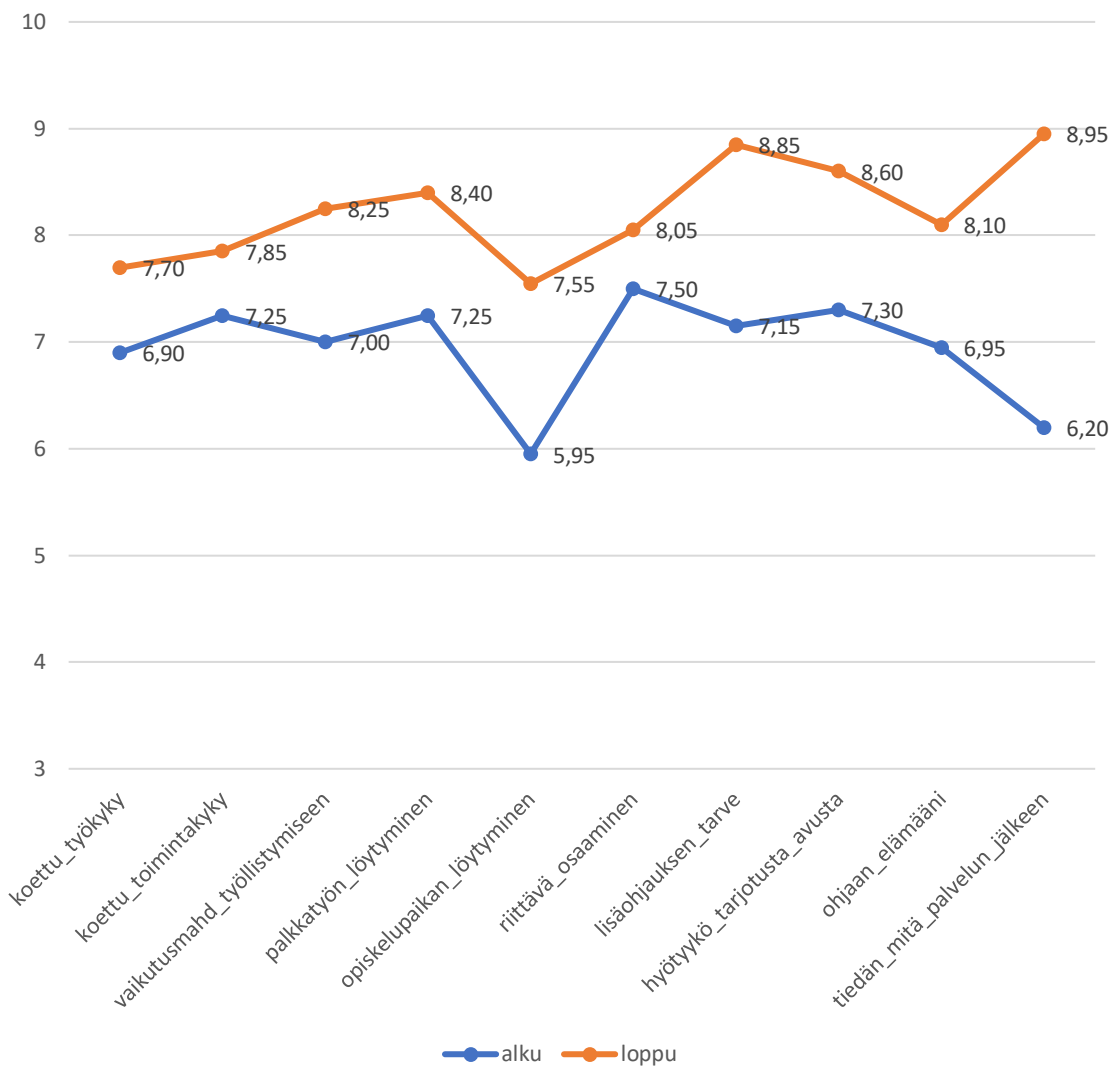
3 3X10D-mittarin käyttö ja ensisijaisten hyvinvointivaikutusten mittaaminen

Mittaamisen tavoite	Asiakasmuutosten mittaamisen testaus Marke-hankkeessa kehitetyssä palvelupilotissa: tavoitetaanko mittareilla palvelun haluttuja tavoitteita. Kunnari-uravalmennuksen (25 pv) tavoitteena: psykologisen pääoman vahvistuminen, omien vahvuuksien ja mahdollisuuksien selkiytyminen (ammatinvalinta- ja uravaihtoehdot), työllistymisen esteiden tunnistaminen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen.
Kohderyhmä	Palvelun kohderyhmänä oli alle 30-vuotiaat (kaksi ryhmää) ja kaiken ikäiset, esim. uutta suuntaa työelämään tarvitsevat asiakkaat.
Mittari	Mittarina 3X10D sekä lisäkysymyksinä Diakonia ammattikorkeakoulussa kehitetty, mutta ei vielä validoitu nk. Ensisijaisten hyvinvointivaikutusten mittari.
Kyselyn toteutus	Kysely toteutettiin palvelun alussa ja lopussa siten, että ELY-keskus lähetti kysymykset palveluntuottajalle, joka huolehti kysymykset asiakkaiden vastattavaksi sekä koosti vastauksista yhteenvedon tilaajalle. Myös vastuuvälmentaja arvioi asiakkaan tilannetta palvelun alussa ja lopussa erillisillä kysymyksillä. 3X10D -kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Palveluntuottaja pystyi yhdistämään valmentajan arvion ja asiakkaan vastaukset toisiinsa vastaajille annettujen koodien perusteella. Tarjouspyynnössä oli vähimmäisehtona, että palveluntuottajalla on sähköinen alusta kyselyn toteutusta varten sekä sitoutettiin palveluntuottaja kyselyn toteuttamiseen.
Raportointi ja tiedon hyödyntäminen	Palvelun aikana vahvistuivat tilastollisesti merkittävästi : tyytyväisyys elämään, itsetunto, terveys, usko pärjäämisensä sekä kyky voittaa vaikeuksia. Lisäksi usko tulevaisuuteen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja työllistymiseen lisääntyivät palvelun aikana. Palvelussa oli vastuuvälmentajan lisäksi psykologi, mutta kyselyn perusteella ei täysin voi sanoa, mikä on psykologin tuottama lisäarvo. Tätä varten tarvittaisiin lisää vertailudataa ns. tavallisesta uravalmennuksesta. Samojen mittareiden testaus perustaitoja vahvistavassa uravalmennuksessa toi erilaiset kyselytulokset.
Muut huomiot:	Kunnari-uravalmennuksesta muokattiin 15 pv mittainen verkkototeutus, jonka vaikutuksia testattiin samoilla mittareilla. Tulosten perusteella 15 pv on liian lyhyt aika, jotta muutoksia esim. psykologisen pääomassa olisi mahdollista tapahtua.
Lisätietoja	Kunnari-uravalmennus: tarjouspyyntö KESELY/2156/2019, Blogiteksti: http://elykeskisuomi.blogspot.com/2020/06/uravalmennuksella-tuetaan-askelia-kohti.html

3X10D-elämäntilannemittarin osa-alueet



Ensisijaiset hyvinvointivaikutukset



Kooste kolmen Kunnari-uravalmennuksen 3X10D-mittarin ja ensisijaisten hyvinvointivaikutusten arvioinnin vastauksista, N= 20

Lopuksi

Miten tästä eteenpäin?

Lähteet

Miten tästä eteenpäin?

Käsikirjassa on kuvattu ensimmäinen askel asiakasmuutoksen käytöstä tulospalkkioittain

- Tulospalkkiomalli on kehitetty nykyisten TE-palveluiden näkökulmasta, tarjoten mahdollisuuden pilotoida asiakasmuutosta tulospalkkioittain palveluhankinnan mittarina, mutta ei vielä toimi vahvana ohjauksen välineenä.
- Kokeilujen kautta saadaan tietoa asiakasmuutoksen mittaamisesta ja tulospalkkioiden toimivuudesta
 - Mittarikokeilut ilman tulospalkkiota
 - saadaan tietoa mittareiden soveltuvuudesta
 - Marke-hanke jatkaa kokeiluja
 - testaa käsikirjassa esiteltyä geneeristä tulospalkkiomallia ja asiakasmuutoksen mittaamista TE-palveluhankinnoissa (uravalmennus ja työhönvalmennus)

Mitä vielä pitäisi kehittää:

- Asiakasryhmittelyä
 - Millaisia asiakkaita meillä on?
 - Millaisia tavoitteita voidaan asettaa per asiakasryhmä?
- Työvälineitä raportointiin ja laskutukseen
 - Miten nämä toteutetaan käytännössä, välttämällä henkilöstön ylimääräistä kuormitusta?
 - Palvelun aikaisen mittaamisen lisäksi mittaaminen palvelun jälkeen (3 vkoa, 3 kk)?
 - Parasta olisi tietoturvallinen järjestelmä, jonka kautta voi lähettää kyselyitä asiakkaalle ja säilyttää tiedot tunnisteen kera
- Tulospalkkiomallien laskentaa
- Tarvitaanko oma mittari työllistymisen edellytysten mittaamiseen?
 - Työelämäntutkan jatkokehitys?
- Ajattelumallia
 - Yksittäisen TE-palvelun vaikutuksista palveluekosysteemin vaikuttavuuteen

Lähteet ja aineistoa

- Forsström, Pulkkinen, Ruottinen (toim.) 2021. Vaikuttavuus esiin. Työn vaikutukset ja niiden mittaaminen. Ensi- ja turvakotien liitto. 2021. Julkaisu: [https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/vaikuttavuus esiin työn vaikutukset ja niiden mitt](https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/vaikuttavuus_esiin_tyon_vaikutukset_ja_niiden_mitt)
- Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen. 2018. [Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille.](#) Sitran selvityksiä 130.
- Pitkänen L, ym. 2020. [Reittiopas vaikuttavuuteen. Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa.](#) Valtioneuvoston kanslia 2020
- Spangar, T., Arnkil, R., Keskinen, A., Vanhalakka-Ruoho, M., Heikkilä, H. and Pitkänen, S. 2013. [Ohjauksen liike näkyviin–Tutka ja TE-toimistojen ohjauspalvelut. Seurannan ja arvioinnin prototyyppi.](#) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 32, p.2013.

Kommentit, täydennykset ja
parannusehdotukset tervetulleita

Marke – palvelumarkkinoiden kehittäminen -hanke:
outi.teittinen@ely-keskus.fi

Teams-ryhmä: laadullinen vaikuttavuus - työtila

