

HE 87/2020 vp Hallituksen esitys eduskunnalle työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta ja HE 114/2020 vp työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta annetun hallituksen esityksen (HE 87/2020 vp) täydentämisestä

Kuntakokeilut voivat olla tärkeä askel uuteen pysyvään työllisyyden palvelurakenteeseen

Kuntakokeilussa on kysymys erittäin tärkeästä asiasta Suomen työllisyyden ja työvoimavarojen kehittämisen kannalta ja hallituksen esitys on kannatettava ja tärkeä toteuttaa suunnitellussa aikataulussa.

Työllisyyden kuntakokeilujen tärkeys liittyy siihen että Suomi on poikkeuksellisen suurten haasteiden edessä sen vuoksi, että työvoimavaramme ovat niukat, niukkenemassa ja osin epäadekvaattissa tai heikossa kunnossa työelämän ja tulevaisuuden työmarkkinoiden suhteen.

Lakiesityksen perusteluissa todetaan, että korkea työllisyys edellyttää hyvin toimivia työmarkkinoita ja aktiivista työllisyyspolitiikkaa sekä erityisesti vaikeasti työllistyvien työmarkkinoille pääsyn tukemista. Suurin potentiaali työllisyyden kasvussa on perustelujen mukaan niissä ryhmissä, joissa työllisyys on nyt matalaa joko työttömyyden tai työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämisen takia. Kokeilun tavoitteena on perustelujen mukaan saada tietoa siitä, parantaako kuntapohjainen palvelujen järjestäminen työllisyyden edistämisen vaikuttavuutta ja työllisyysastetta.

Tarvittaisiin siis erilaisten työllistymisen esteiden voittamista, jotka liittyvät monella tavoin osamiseen, terveyteen ja sosiaaliseen osallisuuteen – ja näiden keskinäisiin suhteisiin ihmisten elämässä.

Näiden esteiden voittamisen suhteen meillä on kuitenkin merkittävä palvelu- tieto- ja tutkimusvaje, kuten mm. Oivo ja Kerättären (2018) osatyökykyisiä koskeva selvitys ja Juvonen-Posti, Saikku ja Turunen (2020) monialaisten palveluiden yhteensovittamisen ja vaikuttavuuden arviointia koskeva tutkimus osoittavat².

Ongelmia on pahentanut, että työvoimapalvelujen pitkään jatkuneen resurssien heikentymisen myötä palvelukosketus heikossa asemassa olevien työnhakijoiden suhteen on ohentunut, jolloin työnhakijoiden tuntemus ja työelämää vevien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus ovat myös

¹ Lausuntoni hallituksen esitykseen perustuu kollegojeni kanssa tekemiini tutkimuksiin ja arviointeihin aikaisemmista työllisyyden edistämisen kuntakokeiluista, työvoimapalvelujen uudistuksista, ESR-ohjelmasta ja projekteista ja monialaisen työllistymistä edistävän yhteispalvelun (TYP) uudistuksista. Olen samoja aihepiirejä tutkinut myös kansainvälisesti.

² Oivo, T. ja Kerätär, Osatyökykyisten reitit työllisyyteen - etuudet, palvelut, tukitoimet . Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 43/2018.

Juvonen-Posti, P., Saikku, P., Turunen, J. (2020): Elinikäistä osallistumista vai työ edellä? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Työikäisten monialaisten palveluiden yhteensovittaminen ja vaikuttavuuden arviointi -loppuraportti Valtioneuvoston julkaisuja 40/2020

heikentyneet. Nyt tehty työvoimavirkailijoiden lisäys parantaa, mutta ei ratkaise tilannetta ja olemme edelleen selvästi jäljessä muita pohjoismaita.

Tähän asti toteutetut kuntien työllisyyskokeilut (ja niitä edeltänyt monialaisen palvelun, TYPIen kehittäminen ja monet ESR-hankkeet) ja nyt vuonna 2020 käynnistettäväksi suunniteltujen työllisyyskokeilujen toteuttaminen liittyvät juuri näihin työllistymisen esteiden voittamiseen. Tarkoituksena olisi voimistaa työllistymisen edistämistä lisäämällä kuntien – ja kuntiin liittyvän työllisyyden ekosysteemin roolia työllisyyspalveluissa, eli vahvistaa 'rajapintatyöskentelyä' kaikkien tahojen kanssa, joita tarvitaan varsinkin niiden kohdalla, joilla on erilaisia työllistymisen esteitä.

Kunnat ovat tällaisen kokonaisvaltaisen palvelun suhteen monella tavoin otollisemmassa yhteiskunnallisessa paikassa kuin perinteiset työvoimapalvelut, varsinkin Pohjoismaissa, sillä kuntien tasolla eri politiikat ja palvelut pitää pystyä yhdistämään ja alueiden ja ihmisten tarpeet tunnetaan lähempää ja kokonaisvaltaisemmin.

Myös muualla Euroopassa on ollut jo pitkään käynnissä samansuuntainen kehitys, mm. Saksassa (Job Centerit), Hollannissa (kaupunkiseutujen kumppanuudet) ja Britanniassa (alueellis-paikalliset kumppanuudet), Tanskasta puhumattakaan, joka kunnallisti työvoimapalvelut kokonaan yli 10 vuotta sitten. Kaikissa näissä maissa ratkaisun ydin on eroista huolimatta samansuuntainen: paikallishallinnon ja palvelujen, erityisesti kaupunkiseutujen ja niiden kumppaneiden roolin vahvistaminen varsinkin työmarkkinoiden ja työnhakijoiden vaikeammassa, eli moninaisissa työllisyyden esteitä omaavassa osassa.

Suomessa on varsinkin 1990-luvulta lähtien toistuvasti yritetty ratkaista pitkäaikais- ja rakenteellista työttömyyttä ja lisätä monialaista ja moniammatillista yhteistyötä työllistymisen, osaamisen, terveyden ja osallisuuden suhteen. Verrattuna erityisesti edellä mainittuihin vertailumaihin ovat Suomen ratkaisuyritykset näissä asioissa valitettavan usein kuitenkin jääneet kesken ja olleet selvästi aliresursoituja ja niiden toteutus ja vaikuttavuuden seuranta liian lyhytaikaista todellisten vaikutusten ilmenemiselle. Meillä on ajauduttu loputtomalta tuntuvaan kokeiluun, jossa on aloitettu samojen jo tunnettujen kysymysten ratkominen uudelleen ilman kunnollista tietoa toimenpiteiden vaikuttavuudesta, varsinkin työllisyyteen johtavien välitappien ja oikeasti vaikuttavien työllisyyspolkujen ja toimenpiteiden kohdalla.

Työllistymisen edistämisessä ja vaikuttavuudessa tulisi tarkastella työuran kaikkia keskeisiä siirtymiä, eikä vain välitöntä työllistymistä

Työllisyysasteen nostaminen on kaikkien yhteinen huoli. Kokeilun tavoitteena on – aivan oikein – saada tietoa siitä, parantaako kuntapohjainen palvelujen järjestäminen työllisyyden edistämisen vaikuttavuutta ja työllisyysastetta.

Keskeinen toistuva ongelma tai vaara liittyy kuitenkin mielestäni siihen, että työllistymisen esteiden voittamisen moniulotteisuutta ei oteta riittävästi huomioon. Vaikeassa asemassa olevien ihmisten työllisyysasteen nostaminen edellyttää asiakaslähtöisesti yhteen sovitettuja työllisyyspolkuja, joissa on useita vaiheita ja erilaisia vaikuttavuuksia työllistymisen ohella, joka on tietenkin lopputavoite. Nyt 'katse' uhkaa olla yksipuolisesti välittömässä työllistymisessä työllistymiseen johtavien välivaiheiden kustannuksella. Kun välivaiheista ja niiden vaikuttavuudesta – ja siten vaikuttavista työllistämispoluista – ei tiedetä tarpeeksi ne jäävät liiaksi näkymättömiin.

Tämä on vakava ja toistuva ongelma, sillä se voi johtaa väärin päätelmiin siitä, miten työllisyysastetta vaikeammassa osassa työmarkkinoita ja työvoimaa todella voidaan nostaa, eli juuri siinä asiassa, joka on kuntakokeilujenkin päätavoite.

Jotta työllisyys todella edistyisi ja työllisyysaste nousisi olisi perusteltua kiinnittää enemmän huomiota työllisyysasteen nostamisen *laatuun* ja siinä ennen kaikkea kahteen seikkaan: (1) *pystytäänkö mobilisoidaan paremmin Suomen koko potentiaaliset työvoimavarat (myös osatyökykyiset) ja (2) parantaako tämä nosto Suomen työvoimavarojen osaamista (rakenteellisen työttömyyden voittamiseksi ja globaalin kilpailukyvyn vahvistamiseksi).*

Työllisyysasteen nostamiseksi tarvitaan kaikkien keskeisten siirtymien edistämistä ja vaikuttavuuden seuranta ja mittaamista

Työllisyyden kuntakokeilujen merkityksen ja vaikuttavuuden esiin saamiseksi paremmin esitän, että työllisyyden edistämistä koskevan 'katseen' pitäisi olla nykyistä enemmän paitsi työttömyyden ja työllisyysasteen määrällisissä mittareissa – jotka ovat tietenkin erittäin tärkeitä asioita – *myös koko työllisyyttä edistävissä elämänaikaisissa siirtymissä, niiden dynamiikassa ja vaikuttavuudessa.* Koko työllisyyspolussa ja sen eri tyypeissä, joka voi johtaa työllistymiseen.

Tätä näkökantaa on erityisen selvästi Euroopassa edustanut hyvin tunnettu ja arvostettu nk. Transitional Labour Market (TLM) lähestymistapa, jota on kehittänyt mm. prof. Günther Schmid³. TLM, eli 'siirtymätyömarkkina'- lähestymistapa kutsuu tarkastelemaan kaikkia kriittisiä elämänaikaisia työllisyysstatuksen siirtymiä: paitsi siis työttömyydestä työhön, myös siirtymiä täysaikaisen ja osa-aikaisen työn välillä, ammattiin ja osaamiseen liittyviä siirtymiä, arjen hoivatyön ja palkkatyön ja muiden työmuotojen (kuten yrittäjyys) siirtymiä ja työkyvyn, kuntoutuksen ja eläköitymisen siirtymiä. Juuri näihin asioihin liittyvät monella tavoin myös kuntakokeilut.

Asiaa voi havainnollistaa nimeämällä keskeiset työuran siirtymät ja niiden 'vaikutusalueet' neljäksi tärkeimmäksi: 1) suora työllistyminen 2) osaamisen nostaminen 3) psyykkis-fyysisen työkyvyn nostaminen 4) osallisuuden nostaminen. Nämä siirtymät ovat tietenkin käytännössä osin päällekkäisiä ja keskinäisriippuvia, ja usein asiakkaan tilanne edellyttää monen eri tavoitteen edistämistä yhtä aikaa.

On tärkeää *miten näitä siirtymiä koskevat tiedot rekisteröityvät ja kirjautuvat ja koostuvat ennen kaikkea TE-toimistojen, TYPIen ja kuntakokeilujen asiakasprosesseissa ja niiden yhteistyöverkostoissa, erityisesti koulutuksessa, terveydenhuollossa ja sosiaalitoimessa.* Tämä puolestaan säätelee ratkaisevalla tavalla myös tutkimuksen mahdollisuuksia saada tietoa vaikuttavuudesta.

Tällä hetkellä muun kuin työllistymisen rekisteröityminen (jossa siinäkin on aukkoja) on epätydyttävässä kunnossa ja tämä vaikuttaa merkittävästi juuri sellaisen työn vaikuttavuuden osoittamista, johon kuntakokeilutkin liittyvät.

³ Schmid, G. (2017) Transitional Labour Markets: Theoretical Foundations and Policy Strategies. The New Palgrave Dictionary of Economics.

Tähän kaikkeen liittyy tietenkin myös sosiaaliturvan (ja työttömyysturvan ja sosiaali- ja terveyspalvelujen) uudistaminen, jotka nekin monella tavalla kehystävät myös kokeilujen toteutusta, mutta en käsittele näitä tässä lausunnossani.

Jokaisella tärkeällä siirtymällä on oma vaikuttavuutensa, ne tukevat toisiaan ja niitä olisi mitattava niiden erityislaatua vastaavasti

Työllistyminen on tietenkin päämääränä, mutta välitön työllistyminen ei usein ole se järkevä, eikä mahdollinen seuraava siirtymä, jota on syytä edistää. Palveluprosessin on tietenkin syytä olla aina auki työllistymismahdollisuuksille, sillä myös positiivisia yllätyksiä sattuu vaikeissakin tilanteissa.

Välitön työllistäminen voi heikentyneen osaamisen tai työkyvyn tapauksessa johtaa huonoihin ja kestäättömiin ratkaisuihin ja ajaudutaan resursseja tuhlaavaan ja ihmisiä ja myös yrityksiä turhauttavaan 'sisyfoksen kierteeseen' tai 'pyöröoveen'. Järkevämpi siirtymä tällaisessa tapauksessa olisi kohentaa osaamista ja/tai muuta työkykyä. Tämä kaikki kuitenkin edellyttää asiakastuntemusta ja palvelupolkujen parempaa tunnistamista. Tämä on mm. Tanskassa tärkeä lähtökohta, eli tähtäimessä on 'vahvempi työllistäminen', eikä aina vain välitön työllistäminen.

Välitön työllistäminen kohdistuu työnhakijoihin, joiden osaaminen ja muu työkyky on kunnossa, eikä mitään muita toimenpiteitä, kuin työpaikan löytymisen edistäminen tarvita. Tähän riittää hyvin perinteinen työnvälitys, olettaen että palvelu on riittävästi resursoitua ja palvelukosketus on riittävän aktiivista. Tämähän on viimeisen kymmenen vuoden aikana olennaisesti rapautunut. Palvelukosketusta pyritään nyt lisäämään 'pohjoismaisella mallilla', jossa työnhakua ja palvelukontaktia tiivistetään. Tämä on sinänsä kannatettava pyrkimys, mutta tässäkin asiassa on Suomessa sahattu edestakaisin – viimeksi palvelukosketusta ohennettiin, nyt taas osin vahvistetaan.

Työllistymissiirtymän seuranta on Suomessa pääosin kunnossa TEMin URA:n ja Tilastokeskuksen, sekä eri tutkimusten toimesta, vaikka tähänkin liittyy epävarmuuksia ja epätarkkuuksia.

Osaamisen siirtymän seuranta tuottaa puolestaan vaikeuksia. Työmarkkinat ovat rajussa muutoksessa ja jo tarvittavan osaamisen noston määrittäminen tuottaa vaikeuksia. Eivät sitä usein tiedä yrityksetkään. Työnhakijan osaamisen tason, sen aukkojen ja tarvittavan noston määrittäminen ja mittaaminen on haasteellista ja vaatii usein myös käytännön kokeilua ja perusteellista vuoropuhelua yritysten kanssa asian selvittämiseksi. Työllistämisverkostojen ja koulutusverkostojen tiedot ovat hajallaan ja rajapintoja ja tiedonvaihtoa joudutaan jatkuvasti kehittämään.

Seurannan ja vaikuttavuuden osoittamisen ongelmat pahenevat huomattavasti, kun katsotaan kolmatta siirtymää, eli työkyvyn nostoa, jolla tässä tarkoitetaan ennen kaikkea psyykkis-fyysisen työkyvyn nostoa. Tällä alueella tiedolliset aukot ja haasteet ovat – kaikesta päättäen - vielä suuremmat, kuin osaamisessa. Psyykkisen ja/tai fyysisen toimintakyvyn – ennen kaikkea jäljellä olevan toimintakyvyn, eikä vain toimintakyvyttömyyden – selvittäminen ja varsinkin kohentaminen on usein hyvin moniulotteinen ja pitkäkestoinen prosessi.

Tämä on toistuvasti ollut monialaisten kokeilujen – ja myös kuntakokeilujen - kompastuskivi sillä hankkeissa joudutaan käyttämään suuri osa palvelu- ja kokeiluajasta asiakkaan tilanteen päivittämiseen ratkaisujen etsimisen sijaan.

Neljäntenä siirtymänä on tässä mainittu osallisuuden kohentaminen. Työnhakijoissa paljon ihmisiä, joiden kohdalla seuraava realistinen siirtymä ei ole varsinaisesti työmarkkinoille suuntautuminen, vaan 'sosiaalipoliittisempi' elämäntilanteen koheneminen ja syrjäytymisen vähentäminen ja ehkäisy. Myös näiden kysymysten selkiyttäminen on Suomessa toistuvasti jäänyt kesken. Toivottavasti parhaillaan valmisteltavana olevat sosiaalietuuksien uudistukset parantavat asiaa.

Ainoa siirtymä jota suhteellisen tarkasti pystytään seuraamaan, on siis työllistyminen. Vaikuttavuustieto muissa siirtymissä ei ole luonteeltaan on työllistynyt/ei ole, vaan vaikuttavuuden osoittaminen edellyttää moniulotteisempaa yksilöllistä ja yliyksilöllistä tietoa ja myös laadullista kuvausta palvelupolkujen toteutumisesta ja välitulosten vaikuttavuudesta.

Henkilökohtaisen asiakaspalvelun menetelmät, ammattitaidon ja verkostoyhteistyön kehitys sekä uudet digitaaliset menetelmät ovat avanneet mahdollisuuksia tällaisen tiedon tuottamiseen, mutta kehitys on ollut hidasta, aliresursoitua ja aliarvostettua. Merkittävät tutkimukselliset panostukset tähän kehitystyöhön olisivat paikallaan.

Työllisyyden kuntakokeilun onnistumisen edellytyksiä edellisen kuntakokeilun valossa, esimerkkinä Pirkanmaa

Monet kunta-alustalla toteutuvat työllisyyden edistämisen ekosysteemin positiiviset mahdollisuudet ja kriittiset tekijät näkyivät edellisen kuntakokeilun laajimmassa kokeilussa Pirkanmaalla, jota kollegojeni kanssa olen tutkinut⁴. Käytän sitä esimerkkinä havainnollistamaan edellä kuvattuja asioita.

Kokeilu ehti toimimaan käytännössä vain vähän runsaan vuoden, joka on kovin lyhyt pidempien heikossa asemassa olevien palveluprosessien vaikuttavuuden ilmenemiselle. Tästä – ja kohderyhmän vaativuudesta huolimatta - lyhyenkin ajan työllisyysvaikutukset olivat Pirkanmaan kokeilussa samaa tasoa kuin keskimäärin aktiivisessa työvoimapolitiikassa (jossa ovat mukana myös helpommat ryhmät).

Kokeilussa erittäin merkittävällä tavalla parannettiin henkilökohtaista palvelua nk. OMA-valmentaja-mallilla. Tämä sai erittäin myönteisen vastaanoton niin asiakkaiden kuin kaikkien yhteistyötahojen suunnalta. Kysymys oli riittävästi resursoidun hyvän palvelun 'renessanssista', kuten yksi yhteistyötaho asian ilmaisi. Ilman tällaista 'renessanssia' eivät uudet kuntakokeilutkaan tule onnistumaan.

Pirkanmaan kokeilussa pystyttiin myös käyttämään TE-palvelujen URA-järjestelmää luovasti ja perusteellisesti, joka oli erittäin tärkeä elementti palvelujen seurannassa ja toteutuksessa. Tämä on tärkeää myös nyt käynnistyvissä kokeiluissa. URA-oikeus olisi syytä ulottaa kaikille kokeiluun osallistuville.

⁴ Arnkil, R., Spangar, T., Jokinen, E. (2019), Kohti laajaa ja ihmisläheistä työvoimapalvelujen ekosysteemiä. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisen kokeilun tutkimus, Tampereen kaupunki. Tutkimukset 1/2019.

Kokeilussa onnistuttiin nostamaan työnhakijoiden aktivointiastetta merkittävästi, joka ei tietenkään pelkästään riitä, vaan sen täytyy olla mielekästä ja edistää työllistyvyyttä. Tutkimuksemme 40 viikon aktivoinnin seuranta osoitti, että valtaosa aktivoinnista muodosti tässä mielessä mielekkään palveluketjun. Vaikuttavuuden tarkempi todistaminen edellyttäisi kuitenkin että näitä palveluketjuja pitäisi jatkossa tutkia tarkemmin ja pidemmällä seurannalla.

Pirkanmaan kokeilussa käytettiin paljon kuntouttavaa työtoimintaa, jonka mielekkyyttä on eri yhteyksissä epäilty. Kuntouttavan työtoiminnan tyyppistä toimintaa on varmasti jatkossa syytäkin kehittää. Kuntakokeilussa se oli nopeasti käsillä oleva tapa toiminnallistaa asiakasprosessi, jotta saataisiin ensimmäiset askeleet asiakastuntemuksessa ja aktivoinnissa käyntiin. Muun muassa terveydenhuollon lääkärit kommentoivat tätä mahdollisuutta Pirkanmaalla erittäin positiivisesti. Ihmisen jäljellä oleva työkyky ei selviä pelkästään haastattelemalla ja paperilla, vaan tarvitaan myös käytännön kokeilua. Kokeilun aikana tätä toiminnallistamista kehiteltiin monin tavoin erityyppisille asiakkaille. Tällaista kehitystyötä olisi syytä jatkaa.

Tampereen kuntouttavaa työtoimintaa on tutkittu myös Pirkanmaan kokeilun jälkeenkin⁵. Siinä pyrittiin ennen kaikkea tarkemmin selvittämään miten asiakkaat ovat kuntouttavan työtoiminnan kokeneet. Kokemukset ja koetut vaikutukset olivat voittopuolisesti selvästi positiivisia ja liittyivät arjen tasapainottumiseen, osallisuuden vahvistumiseen ja työllistymiseen ja koulutuksen vahvistumiseen. Joukossa oli myös kielteisiä kokemuksia, mutta kokonaiskuva oli selvästi positiivinen.

Loppupäätelmät hallituksen esityksestä eduskunnalle työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta

Lakiesityksen perusteluissa todetaan, että korkea työllisyys edellyttää hyvin toimivia työmarkkinoita ja aktiivista työllisyyspolitiikkaa sekä erityisesti vaikeasti työllistyvien työmarkkinoille pääsyn tukemista. Suurin potentiaali työllisyyden kasvussa on perustelujen mukaan niissä ryhmissä, joissa työllisyys on nyt matalaa joko työttömyyden tai työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämisen takia.

Kokeilun tavoitteena on saada tietoa siitä, parantaako kuntapohjainen palvelujen järjestäminen työllisyyden edistämisen vaikuttavuutta ja työllisyysastetta.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi työllisyyden edistämisen kuntakokeilu ja hallituksen esitys on Suomen työllisyyttä edistävien strategisten tarpeiden kannalta kannatettava.

Työllisyyden edistämisen vaikuttavuuden esiin saamiseksi ja työllisyysasteen nostamiseksi olen halunnut perustella välttämättömyyttä tarkastella vaikuttavuuden koko dynamiikkaa ja työuran siirtymiä ja niiden seuranta ja mittaamista.

Erityistä huomiota olisi syytä kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

- Hyvän yhteistyön varmistamiseen kuntien ja työhallinnon toimijoiden välillä kokeilun toteutuksessa
- Kokeilu olisi nähtävä uuden pysyvän työvoimapalvelujen pilottina ja antaa selvä näköala ja tavoite kunnille ja niiden yhteistyötahoille

⁵ Lind, S. OMA-valmentajan näkemä ja asiakkaan kokema kuntouttava työtoiminta - Kuntouttavan työtoiminnan eletty prosessi ja koetut vaikutukset Tampereella. Tampere Tutkimukset 1/2020

- Työllisyyden edistämisessä ja vaikuttavuudessa olisi tarkasteltava koko työuran siirtymien (työllisyys, osaaminen, työkyky ja osallisuus) dynamiikkaa ja niiden vaikuttavuutta
- Työllistymisen ja varsinkin osaamisen, työkyvyn ja osallisuuden etappien vaikuttavuuden seurannan ja tutkimisen menetelmiä tulisi määrätietoisesti kehittää
- Kokeiluun liittyvien eri yhteistyötahojen asiakasseurannan tietojen vaihtoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota
- Kokeilujen resurssien, varsinkin etulinjan henkilökohtaisten palvelujen resurssien on oltava riittävät, sillä henkilökohtaisen palvelun laatu on ratkaiseva tekijä vaikeassa asemassa olevien työnhakijoiden palvelussa
- Vaikuttavuutta tulisi seurata riittävän pitkän aikaa ja monipuolisesti
- URA-järjestelmän käyttöoikeus tulisi ulottaa kaikille kokeilua toteuttaville ja URA-järjestelmää ja muita asiakasseurannan menetelmiä tulisi määrätietoisesti kehittää