KIERTOTALOUSALAN YRITYSTEN TYÖVOIMA- JA OSAAMISTARPEIDEN VASTAAVUUS TUKEA TARVITSEVIEN HENKILÖIDEN TYÖELÄMÄPOLKUIHIN

Benchmark-analyysi

Päivämäärä: 30.8.2026
Mira Haapakangas, Teknologiakeskus TechVilla Oy
CEHRI – Circular Economy in Hyvinkää Region -hanke

Sisällysluettelo

Analyysin lähtökohdat 2

Tunnistetut yleiset ja alueelliset haasteet 2

Benchmark-analyysin rajaus 3

1. Benchmark-mallit ja opit 5

1.1. Yrityslähtöinen osaamistarpeiden ja työtehtävien määrittely 5

Esimerkkimallit 5

CEHRI-hankkeen opit 6

Sovellettavuus Hyvinkäälle 7

1.2. Yhteiskunnalliset yritykset ja välityömarkkinamallit tukemassa työelämäpolkuja 9

Esimerkkimallit 9

Benchmark-mallien yhteiset opit 11

CEHRI-hankkeen opit 12

Sovellettavuus Hyvinkäälle 13

1.3 Työvoimapoolit ja jaettu työvoima 14

Benchmark-mallin keskeiset opit 16

Sovellettavuus Hyvinkäälle 16

2. Johtopäätökset ja suositus Hyvinkäälle 18

2.1. Yritysten tarpeet näkyvämmiksi 18

2.2. Vaikeammin työllistyvien kohdalla työvalmennuksen resurssit ovat keskeinen reunaehto 19

2.3. Yritysten tehtäväkokonaisuuksia voidaan hyödyntää tuetussa työssä 19

Keskeinen suositus 19

Lähteet 21

Analyysin lähtökohdat

Tämä analyysi on laadittu osana Uudenmaan liiton rahoittamaa CEHRI – Circular Economy in Hyvinkää Region -aluekehittämishanketta. Analyysin tavoitteena on ollut tunnistaa yhteistyömalleja, joiden soveltaminen voisi tukea Hyvinkään alueen kiertotalousekosysteemin sekä yritysten toiminnan ja yhteistyön kehittymistä.

Hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin syvähaastatteluja alueen keskeisille materiaalivirtoja käsitteleville ja jalostaville yrityksille. Haastattelujen perusteella tunnistettiin useita yrityksille yhteisiä tarpeita, jotka liittyivät erityisesti työvoiman saatavuuteen, osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen, perehdytykseen sekä kaluston ja muiden resurssien yhteiskäyttöön.

Yrityshaastattelujen jälkeen näkökulmaa täydennettiin haastattelemalla alueen työllisyyspalveluja, Hyria Koulutus Oy:tä sekä työvalmennusta alueella toteuttavaa Hyria Säätiötä. Lisäksi tarkasteltiin muilla alueilla ja erilaisissa kehittämishankkeissa toteutettuja työllisyyden, osaamisen kehittämisen ja yritysyhteistyön malleja. Näiden aineistojen perusteella arvioitiin, millaiset toimintamallit voisivat soveltua Hyvinkään alueen tarpeisiin. Malleja esiteltiin ja niiden sovellettavuudesta keskusteltiin yhdessä alueen yritysten ja muiden toimijoiden kanssa myös hankkeen työpajoissa.

Tunnistetut yleiset ja alueelliset haasteet

Hankkeessa tehtyjen havaintojen perusteella yritysten tarpeet, saatavilla olevan työvoiman osaaminen ja nykyiset toimintamallit eivät kohtaa riittävän hyvin. Kiertotalouteen liittyvillä yrityksillä on työvoiman saatavuuteen, osaamisen siirtämiseen, perehdytykseen ja resurssien joustavaan käyttöön liittyviä tarpeita. Samanaikaisesti työllisyysalueella on henkilöitä, joiden osaaminen, työkyky, kielitaito tai muut työelämävalmiudet eivät vielä vastaa yritysten ja työtehtävien vaatimuksia.

Haaste ei siten ole ainoastaan työpaikkojen puute. Kyse on myös työtehtävien, osaamisen, tarvittavan tuen ja työnantajien käytännön toimintamahdollisuuksien yhteensovittamisesta.

Toinen keskeinen haaste liittyy siihen, ettei kiertotalous muodosta yhtenäistä toimialaa tai työmarkkinaa. CEHRI-hankkeessa tarkastelu kohdistui materiaalivirtoja käsitteleviin ja jalostaviin yrityksiin, mutta jo tämän yritysjoukon sisällä toiminta ja työtehtävät eroavat merkittävästi toisistaan. Eri materiaalien käsittelyyn liittyy erilaisia prosesseja, teknisiä menetelmiä, lainsäädännöllisiä vaatimuksia sekä turvallisuus- ja osaamistarpeita.

Materiaalinkäsittely, lajittelu, purkaminen, logistiikka, tuotanto, kunnossapito, laadunhallinta, uudelleenkäyttö ja korjaaminen sisältävät keskenään hyvin erilaisia tehtäviä. Osa tehtävistä voidaan oppia työssä tai lyhyen koulutuksen avulla, kun taas osa edellyttää jo työn alkaessa vahvaa ammattiosaamista, turvallisuuspätevyyksiä tai pitkää perehdytystä.

Tästä syystä työllistymismahdollisuuksia ja tarvittavaa osaamista ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella kiertotalousalan yleisten ammattinimikkeiden perusteella. Tarkastelun

lähtökohtana tulee olla konkreettinen työtehtävä, sen sisältö sekä tehtävään liittyvät osaamis-, turvallisuus-, kieli- ja perehdytysvaatimukset.

Vastaavia työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen liittyviä haasteita on tunnistettu myös kansainvälisissä tutkimuksissa, eivätkä ne rajoitu kiertotalouteen. OECD ja Cedefopin analyysit korostavat erityisesti paikallisten, yrityslähtöisten ja koordinoitujen ratkaisujen merkitystä. Toimivissa malleissa yritysten todelliset työvoima- ja osaamistarpeet yhdistetään työnhakijoiden valmiuksiin, osaamisen kehittämiseen ja tarvittaviin tukipalveluihin.

Tämän analyysin yhtenä tausta-aineistona on hyödynnetty myös Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen rahoittamassa Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaedellytysten parantaminen -ESR+-koordinaatiohankkeessa koottuja työllistämistä edistäviä malleja. Hankkeessa kartoitettiin tuhansia toimintamalleja, joista vaikuttavimpia arvioitiin muun muassa seuraavien tekijöiden perusteella:

- arvioitavuus
- yhteiskehittäminen
- innovatiivisuus
- vaikutukset
- kustannustehokkuus
- skaalautuvuus
- muutospotentiaali
- liiketoimintapotentiaali.

Koordinaatiohankkeessa mallien keskeisiksi ja toistuviksi työllisyyttä edistäviksi elementeiksi tunnistettiin yhteistyö, osaamisen kehittäminen, yksilöllinen tuki ja ohjaus, toimintakyvyn vahvistaminen, osallisuuden edistäminen sekä työnantajayhteistyö.

Näitä havaintoja ja hankkeessa koottuja malleja on hyödynnetty tässä analyysissä tarkasteltaessa, miten yritysten työvoima- ja osaamistarpeita, työnhakijoiden työelämäpolkuja sekä alueen olemassa olevia palveluja voitaisiin yhdistää nykyistä toimivammin.

Benchmark-analyysin rajaus

Benchmark-analyysiin valittiin malleja, jotka vastaavat CEHRI-hankkeessa tunnistettuihin työvoiman saatavuuden, osaamisen kehittämisen, tuetun työllistymisen ja yritysten välisen resurssiyhteistyön tarpeisiin. Tarkasteluun otettiin sekä Suomessa toteutettuja työllisyys- ja yritysyhteistyömalleja että kansainvälisissä tutkimuksissa tunnistettuja toimintaperiaatteita.

Mallien tarkastelussa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, miten yritysten työvoima- ja osaamistarpeet tunnistetaan, miten työtehtävät ja työnhakijoiden valmiudet sovitetaan yhteen, millaista koulutusta, perehdytystä tai muuta tukea työllistyminen edellyttää, millaisia vastuita ja resursseja malli edellyttää yrityksiltä ja muilta toimijoilta, miten toimintaa koordinoidaan sekä millä edellytyksillä malli voisi toimia Hyvinkään alueella.

Tarkoituksena ei ollut löytää yhtä sellaisenaan Hyvinkäälle siirrettävää toimintamallia vaan arvioida, löytyykö mallista jotain, jota kannattaisi ainakin tarkastella tarkemmin paikallisesti. Tarkasteltavat ratkaisut vastaavat erilaisiin tarpeisiin ja soveltuvat erilaisissa työmarkkinatilanteissa oleville henkilöille. Analyysissä pyritään siksi tunnistamaan malleista sellaisia toimintaperiaatteita ja osia, joita voidaan hyödyntää alueellisen yhteistyön kehittämisessä.

Benchmark-mallit on tässä analyysissä ryhmitelty kolmeen kokonaisuuteen:

1. Yrityslähtöinen työtehtävien ja osaamistarpeiden määrittely
2. Tuetut työelämäpolut ja välityömarkkinamallit
3. Työvoimapoolit, monityönantajuus ja henkilöstön yhteiskäyttö.

Yrityslähtöisten tarpeiden määrittely muodostaa perustan myös kahdelle muulle. Ellei yritysten todellisia työtehtäviä, osaamisvaatimuksia ja perehdytysmahdollisuuksia tunneta riittävän tarkasti, ei voida luotettavasti arvioida, kenelle tehtävä soveltuu, millainen työllistymis- tai koulutuspolku tarvitaan tai voidaanko samaa työvoima- ja osaamistarvetta jakaa useamman yrityksen kesken.

1. Benchmark-mallit ja opit

1.1. Yrityslähtöinen osaamistarpeiden ja työtehtävien määrittely

Työvoiman ja työtehtävien parempi kohtaanto edellyttää, että yritysten osaamis- ja rekrytointitarpeet tunnistetaan riittävän konkreettisesti. Kyse ei ole vain siitä, millaisia ammattinimikkeitä yritykset tarvitsevat, vaan siitä, mitä työssä käytännössä tehdään, mitä työntekijän on osattava heti työn alkaessa ja mitä voidaan oppia työssä tai lyhyen koulutuksen avulla.

Esimerkkimallit

Tarkasteltuja esimerkkimalleja ovat:

- Kohtaanto 2018–2019 -ESR-hanke
- 5T – Tekemätöntä Työtä Tarjolla, Työpaikkoja Tekijöille-ESR-hanke vuosina 2018–2021
- Yhessä natsaa! -hanke, jonka rahoitti Etelä-Savon ELY-keskus vuosina 2017–2019.

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaedellytysten parantaminen -koordinaatiohankkeessa kartoitetuissa työnantajayhteistyöhön perustuvissa malleissa toistuu sama periaate: Koulutusta, valmennusta tai työnhakijoiden ohjaamista ei rakenneta yleisten oletusten varaan, vaan yritysten konkreettisten työvoima- ja osaamistarpeiden pohjalta. Mallien toimivuuden kannalta olennaisia ovat yhteinen koordinointi, yrityksille tarjottava selkeä kontaktipinta sekä aktiivinen yhteydenpito yritysten, oppilaitosten ja työllisyystoimijoiden välillä.

Kohtaanto 2018–2019-mallissa rekrytoiva yritys, kehitysyhtiö ja oppilaitos rakensivat yhdessä työntekijän osaamispolkua erityisesti tilanteissa, joissa ammattitaito kehittyy pitkälti työssä oppimalla. Yritysten työvoima- ja osaamistarpeisiin vastattiin esimerkiksi lyhytkoulutuksilla, rekrytointituella sekä mestari-kisälli-mallilla.

5T-hankkeessa yritysten rekrytointi- ja koulutustarpeita koordinoitiin kehitysyhtiön, oppilaitosten ja työllisyystoimijoiden yhteistyönä. Yrityksille pyrittiin tarjoamaan selkeä yhteistyörakenne, jonka kautta työvoima- ja koulutustarpeita voitiin tunnistaa ja ratkaista yhdessä.

Yhessä natsaa! -mallissa yritysten työvoima- ja osaamistarpeita kartoitettiin aktiivisesti samalla, kun työnhakijoiden osaamista, kiinnostuksen kohteita ja tuen tarpeita selvitettiin yksilöllisesti. Tavoitteena oli löytää realistinen yhteys yrityksen työtehtävien ja työnhakijan valmiuksien ja potentiaalin välille sen sijaan, että työnhakijoita olisi ainoastaan ohjattu avoinna oleviin työpaikkoihin.

Mallien perusteella hyviä työllistymistuloksia voidaan saavuttaa silloin, kun yrityksen työtehtävät, työnhakijan osaaminen ja tarvittava tuki sovitetaan yhteen. Tämä edellyttää

yritysten tarpeiden ja työnhakijoiden valmiuksien rinnakkaista tarkastelua sekä aktiivista yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Näiden mallien yhteinen oppi on, että yritysyhteistyö alkaa yrityksen työn, työprosessien ja tulevien tarpeiden ymmärtämisestä, ei työnhakijoiden esittelystä yrityksille.

Sama havainto nousi esiin myös CEHRI-hankkeessa toteutetussa Itä-Uudenmaan työvoimapoolia koskeneessa haastattelussa. Itä-Uudenmaan ELY-keskuksen aloitteesta lähteneen, yli 10-vuotta toimineen työvoimapoolin toiminta perustui siihen, että koordinoiva taho tunsi mukana olevien yritysten avainhenkilöt, toiminnan, työvoimatarpeet ja kausivaihtelut riittävän tarkasti ja yritysten ja ELY-keskuksen avainhenkilöiden välille kehittyi luottamussuhde.

CEHRI-hankkeen opit

CEHRI-hankkeessa teemaa tarkasteltiin yritysten, alueellisen työllisyystoimen ja oppilaitosedustuksen yhteisessä työpajassa. Tavoitteena oli tunnistaa, millaista osaamista kiertotalouteen liittyvät yritykset tarvitsevat ja mitä ne odottavat työntekijän osaavan heti työn alkaessa.

Keskustelussa pystyttiin tunnistamaan joitakin yrityksille yhteisiä lähtökohtia. Samalla kävi kuitenkin ilmi, että osaamistarpeiden systemaattinen sanoittaminen edellyttää yleisen työpajakeskustelun lisäksi yrityskohtaisesti toteutettavaa ja fasilitoitua yhteistyötä.

Yritykset tunnistavat yleensä omat työvoima- ja osaamistarpeensa, mutta tarpeet eivät aina ole valmiiksi sellaisessa muodossa, että työllisyysalue, oppilaitos tai mahdollinen työnhakija voisi niiden perusteella rakentaa tarkoituksenmukaisen koulutus-, perehdytys- tai työllistymispolun. Keskeistä on siirtyä yleisistä osaajatarpeista konkreettisiin työtehtäviin, niiden edellyttämään osaamiseen sekä realistisiin perehdytys- ja työllistymisvaihtoehtoihin.

CEHRI-hankkeessa tunnistettiin seuraavia kysymyksiä, joiden avulla yritysten työvoima- ja osaamistarpeita voidaan tehdä näkyviksi:

- Mitkä työtehtävät tai työvaiheet vievät yrityksessä aikaa, mutta eivät välttämättä edellytä kokeneimman työntekijän ydinosaamista?
- Mitä työntekijän tulee osata heti ensimmäisenä työpäivänä?
  CEHRI-hankkeessa ilmi tulleet vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi työturvallisuuteen, suomen kieleen, koneiden peruskäyttöön, materiaalien tunnistamiseen, laadun havainnointiin tai työohjeiden noudattamiseen.
- Mitkä taidot voidaan oppia työssä ja mitkä edellyttävät koulutusta, pätevyyttä tai aiempaa kokemusta ennen työn aloittamista?
- Mitkä työ- tai prosessivaiheet voidaan erottaa omiksi, rajatuiksi tehtäväkokonaisuuksikseen?

- Soveltuuko tehtävä osa-aikaiseksi tai esimerkiksi työparin, perehdyttäjän tai työvalmentajan tuella tehtäväksi?
- Missä tehtävissä tarvitaan pitkäkestoista perehdytystä, mestari-kisälli-tyyppistä osaamisen siirtoa, tutkinnon osia tai muuta tehtäväkohtaista koulutusta?
- Miten työtehtävään liittyvät turvallisuus-, kieli-, laatu- ja vastuuvaatimukset voidaan tehdä näkyviksi jo ennen rekrytointia?
- Onko työvoimatarve välitön ja tilapäinen, määräaikainen tai kausiluonteinen vai liittyykö se esimerkiksi tuleviin eläköitymisiin ja osaamisen siirtämiseen?

Benchmark-mallien ja CEHRI-hankkeen havaintojen perusteella yrityskohtainen työtehtävien ja osaamistarpeiden määrittely muodostaa perustan myös muille työllistymistä ja yritysten työvoiman saatavuutta tukeville ratkaisuille. Ilman riittävän tarkkaa tietoa työtehtävistä ja niiden vaatimuksista ei voida arvioida, kenelle tehtävä soveltuu, millaista osaamisen kehittämistä tarvitaan tai millainen tuki työn aloittamisen yhteydessä on realistinen.

Sovellettavuus Hyvinkäälle

CEHRI-hankkeen haastattelut ja työpajatyöskentely tukevat benchmark-havaintoa siitä, että yritysten osaamistarpeet ovat usein tunnistettavissa, mutta niiden sanoittaminen ja jäsentäminen niin, että muut oleelliset sidosryhmät pystyvät ymmärtämään riittävässä määrin ja tukemaan yritysten työllisyyteen ja osaamiseen liittyviä tarpeita, edellyttävät puolueetonta, yritysten arkea ymmärtävää fasilitointia.

Hyvinkäällä yritysten tehtävä- ja osaamistarpeiden tarkempaa jäsentämistä voidaan toteuttaa osana työllisyyspalvelujen, oppilaitosten ja muiden toimijoiden jo tekemää yritysyhteistyötä. Rajatun yritysjoukon kanssa voisi myös pilottiluonteisesti syventää tietoa konkreettisista työtehtävistä, perehdytysvaatimuksista ja tulevista osaamistarpeista. Pienen alueen vahvuus on siinä, että työllisyysalueen, oppilaitosten ja mahdollisten työvalmentajien on mahdollista tuntea yhteistyöyritysten toiminta, työyhteisöt, työtehtävät ja tulevat tarpeet tavanomaista tarkemmin.

Kartoituksessa kannattaisi tunnistaa esimerkiksi:

- työvaiheet, joissa tarvitaan usein lisäresurssia tai joissa kokeneiden työntekijöiden aikaa kuluu avustaviin tehtäviin,
- tehtävät, jotka voidaan turvallisesti ja järkevästi eriyttää omiksi työtehtäväkokonaisuuksikseen, jolloin kokeneiden työntekijöiden aikaa saadaan ohjattua tuottavammin
- erityisesti perustason tehtävien turvallisuus-, kieli-, laatu- ja perehdytysvaatimukset,
- tehtävät, joihin voidaan rakentaa lyhyt koulutus-, työkokeilu-, palkkatuki-, tutkinnon osa- tai oppisopimuspolku,
- tehtävät, joissa tarvitaan pidempää mestari–kisälli -tyyppistä osaamisen siirtoa, mahdollisesti yhdistettynä koulutuspolkuun,

- tilanteet ja tehtäväkuvat, joissa työvoimatarve on vaihteleva tai useamman yrityksen kanssa mahdollisesti yhteinen.

Kartoituksen tuotoksena voisi syntyä yrityskohtaisia työtehtäväkortteja tai osaamiskuvauksia, ei yleisiä ammattikuvauksia, vaan käytännön työvälineitä yritysten, oppilaitosten, kuten Hyrian ja työllisyysalueen käyttöön. Niiden avulla voisi arvioida, kenelle työtehtävä soveltuu, mitä ennen työn aloitusta täytyy osata, millaista tukea tarvitaan ja mikä voisi olla työntekijän seuraava askel.

Kartoituksessa olisi tärkeää tunnistaa myös tehtävät, jotka eivät sovellu vaiheittaiseen tai tuettuun aloitukseen. Osa kiertotalouteen liittyvien yritysten tehtävistä edellyttää jo työn alkaessa vahvaa ammattiosaamista, turvallisuuspätevyyksiä, vastuunkantokykyä tai pitkää perehdytystä. Yrityslähtöinen kartoitus auttaa siten tunnistamaan sekä mahdollisuudet että tehtävien asettamat rajat.

Kartoituksen toteuttaminen edellyttäisi puolueetonta ja yritysten toimintaa ymmärtävää fasilitointia. Vastaavasti yritykseltä tämä edellyttäisi halua avata omaa toimintaansa ja sitoutua sovittuihin käytäntöihin. Vastineeksi yritys voisi saada kannattavuuttakin parantavaa tukea työtehtävien jäsentämiseen, sopivien henkilöiden tunnistamiseen, tehtäväkohtaisen koulutuksen suunnitteluun, perehdytyksen kehittämiseen ja käytettävissä olevien työllistämisen tukimuotojen hyödyntämiseen. Yhteistyö voisi samalla tukea työnantajamielikuvaa.

Pelkkä osaamistarpeiden määrittely ei kuitenkaan ratkaise työllistymiseen liittyviä haasteita. Lisäksi tarvitaan toimintamalleja, joiden avulla yritykset voivat hyödyntää osa-aikaista tai vaihteleviin tarpeisiin perustuvaa työvoimaa ilman, että perehdytys-, ohjaus- ja rekrytointiriski jää yksin yrityksen kannettavaksi. Näitä ratkaisuja tarkastellaan seuraavaksi.

1.2. Yhteiskunnalliset yritykset ja välityömarkkinamallit tukemassa työelämäpolkuja

Yrityskohtainen työtehtävien ja osaamistarpeiden määrittely ei yksin ratkaise työvoiman ja työnhakijoiden kohtaantoa. Osa työnhakijoista voi siirtyä yrityksen työtehtäviin suoraan tai lyhyen koulutuksen jälkeen. Osa tarvitsee kuitenkin ennen työllistymistä tai työn aloittamisen jälkeen vahvempaa tukea.

Tuen tarve voi liittyä esimerkiksi työelämävalmiuksiin, kielitaitoon, työkykyyn, työrytmiin, tehtäväkohtaiseen osaamiseen tai luottamukseen omasta työssä selviytymisestä. Tällöin tarvitaan toimintamalleja, joissa henkilön valmiuksia voidaan vahvistaa vaiheittain ja joissa siirtymää yritykseen tuetaan sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

Välityömarkkinoilla tarkoitetaan toimintaa, jossa henkilö voi vahvistaa osaamistaan, työelämävalmiuksiaan ja työkykyään ennen siirtymistä avoimille työmarkkinoille. Toiminta voi sisältää esimerkiksi työvalmennusta, työkokeiluja, palkkatuettua työtä, tehtäväkohtaista koulutusta tai tuettuja työjaksoja yrityksissä.

Yhteiskunnalliset yritykset ja työelämään integroivat sosiaaliset yritykset eli WISE-mallit (Work Integration Social Enterprise) yhdistävät työllistämisen, osaamisen kehittämisen ja liiketoiminnan erityisesti henkilöille, jotka ovat heikossa työmarkkina-asemassa. Euroopan komission ja OECD:n tarkasteluissa tällaiset mallit voivat tukea työelämävalmiuksien, ammatillisen osaamisen ja työssä pysymisen kehittymistä sekä toimia siltana avoimille työmarkkinoille. Samalla tutkimuksissa korostuu, että mallit eivät yleensä ole täysin markkinaehtoisia, vaan toiminta perustuu usein liiketoiminnan, julkisen rahoituksen ja muun tuen yhdistelmään. Suomessa vastaavia toimintamalleja on toteutettu eri yhteiskunnallisissa yrityksissä ja työvalmennuksellisissa ympäristöissä sekä hankkeiden kautta.

Esimerkkimallit

Tarkasteltuja esimerkkimalleja ovat:

- Kolmituotteen (Salon Seudun Työkeskus Oy:n) Kolmiresurssi-malli, Pitkäaikaistyöttömien vuokratyömallin kehittäminen (2022–2023), AIKO-rahoitus kehittämisvaiheessa.
- Ratas-malli, ILONA - sosiaalinen yrittäjyys väylänä mielekkääseen työhön-ESR-hanke vuosina 2018-2021
- Täsmätyötä yrityksiin-malli, Pudasjärven kaupungin ESR-hanke vuosina 2019-2022. Malli on vakiintunut käyttöön kaupungissa.

Kolmituotteen Kolmiresurssi-malli

Salon Seudun Työkeskus Oy:n Kolmituote on toimialueensa kuntien tukema yhteiskunnallinen yritys, joka toimii työntekijän työnantajana ja tukee henkilön siirtymistä määräajaksi työskentelemään asiakasyrityksessä vuokratyöntekijänä. Kolmiresurssi-mallissa työntekijä ei siirry heti yrityksen omaksi työntekijäksi, vaan yritys voi tutustua työntekijään ja tämän osaamiseen todellisessa työympäristössä ennen mahdollista rekrytointipäätöstä.

Jos työjakso ei johda työllistymiseen asiakasyrityksessä, työntekijällä on mahdollisuus palata yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan. Työllistymispolku ei siten katkea siihen, ettei ensimmäinen yritysjakso johda jatkoon. Malli vähentää sekä työntekijän että yrityksen riskiä tilanteessa, jossa suora rekrytointi ei vielä ole mahdollinen tai tarkoituksenmukainen.

Yritykselle mallin etuna on se, ettei sen tarvitse heti sitoutua pysyvään työsuhteeseen eikä vastata yksin työntekijän tarvitsemasta valmennuksesta ja muusta yksilöllisestä tuesta. Yrityksen vastuulle jäävät todelliseen työtehtävään perehdyttäminen, työnjohto ja turvallisen työympäristön varmistaminen.

Työntekijälle malli tarjoaa mahdollisuuden osoittaa osaamistaan aidossa yritysympäristössä sekä vahvistaa työelämävalmiuksiaan hallitusti. Samalla yhteiskunnallinen yritys säilyy taustalla työnantajana ja tukena.

Kolmiresurssi-mallissa hyödynnetään myös PAIKKO-osaamistodistusta, joka tekee työ- ja valmennusympäristössä syntyneen osaamisen näkyväksi suhteessa ammatillisten tutkintojen perusteisiin. Sen avulla voidaan tunnistaa, mitä tutkinnon osiin liittyvää osaamista henkilöllä jo on ja mitä osaamista hänen tulisi vielä vahvistaa yrityksen tarvitsemassa työtehtävässä. PAIKKO ei itsessään ole tutkintotodistus, mutta se voi tukea aiemmin hankitun osaamisen tunnistamista, koulutuspolun suunnittelua ja työnhakijan oman osaamisen sanoittamista ja toimia eräänlaisena osaamisen vakuutena myös henkilön vuokraavan yrityksen suuntaan.

Ratas-malli

Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen vetämässä ESR-hankkeessa kehitetty Ratas-malli rakennettiin tukemaan erityisesti osatyökykyisten ja muuta tukea tarvitsevien työnhakijoiden etenemistä palkkatyöhön. Mallissa huomioitiin myös maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden kielitaidon ja työelämävalmiuksien vahvistaminen.

Mallin tavoitteena oli madaltaa työnantajien kynnystä palkata henkilöitä, joiden työelämävalmiudet tai tehtäväkohtainen osaaminen eivät vielä olleet täysin valmiit. Keskeisiä elementtejä olivat kielitaidon kehittäminen, työ- ja toimintakyvyn vahvistaminen sekä yritysyhteistyö ja rekrytointi. Kiertotalousympäristö mahdollisti myös työtehtävien pilkkomisen ja muotoilun eritasoisille osaajille. Hankkeen aikana 46 prosenttia osallistujista eteni avoimille työmarkkinoille tai opintoihin.

Täsmätyötä yrityksiin -malli

Pudasjärvellä kehitetyn Täsmätyötä yrityksiin -mallin tavoitteena oli helpottaa osatyökykyisten työllistymistä ja tukea yrityksiä sopivan työvoiman löytämisessä. Mallissa paikalliset työllisyys-,

koulutus-, yritys- ja työkykypalvelujen toimijat koottiin verkostoksi, joka tarjosi yritykselle käytännön tukea koko työllistämisprosessin ajan.

Yrityksen kanssa etsittiin sopiva työllistämistapa, työnkuvaa räätälöitiin yrityksen tarpeiden ja työntekijän vahvuuksien perusteella ja työjakson alkuun järjestettiin tarvittaessa työvalmentajan tukea. Mallissa vastuuhenkilöt veivät palvelua aktiivisesti yrityksiin sen sijaan, että yrittäjän olisi pitänyt itse selvittää eri tukimuotoja ja toimijoita.

Mallin keskeinen vahvuus oli paikallisten toimijoiden kokoaminen yhdeksi käytännönläheiseksi verkostoksi. Toimintatapa jäi hankkeen jälkeen osaksi Pudasjärven pysyvää toimintaa ja perustuu olemassa oleviin palveluihin, organisaatioiden omiin resursseihin sekä selkeästi sovittuun yhteistyöhön.

Benchmark-mallien yhteiset opit

Kolmiresurssi-, Ratas- ja Täsmätyötä yrityksiin -malleissa yritysten rekrytointikynnystä madallettiin jakamalla työllistämiseen liittyvää vastuuta ja tukemalla samanaikaisesti sekä työntekijää että työnantajaa.

Kolmiresurssi-mallissa yhteiskunnallinen yritys toimii työntekijän työnantajana ja mahdollistaa vaiheittaisen siirtymän asiakasyritykseen. Tämä pienentää yrityksen välitöntä rekrytointiriskiä ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden palata lähtöorganisaatioon, jos yritysjakso ei johda työllistymiseen.

Ratas- ja Täsmätyötä yrityksiin -malleissa yrityksille tarjottiin tukea työtehtävien tunnistamiseen ja muotoiluun, sopivan henkilön löytämiseen sekä työjakson tai työsuhteen käynnistämiseen. Työntekijälle puolestaan tarjottiin yksilöllisesti tarvittavaa tukea esimerkiksi työelämävalmiuksiin, kielitaitoon, työkykyyn ja tehtäväkohtaiseen osaamiseen.

Mallien yhteinen oppi on, että tuettu työllistyminen voi toimia silloin, kun työtehtävä, työntekijän valmiudet ja tarvittava tuki sovitetaan yhteen etukäteen, yritykselle tarjotaan selkeä yhteyspiste ja työllistymiseen liittyvät vastuut jaetaan sovitusti eri toimijoiden kesken.

Mallien toteutustavat eroavat toisistaan. Kolmiresurssi-mallissa keskeinen ratkaisu on yhteiskunnallisen yrityksen työnantajarooli, kun taas Ratas- ja Täsmätyötä yrityksiin -malleissa painottuvat työn muotoilu, yksilöllinen valmennus ja paikallisten palvelujen koordinaatio. Kaikkia malleja yhdistää kuitenkin pyrkimys madaltaa yrityksen rekrytointikynnystä ilman, että työntekijän tarvitsema tuki jää yrityksen yksin järjestettäväksi.

Tuettua työjaksoa suunniteltaessa on tärkeää ratkaista etukäteen ainakin seuraavat kysymykset:

- Onko työtehtävä todellinen ja riittävän selkeästi rajattu?
- Vastaavatko henkilön tämänhetkiset valmiudet tehtävän keskeisiä vaatimuksia ja miten täydennyskoulutus varmistetaan mahdollisimman resurssitehokkaasti?

- Mitä henkilön tulee osata ennen työjakson alkua ja mitä hän voi oppia työssä?
- Kuka vastaa työtehtävään perehdyttämisestä?
- Kuka tarjoaa työntekijälle yksilöllisen tuen?
- Kuka toimii työnantajana ja vastaa työsuhteeseen liittyvistä velvoitteista?
- Miten toimitaan, jos työjakson aikana ilmenee ongelmia?
- Mikä on työjakson tavoite ja mahdollinen seuraava vaihe?

Yritykseltä ei voida edellyttää varsinaisen työvalmennuksen tai muun yksilöllisen tuen järjestämistä. Yrityksen roolina on tarjota todellinen työympäristö, työtehtävä, työtehtävään liittyvä perehdytys ja työnjohto.

Työllisyystoimijan, työvalmentajan, yhteiskunnallisen yrityksen, oppilaitoksen tai muun tukitoimijan tehtävänä on puolestaan varmistaa, että työntekijän valmiudet, tuen tarve ja työtehtävän vaatimukset on arvioitu realistisesti. Tukitoimijan tulee myös olla mukana ratkaisemassa työjakson aikana mahdollisesti syntyviä ongelmatilanteita.

Vaikeammin työllistyvän henkilön siirtyminen työmarkkinoille ja yksittäiseen yritykseen edellyttää siis samanaikaisesti sekä työntekijän että työnantajan tukemista.

CEHRI-hankkeen opit

CEHRI-hankkeen haastatteluissa nousi esiin, ettei yrityksiä ensisijaisesti kiinnosta se, minkä palvelun, hankkeen tai taustaorganisaation kautta työntekijä tulee. Yrityksen näkökulmasta olennaista on, että henkilö sopii työtehtävään, työyhteisöön ja yrityksen toimintakulttuuriin sekä suhtautuu työhön motivoituneesti ja vastuullisesti.

Erityisesti pk-yrityksille on myös tärkeää, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään ilman, että perehdyttämisestä, ohjaamisesta tai tukitoimijan toiminnasta aiheutuu pitkäkestoista ylimääräistä kuormitusta yrityksen varsinaiselle liiketoiminnalle.

Tämä korostaa välittäjä- ja tukitoimijan yritystuntemuksen merkitystä. Työvalmentajan tai muun työntekijää yritykseen ohjaavan henkilön tulee tuntea riittävän hyvin yrityksen toiminta, työympäristö, työtehtävät, toimintakulttuuri ja odotukset. Muutoin vaarana on, että henkilö ohjataan yritykseen lähinnä vapaan paikan tai yleisen työllistämistavoitteen perusteella ilman riittävää arviota tehtävän ja henkilön yhteensopivuudesta. Pahimmillaan yritys voi kokea valmentajan ja valmennettavan läsnäolon enemmän toimintaa kuormittavana kuin yritykselle hyötyä tuottavana yhteistyönä.

CEHRI-hankkeen havaintojen perusteella työntekijän tuen ei tulisi myöskään perustua siihen, että työvalmentaja on jatkuvasti mukana yrityksen työympäristössä. Olennaisempaa on, että työntekijän valmiudet arvioidaan ennen yritykseen siirtymistä, tehtävä ja perehdytys suunnitellaan yrityksen kanssa ja tukitoimija on tarvittaessa nopeasti työntekijän ja yrityksen tavoitettavissa.

Hyvinkäällä on jo toimijoita ja palveluja, joiden avulla voidaan tukea esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien, nuorten ja osatyökykyisten etenemistä työelämään. Hyria Säätiön toiminnassa työvalmennukseen voidaan yhdistää työelämävalmiuksien vahvistamista ja mahdollisuuksia suorittaa tutkinnon osia aidossa työympäristössä. Lisäksi käytettävissä on työllisyyspalvelujen keinoja, kuten työkokeilu ja palkkatuki.

CEHRI-hankkeessa tehtyjen haastattelujen perusteella alueen työvalmennukselliset resurssit ovat kuitenkin vähentyneet. Tämän vuoksi pitkäkestoiseen ja tiiviiseen työvalmennukseen perustuvaa mallia ei ole realistista esittää Hyvinkään kiertotalouteen liittyvien yritysten työvoimatarpeiden pääasialliseksi ratkaisuksi.

Työvalmennuksella ja välityömarkkinoiden palveluilla voi silti olla tärkeä täydentävä rooli. Niitä voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa henkilön työelämävalmiuksia, kielitaitoa tai tehtäväkohtaista osaamista on vahvistettava ennen yritykseen siirtymistä.

Tällöin valmennuksen tulisi pääosin tapahtua ympäristössä, jossa ohjaus ja työntekijän tukeminen kuuluvat toimijan perustehtävään. Hyvinkäällä tällaisia ympäristöjä voivat olla esimerkiksi Hyria Säätiön Kierrätyskeskus Kerkän työvalmennusympäristö, muut yhteiskunnalliset tai sosiaaliset yritykset sekä soveltuvin osin kaupungin omat toiminnot.

Kiertotalouteen liittyvien yritysten roolia ei sen sijaan ole tarkoituksenmukaista rakentaa ensisijaisesti työvalmennusympäristöiksi. Yritysten vahvuus on todellisissa työtehtävissä, työssä oppimisen mahdollisuuksissa ja myöhemmissä työllistymisreiteissä.

Yrityksessä toteutettava työjakso on perusteltu silloin, kun työtehtävä ja perehdytysmahdollisuudet tunnetaan riittävän hyvin, henkilön soveltuvuus tehtävään on arvioitu realistisesti ja työntekijän tarvitsema ulkopuolinen tuki on järjestetty.

Sovellettavuus Hyvinkäälle

Benchmark-mallien ja CEHRI-hankkeen havaintojen perusteella välityömarkkinoiden ja tuettujen työelämäpolkujen realistinen rooli Hyvinkäällä on nykytilanteessa täydentävä. Ne voivat mahdollistaa yritykseen siirtymisen yksittäisissä tilanteissa, mutta käytettävissä olevat palvelut ja työvalmennusresurssit eivät sellaisenaan muodosta kattavaa ratkaisua alueen yritysten työvoimatarpeisiin.

Keskeinen jatkokehittämisen kysymys on, miten yritysten todelliset työtehtävät, tehtäväkohtainen koulutus, työvalmennuksellinen tuki ja olemassa olevat työllisyyspalvelut voidaan yhdistää nykyistä toimivammin. Tavoitteena ei välttämättä ole uuden laajan työvalmennusmallin rakentaminen, vaan käytännön yhteistyörakenne, joka mahdollistaa riittävän yksilöllisen tuen silloin, kun sitä tarvitaan, ilman että vastuu tuesta jää yksin yrityksen kannettavaksi.

1.3 Työvoimapoolit ja jaettu työvoima

Välityömarkkina- ja työvalmennusmallit tukevat erityisesti henkilöitä, jotka tarvitsevat vielä vahvistusta työelämävalmiuksiinsa, osaamiseensa tai työkykyynsä. Työvoimapoolit ja muut jaetun työvoiman ratkaisut vastaavat toisenlaiseen tarpeeseen. Niiden tavoitteena on yhdistää usean yrityksen työvoimatarpeita tilanteissa, joissa yksittäinen yritys ei pysty tarjoamaan työntekijälle jatkuvaa tai riittävän laajaa työtä.

Yhteinen työvoimaratkaisu soveltuu pääsääntöisesti henkilöille, joilla on jo tehtävissä tarvittavat perusvalmiudet, riittävä turvallisuusosaaminen sekä kyky siirtyä eri työympäristöjen ja työnantajien välillä. Se ei siis korvaa työvalmennusta tai muuta pitkäkestoista yksilöllistä tukea.

Yritysten yhteisillä työvoimaratkaisuilla tarkoitetaan malleja, joissa työntekijän työpanosta, osaamista tai työaikaa hyödynnetään useamman yrityksen tarpeisiin. Tavoitteena on vastata tilanteisiin, joissa yksittäisellä yrityksellä ei ole jatkuvaa tai riittävän suurta työvoimatarvetta, mutta useamman yrityksen yhteenlaskettu tarve voi mahdollistaa työntekijälle jatkuvamman työn ja yrityksille paremman pääsyn tarvitsemaansa osaamiseen.

Yhteisiä työvoimaratkaisuja voidaan toteuttaa eri tavoin:

- Työvoimapoolissa useampi yritys yhdistää työvoimatarpeitaan koordinoidusti, ja työntekijä voi siirtyä yrityksestä toiseen esimerkiksi kausivaihteluiden, projektien tai työkuorman muutosten mukaan.
- Monityönantajamallissa työntekijä työskentelee samanaikaisesti usealle työnantajalle.
- Henkilöstön yhteiskäytössä tai työntekijälainauksessa yritykset sopivat työntekijän tilapäisestä työskentelystä toisessa yrityksessä.

Kaikkia näitä malleja voi hallinnoida yritysten yhteinen koordinaattori, työnantajaorganisaatio, osuuskunta tai hanketoimija, tai toiminta voi perustua yritysten välisiin sopimuksiin.

Benchmark-esimerkki: Itä-Uudenmaan työvoimapooli

Itä-Uudellamaalla toteutettiin 1990-luvun lopulta lähes 10 vuotta kestänyt, K. Hartwallin kausityövoimatarpeeseen liittynyt Sipoon työllisyystoimen johdolla käynnistynyt työvoimapoolikokeilu, joka on esimerkki usean yrityksen yhteisestä, koordinoidusta työvoimaratkaisusta. Hankkeessa alueen teollisuusyritykset yhdistivät työvoimatarpeitaan ja pyrkivät tasaamaan kausivaihteluita siten, että työntekijöille muodostui yksittäistä määräaikaista työsuhdetta jatkuvampi työpolku.

Malli oli samalla moniyritys- ja monityönantajamalli. Pooli toimi useita vuosia hieman eri malleja hyödyntäen, hankkeen kautta koordinoimasta työpoolista yritysvetoiseen osuuskuntamalliin.

CEHRI-hankkeessa haastatellun, mallia kehittämässä olleen asiantuntijan mukaan poolin toimivuuden kannalta varsinkin alkuvaiheessa oli oleellista, että koordinoiva taho tunsi mukana olevien yritysten avainhenkilöt, toiminnan, työvoimatarpeet ja kausivaihtelut. Pitkäaikaisen yhteistyön myötä yritysten ja koordinoivan tahon välille kehittyi luottamus, joka mahdollisti myös käytännön ongelmien ratkaisemisen.

Mallin kehittämisessä ja ylläpitämisessä hankerahoituksella oli tärkeä merkitys. Koordinointi ei rajoittunut työpaikkojen ja työntekijöiden tekniseen yhdistämiseen, vaan siihen sisältyi yritysyhteistyötä, työvoimatarpeiden ennakointia, työntekijöiden soveltuvuuden arviointia sekä käytännön järjestelyjen, kuten henkilöstön työmatkojen yhteensovittamista.

Poolin kautta työllistettiin yli 790 henkilöä, ja alueen yrityksiin syntyi 122 vakinaista työsuhdetta. Tulokset osoittavat, että pitkäjänteisesti koordinoitu työvoimapooli voi toimia väylänä myös pysyvämpään työllistymiseen.

Jaetun työvoiman hyödyt ja edellytykset

Eurofoundin tutkimusten mukaan työnjakoon, jaettuun työvoimaan ja monityönantajuuteen perustuvien mallien keskeinen hyöty on siinä, että erityisesti pk-yritykset voivat saada käyttöönsä työvoimaa tai osaamista, johon niillä ei yksin olisi jatkuvaa tarvetta tai mahdollisuutta sitoutua. Samalla työntekijälle voi muodostua useista osa-aikaisista tai kausiluonteisista tarpeista vakaampi työn kokonaisuus.

Mallien toteuttaminen edellyttää kuitenkin yritysten välistä luottamusta, riittävän ennakoitavia ja toisiaan täydentäviä työvoimatarpeita sekä tarkkaa organisointia. Ennen toiminnan käynnistämistä on ratkaistava esimerkiksi:

- kuka toimii työnantajana,
- miten työajat ja työvuorot sovitetaan yhteen,
- kuka vastaa perehdytyksestä ja työnjohdosta,
- miten työturvallisuus, vakuutukset ja vastuut järjestetään,
- miten työntekijän osaamista arvioidaan eri yritysten tehtäviin,
- miten salassapitoa ja luottamuksellisia tietoja käsitellään,
- miten toimitaan, jos yritysten työvoimatarpeet muuttuvat,
- miten mahdollinen siirtyminen yhteistyöyrityksen vakituiseksi työntekijäksi käsitellään.

Mitä lähempänä yritykset toimivat samaa asiakaskuntaa, teknologiaa tai markkinaa, sitä tärkeämpää on sopia myös liikesalaisuuksien, asiakkuuksien ja mahdollisten kilpailutilanteiden käsittelystä.

Työvoimapooli eroaa tavallisesta henkilöstövuokrauksesta siinä, että sen lähtökohtana on usean yrityksen yhteinen ja pidempikestoinen työvoimatarve. Henkilöstövuokrauksessa yritys ostaa tavallisesti palvelun kaupalliselta toimijalta, joka toimii työntekijän työnantajana. Yhteisessä työvoimaratkaisussa tavoitteena on sen sijaan sovittaa useamman yrityksen

tarpeet, työntekijän osaaminen ja työajat yhteen suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Näissä malleissa on usein myös yhteiskuntavastuullista toimintaa, työntekijän osaamisen kehittämistä esimerkiksi osatutkinnon tai yksittäisten taitojen osalta, ja toiminnan käynnistämisessä ja koordinoinnissa käytetään usein myös hankerahaa.

Benchmark-mallin keskeiset opit

Itä-Uudenmaan työvoimapoolin perusteella yhteinen työvoimaratkaisu ei synny pelkästään kokoamalla yritysten yksittäisiä tai satunnaisia työvoimatarpeita yhteen. Toimiva malli edellyttää, että yritysten tarpeet ovat riittävän jatkuvia, ennakoitavia ja ajallisesti toisiaan täydentäviä.

Keskeinen edellytys on myös pitkäjänteinen koordinointi. Koordinoivan tahon tulee tuntea mukana olevat yritykset, niiden työtehtävät, kausivaihtelut ja toimintatavat sekä pystyä rakentamaan luottamusta yritysten välille. Yrityksille on samalla oltava selvää, mitä hyötyä yhteistyöstä syntyy ja millaisia vastuita siihen liittyy sekä miten varmistetaan, että yritysten välillä liikkuvasta työvoimasta huolimatta yrityskriittinen tieto pysyy yrityksen sisäisenä.

Työvoimapooli voi tarjota työntekijälle yksittäisiä lyhyitä työsuhteita vakaamman työpolun ja paremmat edellytykset työllistyä jatkossa sekä yrityksille joustavan keinon vastata vaihtelevaan työvoimatarpeeseen. Malli soveltuu kuitenkin ensisijaisesti työntekijöille, joilla on jo riittävät valmiudet toimia useissa yrityksissä ja omaksua erilaisia työtehtäviä ja toimintatapoja.

Sovellettavuus Hyvinkäälle

CEHRI-hankkeen työpajoissa ja yrityshaastatteluissa nousi esiin, että henkilöstön yhteiskäyttöä ja työntekijöiden lainaamista toteutetaan jo Hyvinkäällä yritysten kahdenvälisin sopimuksin. Kokemukset viittaavat siihen, että malli voi toimia silloin, kun yritysten välillä on jo yhteistyötä, luottamusta ja riittävän selkeä yhteinen intressi.

Samalla yritykset tunnistivat yhteiskäyttöön liittyviä riskejä. Huolta voivat aiheuttaa työntekijän siirtyminen yhteistyöyrityksen palvelukseen, liikesalaisuuksien tai asiakkuuksiin liittyvän tiedon vuotaminen, perehdytykseen käytetyn työpanoksen hyödyttäminen toisessa yrityksessä sekä vastuiden jakautuminen mahdollisissa ongelma- tai vahinkotilanteissa. Näitä kysymyksiä ei ratkaista pelkällä yleisellä yhteistyöhalulla vaan selkeillä sopimuksilla, rajatulla yritysjoukolla ja käytännön yhteistyössä syntyvällä luottamuksella.

Hyvinkäällä laajaa työvoimapoolia ei kuitenkaan kannata lähteä rakentamaan ensimmäisenä ratkaisuna. Tätä realistisempi lähtökohta on tunnistaa yrityskohtaisen osaamistarpeiden tunnistamisen yhteydessä tilanteet, joissa kahden tai muutaman yrityksen tarpeet täydentävät toisiaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sesonki- ja projektivaihtelut, tilapäiset henkilöstövajeet, harvemmin tarvittava kunnossapito-, logistiikka- tai laatuosaaminen sekä tilanteet, joissa yksi yritys ei yksin pysty tarjoamaan työntekijälle riittävää työmäärää.

Yhteinen työvoimaratkaisu soveltuu parhaiten henkilöille, joilla on jo tehtävissä tarvittavat perusvalmiudet, riittävä turvallisuusosaaminen ja kyky toimia erilaisissa työympäristöissä. Se ei sellaisenaan ratkaise sellaisten henkilöiden työllistymistä, joiden eteneminen edellyttää vielä pitkäjänteistä työvalmennusta, vaiheittaista perehdytystä tai muuta yksilöllistä tukea.

Hyvinkään kannalta seuraava käytännön askel voisi olla kartoittaa rajatun yhteistyöyritysjoukon kanssa, missä tehtävissä henkilöstön yhteiskäyttö tai jaettu työvoima olisi mahdollista, ja minkälaisilla yrityksillä olisi riittävän samankaltaista työtä eri aikoina. Tämän pohjalta voidaan arvioida, saataisiinko hyötyä esimerkiksi yhteisistä sopimusmalleista, perehdytyksen periaatteista, tehtäväkohtaisista koulutuksista tai pienestä rajatusta kokeilusta. Varsinaista koordinoitua työvoimapoolia kannattaa harkita vain, jos yrityksiltä syntyy selkeä, jatkuva, riittävän laaja ja toisiaan täydentävä työvoimakysyntä sekä toiminnalle löytyy vastuullinen koordinoiva taho.

2. Johtopäätökset ja suositus Hyvinkäälle

Benchmark-analyysin ja CEHRI-hankkeen havaintojen perusteella kiertotalousyritysten työvoima- ja osaamistarpeiden sekä vaikeammin työllistyvien henkilöiden työelämäpolkujen yhdistämiseen ei ole yhtä valmista toimintamallia. Keskeistä on tuntea riittävän tarkasti yritysten todelliset työtehtävät ja osaamistarpeet sekä työnhakijoiden osaaminen, valmiudet ja mahdollinen tuen tarve.

2.1. Yritysten tarpeet näkyvämmiksi

Hyvinkäällä yritysten työvoima- ja osaamistarpeita kartoitetaan jo osana työllisyyspalvelujen aktiivista yritysyhteistyötä. Yrityksiin ovat yhteydessä myös oppilaitokset, kehittämisorganisaatiot ja muut toimijat omista tehtävistään käsin. Kehittämistarve ei siten ole ensisijaisesti uuden yrityskartoitusmallin rakentaminen, vaan olemassa olevan yritystiedon, toimijoiden ja ratkaisujen nykyistä parempi yhteensovittaminen, jotta saadaan paremmin esiin yritysten nykyisiä, tulevia ja piileviä työvoimatarpeita.

Kerättävän tiedon kannattaa olla riittävän tehtäväkohtaista, ja selvittää myös, mitä osaamista tehtävä edellyttää heti, mitä voidaan oppia työssä, millaista perehdytystä tarvitaan ja onko yrityksessä työvaiheita, joista voisi muodostua uusia tehtäväkokonaisuuksia. Olennaista on, että yrityksiltä eri yhteyksissä saatava tieto voidaan tarvittaessa yhdistää työllisyys-, koulutus- ja muihin ratkaisuihin.

Työllisyystoimen kanssa käydyssä keskustelussa nousi esiin tarve nykyistä vahvemmalle koordinoinnille. Jonkin toimijan tai yhteistyörakenteen tulisi ylläpitää kokonaiskuvaa yritysten tarpeista, koota yhteen eri toimijoita ja välittää tietoa siitä, millaisia ratkaisuja tarpeisiin on tarjolla. Koordinoinnin tarkoituksena ei olisi muodostaa uutta yrityspalvelua, vaan helpottaa olemassa olevien toimijoiden yhteistyötä ja muodostaa yrityksen näkökulmasta mahdollisimman sujuva palvelupolku.

Yrityksen ei pitäisi joutua itse selvittämään erikseen työllisyyspalvelujen, oppilaitosten, henkilöstövuokrauksen ja muiden vaihtoehtojen ja palvelujen soveltuvuutta tarpeeseensa vaan tämän polun sujuvoittaminen ja yrityksen ajan säästäminen voisi madaltaa myös rekrytointikynnystä.

CEHRI-hankkeen haastattelujen pohjalta tärkeä havainto on myös, että yritykset avaavat todellisia tarpeitaan tai prosessejaan ja työvaiheitaan helpommin, kun toimijoiden välillä on jo luottamuksellista ja pidemmän jänteen yhteistyötä, oli yhteistyökumppanina yksittäinen hanke, oppilaitos, työllisyyspalvelut tai joku muu.

2.2. Vaikeammin työllistyvien kohdalla työvalmennuksen resurssit ovat keskeinen reunaehto

Pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja muiden vaikeammin työllistyvien kohdalla yritysten tarpeiden parempi tunnistaminen ei yksin riitä. Osa tällaisiin ryhmiin kuuluvista henkilöistä tarvitsee pitkäkestoisempaa yksilöllistä tukea työelämävalmiuksien ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

Hyvinkäällä työllisyyspalvelut ostavat työvalmennusta Hyria Säätiön Kierrätyskeskus Kerkästä, mutta haastattelujen perusteella toiminnan resursseja on kuitenkin vähennetty. Työvalmennuksen varaan ei siksi ole realistista rakentaa uutta laajaa toimintamallia, vaikka juuri vaikeimmin työllistyvien kohdalla tuen tarve on suuri.

Työllisyyspalvelujen näkökulmasta resurssikysymys koskee työvalmennusta laajemmin koko työllisyyttä tukevan toiminnan toteuttamista. Yritysyhteistyö, työnhakijoiden yksilöllinen tuki, eri toimijoiden yhteistyö ja koordinointi vaativat työpanosta ja rahoitusta. Uusien toimintamallien kehittäminen ei siksi yksin ratkaise ongelmaa, jos olemassa olevien ja toimiviksi havaittujen keinojen toteuttamiseen ei ole riittäviä resursseja. Jatkokehittämisessä on tarpeen tarkastella toimintamallien rinnalla myös niiden realistista rahoitus- ja resurssipohjaa.

Laajemmin olisi perusteltua tarkastella pidemmällä tähtäimellä myös nykyisten, kunnan rahoitusvastuuseen perustuvien rahoitusmallien ja kannustimien vaikutuksia tarjottavan tuen ohjautumiseen ja vaihtoehtoiskustannuksia, joita vaikeasti työllistyvien ryhmien tuen leikkaamisesta syntyy.

2.3. Yritysten tehtäväkokonaisuuksia voidaan hyödyntää tuetussa työssä

Yritysten tarpeiden kartoituksessa voi löytyä tehtäviä, jotka ovat yritykselle tarpeellisia mutta eivät muodosta varsinaista työpaikkaa edes osa-aikaisesti. Osa tällaisista tehtävistä voisi soveltua yhteiskunnallisen yrityksen tai muun työvalmennustoimijan yritykselle tuottamaksi palveluksi.

Tällaisen toiminnan mahdollisuuksia ei kuitenkaan voida tämän selvityksen perusteella vielä arvioida. Yritysten kysyntä, tehtävien soveltuvuus, työvalmennuksen resurssit ja rahoitusmalli edellyttävät erillistä selvitystä.

Keskeinen suositus

Hyvinkäällä suositellaan ensisijaisesti vahvistamaan yritysten työvoima- ja osaamistarpeiden ympärillä tapahtuvan yhteistyön koordinointia. Yritysyhteistyötä ja tarpeiden kartoittamista tehdään jo työllisyyspalveluissa, oppilaitoksissa ja muiden toimijoiden työssä, joten uuden

rinnakkaisen kartoitusmallin rakentamisen sijaan olennaista on saada olemassa oleva yritystieto, toimijat ja käytettävissä olevat ratkaisut nykyistä paremmin yhteen.

Tavoitteena on muodostaa yrityksen näkökulmasta mahdollisimman sujuva polku, jossa tunnistetusta tarpeesta päästään tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun riippumatta siitä, löytyykö se suorasta rekrytoinnista, yrityksen omasta perehdytyksestä, koulutuksesta, työllisyyspalveluista, tuetusta työllistymisestä tai muusta työvoimaratkaisusta. Tämä edellyttää pitkäjänteistä yritysyhteistyötä, toimijoiden välistä tiedonkulkua ja selkeää koordinointia.

Vaikeammin työllistyvien henkilöiden kohdalla keskeisenä reunaehtona on riittävä resursointi. Työvalmennus, yksilöllinen tuki, yritysyhteistyö ja yhteistyön koordinointi edellyttävät työpanosta, eikä uusien mallien kehittäminen yksin riitä, jos niiden toteuttamiseen ei ole käytettävissä riittäviä resursseja. Jatkokehittämisessä on siksi arvioitava toimintamallien lisäksi myös niiden rahoitus- ja resurssipohjaa.

Lähteet

https://www.cedefop.europa.eu/files/3072_en.pdf

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/job-creation-and-local-economic-development-2024_01a245c1/83325127-en.pdf

https://sgieurope.org/files/Full%20report%20-%20Improving%20Skills%20Matching%20-%20EU%20social%20partners.pdf

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/job-creation-and-local-economic-development-2023_ab3b49a8/21db61c1-en.pdf

https://rakennerahastot.fi/-/yyo-mallit-2026

http://yyo.fi/tyollisyysmalli/afb-social-and-green-it/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/auticon/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/duo-for-a-job/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/heidenspass/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/ips-tyohonvalmennus/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/lantegi-batuak/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/ranskan-nollatyottomyysmalli/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/social-trade/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/unikalus-gyvenimas/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/vagen-ut/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/a-pesti-monialainen-tyollistymisen-malli/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/aida-impact/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/eskotyo/

https://kiertotaloudestakasvua.fi/kierto/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/kohtaanto-2018-2019/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/kolmiresurssi/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/lapin-sosiaalinen-kadenjalki/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/ratas-malli/

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505400/DIAK_TYOELAMA_24_web.pdf?sequence=2

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/tasmaten-toihin-valmennus/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/tasmatyota-yrityksiin/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/yhessa-natsaa/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/ytya-yla-savossa-on-tyota/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/5t/

https://www.toitalieksassa.fi/

https://yyo.fi/tyollisyysmalli/afb-social-and-green-it/

https://www.theseus.fi/handle/10024/870995

https://yle.fi/a/3-11004624

CEHRI-hankkeen työpajat 27.11.2025 ja 31.3.2026

Toimijahaastattelut:

Hyria-Säätiö

Hyria Koulutus Oy, OSPARI-hanke

Hyvinkään työllisyystoimi, Keski-Uudenmaan työllisyysalue

Wenhe Oy

Yrityshaastattelut:

Kaiwur Oy

Teräskolmio Oy

Saint-Gobain Finland Oy

Syklo Oy

Kuusakoski Oy

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen webinaari: Hyviä työllistämisen ratkaisuja osaamista kehittämällä, 30.1.2026