

10/2007

Työvoimatoimistojen tuottavuus vuonna 2006

Mika Tuomaala

TM analyyseja

Työvoimatoimistojen tuottavuus vuonna 2006

Mika Tuomaala

Työministeriö
Analyysiyksikkö
2007

ISBN 978-952-490-184-0
ISSN 1797-0687

Työministeriö
Ministry of Labour
Eteläesplanadi 4, 00130 Helsinki, Finland
Email: etunimi.sukunimi@mol.fi

Helsinki, joulukuu 2007

TUOMAALA MIKA: TUOVOIMATOIMISTOJEN TUOTTAVUUS VUONNA 2006

Tiivistelmä: Analyysissa tarkastellaan työvoimatoimistojen tuottavuutta ja kuormitusta vuodelta 2006. Tuottavuustarkastelu tehdään kahdesta eri näkökulmasta käsin: ulkoinen tuottavuus ja sisäinen tuottavuus. Kuormitusta mitataan myös kahdesta näkökulmasta: toteutunut kuormitus ja potentiaalinen kuormitus.

Analyyseissa keskeisenä teemana ovat asiakkaiden tarpeet: työllistyminen, työvoiman saanti, työmarkkina- valmiuksien parantuminen, työmarkkinainformaation saanti ja työttömyyden aikaisen toimeentulon turvan saanti.

Keskeiseksi työvoimatoimistojen tuottavuuden ulottuvuudeksi analyysissa nostetaan ulkoinen tuottavuus eli sellaisten palvelusuoritteiden aikaansaaminen, joilla täytetään asiakkaiden tarpeita.

Tulosten mukaan ulkoinen tuottavuus vaihtelee työvoimatoimistoittain suuresti. Parhaiden työvoimatoimistojen henkilöstö tuottaa nelinkertaisesti heikompiin työvoimatoimistoihin nähden. Sisäistä tuottavuutta parantamalla päästään todennäköisesti parempiin ulkoisen tuottavuuden tuloksiin. Kuormitustekijät eli asiakasvirrat tai asiakaspohtja eivät analyysin mukaan näytä olevan yhteydessä ulkoiseen tuottavuuteen.

Analyysissa ei ole tarkemmin lähdetty selvittämään syitä tuottavuuksien eroille. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että korkeaan tuottavuuteen on vaikea päästä suurilla työmarkkina-alueilla. Myös aivan pienillä työmarkkina-alueilla toimivissa työvoimatoimistoissa suhteellinen tuottavuus on usein ollut selvästi muita työvoimatoimistoja alhaisempaa.

Avainsanat: tuottavuus, ulkoinen tuottavuus, sisäinen tuottavuus, kuormitus, potentiaalinen kuormitus

Abstract: This paper analyses the productivity and workload of the local PES offices in 2006. The productivity analysis has two points of view: external and internal productivity. Workload issues are also discussed from two points of view: actual and potential workload.

The main idea in the analysis are the needs of the customers: job-finding, availability of workforce, improvement of labour market competences, acquiring labour market information and unemployment security benefits.

The central dimension in the productivity analysis is external productivity, which means those outcomes serving the customer needs.

According to the analysis outcome the external productivity varies heavily between employment offices. The personnel of the best offices produces four times as much as the worst employment offices. It is very likely that improving the internal productivity, also the outcome in terms of external productivity becomes better. Workload factors like customer flows or stocks do not seem to be connected with external productivity.

This analysis does not cover the sources of productivity differentials in detail. However, the outcome indicates that it is difficult to reach high productivity in PES offices covering large labour market regions. Also, the PES offices in very small labour market regions have often remarkably lower productivity than other PES offices in relative terms.

Key words: productivity, external productivity, internal productivity, workload, potential workload

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 2. TUOTTAVUUS TULOKSELLISUUDEN NÄKÖKULMASTA | 2 |
| 2.1 Tuottavuus -käsite | 2 |
| 2.2 Tuottavuuden ja kuormituksen ero | 3 |
| 3. TYÖHALLINNOSSA TOTEUTETUN TUOTOSMITTAUKSEN ARVIOINTIA..... | 5 |
| 3.1 Käytettyjen tuotosindikaattoreiden tarkastelua tuotosten lopullisuuden mukaan..... | 6 |
| 3.2 Käytettyjen tuotosindikaattoreiden tarkastelua yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta | 7 |
| 4. TUOTOSMITTAUS ASIAKASLÄHTÖISESSÄ PALVELUSSA | 11 |
| 4.1 Tuottavuusmittaukseen uusi asiakastarpeisiin pohjautuva viitekehikko | 11 |
| 4.2 Tuotosindikaattorien tyypittely | 12 |
| 4.3 Panosmuuttajat..... | 14 |
| 4.4 Tuotos- ja panosmuuttajien painotuksesta..... | 14 |
| 5. TYÖVOIMATOIMISTOJEN ASIAKKAAT JA TUOTTAVUUS | 15 |
| 5.1 Työvoimatoimistojen ulkoinen tuottavuus | 15 |
| 5.2 Työvoimatoimistojen sisäinen tuottavuus..... | 16 |
| 5.3 Työvoimatoimistojen toteutunut kuormitus..... | 17 |
| 5.4 Työvoimatoimistojen potentiaalinen kuormitus | 18 |
| 6. TUOTTAVUUDEN JA KUORMITUKSEN YHTEYDET TOISIINSA | 19 |
| 6.1 Ulkoisen tuottavuuden ja sisäisen tuottavuuden yhteys toisiinsa | 19 |
| 6.2 Ulkoisen tuottavuuden ja toteutuneen kuormituksen yhteys toisiinsa..... | 20 |
| 6.3 Ulkoisen tuottavuuden ja potentiaalisen kuormituksen yhteys toisiinsa | 22 |
| 6.4 Sisäisen tuottavuuden, toteutuneen kuormituksen ja potentiaalisen kuormituksen keskinäiset yhteydet..... | 23 |
| 7. JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 24 |
| LÄHTEET..... | 26 |
| LIITTEET | 27 |

1. JOHDANTO

Tässä analyysissä tarkastellaan työvoimatoimiston toimintaa lähinnä tuottavuuden näkökulmasta. Tarkasteluissa pyritään kuitenkin lähestymään myös toiminnan vaikuttavuutta. Tavoitteena tutkimuksessa on ollut löytää sellaisia tuottavuuden ja tehokkuuden arviointitapoja, jotka olisivat määrittelyiltään selkeitä ja jotka olisivat johdonmukaisia tiettyihin vaikutuksiin pyrittäessä.

Tuottavuus on tärkeä osa tuloksellisuuden kokonaisuudessa. Hyvä tuottavuus ei kuitenkaan aina takaa hyvää toiminnan vaikuttavuutta. Toiminnan tulee myös olla tehokasta, eli sen tulee suuntautua asioihin, joilla saavutetaan vaikuttavuudelle asetettuja tavoitteita. Tässä analyysissä esitellään erilaisia tuottavuuden arviointitapoja ja etsitään uusia indikaattoreita.

Työhallinnossa työvoimatoimistojen tuottavuus- tai tehokkuustarkasteluja on tehty pitkään. Tarkastelut ovat olleet erillisselvityksen tyyppisiä, systemaattista toimintayksiköiden välistä tuottavuus- tai tehokkuustarkastelua ei ole tehty. Analyysissä käytetyt indikaattorit ovat vaihdelleet suuresti. Tämä on osoitus aihepiirin problemaattisuudesta. Vakiintuneita ja laajalti hyväksytyjä tuottavuuden tai tehokkuuden tarkastelutapoja on ollut vaikea löytää.

Tuottavuusseuranta toimintayksiköittäin auttaa resurssien tehokassa käytössä. Hyvien käytäntöjen esille nostaminen on eräs tuottavuuden kehittämisen väline. Tässä analyysissä tuotetaan työvoimatoimistoista useita ”rankinglistoja”. Tilastojen avulla ei aina pysty selvittämään, miksi joku työvoimatoimisto nousee muita paremmaksi esim. tehokkuudeltaan. Benchmarking –toiminnan ei tulisi jäädä rankinglistoihin, vaan tästä kehittämistoiminta voisi alkaa: hyvien ja heikkojen toimintayksiköiden toimintaan tulisi paneutua tarkemmin.

Palvelujen kehittämisessä asiakkaiden todelliset tarpeet ovat ydinasia. Tässä analyysissä pyritään nostamaan asiakaslähtöisyys vahvasti esille. Pääasia palvelutoiminnassa on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja nämä asiakastarpeet tulisi ottaa huomioon myös toiminnan tuottavuutta tai tehokkuutta arvioitaessa.

Analyysissä käytettävänä aineistona on työministeriön analyysiyksikössä koottu laaja tilastoaineisto työvoimatoimistoista. Tämä aineisto pohjautuu työhallinnon tietojärjestelmän tietoihin. Aineistossa on lukuisia työmarkkinoihin, toimintaan, toiminnan resurssointiin ja palvelujen laatuun liittyviä tietoja.

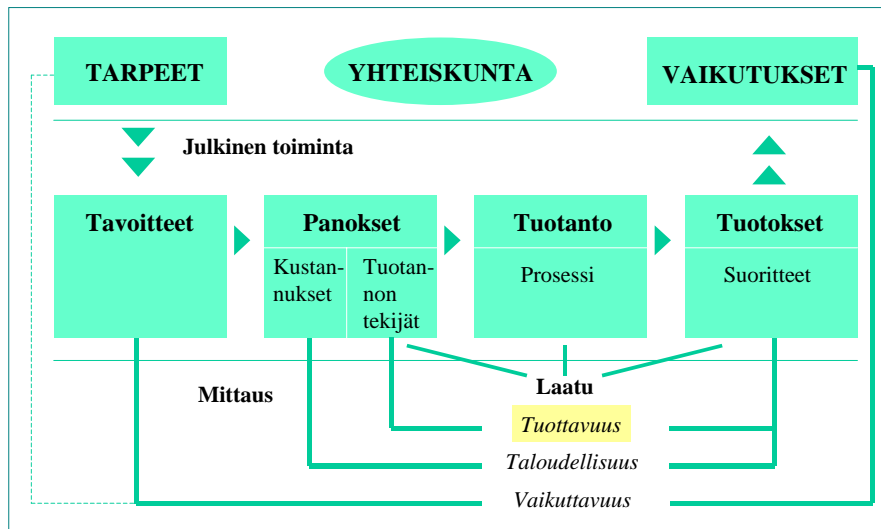
Työvoimatoimistojen toiminta-aluetta tarkastelukohteena voidaan pitää ongelmallisena siksi, että alueet eivät mene aina yksiin esimerkiksi seutukuntien kanssa. Mikäli työvoimatoimistojen toiminta-alueet olisivat yhtenevämpiä seutukuntien kanssa voisi työvoimatoimistojen toimintaa arvioida paljon laajemmin käyttäen hyväksi mm. tilastokeskuksen tuottaman seutukuntaista väestö- ja työmarkkinatietoa.

Paikallistasolla tapahtuva palvelutoiminta ammatinvalinnanohjauksen osalta ei tapahdu aivan samoilla toiminta-alueilla kuin työvoimatoimiston toiminta. Ammatinvalinnanohjauksen toiminta-alue muodostuu usein useamman työvoimatoimiston toiminta-alueesta. Tämän vuoksi ammatinvalinnanohjauksen toiminnan tehokkuutta ei tässä analyysissä ole arvioitu.

2. TUOTTAVUUS TULOSELLEISUUDEN NÄKÖKULMASTA

Tuottavuus on eräs tuloksellisuuden osa. Tuloksellisuutta voidaan tarkastella myös toiminnan laadun, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Tuloksekkaaseen toimintaan kuuluu se, että toiminnalla saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia.

KUVIO 1. Tuloksellisuuden näkökulmat (Tulosohjauksen terävöittäminen, 37)



2.1 Tuottavuus -käsite

Tuottavuus kertoo, miten tehokasta tuotteiden ja palvelujen tuotanto on. Se on tuotannon määrän suhde käytettyihin panoksiin. Tuottavuus voidaan ilmaista fyysisinä tai taloudellisina yksikköinä. Tuottavuutta voidaan tarkastella hieman erilaisista näkökulmista käsin kuten esimerkiksi työn tuottavuuden osalta. Tällöin tuottavuutta mitataan työntekijän tuotannon arvon tai määrän suhteena käytettyihin työtunteihin.

Työhallinnossa tuottavuutta on viime vuosien ajan mitattu toimintalohkoittain ja eri toimintalohkojen tuottavuudelle on asetettu tavoitteet. Toimintalohkot ovat olleet: asiakkuuden kirjaaminen ja ylläpito, työnvälitys ja informaatio, yksilölliset palvelut, aktiivinen työvoimapolitiikka ja passiivinen työvoimapolitiikka. Systemaattista tuottavuusseurantaan toimintayksiköiden osalta työhallinnossa ei ole tehty.

Tuottavuusmittauksia voidaan tehdä usealla eri tavalla. Ongelmana tuottavuusmittauksissa on relevanttien panos- ja erityisesti tuotosmuuttujien valinta ja muuttujien painotus.

Tulosprismassa tuotokset on määritelty suoritteiksi ja julkishyödykkeiksi. Suoritteet taas voivat olla joko tuotteita tai palveluja. Suorite –käsite on ongelmallinen, koska sillä voidaan käytännössä kuvata myös tekemistä. Tuotoksia pitäisi tarkastella asiakkaalle tuotetun hyödyn kautta (Etelälahti, 39).

Suorituskyvyn tarkastelu voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: ulkoinen ja sisäinen suorituskyky. Kun tarkastellaan toimintaa sisältä käsin ja keskitytään tarkastelukohteen osien suorituskykyyn, on kyseessä sisäisen suorituskyvyn analyysi. Tarkasteltaessa puolestaan toimintaa ”ulkoa päin”, on kyseessä ulkoisen suorituskyvyn analysointi. Ulkoinen suorituskyky kuvaa selkeästi tarkastelukohteen kykyä suoriutua ”itsensä ulkopuolella” eli ympäröivässä yhteiskunnassa. (Rantanen, 2-3)

Perinteisesti tuottavuutta on tarkasteltu nimenomaan sisäisen suorituskyvyn osalta. Tuotosten mittausta onkin usein kritisoitu sen perusteella, että tavoitteena tulisi tuotoksen mittaamisen sijasta olla toiminnan vaikutusten mittaaminen. (Heikkinen, 22) Täten tuotosindikaattorien määrittämisessä tulisi taustalla olla asiakkaalle tuotetut hyödyt ja suoriutuminen yhteiskunnassa.

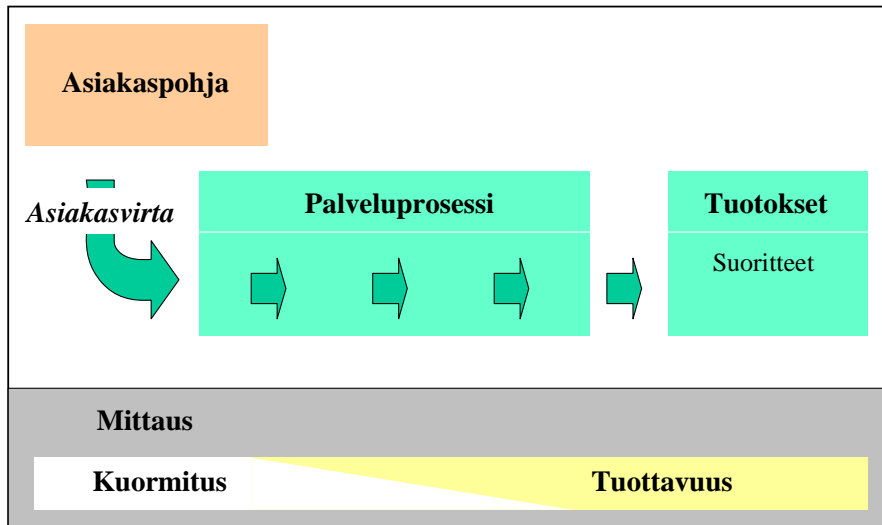
2.2 Tuottavuuden ja kuormituksen ero

Joskus palveluprosessia ja siihen liittyviä resursseja on arvioitu myös palveluprosessiin virtaavan asiakasmäärän perusteella. Työhallinnossa asiakaspohjan perusteella on tehty ns. kuormituslaskelmia. Näiden laskelmien perusteella on arvioitu mm. eri alueiden/yksikköjen resurssitarpeita.

Tuottavuuden ja kuormituksen tarkasteluissa näkökulmat poikkeavat toisistaan. Tuottavuudessa tarkastellaan erityisesti palveluprosessin jälkeisiä aikaansaannoksia suhteessa panoksiin. Kuormitustarkasteluissa tarkastellaan palveluprosessin alkupäätä: virtaa palveluprosessiin tai mahdollisesti jopa potentiaalista asiakaspohjaa.

Rajanveto tuottavuus- ja kuormitussuoritteisiin ei kuitenkaan ole aina helppoa, varsinkin jos tarkastellaan palveluprosessin aikaista toimintaa. Asiakkaat saattavat esimerkiksi olla kuormitusluonteisina asioina palveluprosessissa pitkään (esimerkiksi vaikeasti työllistyvät). Joitakin palveluprosessin tuotoksia saattaa syntyä jo prosessin alkuvaiheessa (esimerkiksi työttömyyskorvauksen saantiin liittyvä työvoimapolitiittinen lausunto), vaikka kokonaisuutena työllistymisen tähtäävä palveluprosessi on kesken.

KUVIO 2. Tuottavuus- ja kuormitusmittauksen kohdentuminen



Tässä analyysissä tuottavuutta tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta käsin: **ulkoinen tuottavuus ja sisäinen tuottavuus**. Ulkoista tuottavuutta syntyy asiakkaiden lopullisten tarpeiden tyydyttämisen kautta. Sisäisellä tuottavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista hallinnonalan toimintaa, joka vain välillisesti liittyy asiakkaiden tarpeisiin.

Myös kuormitusta tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta: **toteutunut kuormitus ja potentiaalinen kuormitus**. Toteutunut kuormitus määräytyy tarkasteluaikana palveluihin virranneiden asiakkaiden pohjalta. Potentiaalinen kuormitus määräytyy toiminta-alueen väestön, työvoiman tms. perusteella.

3. TYÖHALLINNOSSA TOTEUTETUN TUOTOSMITTAUKSEN ARVIOINTIA

Tuottavuustarkastelua tehdään tuotantoprosessin panosten ja prosessin tuotosten välillä. Koska tuotanto- tai palveluprosessilla voidaan ymmärtää olevan monenlaisia panoksia ja monenlaisia tuotoksia, on syytä edelleen analysoida, minkälaisiin asioihin tuottavuusmittausta voisi kohdentaa.

Työvoimapalvelujen keskeisiä suoritteita on pohdittu mm. työministeriön ohjaus- ja tavoiteryhmässä. Ryhmä on keväällä 2007 määritellyt keskeiset työvoimapalvelut ja niille suoriteindikaattorit. Nämä ovat:

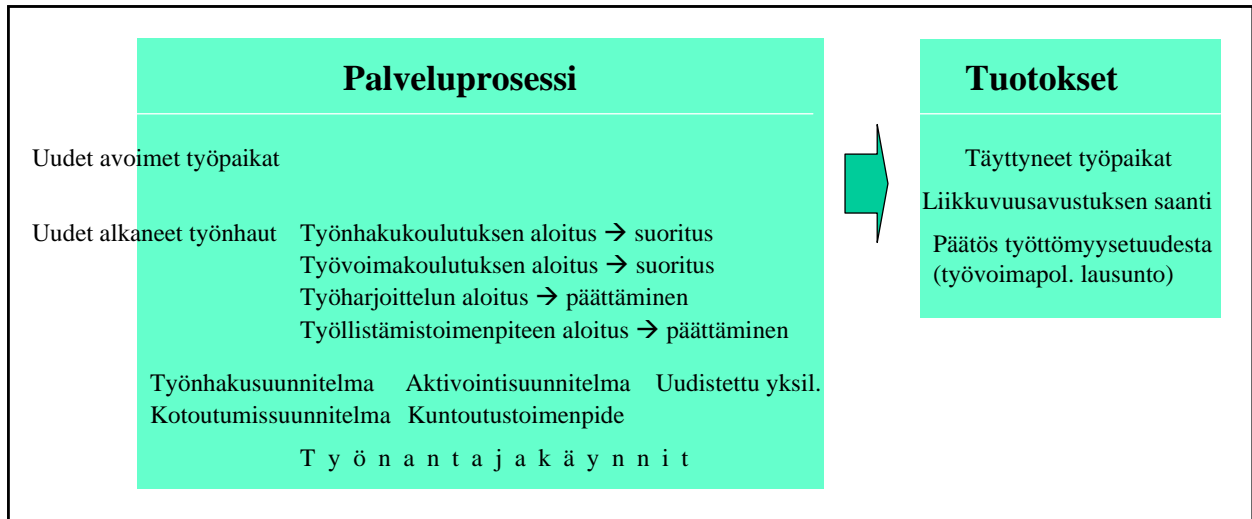
TAULUKKO 1. Keskeiset työvoimapalvelut

| Palvelu | Suoriteindikaattorit | Seuranta |
|--|--|--|
| Asiakkuuden kirjaaminen ja ylläpito | Uudet alkaneet työnhaut Uudet avoimet työpaikat | Työhallinnon tilasto THV 1 Työhallinnon tilasto KK 2 |
| Työnvälitys ja informaatio | Täyttyneet työpaikat Työnantajakäynnit Tietopalveluasiakkaat | Työhallinnon tilasto ATV 1 Ura Tiepa |
| Yksilölliset palvelut | AmmatINVALINNANOHJAUKSEN PÄÄTTYNEET OHJAUKSET AmmatINVALINNANOHJAUKSEN PÄIVYSTYSASIAKKAAT AmmatINVALINNAN VERKOSTOYHTEISTYÖ Liikkuvuusavustusten saajat Työnhakusuunnitelmat Aktivointisuunnitelmat Uudistetut yksilöidyt työnhakusuunnitelmat Työnhakukoulutuksen aloittaneet Kuntoutustoimenpiteet Kotoutumissuunnitelmat | Avo-tilasto Avo-tilasto Avo-tilasto Työhallinnon tilasto LAV 1 Työhallinnon tilasto THS 7Y Työhallinnon tilasto THS 7Y Työhallinnon tilasto THS 7Y Työhallinnon tilasto THK 1 Työhallinnon tilasto ATV 1 Työhallinnon tilasto KTS 1 |
| Aktiivinen työvoimapolitiikka | Työvoimakoulutuksen aloittaneet (esr pl.) Tukityöllistämistoimenpiteet Työmarkkinatoimenpiteet Projektissa aloittaneet | Työhallinnon tilasto TKV 1F Työhallinnon tilasto TSV 4A Työhallinnon tilasto TSV 4E 1 Esra |
| Passiivinen työvoimapolitiikka | Työvoimapolitiittiset lausunnot Palkkaturvahakemukset | Työhallinnon tilasto TLV 1 Erillisseuranta |

3.1 Käytettyjen tuotosindikaattoreiden tarkastelua tuotosten lopullisuuden mukaan

Jos taulukossa 1 esitettyjä suoritteita arvioidaan asiakkaalle tuotetun hyödyn kautta, voidaan vain osa näistä suoritteista mieltää ulkoisiksi tuotoksiksi. Suuri osa suoritteista kuvaa enemmänkin tuotantoprosessia tai sisäisiä suoritteita. Tuottavuustarkasteluun on otettu mukaan myös kuormitustarkasteluun kuuluvia asioita.

KUVIO 3. Keskeiset työvoimapalvelut palveluprosessin tuotoksina



Varsinaisiksi tuotoksiksi keskeisistä työvoimapalveluista voidaan mieltää työpaikkojen täytöt, liikkuvuusavustuksen saanti ja työttömyysetuuden saantiin liittyvä työvoimapolitiittinen lausunto. Vastaavasti etäämpänä tuotoksiksi ymmärrettävistä asioista ovat uusien avoimien työpaikkojen virta ja uudet alkaneet työnhaut.

Lopullisten tuotosten lista on varsin lyhyt ja siinä onkin selviä puutteita. Keskeisimmät puutteet liittyvät palveluprosessin asiakkaiden työllistymisiin tai heidän työmarkkina-avalmiuksiensa parantamiseen liittyviin palvelusuoritteisiin. Aktiivitoimenpiteet ovat välisuoritteita, joiden avulla pyritään työllistymiseen tai työmarkkina-avalmiuksien parantamiseen. Myös suunnitelmat ovat välisuoritteita, lopullisena tuotoksena voidaan pitää vasta työllistymisiä tai muita henkilöiden työmarkkina-asemaan liittyviä parantumisia.

Työnantajakäynnit poikkeavat luonteeltaan muista palveluprosessin asioista. Työnantajakäyntien funktiona on mm. lisätä työnantajien tietämystä työvoimatoimistojen palveluista ja mahdollisesti löytää työpaikoilla ilmenevää työvoiman piilotarvetta. Työnantajakäynneillä pyritään siis lisäämään työvoimatoimistojen markkinaosuutta työvoiman rekrytoinnissa ja lisäämään avointen työpaikkojen virtaa työvoimatoimistoihin.

3.2 Käytettyjen tuotosindikaattoreiden tarkastelua yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta

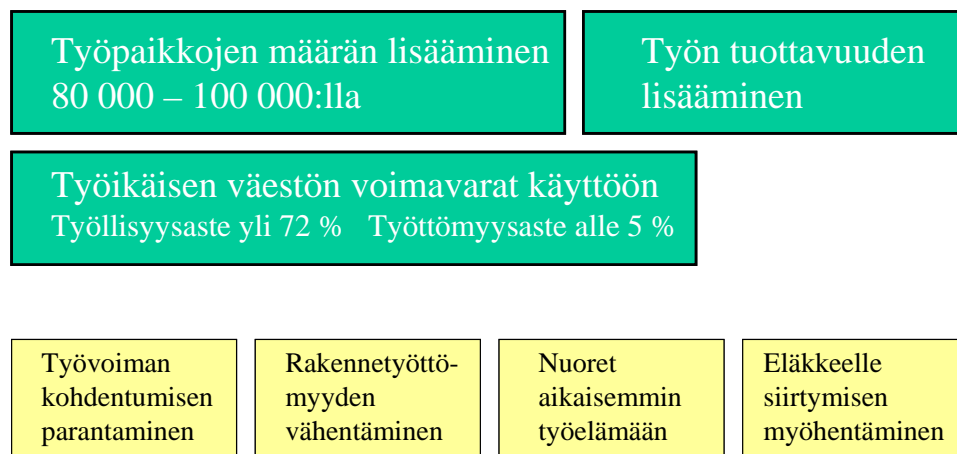
Kuten kuvassa 1 esitetään, pyritään tuotoksilla aikaansaamaan vaikutuksia yhteiskunnassa. Vaikuttavuuden tarkastelu on vielä moniulotteisempaa kuin tuottavuuden tarkastelu. Usein haluttuihin vaikutuksiin vaaditaan usean eri toimijatahon panosta ja muutokset toiminnan vaikuttavuudessa saattavat näkyä viiveellä.

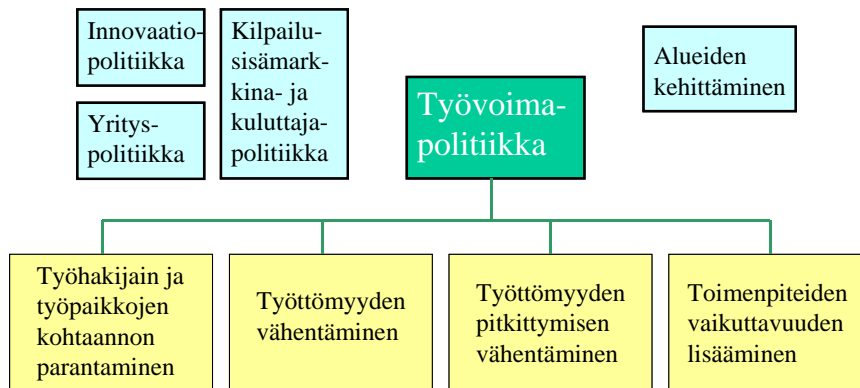
Mikäli vaikuttavuutta lähestytään yhteiskunnallisten tarpeiden pohjalta, voidaan työvoimapolitiikan vaikuttavuustarkastelun lähtökohdaksi ottaa hallituksen talousstrategian työvoimapolitiittiset tavoitteet ja hallitusohjelmassa mainitut työvoima- ja elinkeinopoliittiset tavoitteet.

Hallitusohjelman tavoitteilla voidaan katsoa olevan hierarkkinen rakenne. Hallitusohjelman kärkitavoitteina ovat työpaikkojen määrän lisääminen, työn tuottavuuden lisääminen sekä työllisyysasteen lisääminen ja työttömyysasteen vähentäminen. Näiden kärkitavoitteiden saavuttamiseen työhallinnon toimilla on vain osittainen vaikutus. Kärkitavoiteasioihin vaikuttaa myös mm. tehtävät talouspoliittiset ratkaisut.

Hallitusohjelman kärkitavoitteiden alla on hieman toiminnallisempia vaikuttavuustavoitteita. Työvoimapolitiikan osalta näitä ovat: työvoiman kohdentumisen parantaminen, työttömyyden vähentäminen, rakennetyöttömyyden vähentäminen, pitkittyneen työttömyyden vähentäminen, toimenpiteiden vaikuttavuuden parantaminen ja työurien pidentäminen.

KUVIO 4. Hallituksen talousstrategian työvoimapolitiittiset tavoitteet



KUVIO 5. Hallituksen työvoimapolitiittiset tavoitteet

Hallituksen talousstrategiassa on lisäksi mainittu konkreettisimpina tavoitteina työvoiman ammatillisen ja alueellisen liikkuvuuden edistäminen sekä työttömien koulutuksen, tukityöllistämisen ja työnvälityksen tehostaminen.

Hallitusohjelmassa toiminnallisempia tavoitteita työvoimapolitiikan osalta ovat vielä: työhönsoitusten lisääminen, työnvälityksen asiakaslähtöisyyden parantaminen, sähköisten palvelujen kehittäminen, kuntouttavan työtoiminnan sisällön kehittäminen, edellytysten luominen matalan kynnyksen työllistämiseksi, nopea reagointi rakennemuutoksiin, sosiaalisten yritysten lainsäädännön tarkistaminen, määrärahojen parempi kohdentaminen, koulutuksen räätälöinti ja yhteishankintakoulutuksen lisääminen.

Hallitusohjelman kullakin kärkitavoitteella on indikaattori (työllisten määrä, työllisyysaste ja työttömyysaste), jota Tilastokeskus seuraa säännöllisesti. Työvoimatoimistotason tietoa ei edellä mainituista hallitusohjelman kärkitavoitteista saa. Muiden työvoima- ja elinkeinopolitiittisten tavoitteiden osalta työvoimatoimistotason indikaattoreita on sen sijaan löydettävissä.

TAULUKKO 2. Hallitusohjelman tavoitteiden seurantaindikaattori työvoimatoimistotasolla

| Tavoite | Indikaattori |
|--|--|
| Kohtaanto-ongelmien vähentäminen | Raportoitujen ongelmapaikkojen määrä Työpaikkojen avoinnaolon kesto |
| Työurien pidentäminen | ei soveliaista tstatason indikaattoria |
| Toimenpiteiden vaikuttavuuden parantaminen | Toimenpiteen jälkeinen työllistyminen |
| Pitkittyneen työttömyyden estäminen | Virta 3 / 6 / 12 kk:n työttömyyteen |
| Rakennetyöttömyyden vähentäminen | Vaikeasti työllistyvien määrä |
| Työttömien määrän vähentäminen | Työttömät työministeriön tilastojen mukaan |

Koska usealle hallitusohjelmassa mainitulle ”vaikuttavuus”-tavoitteelle on löydettävissä indikaattori, jota voi seurata työvoimatoimistotasolla, voidaan tuotosindikaattoreita tarkastella suhteessa näihin ”vaikuttavuus”-indikaattoreihin. Sellaiset tuotokset, joilla on vahva yhteys vaikuttavuuksiin

Liikkuvuusavustusten määrien muutoksella ei näytä olevan vaikutusta esimerkiksi rekrytointiongelmien kokemisiin. Näiden asioiden keskinäisen suhteen tarkastelua hankaloittaa se, että tarkastelualueella myönnetyt liikkuvuusavustukset liittyvät toisen tarkastelualan työmarkkinatilanteeseen.

Muutokset työvoimakoulutuksen ja tukityön aloittaneiden määrissä korreloivat jonkin verran toimenpiteen jälkeen työhön sijoittuneiden muutoksen kanssa; toimenpiteen aloittaneiden määrän suureneminen on merkinnyt usein myös toimenpiteen jälkeen työhön sijoittuneiden määrän suhteellisesti suurempaa kasvua. Em. asioiden korrelaatio ei ole yllätys. Selitys asialle saattaa liittyä alueen työmarkkinoihin ja työvoiman kysynnän muutoksiin.

Yllättävä havainto on sitä vastoin se, että muutos työvoimakoulutuksen aloittaneiden määrässä korreloi tilastollisesti jonkin verran vaikeasti työllistyvien määrän muutoksen kanssa. Näyttää siltä, että työvoimakoulutuksen keinoin on lähdetty korjaamaan rakenteellisen työttömyyden ongelmaa.

Muutokset työvoimapolitiittisten lausuntojen ja työnhakusuunnitelmien määrissä liittyvät, kuten olettaa saattaakin muutoksiin työttömien virrassa, työttömien määrissä ja vaikeasti työllistyvien määrissä. Vahvimmat positiiviset korrelaatiot lausuntojen ja suunnitelmien määrien muutoksilla ovat vaikeasti työllistyvien määrien muutoksiin.

Muutokset pitkittyneessä työttömyydessä eivät näytä olevan yhteydessä analyysissa mukana olevien tuottavuusmuuttujien kanssa. Esimerkiksi työnhakusuunnitelmilla ei siten näyttäisi olevan vaikutusta työttömyyden lyhenemiseen.

Johtopäätöksenä työhallinnossa viime aikoina tehdystä tuottavuusmittauksesta voidaan sanoa, että tuottavuusmittareiden määrittely ei ole ollut johdonmukaista. Tuottavuutta on mitattu hyvin eri tyyppisillä indikaattoreilla, joilla on ollut vain vähäisiä kytkentöjä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Vaikka tuottavuusmittauksessa on pyritty kattavuuteen, on tuottavuustarkastelussa asiakkaiden todellisia tarpeita ajatellen selkeitä puutteita. Esimerkiksi asiakkaiden työllistymisiin tai heidän työmarkkinavalmiuksiensa parantumisiin liittyviä palvelusuoritteita ei laskelmissa ole.

4. TUOTOSMITTAUS ASIAKASLÄHTÖISESSÄ PALVELUSSA

4.1 Tuottavuusmittaukseen uusi asiakastarpeisiin pohjautuva viitekehikko

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen ja toiminnan tehostaminen on edelleen suuri haaste työhallinnon toiminnassa. Uudessa hallitusohjelmassakin on asia otettu esille. Siinä mainitaan mm. eräänä tavoitteena työnvälityksen asiakaslähtöisyyden parantaminen. Tässä analyysissä toimintaa ei ole arvioitu palvelutuotteiden tai palvelulinjojen tai näiden taustalla olevien asiakasryhmien pohjalta (vrt. taulukko 1), vaan toimintaa arvioidaan suoraan konkreettisten asiakastarpeiden pohjalta. Asiakastarpeet on rajattu koskemaan työllistymiseen tai työvoiman saantiin liittyviä tavoitteita.

Syyt, miksi asiakkaat tulevat työhallinnon palvelujen piiriin, ovat karkeasti ajateltuna seuraavat:

- 1) Asiakas (tässä tapauksessa työnantaja) etsii työntekijää tai asiakas (tässä tapauksessa työnhakija) etsii työtä
- 2) Asiakas kokee työmarkkinavalmiutensa puutteellisiksi ja hän haluaa parantaa näitä valmiuksiaan
- 3) Asiakas haluaa tietoja työmarkkinoista tai hän haluaa tietää omista työmarkkinavalmiuksistaan
- 4) Asiakas tarvitsee työttömyyden aikaista tukea tai muita avustuksia.

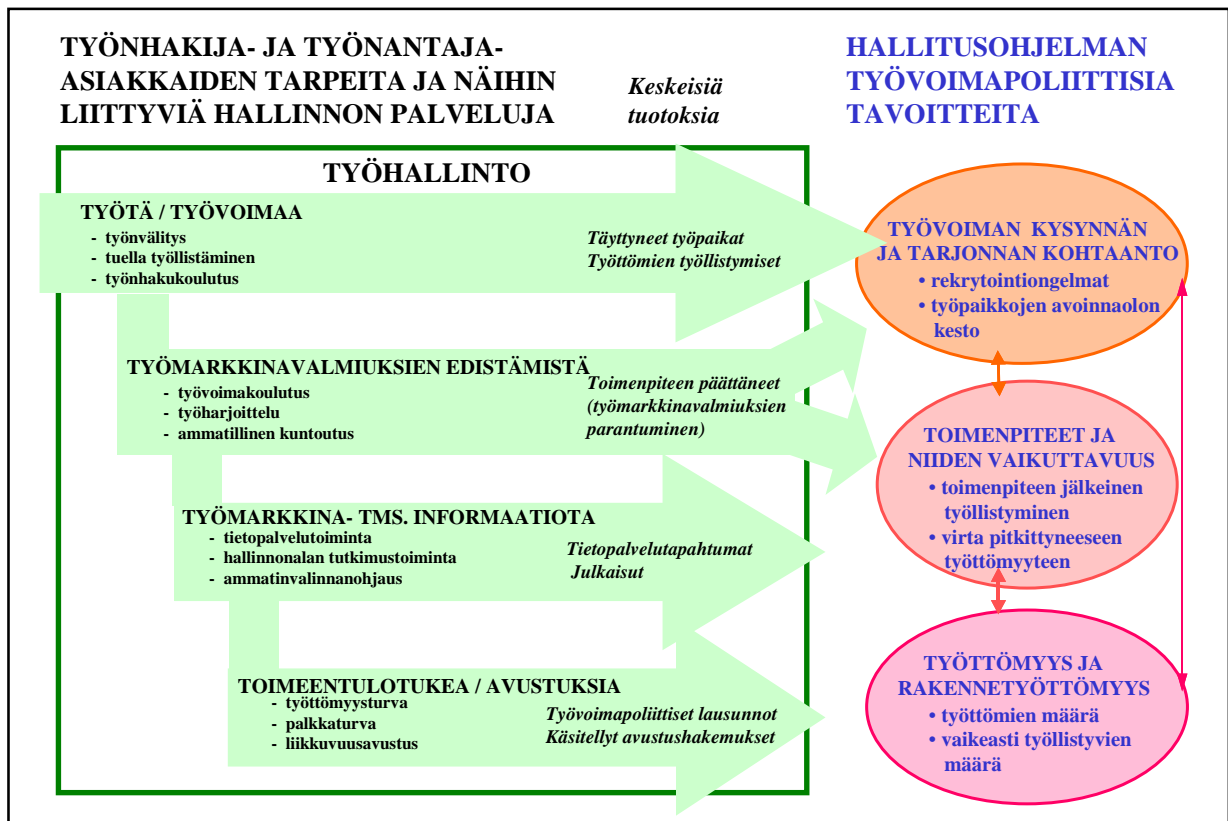
Palveluprosessin keskeiset tuotokset kytkeytyvät kiinteästi edellä mainittuihin asiakastarpeisiin:

- 1) Työnantaja- tai työnhakija-asiakas on saanut työvoimaa tai työtä
- 2) Asiakkaan työmarkkinavalmiuksia on edistetty työvoimapolitiittisen toimenpiteen avulla
- 3) Asiakas on saanut tietoa työmarkkinoista tai omista työmarkkinavalmiuksistaan
- 4) Asiakasta on palveltu tukeen tai avustukseen liittyvässä asiassa, niin että tuen tai avustuksen saannin edellytykset tältä osin ovat olemassa.

Työnhakijoiden tai työnantajien tarpeiden lisäksi tarkasteluun voidaan ottaa mukaan ns. yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Asiakkaiden palveluprosessien tulee tuottaa sellaisia palveluja, joilla saadaan mm. edistettyä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa, parannettua toimenpiteiden vaikuttavuutta ja vähennettyä työttömyyttä ja rakennetyöttömyyttä.

Prosessisuoritteiden, tuotosten ja vaikuttavuusasioiden suhteista on työhallinnossa käytössä ollut kuvaus, jossa hallinnon tehtäväkenttä on jaettu osiin (Ohjaus- ja tavoiteryhmän ehdotukset työhallinnon tulospriaman indikaattoreiksi, 11). Kunkin tehtäväkentän osalta on kuvattu palvelun etene- mistä prosessisuoritteista ja lopullisiin tuotoksiin. Mallissa on kuvattu myös lopullisten tuotosten yhteydet yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitelohkoihin. Tätä mallia on tässä tutkimuksessa kehitelty edelleen niin, että se rakentuu konkreettisten asiakastarpeiden pohjalle.

KUVIO 7. Työvoimapolitiikan prosessi ja suoritteet 2006



4.2 Tuotosindikaattorien tyypittely

Keskeisiksi palveluprosessin **ulkoisiksi suoritteiksi** voidaan määrittää mm. seuraavat asiat:

- täyttyneiden työpaikkojen määrä
- työttömyydestä työhön sijoittuneiden määrä
- työmarkkinavalmiuksia parantavan toimenpiteen suorittaminen
- tietopalvelutapahtumien määrä
- työmarkkinainformaatiota sisältävien julkaisujen määrä
- työvoimapolitiittisten lausuntojen määrä
- käsiteltyjen avustushakemusten määrä.

Kun näitä ulkoisia suoritteita arvioidaan työvoimatoimiston roolin osalta, pitää tehdä vielä eräitä täsmennyksiä. Työpaikkojen täyttymisiin tilastoituu nykyisin paljon sellaisia asioita, joissa työvoimatoimiston rooli on epäselvä. Esimerkiksi täyttymissyyden, ”muuten täyttyneet” työpaikat tai ”haku aika päättynyt”, voidaan kyseenalaistaa työvoimatoimiston rooli työpaikan täytössä. Työpaikan täyttösyyn ”haku aika päättynyt” osalta voidaan jopa ajatella, että hakuajan päätyttyä työpaikka ei ole välttämättä edes täyttynyt. Parhaiten työvoimatoimiston rooli työpaikkojen täytöissä tulee esille osoituksista täyttyneiden työpaikkojen osalta. Myös muuten työvoimatoimiston hakijalla täyttyneiden työpaikkojen kohdalla voidaan työvoimatoimistolla katsoa olevan jonkinlainen rooli siinä, että asiakas on löytänyt työpaikan.

Samalla tavalla työvoimatoimiston roolia voidaan arvioida työttömien työllistymisten osalta. Työttömyyksien päättymiset syyhyn ”saanut muuten työtä” ovat työvoimatoimiston merkityksen kannalta varsin epämääräisiä. Parhaiten työvoimatoimiston toiminta on mukana työnvälityksissä yleisille työmarkkinoille tai toimenpitein sijoituksissa. Rajan veto työvoimatoimiston roolin osalta on tässä kuitenkin vaikeaa. Muuten työtä saaneissa voi olla esimerkiksi sellaisia, jotka ovat käyneet työvoimatoimiston järjestämässä työnhakukoulutuksessa ja ovat tämän myötä oppineet/saaneet tukea itsenäiseen työnhakuun ja saaneet omatoimisesti työtä.

Työmarkkinavalmiuksia parantavan toimenpiteen suorittaminen lisää mahdollisesti työttömän työmarkkinavalmiuksia. Näin ei kuitenkaan aina käy. Usein henkilöt jäävät esimerkiksi toimenpiteen jälkeen jälleen työttömiksi. Jos työmarkkinavalmiuksia parantavia toimenpiteitä ajatellaan työttömien työllistymistarpeita ajatellen, on vain osalla toimenpiteistä täytetty näitä asiakkaiden tarpeita. Jos henkilö on toimenpiteen jälkeen päässyt työhön, on tämä selkein osoitus työllistymistavoitteen saavuttamisesta. Toimenpiteeseen osallistuneiden arvioita toimenpiteen vaikutuksista heidän työmarkkina-asemaansa saadaan työvoimakoulutuksen osalta Opal -palautejärjestelmän kautta. Tämän tapaisen ”vaikuttavuus” -ulottuvuuden kytkemistä tuottavuustarkasteluihin tulisivin jatkossa kehittää.

Työhallinnon tilastojärjestelmästä ei saa systemaattista työvoimatoimistoista tietoa tietopalvelutapahtumista. Työmarkkinainformaation tuottamisesta ei myöskään tuoteta työvoimatoimistoista tietoa. Lisäksi tässä analyysissä käytettävän työvoimatoimistoittaisen aineiston pohjalta ei saa tietoja käsitellyistä avustushakemuksista. Avustuksiin liittyviä volyymeja saadaan kuitenkin osittain selville liikkuvuusavustusten saajien määrien pohjalta.

Työvoimatoimistojen ulkoisen tuottavuuden laskelmissa luvussa 5.1 on käytetty seuraavia tuotosmuuttujia:

1. Osoituksesta ja muuten työvoimatoimiston hakijalla täyttyneiden työpaikkojen määrä
2. Yleisille työmarkkinoille ja toimenpidesijoitukseen päättäneiden työttömyyksien määrä
3. Työvoimakoulutuksen ja työharjoittelun jälkeen työhön sijoittuneiden määrä
4. Työvoimapolitiittisten lausuntojen määrä
5. Liikkuvuusavustusten saajien määrä.

Ulkoisten suoritteiden lisäksi hallinto tuottaa lukuisia sellaisia asioita, joiden saaminen ei täytä asiakkaiden palvelutarvetta, mutta ne jollain tavalla liittyvät asiakkaiden tarpeisiin. Tällaisia lähinnä hallinnon **sisäisiksi suoritteiksi** voidaan määritellä mm. seuraavat suoritteet:

- laadittujen työnhakusuunnitelmien määrä
- työhön osoitusten määrä
- työvoimapolitiittisen toimenpiteen aloittaneiden määrä.

Asiakastarkastelua voidaan tehdä vielä asiakasvirtojen ja asiakaspohjan perusteella. Asiakasvirtojen pohjalta voidaan selvittää prosessin **toteutunutta kuormitusta**. Sovelaita työvoimatoimistoindikaattoreita ovat mm:

- uusien avoimeksi ilmoitettujen työpaikkojen määrä
- uusien työttömien määrä
- pitkittyneiden työttömyyksien määrä (esim. yli vuoden pituiseksi venyneet työttömät).

Asiakaspohjan avulla voidaan määrittää **potentiaalista kuormitusta**. Indikaattoreita tämän tyyppisessä tarkastelussa ovat mm:

- työvoiman määrä
- työttömien määrä.

Mm. työllisten määrä ja yrityskannan määrä olisivat soveliaita potentiaalisen kuormituksen määrittä, mutta näistä ei ole saatavissa työvoimatoimistotason tietoa vuodelta 2006.

4.3 Panosmuuttajat

Tuottavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi työn ja pääoman tuottavuuden osalta. Työn tuottavuus kuvaa työpanoksen ja tuotoksen suhdetta. Työn tuottavuuden laskemisessa panoksen muuttujina voidaan käyttää esimerkiksi työtunteja, henkilötyövuosia, hoidettuja virkoja, henkilöstön määriä tai työvoimakustannuksia.

Tässä tutkimuksessa tuottavuutta on tarkasteltu juuri työn tuottavuuden osalta ja panosmuuttujina laskelmissa käytetään toteutuneiden henkilötyövuosien määriä.

Toteutuneiden henkilötyövuosien osalta voidaan kuitenkin vielä tehdä tarkennuksia. Työvoimatoimistojen henkilötyövuosiseurannasta saa tietoja vielä sen mukaan, minkä tyyppisessä työsuhteessa henkilö on työskennellyt (vakainainen virka / työllisyysvaroin palkattu).

4.4 Tuotos- ja panosmuuttujien painotuksesta

Tuottavuuslaskelmissa käytettävien muuttujien määritysten lisäksi, tulee muuttujille määrittää painot. Painotukset voidaan määrittää esimerkiksi palvelusuoritteisiin käytetyn työajan perusteella, matemaattisten optimointiratkaisujen kautta (DEA-menetelmä) tai sen mukaan, mihin toiminnassa tulisi keskittyä.

Tässä analyysissä tuotosmuuttujien painotuksiin ei ole haettu matemaattisia tai työajankäyttöön liittyviä lähtökohtia, vaan tuotosten painotusten määritysten taustalla ovat hallitusohjelman linjaukset eli mihin asiakaslähtöisessä ja työmarkkinoiden toimivuuden edistämiseen tähtäävässä toiminnassa tulisi pyrkiä. Tuotos- ja varsinkin kuormitusmuuttujien painotusta voidaan pitää empiirisenä kysymyksenä. Painot voivat olla myös sopimuksenvaraisia asioita.

5. TYÖVOIMATOIMISTOJEN ASIAKKAAT JA TUOTTAVUUS

5.1 Työvoimatoimistojen ulkoinen tuottavuus

Työvoimatoimistojen ulkoinen tuottavuus on laskettu suhteuttamalla ulkoiset suoritteet (asiakkaiden palvelutarpeisiin liittyvät suoritteet) koko henkilöstön henkilötyövuosien määrään.

Ulkoiset suoritteet on painotettu seuraavasti:

- osoituksesta ja muuten työvoimatoimiston hakijalla täyttyneiden työpaikkojen määrä 30 %
- työhön välitettyjen ja toimenpiteisiin sijoitettujen määrä 30 %
- työvoimakoulutuksen ja työharjoittelun jälkeen työhön sijoittuneiden määrä 30 %
- työvoimapoliittisten lausuntojen määrä ja liikkuvuusavustusten saajien määrä 10 %.

Taulukossa 3 on ulkoinen tuottavuus esitetty 10 parhaimman ja 10 heikoimman työvoimatoimiston osalta indeksilukuna. Koko maan tuottavuus on 100. Mikäli työvoimatoimiston tuottavuusindeksi on esimerkiksi 120, on kyseinen työvoimatoimisto tuottanut 20 prosenttia enemmän ulkoisia tuotoksia kuin työvoimatoimistot keskimäärin.

TAULUKKO 3. Työvoimatoimistojen ulkoinen tuottavuus vuonna 2006 (koko maa=100)

| Työvoimatoimisto | Ulkoinen tuottavuus |
|---------------------|---------------------|
| 1 KOILLISMAA | 226 |
| 2 SIIKALATVA | 179 |
| 3 VAASA | 176 |
| 4 LAPINLAHTI | 170 |
| 5 ENO | 164 |
| 6 NIVALA-HAAPAJÄRVI | 163 |
| 7 NILSIÄ | 156 |
| 8 HAUKIPUDAS | 154 |
| 9 LAITILA | 151 |
| 10 VAMMALAN SEUTU | 142 |
| . | |
| . | |
| . | |
| 117 VANTAA | 66 |
| 118 ESPOO | 66 |
| 119 LOIMAA | 66 |
| 120 JÄRVENPÄÄ | 62 |
| 121 MÄNTSÄLÄ | 62 |
| 122 HANKO | 61 |
| 123 HEINÄVESI | 59 |
| 124 KEMIÖ | 57 |
| 125 VAALA | 47 |
| 126 PARIKKALA | 44 |
| KOKO MAA | 100 |

Kuten taulukosta 3 voidaan havaita, ovat työvoimatoimistojen ulkoisen tuottavuuden erot vuonna 2006 varsin suuret. Koillismaan työvoimatoimistossa ulkoisia suoritteita on syntynyt yli kaksinkertainen määrä koko maan keskiarvoon nähden. Parikkalassa on vastaavasti syntynyt tuotoksia vain 44 prosenttia siitä, mitä koko maassa vastaavilla henkilöresursseilla on keskimäärin saatu aikaan.

Aiemmasta analyysityöstä tiedetään, että tulokset eivät ole kovin herkkiä tuotosten painojen vaihteluille. Painotuksen vaihtaminen kuitenkin muuttaa jonkin verran työvoimatoimistojen tuottavuuslukuja. Mikäli edellä mainitussa laskelmassa esimerkiksi työpaikkojen täyttömuuttujaa painotettaisiin

siin enemmän ja vastaavasti työhön välitettyjen ja toimenpiteisiin sijoittuneiden muuttujaa painotettiin vähemmän, nousisivat suurten työmarkkina-alueiden (missä on paljon työvoiman kysyntää) indeksi-arvot.

Kaikkien työvoimatoimistojen ulkoisen tuottavuuden indeksi-arvot on esitetty liitteessä 1.

5.2 Työvoimatoimistojen sisäinen tuottavuus

Työvoimatoimistojen sisäinen tuottavuus on laskettu vastaavalla tavalla kun edellisessä aluvussa laskettiin ulkoinen tuottavuus eli suoritteet, tässä tapauksessa sisäiset suoritteet on suhteutettu koko henkilöstön henkilötyövuosien määriin.

Sisäiset suoritteet on painotettu seuraavasti:

- työnhakusuunnitelmien määrä 40 %
- työhön osoitusten määrä 30 %
- aktiivitoimenpiteen aloittaneiden määrä 30 %.

TAULUKKO 4. Työvoimatoimistojen sisäinen tuottavuus vuonna 2006 (koko maa=100)

| Työvoimatoimisto | Sisäinen tuottavuus |
|-------------------------|----------------------------|
| 1 LAPINLAHTI | 273 |
| 2 SIIKALATVA | 267 |
| 3 PUDASJÄRVI | 256 |
| 4 PIELAVESI | 228 |
| 5 KIURUVESI | 210 |
| 6 SIILINJÄRVI | 203 |
| 7 NILSIÄ | 193 |
| 8 YLÄ-KARJALA | 190 |
| 9 KOILLISMAA | 185 |
| 10 POHJOIS-PIRKANMAA | 181 |
| . | |
| . | |
| . | |
| 117 KARJAA | 58 |
| 118 KIRKKONUMMI | 57 |
| 119 JOUTSA | 56 |
| 120 MÄNTSÄLÄ | 55 |
| 121 ESPOO | 52 |
| 122 PORIN SEUTU | 50 |
| 123 PIETARSAARI | 48 |
| 124 VAALA | 46 |
| 125 KEMIÖ | 46 |
| 126 KANGASNIEMI | 45 |
| KOKO MAA | 100 |

Erot sisäisessä tuottavuudessa ovat vielä suurempia kuin erot ulkoisessa tuottavuudessa. Eniten sisäisiä suoritteita on henkilöresursseihin nähden tehty Lapinlahden työvoimatoimistossa ja vähiten Kangasniemen työvoimatoimistossa.

Liitteessä 2 on kaikkien työvoimatoimistojen sisäisen tuottavuuden indeksi-arvot.

5.3 Työvoimatoimistojen toteutunut kuormitus

Työvoimatoimistojen kuormitus on laskettu suhteuttamalla työttömyyteen ja avoimiin paikkoihin liittyneet virtatiedot vuodelta 2006 vakinaisen henkilöstön henkilötyövuosien määriin.

Kuormitustekijät on painotettu seuraavasti:

- uusien avointen paikkojen määrä 40 %
- uusien työttömien määrä 30 %
- uusien pitkäaikaistyöttömien määrä 30 %.

TAULUKKO 5. Työvoimatoimistojen toteutunut kuormitus vuonna 2006 (koko maa=100)

| Työvoimatoimisto | Toteutunut kuormitus |
|------------------|----------------------|
| 1 HELSINKI | 150 |
| 2 VANTAA | 137 |
| 3 KIRKKONUMMI | 132 |
| 4 ESPOO | 127 |
| 5 TAMMISAARI | 126 |
| 6 TAMPERE | 125 |
| 7 PORVOO | 121 |
| 8 NURMIJÄRVI | 118 |
| 9 KARJAA | 112 |
| 10 OULUN SEUTU | 112 |
| . | |
| . | |
| . | |
| 117 VIRRAT | 64 |
| 118 KARKKILA | 64 |
| 119 PARIKKALA | 62 |
| 120 YLÄ-KAINUU | 61 |
| 121 HYRYNSALMI | 60 |
| 122 JUVA | 58 |
| 123 ITÄ-LAPPI | 58 |
| 124 ITÄ-KAINUU | 56 |
| 125 JOUTSA | 55 |
| 126 PALTAMO | 54 |
| KOKO MAA | 100 |

Toteutuneen kuormituksen laskelmassa maan suurin työvoimatoimisto, Helsingin työvoimatoimiston nousee listan kärkeen. Helsingissä on uusien avointen työpaikkojen, työttömien ja pitkäaikaisyöttömien virtaa suhteessa vakinaiseen henkilöstöön ollut yhteensä yli 50 prosenttia enemmän kuin keskimäärin Suomen työvoimatoimistoissa. ”Kymmenen kärjessä” listalla on useita muitakin suuria työvoimatoimistoja (Vantaa, Espoo, Tampere ja Oulun seutu).

Suurissa työvoimatoimistoissa on paljon asiakasvirtaa, mutta korkeaan ulkoiseen tuottavuuteen suurissa työvoimatoimistoissa on kuitenkin vaikea päästä. Ulkoisen tuottavuuden 10-kärjessä listalle suuria työvoimatoimistoja ei ole sijoittunut (taulukko 3). Suurissa työvoimatoimistoissa on hyviä mahdollisuuksia päästä suuriin tuotoslukuihin, mutta toimintaympäristössä on myös haasteita. Hynninen (2007) on tutkimuksessaan todennut mm., että työpaikat täyttyvät tiheästi asutuilla alueilla tehokkaammin kuin muualla. Työnhakijoiden osaamisen ja työpaikkojen vaatimusten yhteensovittamisessa on kuitenkin erityisiä ongelmia korkean asukastiheyden työmarkkinoilla. Vaikka matalasti koulutettujen työnhakijoiden osuus kaikista työnhakijoista on suurissa kaupungeissa muita alueita alempi, on se Hynnisen mukaan liian korkea avoinna olevien työpaikkojen vaatimukseen nähden.

TE-keskualueittainen tarkastelu osoittaa, että vuonna 2006 eniten kuormitusta on ollut Uudenmaan TE-keskuksen työvoimatoimistoissa (indeksi 133) ja vähiten Kainuun työvoimatoimistoissa (indeksi 66).

Kaikkien työvoimatoimistojen toteutuneen kuormituksen indeksiarvot on esitetty liitteessä 3.

5.4 Työvoimatoimistojen potentiaalinen kuormitus

Työvoimatoimistojen potentiaalinen kuormitus on laskettu suhteuttamalla työvoiman ja työttömien määrät vakinaisen henkilöstön henkilötyövuosien määriin.

Potentiaalisen kuormituksen muuttujat on painotettu seuraavasti:

- työvoiman määrä 50 %
- työttömien työnhakijoiden määrä 50 %.

TAULUKKO 6. Työvoimatoimistojen potentiaalinen kuormitus vuonna 2006 (koko maa=100)

| Työvoimatoimisto | Potentiaalinen kuormitus |
|---------------------|--------------------------|
| 1 KIRKKONUMMI | 188 |
| 2 TAMMISAARI | 186 |
| 3 TUUSULA | 170 |
| 4 PORVOO | 169 |
| 5 NURMIJÄRVI | 165 |
| 6 PARAINEN | 164 |
| 7 KAARINA | 157 |
| 8 KARJAA | 155 |
| 9 JÄMSÄ | 144 |
| 10 KESKI-PIRKANMAA | 133 |
| . | |
| . | |
| . | |
| 117 YLÄ-KAINUU | 68 |
| 118 ITÄ-KAINUU | 67 |
| 119 PUOLANKA | 67 |
| 120 VARKAUDEN SEUTU | 67 |
| 121 KOILLISMAA | 65 |
| 122 ITÄ-LAPPI | 63 |
| 123 TUNTURI-LAPPI | 63 |
| 124 HEINÄVESI | 58 |
| 125 HYRYNSALMI | 55 |
| 126 PALTAMO | 53 |
| KOKO MAA | 100 |

Potentiaalisen kuormituksen laskelma ei nosta enää kymmenen kärjessä listalle suurimpia Suomen työvoimatoimistoja. Eniten potentiaalista asiakaspohjaan vakinaiseen henkilöstöön nähden on vuonna 2006 ollut Kirkkonummella ja vähiten Paltamossa. Potentiaalisen kuormituksen 10 – kärjessä listalla on paljon suurten kaupunkien ympäröityjä eli kuntia, joista pendelöidään suurissa kaupungeissa.

Kuten toteutunut kuormitus, on potentiaalinen kuormituskin ollut vuonna 2006 suurinta Uudenmaan TE-keskuksen alueella (indeksi 122) ja vähäisintä Kainuun TE-keskuksen työvoimatoimistoissa (indeksi 68).

Kaikkien työvoimatoimistojen potentiaalisen kuormituksen indeksiarvot on esitetty liitteessä 4.

6. TUOTTAVUUDEN JA KUORMITUKSEN YHTEYDET TOISIINSA

Kuten tästäkin analyysissä havaitaan, voidaan työvoimatoimistojen suoritusta tai resurssitarvetta arvioida useasta eri näkökulmista käsin. Jos lähtökohdaksi asetetaan asiakkaiden työllistymis- tai työvoimatarpeet, voidaan toimistojen tuottavuuden paremmuusjärjestys määrittää parhaiten ns. ulkoisen tuottavuuden mittauksella. Sisäinen tuottavuus ei asiakkaiden tarpeita ajatellen ole oleellista, ellei sisäistä tuottavuutta parantamalla päästä myös ulkoisen tuottavuuden paranemiseen.

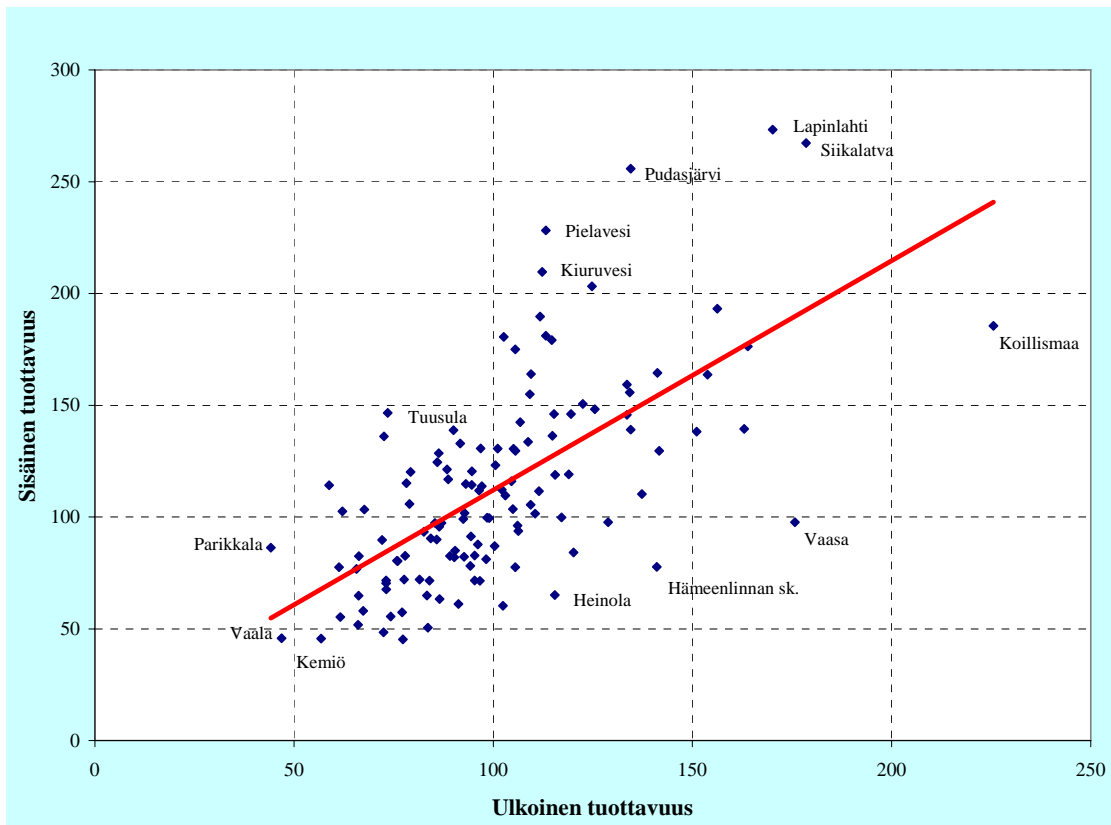
Työvoimatoimistojen resurssien määrittämisessä on työhallinnossa käytetty toteutuneeseen kuormitukseen tai potentiaaliseen kuormitukseen liittyviä laskelmia. Miten työvoimatoimistojen kuormitus liittyy työvoimatoimistojen tuottavuuteen? Aiheuttaako esimerkiksi suuri kuormitus sitä, että työpanosta joudutaan siirtämään palveluprosessin alkupäähän ja näin lopullisten tuotosten tekemisiin ei jää resursseja? Asiaa voidaan ajatella myös toisin, lopullisten tuotosten tekeminen edellyttää, että palveluprosessissa on palveltavia asiakkaita, joiden ”avulla” tuotokset syntyvät.

Seuraavaksi tarkastellaan ulkoisen tuottavuuden yhteyksiä sisäiseen tuottavuuteen, toteutuneeseen kuormitukseen ja potentiaaliseen kuormitukseen.

6.1 Ulkoisen tuottavuuden ja sisäisen tuottavuuden yhteys toisiinsa

Ulkoisen tuottavuuden ja sisäisen tuottavuuden välinen korrelaatiokerroin on 0,648. Edellä mainituilla tuottavuuden lajeilla on siis varsin selkeä yhteys toisiinsa. Osa työvoimatoimistoista sijoittuu kuitenkin varsin etäälle trendiviivasta, kuvio 8.

KUVIO 8. Työvoimatoimistojen ulkoinen ja sisäinen tuottavuus vuonna 2006



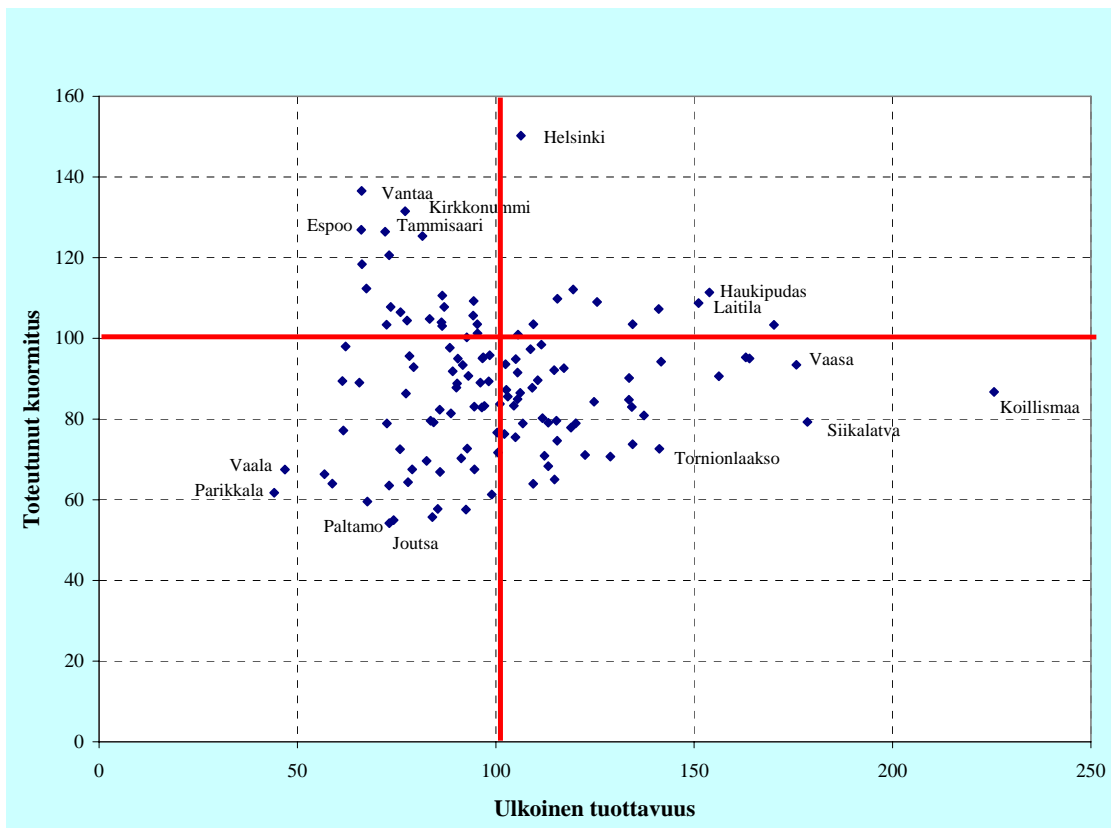
Ulkoisen tuottavuuden indeksi arvo poikkeaa eniten sisäisen tuottavuuden indeksi arvosta Pudasjärven, Pielaveden, Lapinlahden, Kiuruveden ja Siikalatvan työvoimatoimistoissa. Näissä työvoimatoimistoissa sisäisen tuottavuuden indeksiluku on noin 100 yksikköä suurempi kuin ulkoisen tuottavuuden indeksiluku. Päinvastainen tilanne on ollut Vaasan, Hämeenlinnan, Heinolan ja Koillismaan työvoimatoimistojen osalla. Näissä työvoimatoimistoissa ulkoisen tuottavuuden indeksi arvo on ollut selvästi suurempi kuin sisäisen tuottavuuden indeksi.

Korrelaatiotarkastelun pohjalta voidaan siis tehdä se johtopäätös, että työnhakusuunnitelmilla, työhönsoituksilla ja aktiivitoimenpiteillä edistetään asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Näitä palveluprosessin elementtejä ei kuitenkaan tarvitse ”tehtailla” ulkoisiin tuotoksiin pääsemiseksi, esimerkiksi Vaasassa, Hämeenlinnassa ja Heinolassa on päästy selvästi keskimääräistä parempaan ulkoiseen tuottavuuteen vaikka sisäisiä suoritteita on tehty henkilöstöön nähden koko maata vähemmän. Vastaavasti esimerkiksi Pudasjärvellä ja Pielavedellä on sisäisiin palvelusuoritteisiin nähden syntynyt yllättävän vähän ulkoista tuotosta, mikä saattaa liittyä sisäisten suoritteiden laadun tai vaikuttavuuden puutteisiin.

6.2 Ulkoisen tuottavuuden ja toteutuneen kuormituksen yhteys toisiinsa

Ulkoisen tuottavuus ja toteutunut kuormitus eivät näytä korrelaatiotarkastelun mukaan olevan lainkaan yhteydessä toisiinsa, sillä näiden asioiden välinen korrelaatio on 0,042. Seuraavaan kuvaan on trendiviivan sijasta piirretty nelikenttä.

KUVIO 9. Työvoimatoimistojen ulkoinen tuottavuus ja toteutunut kuormitus vuonna 2006



Ulkoisen tuottavuuden indeksiarvo poikkeaa eniten toteutuneen kuormituksen indeksiarvosta Koillismaan, Siikalatvan, Vaasan ja Tornionlaakson työvoimatoimistoissa. Edellä mainituissa työvoimatoimistoissa ulkoisen tuottavuuden indeksiluku on selvästi suurempi kuin toteutuneen kuormituksen indeksiluku (nelikentässä oikealla alhaalla). Nelikenttään vasemmalle ylös ovat vastaavasti sijoittuneet sellaiset työvoimatoimistot, joissa toteutuneen kuormituksen indeksiluku on ollut selvästi ulkoisen tuottavuuden indeksia suurempi. Kuvasta voi vielä huomata, että on paljon sellaisia työvoimatoimistoja, joissa sekä ulkoinen tuottavuus sekä toteutunut kuormitus ovat olleet keskimääräistä alhaisempia (mm. Parikkala, Vaala, Paltamo ja Joutsa) ja työvoimatoimistoja, joissa sekä ulkoinen tuottavuus että toteutunut kuormitus on ollut keskimääräistä suurempaa (mm. Haukipudas ja Laitila).

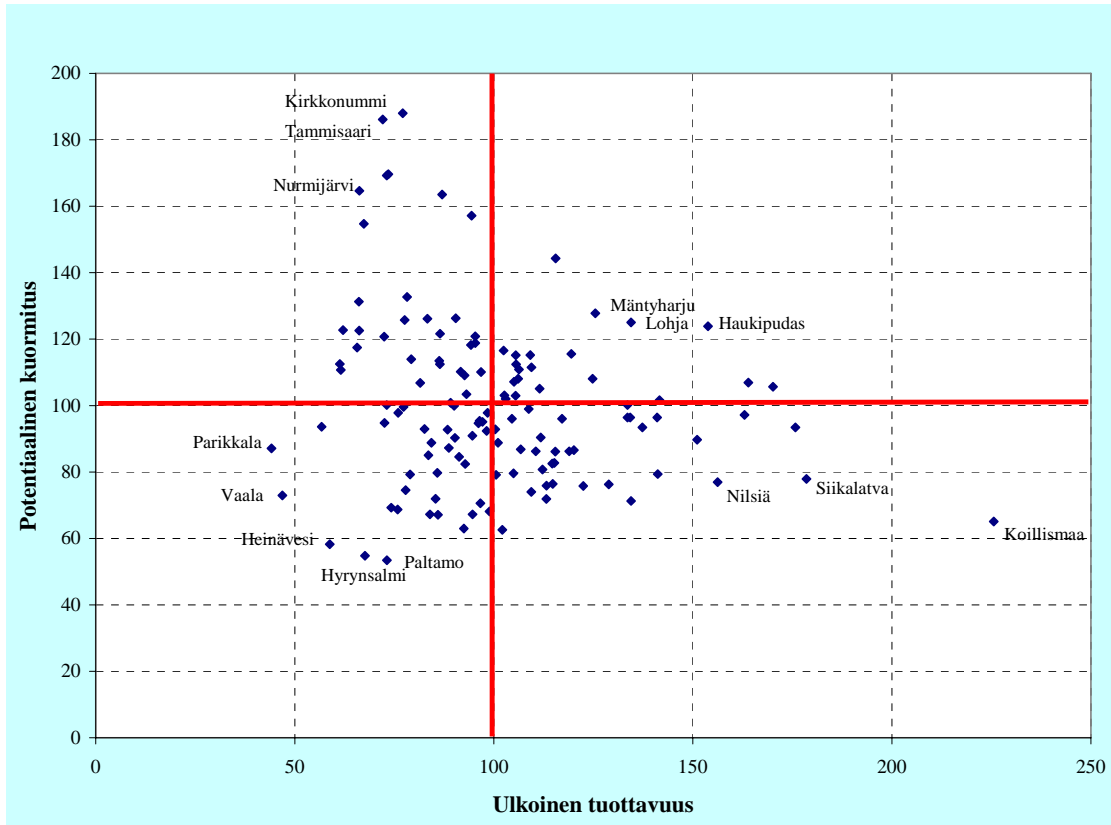
Olettamus, että kuormituksella ja ulkoisella tuottavuudella olisi yhteys toisiinsa ei saa tukea tästä tarkastelusta. Voisi esimerkiksi ajatella, että suuri kuormitus vähentää mahdollisuuksia tuottavaan toimintaan, sillä kuormitus saattaa sitoa resursseja palveluprosessin alkupäähän (mm. asiakkuuksien kirjaamisiin ja palvelutarpeiden selvityksiin). Kuormitusta (asiakasvirtoja) voidaan tosin ajatella myös palveluprosessin panoksina. Mikäli asiakasvirrat ovat pieniä, on ulkoisten suoritteiden tuottaminen vaikeampaa.

Hynninen (2007) on työvoimatoimistojen tehokkuusanalysissaan päätenyt siihen, että osa työvoimatoimistojen tehokkuuseroista selittyy työnhakijoiden ominaisuuksien ja työpaikkojen vaatimusten kohtaamattomuudella. Merkittävä osa tehokkuuseroista johtuu kuitenkin muista syistä. Työvoimatoimistojen toimintakulttuureissa lieneekin Hynysen mukaan vaihtelua esimerkiksi niiden suhteessa paikalliseen elinkeinoelämään. Tämä vaikuttaa myös työpaikkojen täyttymisen tehokkuuteen.

6.3 Ulkoisen tuottavuuden ja potentiaalisen kuormituksen yhteys toisiinsa

Ulkoisen tuottavuuden ja potentiaalisen kuormituksen välillä on pieni negatiivinen korrelaatio: $-0,198$.

KUVIO 10. Työvoimatoimistojen ulkoinen tuottavuus ja potentiaalinen kuormitus vuonna 2006



Ulkoisen tuottavuuden ja potentiaalisen kuormituksen indeksiärvot poikkeavat toistaan eniten Koillismaan työvoimatoimistossa. Koillismaalla ulkoinen tuottavuus on henkilöstöön nähden ollut maan kärkeä vaikka potentiaalista asiakaspohjaa on alueella ollut selvästi maan keskitasoa vähemmän. Vastaavasti Tammisaarissa ja Kirkkonummella asiakaspohja on ollut suuri, mutta ulkoinen tuottavuus on jäänyt selvästi maan keskitasoa alhaisemmaksi.

Lievä negatiivinen korrelaatio voi viitata siihen, että suuri asiakaspohja, varsinkin työttömien varanto, sitoo resursseja asiakkuuden hoitoon liittyviin prosesseihin.

6.4 Sisäisen tuottavuuden, toteutuneen kuormituksen ja potentiaalisen kuormituksen keskinäiset yhteydet

Edellä on todettu, että ulkoinen tuottavuus korreloi sisäisen tuottavuuden kanssa (korrelaatiokerroin 0,648). Vielä suurempi kerroin on toteutuneen ja potentiaalisen kuormituksen välillä (0,783).

Sisäisellä tuottavuudella ei ole yhteyttä toteutuneeseen kuormitukseen (korrelaatiokerroin $-0,087$). Tilanne sisäisen tuottavuuden osalta on siis samanlainen kuin ulkoisenkin tuottavuuden osalta, toteutunut kuormitus ei vaikuta asiaan. Sisäisen tuottavuuden ja toteutuneen kuormituksen ulottuvuudet ovat palveluprosessissa varsin lähellä toisiaan ja rajanveto näiden asioiden välillä on joskus vaikeaa (ks. kuvio 2). Tämän vuoksi olematon korrelaatio on yllätys.

Sisäinen tuottavuus korreloi myös heikosti potentiaalisen kuormituksen kanssa. Hienoinen negatiivinen korrelaatio asioiden välillä kuitenkin on (korrelaatiokerroin $-0,182$).

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä analyysissä asiakkaiden palvelutarve on nostettu keskeiseksi teemaksi työvoimatoimistojen tuottavuuden arvioinnissa. Työvoimatoimistojen suoritteet tuottavuustarkasteluissa on jaoteltu asiakkaiden palvelutarpeiden pohjalta ulkoisiin suoritteisiin sekä sisäisiin suoritteisiin. Lisäksi palveluprosessin asiakkaita on tarkasteltu prosessin kuormittavuuden näkökulmasta. Kuormittavuus on jaoteltu myös kahteen ulottuvuuteen: toteutuneeseen kuormitukseen, joka liittyy asiakasvirtoihin ja potentiaaliseen kuormitukseen, joka liittyy asiakaspohjiin.

Mikäli työvoimatoimistot halutaan asettaa tuottavuuden suhteen paremmuusjärjestykseen, tulee tämä tehdä ns. ulkoisen tuottavuuden kriteerien pohjalta. Sisäinen tuottavuus, vaikka se tutkimuksen mukaan onkin yhteydessä ulkoiseen tuottavuuteen, on toissijainen asia ja työvoimatoimistoja ei tulisi asettaa paremmuusjärjestykseen sisäisen tuottavuuden indikaattorien pohjalta.

Kuormitustarkasteluissa ei ole myöskään kyse työvoimatoimistojen hyvyyden tai huonouden määrittämisestä. Analyysin mukaan kuormituksen pohjalta ei voi tehdä päätelmiä, miten työvoimatoimisto tuottaa henkilöresursseillaan palveluja asiakkailleen. Kuormituslaskelmat, joita työhallinnossa on tehty henkilöresurssien määrittäysten pohjana, ovatkin hyvin kyseenalaisia. Mikäli resursseja halutaan suunnata tuloksekkaaseen toimintaan, tulisi laskelmiin ottaa mukaan tuottavuusulottuvuuksia tai resurssimäärittäyksen voisi tehdä pelkästään tuottavuuksien perusteella. Kuormituslaskelmat resurssien jaon pohjana saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan (esimerkiksi tuloksekas toiminta työttömyyden vähentämisessä on saattanut vähentää yksikön resursseja muita alueita enemmän).

Palvelujen kehittämisessä hyvien käytäntöjen esille nostaminen (benchmark –toiminta) on tärkeää. Tämän analyysin pohjalta hyvät käytännöt eli asiakaslähtöiset toiminnan muodot nousevat esille ulkoisen tuottavuuden laskelman pohjalta. Työvoimatoimistoista parhaiten ulkoisia, asiakaslähtöisiä työllisyystavoitteita ovat henkilöstömäärään suhteutettuna tuottaneet: Koillismaan, Siikalatvan, Vaasan, Lapinlahden, Enon, Nivala-Haapajärven, Nilsiän, Haukiputaan, Laitilan ja Vammalan työvoimatoimistot. Edellä mainitut toimistot olisivat siis tämän tutkimuksen nojalla hyviä benchmark –yksiköitä.

Työvoimatoimistoilla on analyysin mukaan suuria suorituseroja. Joissakin työvoimatoimistoissa on ulkoisia suoritteita henkilöresursseihin nähden tuotettu alle puolet siitä mitä työvoimatoimistot ovat keskimäärin tuottaneet. Mikäli ulkoisen tuottavuuden vertailu tehdään tuottavimman ja heikoimmin tuottaneen työvoimatoimiston välillä, päästään varsinaiseen tuottavuuserojen hajontaan: tuottavimmassa työvoimatoimistossa henkilöstö tuottaa keskimäärin noin neljä kertaa enemmän suoritteita kuin heikkotuottoisimmassa työvoimatoimistossa.

Työvoimatoimistojen tuottavuusanalyysissä on käytetty työhallinnon tietojärjestelmän tuottamia tietoja työvoimatoimistojen toiminta-alueilta. Kuten tutkimuksen johdannossa mainittiin, työvoimatoimiston toiminta-alueet ovat ongelmallisia, koska tietojen yhdistäminen mm. muusta elinkeinotoiminnasta saatuihin tietoihin on hankalaa. Toiminnan tehokkuuden arviointi suhteessa toimintaympäristöön jääkin tässä analyysissä puutteelliseksi. Osa tehokkuuseroista selittyy työvoimatoimistojen toimintaympäristöjen erityispiirtein pohjalta. Analyysissä voisikin jatkossa edetä tähän suuntaan. Todennäköistä on kuitenkin se, että toimintaympäristön piirteiden avulla ei päästä kunnolla selvittämään tuottavuuden eroja, kuten Sanna-Mari Hynninen työvoimatoimistojen tehokkuus-tutkimuksessaan totesi. Tehokas tai tuottava toiminta edellyttää mm. hyvää yhteistyötä paikallisen elinkeinoelämän kanssa.

Suuret työvoimatoimistot nousivat analyysissa esille keskimääristä suuremman kuormituksen, mutta suhteellisten vähäisten tuotossuoritteiden johdosta. Suurten työvoimatoimistojen ja pääkaupunkiseudun tarkempi analyysi toiminnan tehokkuuden näkökulmasta olisi myös tarpeellista. Suurissa kaupungeissa työmarkkinat saattavat esimerkiksi olla alueellisesti niin eriytyneitä, että työnvoiman kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen on tästä syystä muita alueita vaikeampaa.

Tuottavuuserot ovat suuria myös TE-keskustason tarkastelussa. Eniten ulkoisia suoritteita henkilöresursseihin nähden on tuotettu Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjanmaalla ja Hämeessä. Vähäisintä tuottavuus on vuonna 2006 ollut Kainuussa, Satakunnassa ja Uudellamaalla.

Jokaisella TE-keskuksella on ulkoisen tuottavuuden, sisäisen tuottavuuden, toteutuneen kuormituksen ja potentiaalisen kuormituksen ulottuvuuksien avulla hahmoteltavissa oma profiili (liite 5). Alueet, joissa indeksiarvot edellä mainituilla tarkasteluilla poikkeavat eniten toisistaan ovat: Pohjois-Savo, Pohjois-Pohjanmaa, Uusimaa ja Pohjanmaa. Pohjois-Savossa tehdään huomattavan paljon sisäisiä suoritteita (työnhakusuunnitelmia, osoituksia työhön ja aloitetaan aktiivitoimenpiteitä), ulkoinen tuottavuus ja kuormitus on alueella henkilöresursseihin nähden paljon vähäisempää. Pohjois-Pohjanmaalla tehdään myös paljon sisäisiä suoritteita, mutta ulkoisia suoritteita syntyy myös paljon. Pohjois-Pohjanmaalla suhteellinen kuormitus on maan keskitasoa. Uudenmaan työvoimatoimistoja kuvaa suuri kuormitus, mutta vähäinen tuottavuus. Pohjanmaalla ulkoinen tuottavuus on suhteellisesti suurta. Pohjanmaan työvoimatoimistojen sisäinen tuottavuus, kuten myös kuormitus on hieman alle valtakunnan keskitason.

Tuottavuustarkastelun laajentaminen koko hallinnonalan toimintaan merkitsisi ainakin informaatio- ja tutkimustoiminnan suoritteiden lisäämistä laskelmiin. Työvoimatoimistoissa laaja-alaisempien työmarkkinainformaatiotuotteiden tekeminen on harvinaista. Sitä vastoin TE-keskuksissa ja ministeriötasolla analyysit, katsaukset, julkaisut ja tutkimukset ovat keskeisiä suoritteita.

LÄHTEET

Etelälahti Pekka (2005) Tulosprisman soveltamisesta tilivirastojen ohjauksessa. Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.

Hallitusohjelma. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007.

Heikkinen Jani (2005) Tuottavuus kiinnostaa päätöksentekijöitä. Valtiotyönantaja –lehti. Maaliskuu 2005, Valtion työmarkkinalaitos.

Hynninen Sanna-Mari (2007) Matching in Local Labour Markets. Empirical Studies from Finland. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics, 56.

Ohjaus- ja tavoiteryhmän ehdotukset työhallinnon tulosprisman indikaattoreiksi. Työministeriö. Julkaisematon raportti 2004.

Rantanen Hannu (2005) Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö.

Tulosohjauksen terävöittäminen. Valtionvarainministeriö. Työryhmämuistioita 9/2003.

Työministeriö, Henkilötietojärjestelmä.

Työministeriö, Työnvälitystilasto.

LIITTEET

LIITE 1

| Työvoimatoimisto | Ulkoinen tuottavuus | Työvoimatoimisto | Ulkoinen tuottavuus |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 KOILLISMAA | 226 | 64 RIIHIMÄKI | 96 |
| 2 SIIKALATVA | 179 | 65 ROVANIEMI | 96 |
| 3 VAASA | 176 | 66 LEMPÄÄLÄ | 95 |
| 4 LAPINLAHTI | 170 | 67 KAAKKOIS-SATAKUNTA | 95 |
| 5 ENO | 164 | 68 PUOLANKA | 95 |
| 6 NIVALA-HAAPAJÄRVI | 163 | 69 SAVONLINNA | 95 |
| 7 NILSIÄ | 156 | 70 KAARINA | 94 |
| 8 HAUKIPUDAS | 154 | 71 ETELÄ-PIRKANMAA | 94 |
| 9 LAITILA | 151 | 72 VIITASAARI | 93 |
| 10 VAMMALAN SEUTU | 142 | 73 LIEKSA | 93 |
| 11 TORNIONLAAKSO | 141 | 74 JYVÄSKYLÄ | 93 |
| 12 HÄMEENLINNAN SEUTU | 141 | 75 ITÄ-LAPPI | 92 |
| 13 KAUSTINEN | 137 | 76 ÄÄNESEUTU | 92 |
| 14 PUDASJÄRVI | 134 | 77 KUUSIOKUNNAT | 91 |
| 15 LOHJA | 134 | 78 YLÖJÄRVI | 90 |
| 16 ILOMANTSI | 134 | 79 MIKKELI | 90 |
| 17 MÄNTTÄ | 134 | 80 OUTOKUMMUN SEUTU | 90 |
| 18 ORIVESI | 134 | 81 KOTKA | 89 |
| 19 RAAHEN SEUTUKUNTA | 129 | 82 KESKI-KARJALA | 89 |
| 20 MÄNTYHARJU | 126 | 83 MERI-LAPPI | 88 |
| 21 SIILINJÄRVI | 125 | 84 PARAINEN | 87 |
| 22 ANJALANKOSKI | 122 | 85 SALO | 87 |
| 23 FORSSA | 120 | 86 PAIMIO | 86 |
| 24 OULUN SEUTU | 120 | 87 HYVINKÄÄ | 86 |
| 25 PIEKSÄMÄKI | 119 | 88 VARKAUDEN SEUTU | 86 |
| 26 YLIVIESKAN SEUTUK. | 117 | 89 KOUVOLAN SEUTU | 86 |
| 27 JÄMSÄ | 116 | 90 JUVA | 85 |
| 28 HEINOLA | 115 | 91 RAUMAN SEUTU | 84 |
| 29 HÄRMÄNMAA | 115 | 92 ITÄ-KAINUU | 84 |
| 30 HUITTINEN | 115 | 93 PORIN SEUTU | 84 |
| 31 KUOPIO | 115 | 94 RAISIO | 83 |
| 32 PIELAVESI | 113 | 95 SUUPOHJAN RANNIKKO | 83 |
| 33 POHJOIS-PIRKANMAA | 113 | 96 TAMPERE | 82 |
| 34 KIURUVESI | 112 | 97 KERAVA | 79 |
| 35 YLÄ-KARJALA | 112 | 98 IMÄTRAN SEUTU | 79 |
| 36 PÄIJÄT-HÄME | 111 | 99 KESKI-PIRKANMAA | 78 |
| 37 KOKKOLA | 111 | 100 SOTKAMO | 78 |
| 38 SISÄ-SAVO | 109 | 101 LOVIISA | 78 |
| 39 VIRRAT | 109 | 102 KANGASNIEMI | 77 |
| 40 NOKIA | 109 | 103 KIRKKONUMMI | 77 |
| 41 EURA | 109 | 104 POHJOIS-SATAKUNTA | 76 |
| 42 IISALMEN SEUTU | 107 | 105 LÄNSI-KAINUU | 76 |
| 43 HELSINKI | 106 | 106 JOUTSA | 74 |
| 44 KERIMÄKI | 106 | 107 TUUSULA | 73 |
| 45 HÄMEENKYRÖ | 106 | 108 PALTAMO | 73 |
| 46 UUSIKAUPUNKI | 106 | 109 PORVOO | 73 |
| 47 NOORMARKKU | 105 | 110 KARKKILA | 73 |
| 48 KEURUU | 105 | 111 KUUSANKOSKI | 73 |
| 49 SAARIJÄRVI | 105 | 112 PIETARSAARI | 72 |
| 50 SUUPOHJA | 105 | 113 TAMMISAARI | 72 |
| 51 KYRÖNMAA | 103 | 114 HYRYNSALMI | 68 |
| 52 LEPPÄVIRTA | 103 | 115 KARJAA | 67 |
| 53 VIHTI | 102 | 116 NURMIJÄRVI | 66 |
| 54 TUNTURI-LAPPI | 102 | 117 VANTAA | 66 |
| 55 POHJOIS-LAPPI | 101 | 118 ESPOO | 66 |
| 56 JÄRVISEUTU | 101 | 119 LOIMAA | 66 |
| 57 LAPPEENRANTA | 100 | 120 JÄRVENPÄÄ | 62 |
| 58 YLÄ-KAINUU | 99 | 121 MÄNTSÄLÄ | 62 |
| 59 JOENSUUN SEUTU | 98 | 122 HANKO | 61 |
| 60 SEINÄJOEN SEUTU | 98 | 123 HEINÄVESI | 59 |
| 61 HAMINA | 97 | 124 KEMIÖ | 57 |
| 62 JUANKOSKI | 97 | 125 VAALA | 47 |
| 63 TURKU | 97 | 126 PARIKKALA | 44 |
| | | KOKO MAA | 100 |

| Työvoimatoimisto | Sisäinen tuottavuus | Työvoimatoimisto | Sisäinen tuottavuus |
|----------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| 1 LAPINLAHTI | 273 | 64 HYRYNSALMI | 103 |
| 2 SIIKALATVA | 267 | 65 JÄRVENPÄÄ | 103 |
| 3 PUDASJÄRVI | 256 | 66 LIEKSA | 102 |
| 4 PIELAVESI | 228 | 67 KOKKOLA | 102 |
| 5 KIURUVESI | 210 | 68 YLIVIESKAN SEUTUK. | 100 |
| 6 SIILINJÄRVI | 203 | 69 JOENSUUN SEUTU | 100 |
| 7 NILSIÄ | 193 | 70 YLÄ-KAINUU | 100 |
| 8 YLÄ-KARJALA | 190 | 71 ITÄ-LAPPI | 99 |
| 9 KOILLISMAA | 185 | 72 RAAHEN SEUTUKUNTA | 98 |
| 10 POHJOIS-PIRKANMAA | 181 | 73 VAASA | 98 |
| 11 LEPPÄVIRTA | 181 | 74 PARAINEN | 97 |
| 12 KUOPIO | 179 | 75 JUVA | 97 |
| 13 ENO | 176 | 76 KERIMÄKI | 96 |
| 14 UUSIKAUPUNKI | 175 | 77 PAIMIO | 96 |
| 15 TORNIONLAAKSO | 164 | 78 HELSINKI | 94 |
| 16 SISÄ-SAVO | 164 | 79 SUUPOHJAN RANNIKKO | 93 |
| 17 HAUKIPUDAS | 164 | 80 KAARINA | 91 |
| 18 MÄNTTÄ | 159 | 81 RAUMAN SEUTU | 90 |
| 19 ILOMANTSI | 156 | 82 KOUVOLAN SEUTU | 90 |
| 20 NOKIA | 155 | 83 TAMMISAARI | 90 |
| 21 ANJALANKOSKI | 151 | 84 ROVANIEMI | 88 |
| 22 MÄNTYHARJU | 148 | 85 LAPPEENRANTA | 87 |
| 23 TUUSULA | 147 | 86 PARIKKALA | 86 |
| 24 HÄRMÄNMAA | 146 | 87 YLÖJÄRVI | 85 |
| 25 OULUN SEUTU | 146 | 88 FORSSA | 84 |
| 26 ORIVESI | 146 | 89 LEMPÄÄLÄ | 83 |
| 27 IISALMEN SEUTU | 142 | 90 SOTKAMO | 83 |
| 28 NIVALA-HAAPAJÄRVI | 139 | 91 KOTKA | 83 |
| 29 LOHJA | 139 | 92 NURMIJÄRVI | 83 |
| 30 OUTOKUMMUN SEUTU | 139 | 93 JYVÄSKYLÄ | 82 |
| 31 LAITILA | 138 | 94 MIKKELI | 82 |
| 32 HUITTINEN | 136 | 95 SEINÄJOEN SEUTU | 81 |
| 33 KUUSANKOSKI | 136 | 96 LÄNSI-KAINUU | 80 |
| 34 EURA | 134 | 97 POHJOIS-SATAKUNTA | 80 |
| 35 ÄÄNESEUTU | 133 | 98 ETELÄ-PIRKANMAA | 78 |
| 36 JUANKOSKI | 131 | 99 HÄMEENLINNAN SEUTU | 78 |
| 37 POHJOIS-LAPPI | 131 | 100 NOORMARKKU | 78 |
| 38 KEURUU | 131 | 101 HANKO | 78 |
| 39 HÄMEENKYRÖ | 130 | 102 LOIMAA | 77 |
| 40 VAMMALAN SEUTU | 130 | 103 LOVIISA | 72 |
| 41 HYVINKÄÄ | 129 | 104 TAMPERE | 72 |
| 42 VARKAUDEN SEUTU | 125 | 105 PORVOO | 72 |
| 43 JÄRVISEUTU | 123 | 106 KAAKKOIS-SATAKUNTA | 72 |
| 44 MERI-LAPPI | 121 | 107 ITÄ-KAINUU | 72 |
| 45 PUOLANKA | 120 | 108 TURKU | 71 |
| 46 KERAVA | 120 | 109 KARKKILA | 70 |
| 47 PIEKSÄMÄKI | 119 | 110 PALTAMO | 68 |
| 48 JÄMSÄ | 119 | 111 HEINOLA | 65 |
| 49 KESKI-KARJALA | 117 | 112 RAISIO | 65 |
| 50 SUUPOHJA | 116 | 113 VANTAA | 65 |
| 51 KESKI-PIRKANMAA | 115 | 114 SALO | 63 |
| 52 VIITASAARI | 115 | 115 KUUSIOKUNNAT | 61 |
| 53 SAVONLINNA | 114 | 116 VIHTI | 60 |
| 54 HEINÄVESI | 114 | 117 KARJAA | 58 |
| 55 HAMINA | 114 | 118 KIRKKONUMMI | 57 |
| 56 TUNTURI-LAPPI | 112 | 119 JOUTSA | 56 |
| 57 RIIHIMÄKI | 112 | 120 MÄNTSÄLÄ | 55 |
| 58 PÄIJÄT-HÄME | 112 | 121 ESPOO | 52 |
| 59 KAUSTINEN | 110 | 122 PORIN SEUTU | 50 |
| 60 KYRÖNMAA | 110 | 123 PIETARSAARI | 48 |
| 61 IMATRAN SEUTU | 106 | 124 VAALA | 46 |
| 62 VIRRAT | 105 | 125 KEMIÖ | 46 |
| 63 SAARIJÄRVI | 104 | 126 KANGASNIEMI | 45 |
| | | KOKO MAA | 100 |

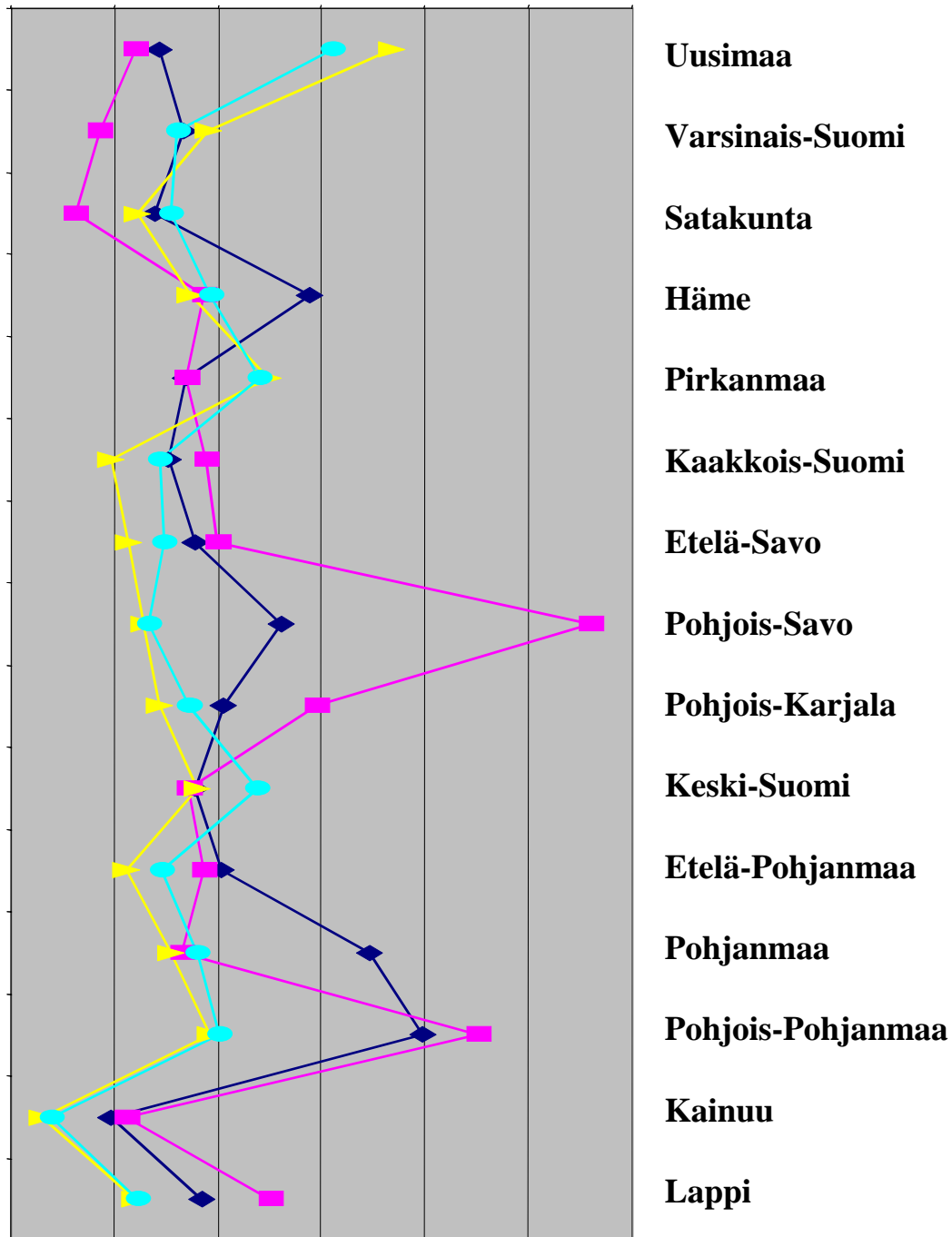
| Työvoimatoimisto | Toteutunut kuormitus | Työvoimatoimisto | Toteutunut kuormitus |
|-----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| 1 HELSINKI | 150 | 64 OUTOKUMMUN SEUTU | 88 |
| 2 VANTAA | 137 | 65 NOKIA | 88 |
| 3 KIRKKONUMMI | 132 | 66 LEPPÄVIRTA | 87 |
| 4 ESPOO | 127 | 67 KOILLISMAA | 87 |
| 5 TAMMISAARI | 126 | 68 KERIMÄKI | 87 |
| 6 TAMPERE | 125 | 69 KANGASNIEMI | 86 |
| 7 PORVOO | 121 | 70 KYRÖNMAA | 86 |
| 8 NURMIJÄRVI | 118 | 71 NOORMARKKU | 85 |
| 9 KARJAA | 112 | 72 ORIVESI | 85 |
| 10 OULUN SEUTU | 112 | 73 SIILINJÄRVI | 84 |
| 11 HAUKIPUDAS | 111 | 74 POHJOIS-LAPPI | 84 |
| 12 SALO | 111 | 75 SUUPOHJA | 83 |
| 13 JÄMSÄ | 110 | 76 HAMINA | 83 |
| 14 KAARINA | 109 | 77 SAVONLINNA | 83 |
| 15 MÄNTYHARJU | 109 | 78 ILOMANTSI | 83 |
| 16 LAITILA | 109 | 79 RIIHIMÄKI | 83 |
| 17 PARAINEN | 108 | 80 KOUVOLAN SEUTU | 82 |
| 18 TUUSULA | 108 | 81 KESKI-KARJALA | 81 |
| 19 HÄMEENLINNAN SEUTU | 107 | 82 KAUSTINEN | 81 |
| 20 POHJOIS-SATAKUNTA | 106 | 83 YLÄ-KARJALA | 80 |
| 21 ETELÄ-PIRKANMAA | 106 | 84 HÄRMÄNMAA | 80 |
| 22 RAISIO | 105 | 85 PORIN SEUTU | 80 |
| 23 LOVIISA | 104 | 86 SIIKALATVA | 79 |
| 24 HYVINKÄÄ | 104 | 87 RAUMAN SEUTU | 79 |
| 25 LOHJA | 104 | 88 POHJOIS-PIRKANMAA | 79 |
| 26 SISÄ-SAVO | 104 | 89 FORSSA | 79 |
| 27 KAAKKOIS-SATAKUNTA | 103 | 90 IISALMEN SEUTU | 79 |
| 28 PIETARSAARI | 103 | 91 KUUSANKOSKI | 79 |
| 29 LAPINLAHTI | 103 | 92 PIEKSÄMÄKI | 78 |
| 30 PAIMIO | 103 | 93 MÄNTSÄLÄ | 77 |
| 31 LEMPÄÄLÄ | 101 | 94 LAPPEENRANTA | 77 |
| 32 HÄMEENKYRÖ | 101 | 95 TUNTURI-LAPPI | 76 |
| 33 JYVÄSKYLÄ | 100 | 96 SAARIJÄRVI | 76 |
| 34 PÄIJÄT-HÄME | 98 | 97 HEINOLA | 75 |
| 35 JÄRVENPÄÄ | 98 | 98 PUDASJÄRVI | 74 |
| 36 MERI-LAPPI | 98 | 99 LIEKSA | 73 |
| 37 EURA | 97 | 100 TORNIONLAAKSO | 73 |
| 38 JOENSUUN SEUTU | 96 | 101 LÄNSI-KAINUU | 73 |
| 39 KESKI-PIRKANMAA | 96 | 102 JÄRVISEUTU | 72 |
| 40 JUANKOSKI | 95 | 103 ANJALANKOSKI | 71 |
| 41 NIVALA-HAAPAJÄRVI | 95 | 104 KIURUVESI | 71 |
| 42 TURKU | 95 | 105 RAAHEN SEUTUKUNTA | 71 |
| 43 ENO | 95 | 106 KUUSIÖKUNNAT | 70 |
| 44 YLÖJÄRVI | 95 | 107 SUUPOHJAN RANNIKKO | 70 |
| 45 KEURUU | 95 | 108 PIELAVESI | 68 |
| 46 VAMMALAN SEUTU | 94 | 109 PUOLANKA | 68 |
| 47 VIHTI | 94 | 110 IMATRAN SEUTU | 68 |
| 48 VAASA | 93 | 111 VAALA | 67 |
| 49 ÄÄNSEUTU | 93 | 112 VARKAUDEN SEUTU | 67 |
| 50 KERAVA | 93 | 113 KEMIÖ | 66 |
| 51 YLIVIESKAN SEUTUK. | 93 | 114 HUITTINEN | 65 |
| 52 KUOPIO | 92 | 115 SOTKAMO | 64 |
| 53 KOTKA | 92 | 116 HEINÄVESI | 64 |
| 54 UUSIKAUPUNKI | 92 | 117 VIRRAT | 64 |
| 55 VIITASAARI | 91 | 118 KARKKILA | 64 |
| 56 NILSIÄ | 91 | 119 PARIKKALA | 62 |
| 57 MÄNTTÄ | 90 | 120 YLÄ-KAINUU | 61 |
| 58 KOKKOLA | 90 | 121 HYRYNSALMI | 60 |
| 59 HANKO | 89 | 122 JUVA | 58 |
| 60 SEINÄJOEN SEUTU | 89 | 123 ITÄ-LAPPI | 58 |
| 61 ROVANIEMI | 89 | 124 ITÄ-KAINUU | 56 |
| 62 LOIMAA | 89 | 125 JOUTSA | 55 |
| 63 MIKKELI | 89 | 126 PALTAMO | 54 |
| | | KOKO MAA | 100 |

LIITE 4

| Työvoimatoimisto | Potentiaalinen kuormitus | Työvoimatoimisto | Potentiaalinen kuormitus |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1 KIRKKONUMMI | 188 | 64 HÄMEENLINNAN SEUTU | 96 |
| 2 TAMMISAARI | 186 | 65 SUUPOHJA | 96 |
| 3 TUUSULA | 170 | 66 YLIVIESKAN SEUTUK. | 96 |
| 4 PORVOO | 169 | 67 RIIHIMÄKI | 95 |
| 5 NURMIJÄRVI | 165 | 68 HAMINA | 95 |
| 6 PARAINEN | 164 | 69 KUUSANKOSKI | 95 |
| 7 KAARINA | 157 | 70 ROVANIEMI | 95 |
| 8 KARJAA | 155 | 71 KEMIÖ | 94 |
| 9 JÄMSÄ | 144 | 72 KAUSTINEN | 93 |
| 10 KESKI-PIRKANMAA | 133 | 73 VAASA | 93 |
| 11 ESPOO | 131 | 74 SUUPOHJAN RANNIKKO | 93 |
| 12 MÄNTYHARJU | 128 | 75 LAPPEENRANTA | 93 |
| 13 YLÖJÄRVI | 126 | 76 MERI-LAPPI | 93 |
| 14 RAISIO | 126 | 77 SEINÄJOEN SEUTU | 92 |
| 15 LOVIISA | 126 | 78 SAVONLINNA | 91 |
| 16 LOHJA | 125 | 79 YLÄ-KARJALA | 90 |
| 17 HAUKIPUDAS | 124 | 80 MIKKELI | 90 |
| 18 JÄRVENPÄÄ | 123 | 81 LAITILA | 90 |
| 19 VANTAA | 123 | 82 POHJOIS-LAPPI | 89 |
| 20 SALO | 122 | 83 RAUMAN SEUTU | 89 |
| 21 LEMPÄÄLÄ | 121 | 84 KESKI-KARJALA | 87 |
| 22 PIETARSAARI | 121 | 85 PARIKKALA | 87 |
| 23 KAAKKOIS-SATAKUNTA | 119 | 86 IISALMEN SEUTU | 87 |
| 24 ETELÄ-PIRKANMAA | 118 | 87 FORSSA | 87 |
| 25 LOIMAA | 117 | 88 KOKKOLA | 86 |
| 26 VIHTI | 117 | 89 PIEKSÄMÄKI | 86 |
| 27 OULUN SEUTU | 116 | 90 HEINOLA | 86 |
| 28 NOKIA | 115 | 91 PORIN SEUTU | 85 |
| 29 UUSIKAUPUNKI | 115 | 92 KUUSIOKUNNAT | 85 |
| 30 KERAVA | 114 | 93 HÄRMÄNMAA | 83 |
| 31 HYVINKÄÄ | 113 | 94 KUOPIO | 83 |
| 32 HANKO | 113 | 95 LIEKSA | 82 |
| 33 PAIMIO | 112 | 96 KIURUVESI | 81 |
| 34 HÄMEENKYRÖ | 112 | 97 KOUVOLAN SEUTU | 80 |
| 35 SISÄ-SAVO | 111 | 98 SAARIJÄRVI | 80 |
| 36 HELSINKI | 111 | 99 TORNIONLAAKSO | 79 |
| 37 MÄNTSÄLÄ | 111 | 100 IMATRAN SEUTU | 79 |
| 38 ÄÄNESEUTU | 110 | 101 JÄRVISEUTU | 79 |
| 39 JUANKOSKI | 110 | 102 SIIKALATVA | 78 |
| 40 JYVÄSKYLÄ | 109 | 103 NILSIÄ | 77 |
| 41 SIILINJÄRVI | 108 | 104 HUITTINEN | 76 |
| 42 KERIMÄKI | 108 | 105 RAAHEN SEUTUKUNTA | 76 |
| 43 KEURUU | 107 | 106 PIELAVESI | 76 |
| 44 ENO | 107 | 107 ANJALANKOSKI | 76 |
| 45 TAMPERE | 107 | 108 SOTKAMO | 75 |
| 46 LAPINLAHTI | 106 | 109 VIRRAT | 74 |
| 47 PÄIJÄT-HÄME | 105 | 110 VAALA | 73 |
| 48 VIITASAARI | 103 | 111 JUVA | 72 |
| 49 LEPPÄVIRTA | 103 | 112 POHJOIS-PIRKANMAA | 72 |
| 50 NOORMARKKU | 103 | 113 PUDASJÄRVI | 71 |
| 51 KYRÖNMAA | 102 | 114 TURKU | 71 |
| 52 VAMMALAN SEUTU | 102 | 115 JOUTSA | 69 |
| 53 KOTKA | 101 | 116 LÄNSI-KAINUU | 69 |
| 54 KARKKILA | 100 | 117 YLÄ-KAINUU | 68 |
| 55 MÄNTTÄ | 100 | 118 ITÄ-KAINUU | 67 |
| 56 OUTOKUMMUN SEUTU | 100 | 119 PUOLANKA | 67 |
| 57 KANGASNIEMI | 100 | 120 VARKAUDEN SEUTU | 67 |
| 58 EURA | 99 | 121 KOILLISMAA | 65 |
| 59 POHJOIS-SATAKUNTA | 98 | 122 ITÄ-LAPPI | 63 |
| 60 JOENSUUN SEUTU | 98 | 123 TUNTURI-LAPPI | 63 |
| 61 NIVALA-HAAPAJÄRVI | 97 | 124 HEINÄVESI | 58 |
| 62 ILOMANTSI | 96 | 125 HYRYNSALMI | 55 |
| 63 ORIVESI | 96 | 126 PALTAMO | 53 |
| | | KOKO MAA | 100 |

TE-keskusten tuottavuus- ja kuormitusprofiilit

60 80 100 120 140 160 180



- Ulkoinen tuottavuus
- Sisäinen tuottavuus
- ▲ Toteutunut kuormitus
- Potentiaalinen kuormitus