



”Tulosperusteinen palvelu ja eri tavoin heikossa asemassa olevien nuorten palvelu ei ole toimiva yhdistelmä.”

– Työpajatoimijoiden näkemyksiä tulosperusteisuudesta *Nuoret töihin!* ja *Nuoret kohti työtä!* -palveluissa

Kyselytulosten yhteenveto / Reetta Pietikäinen 03 2019

TEM on pilotoinut tulosperusteista palveluiden hankintaa *Nuoret töihin!* ja *Nuoret kohti työtä!* -palveluissa¹. Jatkossa yhä suurempi osa työllisyyttä edistävästä palveluista hankitaan todennäköisesti tulosperusteisina – eli palveluntuottajille maksetaan vain etukäteen määriteltujen tulosten saavuttamisesta, esimerkiksi asiakkaan työhön tai koulutukseen sijoittumisesta. Toimintatavalla haetaan vaikuttavuutta ja palveluinnovaatioita.

Valtakunnallinen työpajayhdistys (TPY) on kartoittanut kyselyllä työpajakentän kokemuksia tulosperusteisuuden toimivuudesta *Nuoret töihin!* ja *Nuoret kohti työtä!* -palveluissa. Kysely toteutettiin alkuvuodesta 2019 ja siihen saatiin 51 vastausta. Mukana on sekä piloteissa palveluntuottajina, konsortioiden osapuolina tai alihankkijoina toimivia työpajatoimijoita, että alueelliseen palveluverkostoon kuuluvia työpajoja. Kyselyn keskeiset tulokset on koottu tähän yhteenvetoon.

Työpajakentän kokemusten perusteella tulosperusteisuuteen liittyy useita kriittisiä tekijöitä ja riskejä. Näyttää siltä, että tulosperusteisuus voi soveltua kevyellä täsmätuella työllistyvien kohderyhmien palveluihin. Sen sijaan monialaisia palveluita ja intensiivisiä palveluprosesseja tarvitsevien palveluissa sen toteuttaminen on haasteellista. Työpajakentän näkökulmasta tulosperusteisten palvelujen kehittämistarpeet liittyvät etenkin 1) palvelutarvearvioon ja ohjautumiseen panostamiseen 2) tuloskriteerien monipuolistamiseen 3) konsortiorakenteiden toimivuuteen 3) palveluiden laatuksien määrittämiseen sekä 4) tarvelähtöisten palvelukonaisuuksien rakentamiseen.

Ohjautuminen työpajoille heikkoa: ohjaavatko palkkiot palveluprosesseja?

Kyselyvastaukset tuovat esille, että *Nuoret töihin!* ja *Nuoret kohti työtä!* -palveluiden kohdalla ohjautuminen työpajoille on ollut heikkoa. Vastaajat katsovat, että kyse on ensinnäkin ollut TE-hallinnon puutteellisesta palveluihin ohjaamisesta: nuoria ei ole informoitu palveluista riittävästi. Tämän arvellaan liittyvän TE-palveluiden resurssivajauksiin. On kuitenkin harmillista, että TE-hallinnon omissa palveluissa toimimattomuutta on aiheuttanut juuri TE-hallinnon puutteellinen ohjaus. Kyselyyn vastanneet katsovat, ettei palveluissa tulla tästä syystä pääsemään tavoitteena olleisiin asiakasmääriin. Palveluntuottajille tämä on erityisen haasteellista silloin, kun palvelua varten on varattu valmennushenkilöstöresurssi, mutta asiakkaita ei ohjaudu toimintaan.

Heikossa ohjautumisessa kyse on ollut myös pilottipalveluihin muodostettujen yhteistyörakenteiden, konsortioiden, sisäisen ohjautumisen haasteista. Tällöin päätuottajina toimivat yksityiset palveluntuottajat eivät ole ohjanneet nuoria omassa konsortiossaan toimiville työpajoille odotusten mukaisesti:

”Yhtään asiakasta meille ei ole ohjautunut Nuoret kohti työtä! -konsortiosopimuksen kautta. --- Olisi voinut luulla, että nimenomaan tähän palveluun ohjautuu sellaisia asiakkaita, jotka tarvitsivat yksilövalmennusta

¹ Kilpailutuksen toteutti Etelä-Savon ELY-keskus keväällä 2018. Lisätietoa *Nuoret töihin!* -palveluista: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/nuoret/nuoret_toihin_palvelu/index.html, Lisätietoa *Nuoret kohti työtä!* -palvelusta: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/nuoret/nuoret_kohti_tyota_palvelu/index.html

ja työpajalla tapahtuvaa työ- ja toimintakyvyn arviointia tai tutkinnon osien suorittamista. Täytyy siis uskoa, että tällaisia nuoria ei enää alueella ole!?”

Kyselyvastausten perusteella näyttää ilmeiseltä, että palveluiden tulokriteerit vaikuttavat työpajoille ohjautumiseen. Tulospäätösten palvelujen riskinä siis on, että palkkiot ohjaavat palveluprosesseja. Huolestuttavaa on, ettei ohjausta työpajalle tapahdu, jos se ei oikeuta tulospalkkioon – vaikka työpajatoiminta olisi nuorelle osuvin palvelu. Nuorten kannalta tässä ei olisi ongelmaa, jos he yksityisten palveluntuottajien palveluissa saisivat tarpeisiinsa vastaavia palveluita. Työpajakentän kokemusten mukaan näin ei kuitenkaan ole välttämättä ollut:

”Pajapaikka kunnallisessa työpajassa ei ole kriteereiden mukainen tulos, josta palveluntuottaja saisi korvauksen. Nuoren kannalta se voisi olla hyvä ja tarvittava vaihtoehto, mutta nuoret eivät ohjautu pajalle, koska siitä ei makseta. Kunnassamme työpaja on ainoa palvelu, jossa nuori voi opetella esim. päiväryhtiä pitkäkestoisesti ja joka päivä.”

Kermankuorintaa – entä nuorten tarpeisiin vastaavat oikea-aikaiset palvelut?

Kyselyvastauksissaan työpajatoimijat tuovat esille kokemuksia, joiden mukaan jotkut yksityiset palveluntuottajat ovat palveluissaan keskittyneet kevyellä tuella eteenpäin pääseviin asiakkaisiin, eivätkä tukeneet riittävästi haasteellisemmassa tilanteessa olevia, kokonaisvaltaisempaa tukea tarvitsevia nuoria. Kyse on tällöin ollut asiakkaiden valikoinnista työmäärän minimoimiseksi ja palkkion todennäköisyyden maksimoimiseksi, eli niin sanotusta kermankuorinnasta:

”Nuoret ovat kertoneet, että alkuhaastattelun jälkeen heidät ilmeisesti leimattiin ”toivottomaksi”, ja kun tulospalkkiota ei ollut näköpiirissä, jäi yhteistyö siihen. Tällainen tulospalkkiomalli tuo esiin sen, että asiakkaita valikoidaan.”

Pahimmillaan tämä johtaa nuorten palvelun kustannuksella tapahtuvaan tulospalkkioilla ”kikkailuun”. Palkkioiden ja kirjausmaksujen ohjatessa prosessia nuori ei saa tarpeisiinsa vastaavaa palvelua, ainakaan oikea-aikaisesti:

”Olemme myös muiden palveluntuottajien kanssa yhteisessä konsortiossa --- mutta heiltä ei ohjautu asiakkaita meille, vasta kun palvelun 6 kk on täyttynyt, ja nuori tarvitsee tuetumpaa palvelua. Tämä on varmasti käynyt ilmi jo aikaisemmin palvelun aikana, mutta nuorta ei ole siirretty tuetumpien palveluiden pariin, vaan haudottu se 6 kk ja vasta uloskirjaamisen jälkeen nuori on ”luovutettu” eteenpäin.”

Palveluiden päällekkäisyys – palvelutarvearvio keskiössä

Kyselyvastaukset tuovat esille, että *Nuoret töihin!* ja *Nuoret kohti työtä!* -palveluissa ja työpajatoiminnassa on ollut valmennuspalvelujen osalta päällekkäisyyksiä. Olennaista olisi suunnata eri toimijoiden palvelut selkeästi eri kohderyhmille. Tärkeintä on löytää jokaiselle nuorelle juuri hänen tilannettaan parhaiten edistävä palvelu, ja tässä asiantuntevasti tehty palveluohjaus on keskeisessä roolissa:

”Kokeilu on aiheuttanut sen, että nuoria on ohjattu näihin palveluihin, vaikka samat valmennuspalvelut olisi saanut kunnastakin työpajalta. Tämä on myös aiheuttanut nuorille haasteita, sillä jo matkat toiselle paikalle kunnalle ovat joillekin suuri este osallistumiselle. Eli valmentautujien näkökulmasta ohjauksessa olisi todella paljon kehitettävää, jotta heitä ei ohjattaisi vain sinne minne ”pitää”, vaan nuoren tarve tulisi paremmin huomioitua. Tässä kunnan alueella olevalla työpajalla voisi olla myös rooli, jota nyt ei ole osattu hyödyntää.”

Jotkut kyselyyn vastanneista painottavat, että jos kilpailutetaan palveluita, on palveluun ohjattava myös sitä kohderyhmää, jolle palvelu on tarkoitettu. Vastajat katsovat, ettei TE-toimistossa tehty palvelutarvearvio ja sen mukainen palveluohjaus ole pilottipalveluissa ollut aina osuvaa. Nuorten tarpeiden katsotaan olevan moninaisempia ja kuntoutuksellisempia, kuin tilaajan arvellaan pilottipalveluita suunnitellessaan olettaneen:

”Suurella osalla nuorista palvelutarvearvion oikeellisuus on mennyt mönkään palveluun ohjautuessa. Suurin osa nuorista olisi ensin kuntoutuksen tarpeessa, ennen kuin he ovat valmiita ajattelemaan kouluttautumista.”

Ja palvelun tarkoituksena ei ole kuntoutuksellinen, vaan valmennuksellinen. Hyvin monen nuoren kohdalla kouluun ohjautuminen tai edes tulospalkkion mahdollisuus on häviävän pieni. Nuoren kanssa jaksolla tehdään paljon töitä hänen oman arjenhallinnan kanssa, jotta tulevaisuudessa kouluttautuminen tai työ mahdollistuisi.”

Palveluiden päällekkäisyyteen liittyy myös huomio yhteiskunnallisten resurssien epätarkoituksenmukaisesta käytöstä. Miksi yksityisille palveluntuottajille maksetaan palveluohjauksesta, jonka TE-palvelut voisi itse toteuttaa? Entä miksi yksityinen tuottaja saa palkkion, vaikka työpaja vastaa varsinaisesta valmennustyöstä?

”Erikoiselta on tuntunut se, että palveluntuottaja asiakkaan jatkosuunnitelmassa ohjaa hänet pajalle ja saa tästä tulospalkkion. Nuoret pääsevät ihan ilmaiseksi pajalle tai seinättömään valmennukseen TE-toimiston suorassa ohjauksessa. Herää kysymys, onko yhteiskunnan varojen tehotonta ja hyödyttöä käyttöä näissä tapauksissa?”

Konsortioiden haasteellisuus – avaintekijänä tasapuolisuus

Nuoret töihin! ja *Nuoret kohti työtä!* -palvelut on rakennettu konsortioperiaatteelle. Moni kyselyn vastaaja toi esille, etteivät konsortiot ole käytännössä toimineet odotetusti. Joko konsortion sisäisessä asiakasohjauksessa on ollut puutteita, tai tulospalkkioiden ei koeta jakautuvan tasapuolisesti suhteessa käytettävään valmennustymäärään. Kokemukset tuovat jälleen esille tulospalkkioiden palveluprosesseja ohjaavan vaikutuksen:

”Nyt rakennetut konsortiot ovat olleet puhtaasti vain nimiä paperilla, eikä todellisuudessa mitään yhteistyötä ole syntynyt.”

”Tulospalkkioiden jakautuminen on sovittu niin, että päävastuullinen --- saa siitä valtaosan. Mielestäni ei jakaudu tasapuolisesti.”

”Miksi kukaan motivoisi nuorta jonkin toisen palveluntuottajan luokse, jos on edes pieni mahdollisuus saada tulospalkkiot omaan organisaatioon? --- Miten voi olla niin, että tarjouspyynnössä palveluntuottajan oli pakko tehdä konsortio jonkin pajan kanssa, mutta sen jälkeen asiaa ei mitenkään seurata.”

Kyselyaineistossa on kuitenkin esimerkkejä myös toimivista konsortioista. Avaintekijäksi nousee tasapuolisuus työmäärän ja tulospalkkioiden suhteen:

”Yhteistyö konsortiossamme toimii erinomaisesti. Yhteistyö on joustavaa ja täyttää täydellisesti konsortiolle asetetut vaatimukset. Myös tulospalkkio jaetaan tasan. Teemme kumpikin työtä tavoitteen saavuttamiseksi.”

Konsortioiden toimivuuden, tiedonkulun ja yhteisen kehittämisen näkökulmasta esille nousee myös kysymys eri alueille perustettujen palvelujen ohjausryhmien kokoonpanosta. Jos työpajat eivät ole olleet konsortiossa palveluntuottajan roolissa, ne eivät ole päässeet osallistumaan ohjausryhmätyöskentelyyn. Tämä ei ole tarkoituksenmukaista: myös esimerkiksi alihankkijoina toimivien työpajojen ohjausryhmäjäsenyys tulee vastavissa malleissa mahdollistaa, jotta niiden asiantuntemusta voidaan palveluita kehitettäessä hyödyntää.

Tuloskriteerijä monipuolistettava

Kyselyn perusteella sekä *Nuoret töihin!* että *Nuoret kohti työtä!* -palveluihin valitut tuloskriteerit eivät ole olleet etenkin haasteellisimmille kohderyhmille riittävän osuvia. Moni pitää myös palveluissa olevaa kuukauden aikarajaa liian lyhyenä: osa nuorista tarvitsee pidempiä prosesseja elämäntilanteensa selkiyttämiseksi ja jatkoluille päästäkseen. Tuloskriteerijä tulee joustavoittaa ja monipuolistaa. Olennaista olisi huomioida välitulokset ja rakentaa palkkiojärjestelmä nuorten eri lähtötilanteet ja tavoitteet huomioivaksi, ja siten aidosti tarvelähtöiseksi:

”Tuloskriteereinä oleva 8 kk työllistymisjakso (Nuoret töihin!) on haasteellinen tälle kohdejoukolle. Palkkatukea ja työkokeilua ei huomioida välituloksina, vaikka johtaisivat pidempiaikaiseen työsuhteeseen yritykseen.”

”Monet asiakkaat, jotka ovat ohjautuneet meidän palveluihin (Nuoret kohti työtä!), ovat olleet nuoria, joilla ei ole ollut mitään ajatusta tulevaisuudesta. Palvelun aikana on tullut esiin isoakin esteitä työllistymisen tai

opiskelijan aloittamisen suhteen. Palveluohjaus ja tilanteen kokonaiskartoittaminen ja asiakkaan ohjaaminen hänen tarvitsemiensa palveluiden piiriin voisi olla palvelussa myös tulos. Tällaisten asiakkaiden kanssa palvelussa on käytetty huomattavasti enemmän aikaa kuin esim. suoraan työmarkkinoille menevien nuorten kanssa.”

Työpajatoimijat tuovat esille, että kaukana avoimista työmarkkinoista olevat kohderyhmät tarvitsevat vahvaa valmennuksellista tukea, jolloin myös valmennusresursseja tarvitaan muita kohderyhmiä enemmän. Tulospalkkioissa ja perusmaksuissa tulisi siis tämänhetkistä selkeämmin huomioida eri asiakaskohderyhmät. On myös huomattava, että mitä vahvemmin palvelu rakentuu tulospäätökselle, sitä selkeämmin suositaan suuria yksityisiä toimijoita. Pienten kolmannen sektorin toimijoiden taloudelle vain jälkikäteen maksettavat palkkiot ovat haasteellisia. Työpajatoimijat korostavat, että työpajoilla nuoren kanssa työskennellään ja hänen tilannettaan edistetään, vaikkei tulospalkkiosta olisikaan varmuutta. Tulospäätöksien suhteen rakenne ei kuitenkaan ole kestävä. Tulospäätöksien kehittäessä tulee jatkossa hyödyntää työpajatoimijoiden kokemusta haasteellisissa tilanteissa olevien nuorten kanssa työskentelystä.

”Asiakkaat palvelussa tarvitsevat intensiivistä ja pitkäkestoista tukea, kokeiluja ja oman polun etsimistä yms. päästäkseen eteenpäin koulutus- ja työelämäpolulla. Ja intensiivisestä tuesta huolimatta kaikki eivät onnistu. Palvelun tilaaja ei selvästikään ole ymmärtänyt kohderyhmän moniongelmaisuuksia jne. Lisäksi ns. bonusmalli johtaa helposti kikkailuun tulosten saamiseksi + asiakkaan ”hylkäämiseen”, jos arvellaan, että tulosta ei synny. Tästä on esimerkkejä (yrityksissä). Ei toki työpajakentässä, missä asiakastyön eettiset perinteet ovat vähän toisenlaisia.”

”Jos asiakkaan kanssa lähdetään ammatinvalinnan ohjauksesta ja elämänhallinnallisista teemoista liikkeelle, on 6 kk tosi lyhyt aika tehdä tulos. Muutamien asiakkaiden kohdalla on tapahtumassa niin, että tulos kyllä syntyy, mutta 6 kk ei riitä, eli jääme ilman palkkiota, vaikka työ on tehty. --- Palkkiojärjestelmä ei siis tunnista kaikkia sellaisia tilanteita, jotka ovat nuoren näkökulmasta oikeita, eteenpäin vieviä ja kohtuullisia. Bonusta ei synny myöskään oppisopimuskoulutuksesta, jossa asiakas on sekä työllistynyt että jatkaa opintojaan. Mielestäni tämä, jos mikä oikeuttaisi bonukseen.”

Tulospäätöksien haasteellista monialaista tukea tarvitsevien nuorten palveluissa

Kyselyn perusteella rakentuu näkemys, että tulospäätöksien tulos voi soveltua kevyellä täsmäluella työllistyvien kohderyhmien palveluihin. Sen sijaan monialaisia palveluita sekä pitkiä ja intensiivisiä palveluprosesseja tarvitsevien palveluissa sen toteuttaminen on haasteellista:

”Tulospäätöksissä palveluissa palveluiden tuottajille maksetaan nuorten työllistymisestä tai yrittäjyydestä. Tämä voi karrikoidusti tarkoittaa nuorten kannalta sitä, että millä tahansa keinoin palveluiden tuottajat pyrkivät pääsemään tähän ratkaisuun. Tulospäätöksien palvelu ja inhimillisuus eivät aina kulje käsi kädessä, mikä on riski nuorten kannalta. Tulospäätöksien palvelu on hyvä motivoituneille nuorille. Mielenterveys - ja päihdeongelmat tuovat tähän monivivahteista ulottuvuutta. Motivoituneet nuoret löytävät paikkansa olemassa olevien palveluiden kautta. Nuoret tarvitsevat myös rinnalla kulkijoita arkeen ja tiivistä yhteistyötä viikkotasolla. En usko, että näihin tuloksiin päästään toimisto-ohjauksella muutaman viikon välein.”

”Kilpailuttamisella voidaan edistää ja tehostaa pystyvien nuorten sijoittumista koulutukseen ja työelämään. Business vauhdittaa hyvin toimintakäytäntöjen kehittymistä. Erityistä tukea tarvitsevien nuorten (eli poikkeusnuorten työpaja -nuorten) palveluksi tästä mallista ei suoraan ole.”

Moni työpajatoimija katsoo, ettei yksityisillä palveluntuottajilla ole kokemusta haasteellisissa tilanteissa olevien nuorten kohtaamisesta ja tukemisesta. Työpajatoimijat tuovat esille huoltaan elämänhallinnassa tukea tarvitsevista nuorista ja heidän tarpeisiinsa vastaamisesta:

”Nuoret, jotka ovat tulleet pajalle palveluiden tuottajan valmennuksen aikana (ovat keskeyttäneet palvelun) ovat antaneet huonoa palautetta palvelusta. Palvelut eivät ole vastanneet nuorten odotuksia. Työpajalla on huoli niistä nuorista, jotka tarvitsevat tukea elämänhallinnassa, mielenterveysongelmissa ja arjen asioiden hoitamisessa. Palvelun tuottajilla ei välttämättä ole kokemusta näiden nuorien valmennuksesta ja ohjauksesta. ”Itsepärjäävät” nuoret varmasti hyötyvät palveluista eniten.”

On myös huomattava, etteivät kaikki nopeat ratkaisut ole aina kestäviä, jos nuorella on muita tukitarpeita kuin koulutus- tai työpaikan löytäminen. Näihin tarpeisiin on olennaista vastata ensin, ettei nuori joudu jälleen uusiin keskeyttämisiin. Koulututukseen tai työhön sijoittuminen on tarkoituksenmukaista vasta, kun nuorella on niihin riittävä jaksaminen ja resurssit. Eteenpäin ohjaamisessa on huomioitava kokonaisvaltaisesti nuoren tilanne ja esimerkiksi työllistymisen oikea-aikaisuus:

”Olen aivan varma, että tulosperusteinen palvelu ja eri tavoin heikossa asemassa olevien nuorten palvelu ei ole toimiva yhdistelmä. Nuori saatetaan saada vaikka opiskelemaan tai töihin hetkeksi, ja siitä palveluntuottaja saa palkkion. Mutta jos nuorella on myös muita palvelutarpeita, nuo lyhytaikaiset palveluntuottajalle palkkion tuovat ratkaisut eivät ole kestäviä. Nuori ehkä keskeyttää työn tai opiskelun uudelleen.”

Nuoret töihin! ja **Nuoret kohti työtä!** -palveluiden hankinta toteutettiin hankintana, jossa palveluntuottaja voi määritellä palvelun sisällön – tilaaja on kiinnostunut tuloksista. Työpajakentälle suunnattu kysely osoittaa, että yksityiset palveluntuottajat voivat toteuttaa valikointia ja tarjota haasteellisissa tilanteissa oleville nuorille kevyintä mahdollista palvelua, jos tilaaja ei ole asettanut palvelulle mitään laatukriteerejä. On huolestuttavaa, että intensiivistä tukea tarvitseville nuorille on palveluissa voitu tarjota vain puhelinpalvelua:

”Jollakin alueemme Nuoret kohti työtä! -palvelun tuottajista ei ole edes toimitiloja paikkakunnalla, ja nuorten kertoman mukaan joitakin heistä ei ole tavattu liveinä kertaakaan, vaan hommaa on hoidettu puhelimitse. Palveluntuottajilla on kaikilla huonot valmiudet kohdata nuoria, jotka tarvitsevat muutakin kuin työtä. Kuitenkin Nuoret kohti työtä! -pilotin kohderyhmä on ammattikouluttamattomat ja pitkäaikaistyöttömät nuoret.”

Työpajatoimijoiden osaamisen vahvempi hyödyntäminen

Työpajakentällä tunnetaan haasteellisissa elämäntilanteissa olevat nuoret ja heidän tarpeensa, ja toimijoilla on pitkä kokemus kokonaisvaltaisten valmennuspalveluiden tuottamisesta. Kyselyn perusteella työpajatoimijoiden osaamista tulisi jatkossa hyödyntää entistä vahvemmin nimenomaan monialaista tukea tarvitsevien kohderyhmien palveluita suunniteltaessa ja kehitettäessä. Myös markkinavuoropuhelut tulisi kaikilla alueilla rakentaa aiempaa laajapohjaisemmiksi, jotta voitaisiin kuulla kattavasti eri kohderyhmien parissa työskenteleviä tahoja.

”Työpajat ovat menestyksekkäästi kehittäneet palveluja ja muodostaneet valtakunnallisesti kattavan verkoston ja toimialustan koko työllisyyden ja sosiaalisen vahvistamisen toimialalle. Jos määrärahoja valtiolla on ohjata tämän kaltaiseen toimintaan, tulisi se kanavoida osaamiskeskusten kautta työpajojen resursseihin ja välttää tällaista rinnakkaispäällekkäistoiminnan kehittämistä. Lisäksi jos päätöksentekijöille saataisiin yhtä tehokkaasti lobattua se, millaisesta kohdejoukosta puhumme, kun puhumme palveluiden käyttäjistä, niin vältyisimme monelta sekaannukselta ja erityisesti kohdejoukko vältyisi tällaiselta hämmennykseltä.”

Työpajakentän kokemukset: tulosperusteisten palvelujen kehittämistarpeet

Työpajatoimijoille suunnatun **Nuoret töihin!** ja **Nuoret kohti työtä!** -palveluita koskevan kyselyn perusteella tulosperusteisiin palveluihin liittyy paljon kriittisiä tekijöitä ja kehittämistarpeita. Työpajakentällä ollaan kiinnostuneita tulosperusteisten palvelujen seurannasta, kehitetyistä palveluratkaisuista ja niillä saaduista tuloksista. Tulosperusteisista palveluista tulee tehdä kattava arviointitutkimus, jossa kuullaan eri tahoja – myös nuoria. Työpajakentän näkökulmasta tulosperusteisten palvelujen kehittämistarpeet liittyvät etenkin seuraaviin teemoihin:

- **Palvelutarvearvioon ja ohjautumiseen panostaminen**
 - Työpajakentän kokemusten mukaan ohjautuminen työpajojen toteuttamiin palveluihin on ollut heikkoa, eivätkä palvelutarvearviot ole olleet välttämättä osuvia. TE-toimistoissa on panostettava palveluluohjaukseen, jotta asiakkaat ohjautuvat heidän tarpeisiinsa aidosti vastaaviin palveluihin.

- Monipuolisemmat, eri kohderyhmien tarpeisiin vastaavat tulokriteerit
 - Työpajatoimijat katsovat, että pilottipalvelujen tulokriteerit eivät ole olleet tarpeeksi monipuolisia ja vastanneet haasteellisimmassa tilanteissa olevien nuorten tarpeisiin. Tulokriteerejä tulee joustavoittaa ja laajentaa eri kohderyhmien mukaisesti. Myös välitulokset tulee huomioida. Hankinnan suunnittelussa ja markkinavuoropuhelussa tulee kuulla eri tahoja laajapohjaisemmin.
- Kestävät ja tasavertaiset konsortiorakenteet
 - Työpajatoimijoiden mukaan konsortiorakenteet ovat toimineet keskimäärin heikosti: ohjautuminen konsortioiden sisällä on ollut puutteellista eikä tulospalkkioiden jakautuminen ole ollut tasavertaista. Jos kilpailutuksessa edellytetään konsortioita, tulee edellyttää myös niiden toimivuutta. Ohjausryhmätyöskentely tulee avata kaikille konsortion osapuolille.
- Laatuksiteerit ja seuranta
 - Työpajakentän kokemusten mukaan yksityiset tuottajat ovat pilottipalveluissa toteuttaneet asiakkaiden valikointia ja kermankuorintaa. Tilaajan tulee määrittää minimilaatuvaatimukset sekä seurata ja valvoa niiden toteutumista. Nuorten tulee saada tarpeisiinsa vastaavaa palvelua.
- Päällekkäisistä palveluista ja palvelupuutteista kattavaan tarvelähtöiseen palvelukokonaisuuteen
 - Työpajakentälle suunnattu kysely osoittaa, että pilottipalvelut ovat tuottaneet sekä päällekkäisiä ohjauspalveluita suhteessa työpajatoimintaan, että jättäneet palvelupuutteita elämänhallinnallista tukea tarvitsevien palveluihin. Tarvitaan tarkempaa palvelutarpeiden analyysiä ja siihen perustuvien tarvelähtöisten palvelukokonaisuuksien rakentamista.