



Euroopan julkisten työvoimapalvelujen verkoston vertaisoppiminen

PES –verkoston seminaari
'Uraohjaus ja elinikäinen oppiminen'
28-29 kesäkuuta 2017

Taustamuistio



Robert Arnkil, Timo Spangar ja Raimo Vuorinen / avustajana Naomi Williamson, ICF
Kesäkuu 2017

Suomenkielinen käännös: Raimo Vuorinen, *Heinäkuu 2017*

Euroopan komissio
Työllisyys-, sosiaali- ja osallisuusasioiden pääosasto
Pääosasto B — Työllisyys
Yksikkö B1 — Työllisyys
Yhteyshenkilö: *Elisabet Arp*
E-mail: *EMPL-PES-SECRETARIAT@ec.europa.eu*
Euroopan komissio
B-1049 Bryssel

Euroopan julkisten työvoimapalvelujen verkosto (The European Network of Public Employment Services) perustettiin Euroopan Parlamentin ja Neuvoston päätöksellä kesäkuussa 2014¹. Sen tavoitteena on edistää julkisten työvoimapalvelujen valmiuksia, vaikuttavuutta ja. Tämä seminaari sisältyy verkoston työohjelmaan. Lisätietoja: <http://ec.europa.eu/social/PESNetwork>.

Tämä ohjelma on saanut komission tukea European Union Programme for Employment and Social Innovation "EaSI" (2014-2020) –ohjelman kautta. Lisätietoja: <http://ec.europa.eu/social/easi>.

OIKEUDELLI NEN HUOMAUTUS

Tämä taustamuistio on tuotettu Euroopan komissiolle, mutta sen sisällöstä vastaavat sen kirjoittajat. Komissio ei ole ei ole vastuussa tämän muistion sisällön jatkokäytöstä.

¹ DECISION No 573/2014/EU

Johdanto

Muuttuvat työmarkkinat, uudenlaiset työn tekemisen muodot (uusi työ) sekä uudenlaiset työurat nostavat esiin uusia haasteita julkisille työvoimapalveluille (TE-palveluille) koko Euroopassa. Yhtenä tärkeänä keinona näihin haasteisiin vastaamisessa sekä työllisyyden ja työllistyvyyden vahvistamisessa ja ylläpitämisessä ovat kattavat uraohjauksen ja elinikäisen oppimisen palvelujärjestelyt (Suomessa tieto- neuvonta- ja ohjauspalvelut, TNO-palvelut¹).

Euroopan unionissa eri maissa kansallisella ja alueellisella tasolla haasteet vaihtelevat, ja jäsenmaat ovat kehittäneet erilaisia vaihtoehtoisia työmuotoja haasteisiin vastaamiseksi. Myös TNO-palveluiden kehittäminen etenee eri tasoilla. Vastaavasti uraohjaus toimintana ja työmuotona on muuttunut viime vuosina. Lisäksi työvoimapalveluja koskevat kansalliset linjaukset, rahoitus sekä toimintaedellytykset vaihtelevat ja muuttuvat eri jäsenmaissa.

Vaikka eri jäsenmaissa toimivilla uraohjauspalveluilla on yhteisiä rakenteita, elementtejä tai työmuotoja, tarvitaan räätälöityjä lähestymistapoja, jotka korostavat työllisyyden ja työllistyvyyden edistämistä kansallisissa rakenteissa. Tällöin TE-hallinnon tulee toimia kokoajana ja tuottajana uraohjauksen ja elinikäisen oppimisen palvelujärjestelyjen rakentamisessa sekä alueellisten resurssien kokoamisessa monialaisten uraohjauspalvelujen toteuttamiseksi. Tämä taustamuistio kokoaa yhteen teemaan liittyviä tämänhetkisiä ja tulevia haasteita, poliittisia linjauksia sekä rakenteellisia ratkaisuvaihtoehtoja. Silti kunkin jäsenmaan on itse täsmennettävä omat kansalliset haasteensa sekä laadittava kestävä ja kumppanuuksiin perustuva oma kansallinen tulevaisuuden kehittämisstrategia.

1. Muuttuva työ ja muuttuvat urapolut

1.1. Poliittiset linjaukset ja keskeisimmät käsitteet

1.1.1. Poliittiset linjaukset

Euroopan Parlamentti ja Neuvosto kutsuvat Euroopan julkisten työvoimapalvelujen verkoston (PES -verkoston) tukemaan aloitteita, jotka pyrkivät parempaan osaamisen kohdentamiseen, ihmisarvoisen ja kestäväen työn tukemiseen, vapaaehtoisen liikkuvuuden edistämiseen sekä koulutuksesta työmarkkinoille siirtymiseen. Verkostoa kannustetaan myös edistämään ohjauspalveluja sekä taitojen ja tutkintojen vertailtavuutta julkisten työvoimapalvelujen tehostettua yhteistyötä koskevan sopimuksen² (2014) mukaisesti.

Euroopan Neuvoston päätöslauselma 21. marraskuuta 2008 elinikäisen ohjauksen paremmasta sisällyttämisestä elinikäisen oppimisen strategioihin³ kutsuu jäsenmaita soveltamaan neljää periaatetta kansalaisten tukemiseen koko elämän eri siirtymävaiheissa: elinikäisten urahallintataitojen hankkimista, ohjauspalvelujen saatavuutta, ohjauspalvelujen laadunvarmistusta sekä eri toimijoiden välistä koordinaatiota ja yhteistyötä kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla.

Lähes 70 miljoonalla eurooppalaisella on jokapäiväiseen elämään liittyviä vaikeuksia lukemisessa, kirjoittamisessa, laskemisessa tai digitaalisten työvälineiden käytössä. Vastauksena näihin haasteisiin Euroopan Neuvosta hyväksyi 19 joulukuuta 2016 suosituksen

¹ Valtakunnallinen Elinikäisen ohjauksen työryhmä (ELO-ryhmä) on kokouksessaan 21.9.2016 vahvistanut linjaukset monialaisten ohjauspalvelujen järjestämisestä Suomessa. Linjauksissa käytetään termiä Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (TNO-palvelut). Jatkossa tässä käännöksessä käytetään termejä uraohjaus ja Suomen kontekstin täsmennykseksi tarvittaessa 'TNO-palvelut'. Kääntäjän huomautus.

² Euroopan Parlamentin ja Neuvoston päätös No 573/2014/EU, annettu 15 päivänä toukokuuta 2014, julkisten työvoimapalvelujen yhteistyöstä. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2014.159.01.0032.01.ENG

³ <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?!=fi&f=ST%2015030%202008%20INIT>

taitojen parantamisesta ja uusista mahdollisuuksista aikuisille⁴. Neuvosto suosittaa, että jäsenmaat suunnittelevat polkuja matalan koulutustason omaaville aikuisille taitojen parantamiseksi kolmessa vaiheessa: taitojen arviointi; räätälöidyn, joustavan ja laadukkaan koulutustarjonnan toteuttaminen; ja hankittujen taitojen validointi ja tunnustaminen.

Työmarkkinoille siirtymisen varmistaminen⁵ sisältyy myös ehdotukseen Euroopan sosiaalisten oikeuksien pilariksi⁶. Ehdotuksessa korostetaan, että aktiiviset tuet, kuten uraohjaus, koulutus tai työnhakuvalmennus voivat edistää kansalaisten työllistymismahdollisuuksia tai parantaa osaamisen ja avointen työpaikkojen kohtaantoa.

Eurooppalaiset poliittiset linjaukset ja asiakirjat korostavat kaikille kansalaisille tarjottujen laadukkaiden TNO-palvelujen merkitystä koulutus- ja työvoimapolitiikan tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä. Asiakirjoissa myös korostetaan työvoimapalveluiden, TNO-palvelujen tuottajien ja koulutusorganisaatioiden keskinäisen yhteistyön ja koordinaation tehostamista.

Edellisten lisäksi Nuorisotakuussa⁷ korostetaan, että jäsenmaiden tulee tarjota koulutuksen keskeyttäneille tai vähäisen ammattitaidon hankkineille nuorille mahdollisuuksia palata uudelleen koulutukseen tai toisen mahdollisuuden tarjoavia koulutusohjelmia ammattitaidon tai tutkintotodistuksen hankkimiseksi. Nuorisotakuussa kehoitetaan lisäksi, että jäsenmaiden tulee taata nuorille tietoa saatavilla olevista tukipalveluista tehostamalla TE-palveluiden ja muiden TNO-palvelujen tuottajien keskinäistä yhteistyötä. TE-palveluja kutsutaan muiden nuorten tukipalveluiden kanssa tuottamaan räätälöityä ohjausta auttamaan nuoria siirtymävaiheissa työttömyydestä tai koulutuksesta työelämään.

1.1.2. Keskeiset käsitteet

Siirtymätyömarkkinat⁸ (Transitional labour markets). Siirtymätyömarkkinat liittyvät erilaisiin siirtymiin tai "tiloihin" eri elämän vaiheissa, palkkatuettuun työhön sekä merkityksellisiin ja tuloksellisiin siirtymiin yksilöllisellä uralla. Työllisyys ja työllistyvyys nähdään kokonaisvaltaisena suhteena työelämään, mukaan lukien elämän arjen sekä vapaa-ajan ja työn muotojen koko kirjon, mm. vapaaehtoistyön sekä elinikäisen oppimisen.

Julkinen työhallinto systeeminä (Public employment system). Julkinen työhallinto systeeminä viittaa laajasti työllistyvyyttä edistävien toimijoiden verkostoon, jossa TE-palvelut osallistuu yhteisen palveluverkoston rakentamiseen joko sen kokoajana ja tuottajana tai aloitteentekijänä muiden toimijoiden rinnalla. Siten tämä käsite on rajoiltaan vaihteleva ja ottaa huomioon EU:n eri maiden rakenteelliset ja toiminnalliset erot. Samalla se korostaa monihallinnollista yhteistyötä työllisyyden ja työllistyvyyden sekä työn tarjonnan ja kysynnän kohtaannon edistämässä.

Urapolku/Urasiirtymät (Career pathway/career transitions). Yksilön urapolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: *i) uran alkuvaiheeseen*, jossa korostuvat perustaitojen hankkiminen, varhaisen keskeyttämisen (Early School Leaving, ESL) tai työmarkkinoiden tai koulutuksen ulkopuolelle jäämisen (NEET) ennaltaehkäiseminen sekä siirtymiset koulutuksessa tai koulutuksesta työelämään; *ii) uran keskivaiheeseen*, jossa keskeistä on työpaikan hankkiminen ja säilyttäminen; sekä *iii) uran myöhäiseen vaiheeseen*, jossa tärkeiksi

⁴ [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32016H1224\(01\)&from=EN&ntr8-C_2016484EN.01000101-E0008](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32016H1224(01)&from=EN&ntr8-C_2016484EN.01000101-E0008)

⁵ European Commission: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/secure-professional-transitions_en.pdf

⁶ https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_en

⁷ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:120:0001:0006:FI:PDF>

⁸ Schmid G. 1995, « Is Full Employment Still Possible? Transitional Labour Markets as a New Strategy of Labour Market Policy », *Economic and Industrial Democracy*, SAGE, 16, 429 – 456
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0143831X95163005>

Ks. myös: Gazier, Bernard and Gautie, Jérôme (2011) "The "Transitional Labour Markets" Approach: Theory, History and Future Research Agenda," *Journal of Economic and Social Policy*: Vol. 14: Iss. 1, Article 6.
<http://epubs.scu.edu.au/jesp/vol14/iss1/6>

kysymyksiksi nousevat oma työkykyisyys ja siirtyminen vapaaehtoistyöhön tai eläkkeelle.

Uraohjaus/ammattinvalinnan ohjaus/elinikäinen ohjaus (Career guidance/career counselling/vocational guidance/lifelong guidance). Euroopan unionin neuvosto (2004, 2008) on määritellyt elinikäisen ohjauksen jatkuvaksi prosessiksi, jonka avulla kaikenikäiset kansalaiset pystyvät missä tahansa elämänvaiheessa tunnistamaan valmiutensa, taitonsa ja kiinnostuksensa, tekemään mielekkäitä koulutukseen ja ammattiin liittyviä päätöksiä sekä hallitsemaan yksilöllistä kehityskaartaan koulutuksessa, työssä ja muissa ympäristöissä⁹

Urasuunnittelutaidot (Career management skills). Urasuunnittelutaidoilla viitataan kompetensseihin (tietoihin, taitoihin ja asenteisiin), joiden avulla kaiken ikäiset ja eri elämänvaiheissa olevat kansalaiset parantavat kykyään hallita omia koulutus- ja työuriaan. Nämä tiedot, taidot ja asenteet liittyvät persoonallisuuden kehittymiseen (kuten itsetuntemus ja sosiaaliset taidot) ja urasuunnitteluun (koulutus- ja työmarkkinatiedon käyttäminen, uraa koskevat ratkaisut, tulokselliset siirtymät ja urapolun henkilökohtainen muokkaaminen). Nämä tiedot, taidot ja asenteet muuttuvat ajan myötä. Ihmisillä on eri elämänvaiheissa erilaisia kompetenssien hallintaan liittyviä odotuksia. Joitakin näistä taidoista tarvitaan kaikissa elämän tilanteissa, kun taas toiset liittyvät nimenomaisesti oppimis- ja ammatti-identiteetin muodostumiseen ja päätöksentekoon.

Työelämän ja työurien hybridisoituminen (Hybridisation of work and careers). TE-palvelut ovat perinteisesti keskittyneet palkkatyöhön ja pysyviin työpaikkoihin, eikä niinkään yrittävyyteen tai freelance –tyyppiin työmahdollisuuksiin. Tällä hetkellä palkkatyö, yrittävyys ja yritysurat yleistyvät ja 'lomittuvat' eri yhdistelminä. Työura saattaa käynnistyä palkkatyönä, mutta voi muuttua yritysuraksi tai päinvastoin. Yrittävyyttä tarvitaan entistä enemmän työmarkkinoilla tai työuralla selviytymisessä. Tämä työmarkkinoiden monimuotoistuminen on nähtävissä myös jakamistaloudessa, keikkatyössä tai työn jakamisessa eri alustoilla.

Uraohjaus 'rikastamona' (Career counselling as an 'enrichment space'). Uraohjaus on palvelu, jossa yksilöitä tuetaan oman työuran muokkaamisessa ja muotoilussa. Ohjaus voidaan nähdä ohjaajan ja vertaisryhmän kesken tapahtuvana kannustavana dialogina, jossa yksilöllä on aikaa ja vapaus ajatella omaa suhdettaan työhön, työelämän eri mahdollisuuksiin ja näiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. 'Tila' –käsitteellä tässä yhteydessä viitataan henkiseen oppimisen tilaan sekä psykologiseen, sosiaaliseen ja virtuaaliseen kehittymisen tilaan.

Työelämäsuhteen muotoilu (Career craft). Muuttuvilla työmarkkinoilla ja siirtymätyömarkkinoilla urasuunnittelutaitojen kuvauksissa ja määrittelyissä käytetään eri termejä (taidot, kompetenssit), mikäli halutaan painottaa eri näkökulmia asiassa. Jos halutaan korostaa yksilön ainutlaatuisuutta tapaa rakentaa henkilökohtaista suhdetta työelämäänsä oman uran eri vaiheissa, voidaan käyttää termiä 'työelämäsuhteen muotoilu'. Tällöin ohjausprosessin tavoitteena on asiakkaan oman työelämäsuhteen muotoilu. 'Muotoilu' korostaa myös sitä, että ohjausprosessi on hyvin käytännöllinen, luova ja toiminnallinen. Yksilön oma vahvistunut kyky 'muotoilla' omaa suhdettaan työelämäänsä luo pysyvyyttä.

1.2. Muuttuva työelämä

Jatkuvasti ja nopeasti muuttuva työelämä edellyttää aloitteellisuutta uusiin tarpeisiin vastaamisessa. Väestörakenteen muutokset, nuorten työelämäasenteet, laajeneva maahanmuutto ja riskiryhmiin kuuluvien pysyvä pitkäaikaistyöttömyys tuottavat haasteita kaikille EU:n jäsenmaille – sekä TE-palveluille ja kumppanuuteen perustuville muille palvelujen tuottajille. Myös itse työn luonne muuttuu: teknologia muuttaa työelämää luomalla uusia työn tekemisen muotoja, toisaalta hävittämällä vanhentuneita työtapoja.

Työtä ja uraa koskevat tulevaisuusskenaariot vaihtelevat. Joidenkin skenaarioiden mukaan tulevaisuus on epävarma, jossa harvoista laadukkaista työpaikoista käydään ankaraa kilpailua. Näissä 'pahimman vaihtoehdon' skenaarioissa yksilöiden tilanne on epävarma ja ajalehtiva ilman mahdollisuutta työpaikkoihin. Heillä ei ole todellisia mahdollisuuksia kehittää osaamistaan, ja heidän on pakko ottaa vastaan epämääräisiä työtehtäviä. Pysyvästi alhainen

⁹ <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=fi&f=ST%2015030%202008%20INIT>

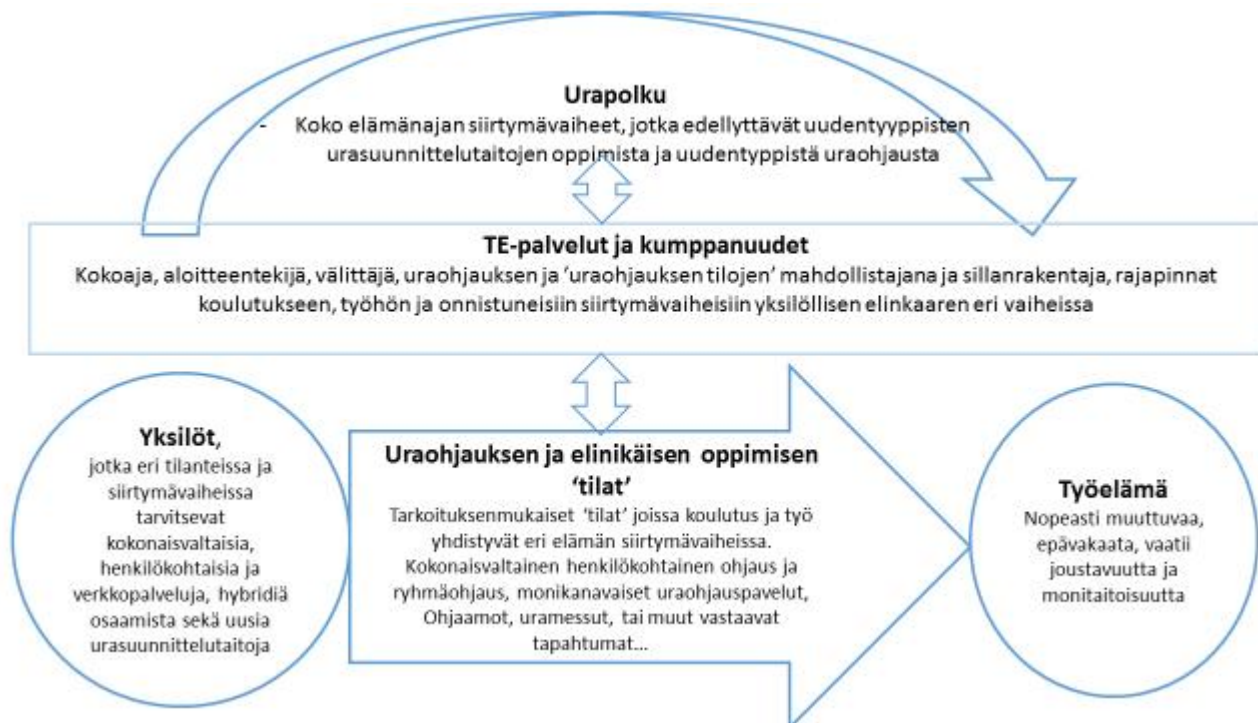
osallistuminen työmarkkinoille vaikuttaa suhteettoman paljon tiettyihin väestöryhmiin. Vähäisen ammattitaidon hankkineiden, omaishoitajien, 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien, maahanmuuttajien ja heidän lapsien naisten, vammaisten, pitkäaikaistyöttömien, köyhyydessä elävien ja muiden erityisryhmien alhainen osallistuminen työmarkkinoille säilyy rakenteellisenä ongelmana. Vastaavasti koulutuksellinen epätasa-arvo lisääntyy.

Toiset skenaariot näkevät positiivisia mahdollisuuksia siihen, että ihmiset itse muotoilevat omaa elämäänsä ja työtään'. Tämä merkitsee aloitteellisuutta taitojen, tietojen, kompetenssien ja asenteiden kehittämisessä sekä eri alojen ja uratyyppeiden osaamisten yhdistämistä. Työelämän ja työurien hybridisoituminen edellyttää monialaista osaamista, kuten neuvottelutaitoja, sopimuksetekotaitoja, verkostoitumista ja modernin teknologian käyttöä. Tuloksellisuuden varmistaminen edellyttää yksilöltä kontaktia useisiin eri yhteisöihin (työelämässä, vapaaehtoistyössä, vapaa-ajalla, harrastuksissa), jotta hänellä olisi mahdollisuus vahvistaa eri taitojaan ja henkistä pääomaansa ja pysyä jäsenenä näissä yhteisöissä. Tämä edellyttää myös hyviä yhteyksiä yrityksiin ja ymmärrystä tulevista osaamistarpeista. TE-palveluilla säilyy rooli yksilöiden tukemisessa, kun he kehittävät taitojaan 'muotoilla' omaa uraansa sekä taitojaan rakentaa ja ylläpitää yhteyksiään työmarkkinoille.

Siirtymätyömarkkinoiden käsitteen mukaisesti yksilöiden urapolut rakentuvat useista siirtymistä – perusopetuksessa, siirtymisessä koulutuksesta työelämään, työssä, jokapäiväisessä elämässä sekä myös henkilökohtaisissa terveyteen liittyvissä siirtymävaiheissa. Nämä siirtymät sisältävät sekä mahdollisuuksia että riskejä. Monien samanaikaisten muutosten johdosta myös henkilökohtaiset urat monimuotoistuvat. Vastaavasti uraohjauspalvelujen täytyy monimuotoistua. Niitä on räätälöitävä kansalaisille heidän työllistyvyytensä edistämiseksi ja työmarkkinoiden tarpeisiin vastaamiseksi. Myös yksilöiden ansiotulon lähteet tai sosiaaliturva muuttuvat useamman kerran elämän eri vaiheissa, ja siten he tulevat tarvitsemaan TE-palveluja tai muita tukimuotoja.

Edellisen perusteella yksilöt tarvitsevat uusia kokonaisvaltaisia urasuunnittelutaitoja. He myös tarvitsevat kokonaisvaltaisia ohjauspalveluja (TE-palveluina ja kumppanuuteen perustuvina verkostoina), joiden avulla he voivat kehittää taitojaan varmistaa tulokselliset urasiirtymät. Tämän johdosta TE-palveluiden ja kumppaneiden tulee kehittää valmiuksiaan ja mahdollisuuksiaan vastata asiakkaidensa muuttuviin työelämäarvoihin sekä monimuotoistuviin työuriin. Uraohjaus voi tarjota 'tiloja' (psykkisiä, virtuaalisia ja henkisiä tiloja) rakentaa ja kehittää yhteyksiä työurille alla olevan kuvan 1. mukaisesti.

Kuvio 1: Urapolku, TE-palvelut, uraohjaus ja elinikäinen oppiminen



2. TE-palvelut uraohjauksen tuottajana ja verkostotyön edistäjänä

Uraohjauspalvelujen rakenne ja työmuodot vaihtelevat eri maissa, ja vaihtelut johtuvat kansallisesta kontekstista sekä työvoimapalvelujen hallinto- ja palvelurakenteista. Palveluissa on eroja, jos ne tuotetaan omina palveluina, kumppanuuksien perustuvina tai ulkoistettuina ostopalveluina. Jos TE-palvelut haluavat olla tehokas uraohjauspalvelujen kokoaja ja tuottaja, sillä täytyy olla selkeä ymmärrys yksilöiden uraohjauksen tarpeista, urasuunnittelun 'rikastamoista', ohjausverkoston palvelujen tarjoajista sekä yksilön työmarkkinoille siirtymistä tehokkaasti edistävän palveluverkoston organisoinnista.

TE-palvelut voivat toimia uraohjauspalveluja tuottavan verkoston kokoajana, mahdollistajana tai sillanrakentajana kansallisessa työhallinnossa. Tämä voi tapahtua kumppanuuksina ja tarjoumina yksilön uran eri vaiheissa. Tämä merkitsee jatkuvaa yhteistä palvelumuotoilua ja kehittämistä TE-palveluiden, kumppaneiden, asiakkaiden, kansalaisten ja eri yhteisöjen kesken. Se merkitsee myös enenevästi *siirtymistä palvelujen tuottamisesta eri tuottajien kanssa tehtäviin palvelusopimuksiin*.

Uran alkuvaiheen palvelutarjonnan pyrkimyksenä on varmistaa yksilöille hyvä koulutus ja vahvistaa heidän työllistyvyyttään jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. TE-palvelujen tulee vahvistaa yhteistyötään koulutusorganisaatioiden, sidosryhmien sekä työnantajien kanssa, jotta ne voivat rakentaa ja varmistaa kattavat ohjauspalvelut sekä ajantasaisen koulutus- ja työmarkkinatiedon. Palvelujen tehtävänä on myös edistää siirtymiä jatkokoulutukseen tai ensimmäiseen työpaikkaan sekä ennaltaehkäistä koulutuksen varhaista keskeyttämistä tai työmarkkinoiden ja koulutuksen ulkopuolelle jäämistä (NEET). TE-palvelut voivat tuottaa myös koulutus- ja ammattitietoa, työmarkkinoita koskevaa ennakoitietoa, tiedotuskampanjoita tai työpaikkamessuja.

Uran keskivaiheen palvelutarjonnassa pyritään tukemaan yksilöitä pysyvään työhönsä. TE-palvelujen tulee tehdä yhteistyötä työnantajien sekä myös koulutusorganisaatioiden, yksityisten palveluntuottajien, yhteisöjen sekä eri sidosryhmien kanssa. Uran keskivaiheen sisältää useita siirtymiä, joihin liittyy riskejä ja haasteita: ensimmäiset työpaikat, työhön paluu työttömyysjaksojen jälkeen, vanhempainvapaat, sairauslomamat tai uudelleen kouluttautuminen. Yksilöllisiin tarpeisiin parhaiten vastaavien uraohjauspalvelujen ohjauspalvelujen tuottamisessa TE-palvelujen rooli on toimia kokoajana, tuottajana, verkostokumppanina tai palvelujen

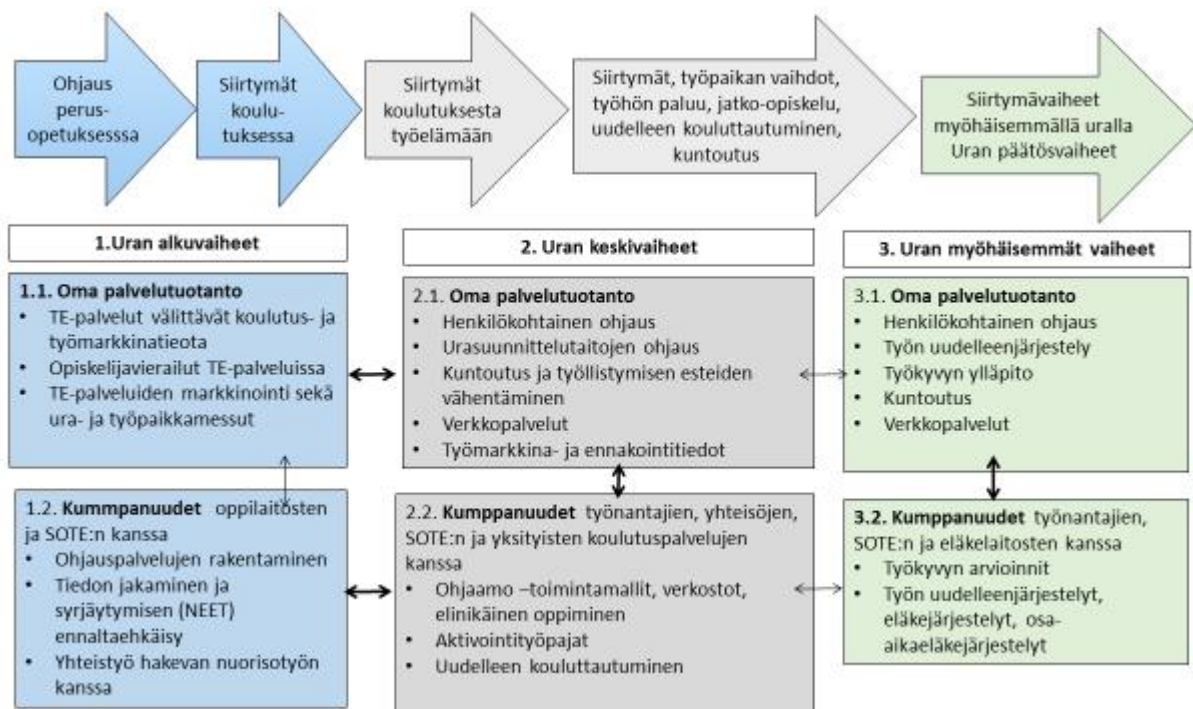
mahdollistajana. Tämä tarkoittaa henkilökohtaista ohjausta, ryhmäohjausta, Ohjaamotoinnallin mukaisia palvelukeskuksia tai verkossa toimivia palveluja ja alustoja, joissa tuetaan eri toimijoiden yhteyksien rakentamista.

Uran myöhäisen ja päätösvaiheen palvelutarjonta keskittyy yksilön työkyvyn ja työuran arvokkaan päättymisen varmistamiseen. TE-palvelut toimivat yhteistyössä työnantajien, sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä eläkelaitosten kanssa. Ohjauksessa voidaan tarkastella työn uudelleenjärjestelyjä, uudelleen kouluttautumista sekä työkykyyn liittyviä haasteita. Myös irtisanoutumiseen liittyviä kysymyksiä voidaan prosessoida. TE-palvelut voivat tarjota tietoa ja kuntoutusta yksilö- tai pienryhmäohjauksena.

Edellä kuvattu elinkaari -lähestymistapa tukee joustavia siirtymiä ja polkua kokopäivätyöstä täydelle eläkkeelle. Ohjaus, mukaan lukien tiedon helppo saatavuus, mahdollistaa eläkeikää lähestyvän kansalaisen yksilöidä omat kyvyt ja kiinnostukset osallistua vapaaehtoistyöhön, sosiaaliseen toimintaan sekä vapaa-ajan harrastuksiin.

Työuran vaiheiden koko palvelutarjonta on esitettyinä kuviossa 2.

Kuvio 2: TE-palvelut ja kumppanuudet ja uran eri vaiheissa



3. Ohjauksen 'tilat' ja osatekijät TE-palveluissa

3.1. Uudistunut uraohjaus

Uraohjauksen käsite ja työmuodot ovat tänä päivänä muuttuneet vanhasta 'teollisesta mallista' vastaamaan paremmin nykyisen palvelu- ja tietotalouden osaamistarpeisiin. Jo yli kaksikymmentä vuotta sitten irrottauduttiin perinteisestä ohjausmallista, jossa työttömien ja työtehtävien osaamisvaatimuksia yhdistettiin suoraan yksilön taitoihin ja kiinnostuksiin.

Tänä päivän ohjauksessa pyritään kehittämään ja edistämään yksilön suhdetta työelämään. Työelämän vaihtoehtoja tarkastellaan suhteessa asiakkaan kokonaistilanteeseen ja elinkaaren kontekstiin. Uraohjaus auttaa asiakkaita innovoimaan uusia suhteita työelämään, vahvistamaan uskoa omiin taitoihin, parantamaan itsetuntoa ja antamaan toivoa kohdata työmarkkinoille siirtymiseen liittyvät haasteellisetkin tilanteet.

Työllisyyden näkökulmasta uraohjaus asemoituu keinona tukea työntekijöitä työelämän eri siirtymävaiheissa. Uraohjaus auttaa asiakkaita toimimaan siirtymissä sekä kehittämään urasuunnittelutaitoja, joita tarvitaan seuraavissa työuran siirtymävaiheissa.

Uraohjaukseen liittyy viisi merkityksellistä ulottuvuutta, joiden avulla voidaan tukea kansalaisia työelämän eri siirtymävaiheissa:

- (1) Uraohjaus tarjoaa mahdollisuuden asiakkaan itsearviointiin ja auttaa heitä tunnistamaan omat taidot ja työelämää koskevat kiinnostuksen kohteet sekä tarkastelemaan työn ja arkielämän tasapainoa.
- (2) Uraohjaus tarjoaa systemaattisen ja asiakasta tukevan prosessin valmistella omia työuraa koskevia päätöksiä
- (3) Uraohjaus tarjoaa alustan omat henkilökohtaiset rajat ylittävälle verkostoitumiselle, joka yhdistää asiakkaat, ohjaajat, vertaisryhmän, työnantajat, koulutuksen järjestäjät sekä muut tarkoituksenmukaiset sidosryhmät ja toimijat.

- (4) Moderni uraohjaus tarjoaa asiakkaille monikanavaisen toimintaympäristön, jossa yhdistyvät erilaiset työmuodot uravaihtoehtojen arviontiin, työkokeilut, harjoittelut ja modernit tavat etsiä työtä ja työmarkkinatietoa. Uraohjaus toimii työurien ja niihin liittyvien siirtymävaiheiden monimuotoisena "rikastamona".
- (5) Uraohjaus tarjoaa systemaattisen keinon seurata yksilön kehitystä työuran eri siirtymävaiheissa.

TE-palveluiden asiakkaiden ohjaustarpeet voidaan tarvittaessa tunnistaa tarkemmin kussakin työuran vaiheessa. Uran alkuvaiheessa ohjaus voi olla hyödyllistä asiakkaille, jotka tarvitsevat "rikastamo" omalle itsearvioinnille, omien taitojen yksilöimiselle, systemaattisempaa prosessia uraa koskevien ratkaisujen tekemiselle, itsetunnon vahvistamiselle, elämässä etenemisen rohkaisulle tai ohjaajan, työnantajien ja vertaisryhmän kesken tapahtuvalle dialogille. Vastaava rikastamo olla mahdollinen myös työuran keskivaiheessa tai myöhäisemmässä vaiheessa.

3.2. Uraohjauksen ja TE-palvelujen rajapinnat

Työssä oleville kohdennettu elinikäinen ohjaus tarkoittaa työmuotoja ja välineitä, jotka auttavat asiakasryhmään kuuluvia kansalaisia arvioimaan omaa senhetkistä työtilannettaan (työtehtäviä, olosuhteita, työn sisältöä) sekä työssä ja elämässä yleisesti hankkimiaan taitoja ja niiden mahdollista tunnustamista. Lisäksi elinikäinen ohjaus auttaa suunnittelemaan koulutukseen ja työelämään liittyviä sekä koko elämää koskevia nivelvaiheita, kuten eläkkeellä siirtymistä.

Työttömille aikuisille kohdennettu ohjaus tarkoittaa erilaisia uraohjauksen muotoja ja välineitä, jotka auttavat työttömiä työnhakijoita parantamaan työllistymistä edistäviä taitojaan ja palaamaan työmarkkinoille. Näitä toimia ovat muun muassa arvioinnit, profiloinnit ja palvelutarvekartoitukset, apu työpaikan vaihtuessa, urasuunnittelutaitojen ja sosiaalisten taitojen valmennus, työnvälitys ja työpaikkaneuvottelut, työnhaussa avustaminen, neuvonta, työnhakuklubit, työmarkkinatiedon hankkiminen ja tarvittaessa, henkilökohtainen ammatinvalinta- ja uraohjaus ja psykometristen tai psykologisten arviointimenetelmien käyttäminen sekä testien suorittaminen. Työnhakuneuvonta kuuluu TE-palveluiden perustarjontaan, ja sen tavoitteena on aktivoida työttömiä jatkuvaan työnhakuun ja saada heidät siirtymään työmarkkinoille (arvioinnit, profiloinnit jne.) TE-palvelut saattavat tarjota erityistä uraohjausta sellaisille työnhakijoille, jotka tarvitsevat kokonaisvaltaisempaa ratkaisua. Tällaisia henkilöitä voivat olla muun muassa työttömät nuoret, joilla on puutteelliset taidot, tai ammatilliseen koulutukseen haluavat aikuiset.

3.2.1. Uraohjauksen arviointi ja seuranta

Moderni uraohjaus on palvelu, jossa tarkastellaan yksilön henkilökohtaista suhdetta työelämään ja jossa tarjotaan tuettu työmuoto uran ja elämän suunnitteluun. Perinteiset palvelujen tehokkuuden arviointiin pyrkivät määrälliset tarkastelut, esimerkiksi työhön ja koulutukseen sijoittumista, asiakasmääriä tai asiakastytyytyväisyyttä kuvaavat tilastot, eivät ole riittäviä uraohjauksen arvioinnissa. Modernit arviointi- ja seurantatyökalut kuvaavat asiakkaiden kehitystä kokonaisvaltaisemmin ja ottavat huomioon onnistuneiden uraa koskevien päätösten keskeisimmät osatekijät (taidot, tavoitteiden selkeys, uskottavuus, työnhakutaidot, jne.) sekä yksilön kokonaistilanteen ydinolollisuudet, kuten sosiaaliset suhteet, läheisten tuki sekä elämisen laatu.

Vaikuttaa siltä, että nyt on ajankohtaista kehittää asiakkaiden kanssa tehtävään uraohjaukseen arviointi- ja seurantatyökaluja, joissa yhdistyvät määrälliset ja laadulliset lähestymistavat sekä yksilön elämää seuraava idiografinen tutkimus ja yleisiä yhteiskunnallisia lainmukaisuuksia etsivä sosiologinen (nomoteettinen) tutkimus.

Kehittämistyön tuloksena uudet arviointi- ja seurantatyökalut tekevät uraohjausprosessin näkyvämmäksi ja arvioinnissa koottu tieto mahdollistaa dialogin ohjausalan ammattilaisten, johdon, sidosryhmien ja asiakkaiden kesken.

Uusien uraohjauksen seuranta- ja arviointityökalujen kehittämiseen kiinnitetään huomiota myös kansainvälisesti. Esimerkiksi Kanadassa on kehitetty kokonaisvaltaiseen ajatteluun perustuvia

arviointivälineitä. Euroopan unionissa Unkari ja neljä muuta jäsenmaata ovat pilotoineet uraohjauksen vaikuttavuuden arviointityökalua 'Career Service Impact Inventory'. Suomessa TE-palvelut ovat ottaneet käyttöön 'Työelämämatka' osana kansallisen elinikäisen ohjauksen linjauksia.

3.2.2. Työvoima- ja osaamistarpeiden ennakointi

Tulevaisuuden työtä koskevat kysymykset ovat muodostuneet TE-palveluiden uraohjauksen ytimeksi. TE-palvelujen asiantuntijat edellyttävät, että koulutusta ja työmarkkinoita koskeva ennakoitietä on helppokäyttöistä, selkeää ja ymmärrettävää, ja että sen avulla he voivat auttaa asiakkaitaan tekemään pysyviä ratkaisuja. Työnhakijat tarvitsevat tietoa työelämän trendeistä ja muutoksista, jotta he voivat olla aloitteellisia ja rakentaa pysyviä työuria. Molemmille ryhmille yhteinen kysymys on: "Millaista työtä on tulevaisuudessa saatavilla ja mitä taitoja ja osaamista se edellyttää?" Kansallisen ja alueellisen ennakoitiedon täydentämiseksi Euroopan unioni on myös kehittänyt koko EU:n työmarkkinoita ja osaamistarpeita tarkastelevan työvälineen "Skills Panorama".

3.2.3. Työelämäyhteistyö

Perinteisesti uraohjaus on pyrkinyt tukemaan työntekijöiden kykyä suunnistaa työmarkkinoilla. Tänä päivänä uraohjausta tulee kehittää tiiviissä yhteistyössä työnantajien kanssa. Läheiset kontaktit työnantajien kanssa mahdollistavat sen, että TE-palvelujen uraohjauksen asiakkaat ovat suuremmissa kontaktissa työelämän kanssa. Lisäksi asiakkaat saavat aidon ympäristön muokata ja muotoilla omaa työelämäsuhdettaan. Tulevaisuudessa uraohjauspalvelut voivat sisältää asiakkaille suunnattujen palvelujen lisäksi työmuotoja työnantajien ja yritysten osaamisen ja kilpailukykyyn parantamiseksi.

3.2.4. Yrittäjyyden edistäminen positiivisena uravaihtoehtona

Työelämän hybridisoitumisen edellyttää yrittäjyyden ja yrittävyydestaitojen lähempää tarkastelua uraohjauksessa. Ohjauksessa tulisi tarkastella erilaisia tapoja yritysten perustamiseen sekä olemassa olevan yritystoiminnan laajentamiseen.

Laajemmin tarkasteltuna yrittäjyydellä tarkoitetaan tänään 'yrittävyydestaitojen' edistämistä. Nämä taidot ovat hyödyllisiä myös heille, jotka eivät ole perustamassa omaa yritystä. Kymmenen vuotta sitten Euroopan komissio yksilöi aloitekyvyn ja yrittäjyyden yhdeksi kahdeksasta tietoyhteiskunnassa tarvittavasta elinikäisen oppimisen avaintaidoista. Yrittäjyyden jäsentämiseksi on myöhemmin kehitetty oma osaamiskehys¹⁰. Tässä kehyksessä yrittäjyys kuvataan yleisenä ja läpäisevänä osaamisena, jota voidaan soveltaa kaikilla elämän aloilla alkaen persoonallisen kehityksen edistämisestä, aina aktiivisen yhteiskunnalliseen osallisuuteen, työmarkkinoille siirtymiseen tai työmarkkinoille palaamiseen joko yrittäjänä tai palkattuna työntekijänä sekä (kulttuurisen, sosiaalisen tai kaupallisen) yrityksen perustamiseen. Tähän osaamiseen sisältyvät myös hyvät neuvottelutaidot, verkostoitumistaidot sekä taidot tehdä sopimuksia. Uraohjauksessa yrittävyydestaitoja edistetään korostamalla tarvetta olla innovatiivinen ja aktiivinen uusilla työmarkkinoilla.

3.2.5. Ohjausasiiantuntijoiden osaamisen kehittäminen

Uraohjausta toteutetaan tänä päivänä moniammatillisina ja monitieteellisinä palveluina. TE-palvelujen haasteena on taata, että tarjottu uraohjaus täyttää hyvän ohjauksen laatuvaatimukset. Pätevät ammatinvalintapsykologit ja koulutetut uraohjaajat asiantuntijapalvelun ytimenä, asiantuntijoiden täydennyskoulutus ja laajemmat henkilöstön osaamisprofiilit ovat entistä tärkeämpiä kumppanuuksien ja ostopalveluina ulkoistettujen uraohjauspalvelujen rinnalla.

¹⁰ European Commission (2016), EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Euroopan komission Työllisyys- sosiaali- ja osallisuusasioiden pääosasto (DG EMPL) on julkaissut vuonna 2014 julkisissa työvoimapalveluissa työskenteleville ohjaajille ja EURES – asiantuntijoille eurooppalaisen osaamiskehityksen¹¹, johon sisältyvät ohjauksen perustaidot, asiakastilanteisiin liittyvät vuorovaikutustaidot sekä ohjaustyötä tukevat taidot. Kehyksessä kuvatut ohjaustehtävät edellyttävät kattavaa osaamista, jotka auttavat julkisia työvoimapalveluja saavuttamaan Eurooppa 2020 –strategian¹² päätavoitteet sekä kehittämään työvoimapalveluja asiakaslähtöisiksi asiakkaita aktivoiviksi toimijoiksi, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä työnantajien kanssa ja ovat kumppanuushankkeiden tuottajina.

Eurooppalaisissa työvoimapalveluissa toimivien asiantuntijoiden ohjauksellista roolia on äskettäin vahvistettu¹³ ja esitetyssä uudessa osaamisprofiilissa yhdistyvät työnvälittäjä, ohjaaja, sosiaalityöntekijä ja järjestelijä. Tämä tehtävien erittely edellyttää laajempaa monitieteistä ja –alaista osaamista, jossa yhdistyy työn teoreettinen perusta (psykologinen tieto, joka korostuu uraohjauksessa) sekä vankka tietämys työmarkkinoista ja niiden trendeistä, avoimista työpaikoista, integraatiosta ja aktiivisesta työvoimapolitiikasta.

3.2.6. Asiakaslähtöisyyden ja palvelujen henkilökohtaistamisen edistäminen ohjauksen avulla

Monet työvoimapalvelut ovat eri syistä johtuen perinteisesti kohdentaneet palveluitaan ensisijaisesti työnhakijoille ja siksi painottaneet mahdollisimman nopeaa työpaikan löytämistä. Tämä perinteinen nopeaan aktivointiin painottunut rooli on muuttumassa työnhakijan *kestävään aktivointiin*. 'Pysyvällä aktivoinnilla' tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että uraohjauksessa keskitytään työllistävyyden edistämiseen sekä ammattitaidon päivittämiseen ja jatkokoulutukseen. Tämän johdosta uraohjauksen merkitys korostuu aiempaa vahvemmin osana 'pysyvää aktivointia'.

'Pysyvä aktivointi' tarkoittaa myös sitä, että TE-palvelujen tulee olla luonteeltaan prosessimaisia ja jatkuvia. Palvelut eivät enää voi perustua yhteen asiakastapaamiseen tai käyntikertaan. 'Pysyvät ja prosessimaiset' palvelut voivat olla mahdollisia ainoastaan yksilöllisinä, henkilökohtaisina ja räätälöityinä palveluina. Tämä on myös modernin uraohjauksen lähtökohtana. Tätä kautta uraohjaus edesauttaa yleisemminkin TE-palvelujen uudistamista asiakaslähtöisemmiksi sekä enemmän asiakkaan prosessia ja pysyvyyttä korostaviksi.

3.2.7. Henkilökohtaisten ja monikanavaisten ohjauspalvelujen kehittäminen

Tieto- ja viestintäteknologia (TVT) mahdollistaa TE-palveluille uusia uraohjauksen vuorovaikutteisia työtiloja, joissa palvelujen käyttäjien keskinäinen reaaliaikainen yhteistyö tapahtuu ohjauksen ammattilaisten opastuksella tai ilman heitä. Nykyisten työvälineiden avulla ajantasaisin työmarkkina- ja ennakoitietä on samanaikaisesti työnhakijoiden, uraohjaajien ja työnantajien yhteisessä käytössä. Teknologia helpottaa viestintää ja mahdollistaa palvelujen käyttäjien yhteisöllisen urasuunnittelua koskevan tiedon kokoamisen ja rakentelun. TE-hallinto voi käyttää tehokkaasti teknologiaa ja näitä työvälineitä rakentaessaan kattavat, koordinoitut, monikanavaiset ja kustannustehokkaat uraohjauspalvelut. Myös työnhakijat odottavat ja vaativat että TE-palvelut tarjoavat ajantasaiset ja modernit TVT-työympäristöt, joissa tiedon välityksen lisäksi on mahdollista urasuunnittelun ja oman uran kehittäminen.

¹¹ ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14100&langId=en

¹² ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en

¹³ Tämä toteutettiin Euroopan komission vetämässä julkisten työvoimapalvelujen verkoston keskinäisessä oppimisprosessissa ja aiemmassa PES to PES dialogissa (2010-14), jossa todettiin, että työvoimapalvelujen henkilöstön osaamisella on tärkeä merkitys Euroopan työllisyysohjelman tavoitteiden saavuttamisessa. Työohjelman mukaan monessa maassa työvoimapalvelut ovat kehittyneet, ja aiempi passiivinen hallintoviranomaisrooli on muuttunut aktiivisemmaksi.

Monissa EU:n jäsenmaissa TVT:n käyttö ohjauksessa sekä kansalliset uraohjausta koskevat linjaukset ovat yhteydessä toisiinsa. Eurooppalaisen elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikan verkosto (2015)¹⁴ yhdistää tieto- ja viestintäteknologian seuraavaan seitsemään uraohjauksen linjauksen ulottuvuuteen: palvelujen yhtenäisyys ja johdonmukaisuus palvelujen suunnittelussa, palvelukanavoineissa, palvelujen eriyttämisessä, kattavuudessa, kohdentamisessa eri asiakasryhmille, markkinoinnissa ja palvelujen yhteisessä tuotannossa.¹⁵ Poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien tulee tunnistaa se vaihtelu ja monimuotoisuus, joka vallitsee nykyisessä TVT:n roolin ymmärryksessä niin työmarkkina- ja ennakoitintiedon tuottamisen kuin uraohjausta koskevien kansallisten linjausten suhteen. EU:n 25 jäsenvaltiossa hiljattain toteutetun tutkimuksen¹⁶ perusteella TVT:n roolia uraohjauksen kansallisissa linjauksissa voidaan kuvata jatkumona joka ulottuu 'mahdollisuuksia hyödyntämättömästä ja kasvavasta käytöstä' aina TVT:n 'strategiseen käyttöön' (Kuva 3.)

Kuvio 3: TVT:n käyttöön liittyvien käsitysten vaihtelut uraohjauksen kansallisissa linjauksissa

	Käyttö- mahdollisuudet hyödyntämättä	Kasvava käyttö	Hajanainen käyttö	Strateginen käyttö
Toiminta- poliittinen/ strateginen painotus	Tiedon kokoaminen ja julkaiseminen	TVT:n käytön kehittäminen	TVT:n käytön maksimointi	TVT:n systeeminen käyttö
TVT:n käytön peruste	Kustannukset	Palveluiden saatavuus	Vaikuttavuus	Tehokkuus
Painotus	Teknologia	Sisällöt	Työmuodot	Systeemi
TVT:n tehtävä	Tiedonvälitys- kanava	Kahdenvälisen viestinnän kanava	Uraohjauksen vuorovaikutteinen työtila	Sysäys toimintatavan muutokseen ja uudistukseen
Etäohjaus	Ei käytössä	Viivästetty (Asynkroninen)	Reaaliaikainen (Synkroninen)	Reaaliaikainen monikanavainen
Rahoitus	Projektirahoitus	Työohjelmat	Yhteisrahoitus	Valtion koordinoima

¹⁴ ELGPN [European Lifelong Guidance Policy Network]. (2015). *Suuntaviivoja elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikalle ja palvelujärjestelyille. Yhteiset tavoitteet ja periaatteet EU:n jäsenmaille ja komissiolle*. ELGPN Tools No. 6. Jyväskylä, Kariteam. Haettu heinäkuu 17, 2017, sivustolta: http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/finnish/suuntaviivoja-elinikaisen-ohjauksen-toimintapolitiikalle-ja-palvelujarjestelyille-yhteiset-tavoitteet-ja-periaatteet-eu-n-jasenmaille-ja-komissiolle/at_download/file

¹⁵ Tässä laajemmassa merkityksessä Tieto- ja viestintäteknologia (TVT) tarkoittaa tuotteita, infrastruktuuria ja sähköistä sisältöä, jotka edistävät uraohjauksen toimintapolitiikan ja palvelujen kehitystyötä sekä palvelujen, resurssien ja työvälineiden tarjontaa. Se tarkoittaa kansalaisille suunnattujen interaktiivisten palvelujen, resurssien ja työvälineiden suunnittelu- ja kehittämistapoja, kansalaisten tapaa käyttää niitä sekä sitä, miten tämä käyttö puolestaan muokkaa näiden palvelujen rakennetta. Lisäksi se viittaa digitaaliseen osaamiseen, jota tarvitaan TVT-palvelujen käyttöön uraohjauksessa.

¹⁶ Kettunen, J., Vuorinen, R., & Ruusuvirta, O. (2016). European Lifelong Guidance Policy Network representatives' conceptions of the role of information and communication technologies related to national guidance policies. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16, 327-342. doi:[10.1007/s10775-015-9313-7](https://doi.org/10.1007/s10775-015-9313-7)

Seurannan/ arvioinnin painopiste	Käyttömäärä	Käytettävyys	Vaikuttavuus	Tulosvastuu
----------------------------------------	-------------	--------------	--------------	-------------

Tässä tutkimuksessa jatkumon alkupäässä olevat maat ainoastaan tunnistavat TVT:n käytön ja sen soveltamismahdollisuudet olemassa oleviin palveluihin, kun taas jatkumon toisessa päässä olevissa maissa keskitytään teknologian järjestelmälliseen käyttöön ja uraohjauspalvelujen kokonaiskehittämiseen toiminnan parantamiseksi. Tämän johdosta päättäjien on ymmärrettävä kriittiset erot nykyisten teknologian käyttöä koskevien käsitysten ja mahdollisten kehittyneempien käsityksen välillä. Laajempi ja kehittyneempi käsitys on tärkeää, jos teknologiaa halutaan hyödyntää tuloksellisesti ja tehokkaasti monikanavaisten uraohjauspalvelujen kehittämisessä ja käyttöönotossa. Jos tieto- ja viestintäteknologia nähdään vain tiedonvälityksen kanavana tai hajanaisten työvälineiden kehittämisenä eri asiakasryhmille, sen koko potentiaali integroitujen uraohjauspalvelujen tai niitä koskevien kansallisten linjausten kehittämisessä jää käyttämättä. Euroopassa pitkän aikavälin kansallisten TVT-strategioiden tavoitteena on kaventaa kuilua, joka on olemassa hyvin ja puutteellisesti varustautuneiden organisaatioiden välillä¹⁷.

4. Tulevat haasteet ja menestystekijät

TE-palveluiden on otettava huomioon seuraavat tekijät uraohjauksen ja elinikäisen oppimisen integroimisessa TE-hallintoon. Ensiksi, TE-palveluiden on yksilöitävä ne keskeisimmät työelämän siirtymävaiheet, joita on tuettava ohjauksen keinoin. Toiseksi, TE-palveluiden on tunnistettava ne asiakasryhmät, jotka eniten hyötyvät omaa työelämäsuhdetta laajentavasta ja syventävästä ohjauksesta. Kolmanneksi, TE-palvelujen tulee yksilöidä tarkoituksenmukaiset rinnakkaiset uraohjauspalvelujen tuottajat sekä selvittää, kenen kanssa käynnistää ja toteuttaa kumppanuushankkeet. Neljänneksi, TE-hallinnon tulee kehittää itselleen johtava ja aloitteellinen rooli, joka on linjassa kansallisen kontekstin ja rakenteiden kanssa. Tämän lisäksi tarvitaan johdonmukaista ja yhtenäistä alueen erityispiirteet huomioon ottavaa rakennetta kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla.

Lopuksi alla on muutamia kysymyksiä, joita Eurooppalaisten julkisten työvoimapalvelujen verkosto voi pohtia valmistautuessaan seminaariin 28.-29. kesäkuuta 2017:

- Mitkä ovat ne tulevat strategiset haasteet maanne työvoimapalveluille, kun rakennetaan, käynnistetään tai johdetaan työvoiman työllistyvyyttä edistäviä uraohjauspalveluja ja elinikäistä oppimista?
- Miten uraohjauksen ja elinikäisen oppimisen asemaa voisi vahvistaa oman maanne TE-palveluissa?
- Mihin kansalaisten uran vaiheiden tukemiseen oman maanne TE-palvelut painottuvat – mitkä ovat vahvuutenne ja mitä kehittämistarpeita voitte yksilöidä?
- Mitkä ovat uraohjauspalvelujenne hyvät käytännöt tai lupaavat innovaatiot?
- Mitä haasteita tai innovaatioita on liittynyt TVT:n käyttöön ohjauksessa tai elinikäisessä oppimisessa oman maanne TE-palveluissa?

¹⁷ European Parliament. 2017. *Draft report on New Skills Agenda for Europe*. Committee on Employment and Social Affairs, Committee on Culture and Education. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2F%2FEP%2F%2FNONSGML%2bCOMPARL%2bPE-600.967%2b01%2bDOC%2bPDF%2bV0%2F%2FEN>