

Markkinavuoropuhelu kasvupalvelujen tueksi

Analyyttisen tuen raportti

SISÄLLYS

1. Johdanto.....	3	5. Markkina-analyysi.....	21
2. Johtopäätökset ja suositukset.....	4	6. Kotimaisten palveluntuottajien pääviestit.....	40
3. Ostamisen nykytila ELY-keskuksissa	15	7. Kansainvälisten kokemusten pääviesti.....	55

Johdanto

Tämä raportti on tiivistelmä Kasvupalveluiden kehittämisen tueksi hankitusta Markkinavuoropuhelun tuki -asiantuntijapalvelusta.

Asiantuntijapalvelu on koostunut

- Työ- ja elinkeinohallinnon toimittamien ostamista kuvaavien tilastojen analyysistä.
- Potentiaalisten kasvupalvelutoimijoiden analyysistä.
- Neljän valtakunnallisen vuoropuhelutilaisuuden toteutuksesta potentiaalisille kasvupalvelutoimijoille. Tilaisuuksia markkinoitiin Paltan ja Henkilöstöpalveluyritysten liiton, Suomen yrittäjien sekä kehittämispalveluja tarjoavien yritysten kautta.
- Työkokouksista työ- ja elinkeinoministeriön kanssa.
- Kahden kansainvälisen toimijan haastattelusta.

Raportin alussa esitetään tiiviit johtopäätökset sekä suositukset markkinavuoropuhelujen jatkamiseksi.

Tämän jälkeen kuvataan ostamisen nykytilaa TE-hallinnossa ELY-keskusten toimittamien tilastojen pohjalta, ELY-keskusten nykyisin käyttämiä palveluntuottajia sekä analysoidaan potentiaalista markkinatoimijoiden joukkoa.

Vuoropuhelutilaisuuksien teemat ja keskeiset viestit on tiivistetty omissa osioissaan tämän jälkeen.

Kansainvälisistä haastatteluista nostetaan esiin muutamia oppeja, jotka koskettavat erityisesti kasvupalveluiden toteutuksen nykyistä vaihetta.

Raportin suositukset ovat Owal Group Oy:n näkemyksiä kuullun keskustelun pohjalta. Muut raportin osat kuvaavat palveluntuottajien vuoropuhelussa esittämiä näkökulmia.

Raportin käsitteet

Kasvupalvelut: TE-palvelut ja yrityspalvelut kootaan julkiseksi kasvupalveluksi maakuntauudistuksen yhteydessä 2019. Niitä toteutetaan järjestäjä-tuottaja – mallilla.

Kilpailullisella tuotantomallilla ja asiakkaiden valinnanvapaudella vahvistetaan palvelujen vaikuttavuutta, synnytetään uusia palveluinnovaatioita ja luodaan uutta palvelumarkkinaa.

Maakunnan oma tuotanto hoitaa markkinapuutteet.

Nykyiset palvelut: Raportissa käsitellään tilastotietoja ELY-keskusten ostamista työvoimapolitiittista koulutuksista, kursseista ja valmennuksista sekä yritysten kehittämispalveluista. Kaikista nykyisistä hankinnoista ei ollut saatavilla tietoa.

Tämän lisäksi puhutaan nykyisistä TE-toimistojen toteuttamista tehtävistä ja palveluista, kuten rekrytointi ja työnvälitys.

Kansainväliset toimijat: Hankkeessa haastatellut kaksi kansainvälistä toimijaa olivat Ingeus (www.ingeus.com) ja Maximus (www.maximus.com). Toimijat operoivat useissa eri maissa. Kansainvälisiä esimerkkejä ostopalvelujärjestelmistä on esitetty aiemmissa työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemissa raporteissa (Työpolitiikan kansainvälinen vertaisarviointi sekä Yksityisen palveluntuotannon hyödyntäminen työnvälityksessä).

Johtopäätökset ja suositukset

Johtopäätökset ja suositukset

Suunnitteluvaiheen vuoropuhelu hahmotti palveluntuottajien kenttää. Potentiaalisia palveluntuottajia on tilastojen valossa reilut 10 000.

Markkinavuoropuhelu on ollut suunnitteluvaiheen vuoropuhelutilaisuus. Useille vuoropuheluun osallistuneille palvelutarjoajille kyse on ollut myös kasvupalveluja koskevien alustavien suunnitelmien kuulemisesta.

Suomessa toimi vuonna 2015 yhteensä 1 395 työllistämistoimintaan keskittyneitä yritystä. Näistä 82 % on erikoistunut työvoiman vuokraukseen. Toimialan liikevaihto on kasvanut voimakkaasti viimeisen kolmen vuoden aikana.

Liikkeenjohdon konsultointiin erikoistuneita yrityksiä toimi samana vuonna 9 168. Konsultointialan liikevaihto on puolestaan pysynyt melko tasaisena viime vuosina. Konsultointialalla toimii hyvin paljon pieniä 1-4 henkilön yrityksiä, joiden liikevaihto on korkeintaan 200 000 euroa.

Nykyisissä TE-hallinnonalan palveluntarjoajissa on sekä perinteisiä liikkeenjohdon konsultointiin ja sen eri osa-alueisiin keskittyneitä toimijoita, rekrytointiin ja työnvälitykseen keskittyneitä henkilöstöpalvelualan yrityksiä sekä koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen keskittyneitä yrityksiä.

Markkinavuoropuheluun osallistui reilut 150 kotimaista palveluntarjoajaa tai palvelujen tarjoamisesta kiinnostunutta toimijaa. Lisäksi kuultiin kahta Suomessa toimimatonta kansainvälistä yritystä.

Johtopäätökset

Kasvupalvelujen kilpailutus voi uudistaa palveluntuottajakenttää merkittävästi.

TE-hallinnossa ostetaan nykyisin palveluita noin 300 miljoonalla eurolla vuodessa. Volyymin lisäys olisi työ- ja elinkeinoministeriön arvioiden mukaan noin 150 milj. euroa. Lisäksi on huomioitava, että kaikissa yrityspalveluissa ja osassa TE-palveluja yritykset rahoittavat osan ja osa yritystuista siirtyy markkinaan siinä vaiheessa, kun yritys ostaa sillä asiantuntijapalvelua tuettuun hankkeeseen. Markkinan kokonaisarvoksi on arvioitu karkeasti 450 miljoonaa €.

65 % palveluntuottajista vuonna 2015 oli yrityksiä, loput julkisomisteisia toimijoita, säätiöitä tai yhdistyksiä. Euromääräisesti n. 60 % vuoden 2015 ostoista kohdistui muunlaisille toimijoille kuin yrityksille (valtionapua saaville koulutuksen tuottajille, säätiöille tai yhdistyksille). Aiemmin TE-hallinto on käyttänyt toimialallaan perinteisempiä tai liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurempia yrityksiä.

Kansainvälisiä työllistävyysspalveluja tarjoavia yrityksiä vastaavia palveluntuottajia ei Suomessa juurikaan toimi. Nykyisistä toimijoista näitä voi kuitenkin kehittyä.

Kiinnostusta palvelujen tarjoamiseen löytyy, mutta ajattelu perustuu pitkälti vielä nykyisin ostettuihin palveluihin.

Lähes kaikki palvelujentarjoajat ovat kiinnostuneita tulevaisuudessa tarjoamaan kasvupalveluita joko omilla vahvuusalueillaan tai kehittämään yhdessä uudenlaisia palvelukokonaisuuksia.

Kotimaisista toimijoista suurin osa ajattelee kasvupalvelujen tarkoittavan nykyisten kaltaisten palvelujen lisäämistä tulosperusteisesti. Käytännössä vain osa palveluntuottajista tunnistaa sen, millaisia voisivat olla kokonaisvaltaiset kasvupalvelut, useisiin eri tarpeisiin.

Johtopäätökset

Peruskonseptista laaja-alaiseksi tarjoajaksi palveluntuottajilla on vielä matkaa, mutta kasvupalvelujen ostamisella voidaan vauhdittaa tätä kehitystä.

Suurin osa nykyisistä palveluntarjoajista on vielä työnvälityksen kärkihankkeen mukaisten työnvälityspilottien arvioinnin perusteella oman peruskonseptinsa tarjoajia. Markkinoiden avaaminen ja pilotointi sekä kokeilukulttuuri muuttavat kuitenkin nykyisiä palveluntuottajia laaja-alaisempaan suuntaan siten, että ne voisivat kattaa useita erilaisia tarvekategorioita (esim. kuvan tarpeet 1-3). Laaja-alaisemmat palveluntuottajat ovat myös selkeästi muita erikoistuneempia nimenomaan julkisen sektorin palvelutuotantoon.

Yrityspalveluja tarjoavat yritykset ovat selkeästi kooltaan pienempiä ja palveluiltaan erikoistuneempia. Heidän palautteessaan korostuu pääasiassa ajatus asiakkaan valinnanmahdollisuuksien lisäämisestä ja laatukontrollista (joko akkreditointijärjestelmä tai asiakastyytyväisyyteen sidottu malli).

Pilottihankkeet

Esim. FEC / Rekrykoulutukset

1. OSAAVAN TYÖVOIMAN SAATAVUUDEN TURVAAMINEN YRITYKSILLE JA TYÖHAKIJOILLE TYÖN LÖYTÄMINEN

2. TYÖNHAKIJOIDEN LYHYTKESTOINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3. TYÖNHAKIJOIDEN TYÖMARKKINAVALMIUKSIEN JA TYÖNHAKUTAIDOJEN KEHITTÄMINEN

4. YRITTÄJIKSI AIKOIVIEN JA YRITYSTEN LIIKETOIMINTAOSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Esim. työnhakuvalmennukset
Muut valmentavat palvelut

Liiketoimintasuunnittelu,
keksintö- ja IPR-asiat,
kansainvälistymisosaaminen jne.

Johtopäätökset

Palveluntuottajien mielestä kasvupalvelujen kehittäminen vaatii tiettyjen tiettyjen taustajärjestelmien kehittämistä.

Nykyiset palveluntuottajat näkevät tärkeiksi:

- Tietojärjestelmien rajapintojen toimivuuden
- Raportointivelvoitteiden pitämisen kohtuullisena
- Asiakkaiden valinnan vapauden lisäämisen.

Näkemykset palveluntuottajien määrästä tulevissa sopimuksissa vaihtelevat, mutta kilpailu nähdään tärkeäksi:

- Rajoittamaton kilpailu ja asiakkailla valinnanvapaus
- Palveluntuottajien määrän korostaminen toiminnan alussa, jotta saadaan eri tyyppisten palvelun tuottajien toiminnasta kokemuksia ja palvelujen tuottajat kehittyvät
- 3-7 palveluntarjoajaa maakunnassa (pl. yritysten konsultointipalvelut, joissa rajoittamaton).

Palveluntarjoajat toivovat nykyistä (6-18kk) pidempiä sopimuskausia varsinkin silloin, jos kyse on tulosperusteisista palveluista.

Kasvupalveluiden tuottamisesta kiinnostuneet toimijat nostivat esiin erityisesti seuraavat näkökulmat:

- Investointien kannattavuuden takaaminen (ennustettava volyyymi + riittävä hinta)
- Vähintään 3 vuotta (vaihteluväli 2-3 vuotta, mutta tyypillisin vastaus 3 vuotta)
- 2+2+2 (uusien mukaan ottamisella ja huonosti menestyneiden pois tiputtaminen); tai 3+3.

Yrityskonsultointia osana kasvupalveluja toteuttavat toimijat esittivät seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Jatkuva hankintamalli, jossa akreditointi ja tuloskontrolli
- Tuloskontrolli voisi tarkoittaa esimerkiksi seuraavaa: Huonoa palautetta saaneet pois seuraavalla kierroksella, 2 uutta tilalle.

Johtopäätökset ja suositukset

Kansainvälisten toimijoiden esiin nostamat keskeiset opit liittyvät vastaavien markkinaehtoisten järjestelmien luomiseen pitkäjänteisenä kehitysprosessina.

Näkemyksissä korostuvat:

- Inkrementaalisen kehittämisen ja jatkuvan parantamisen painottaminen osana koko järjestelmää
- Selkeiden tavoitteiden ja vertailtavien sekä läpinäkyvien tulostittareiden asettaminen
- Tulosten ja vaikutusten (työssä pysyminen) painottaminen hankintojen taustalla
- Laadun painottaminen hinnan kustannuksella markkinoiden luomisen vaiheessa
- Ostamisosaamisen ja sopimushallinnan osaamisen systemaattinen kehittäminen
- Jatkuva markkinavuoropuhelu
- Palveluntuottajien keskinäinen, mutta rajoitettu, kilpailu ja keskitetty tuloksellisuuden seuranta sekä hyvien palveluntuottajien painottaminen ja huonojen karsiminen.

Kansainväliset palveluntarjoajat ovat selkeästi erilaisia kuin nykyiset kotimaiset palveluntuottajat.

Kansainväliset toimijat keskittyvät "Employability Service Provision" -tyyppiseen työllistävyyttä edistävään palveluun ja niiden rajapinta on vahvasti myös sosiaali- ja terveystaloudissa. Ne eivät painota henkilöstövuokrausta.

Seuraavan sivun kuvassa on esitetty tiivistetysti kotimaisten markkinavuoropuhelussa kuultujen toimijoiden sekä kansainvälisten toimijoiden näkemykset kasvupalvelumarkkinoiden kehittämisestä. Tämän jälkeen esitetään ulkopuolisen konsultin keskeiset suositukset.

Kasvupalvelujen kehityskaari

Kuva esittää markkinavuoropuhelussa kuultujen eri toimijoiden näkemystä mahdollisesta kehityskaaresta.



Suosituksset

Suosituksset ovat markkinavuoropuhelun analyttisesta tukipalvelusta vastanneiden suosituksia keskeisistä opeista.

- 1. Maakunnalliset markkinavuoropuhelut.** Maakuntien tulee toteuttaa varsinaisiin hankintoihin liittyvät markkinavuoropuhelut, jotta vuoropuhelussa päästään konkreettisiin maakuntakohtaisiin tarpeisiin ja toteutustapoihin. Markkinavuoropuheluissa tulisi myös huomioida ylismaakunnalliset yhteiset palvelukokonaisuudet.
- 2. Yhteinen alusta markkinavuoropuhelujen toteutukseen.** Markkinavuoropuhelua tulisi jatkaa myös keskitetysti siten, että maakuntien kasvupalvelujen ostamisen suunnitelmat koottaisiin yhteen ja näistä käytäisiin avoin verkkokonsultaatio yhdessä palveluntarjoajien kanssa.

Alustalla varmistetaan se, että markkinat voivat toimia myös ylismaakunnallisesti. Alustan toiminta tulisi olla mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Yksinkertaisemmillaan se voi olla www-sivusto sekä sen toimintaa tukevat säännölliset foorumit. [Esimerkki Iso-Britanniasta: <https://www.gov.uk/government/groups/work-programme-partnership-forum>]

Suosituksset

- 3. Päähankkija- / operaattorimalli varmistamaan monenlaisten palvelutarjoajien mahdollisuuksia osallistua kasvupalvelujen toteuttamiseen.** Ostamisen kehittämistä tulee kehittää työllisyyttä edistävien palvelujen osalta usean pääoperaattorin väliseksi kilpailulliseksi malliksi, jossa asiakas voi valita haluamansa palveluntuottajan rajatusta määrästä palveluntuottajien muodostamia konsortioita. Markkinavuopuhelussa saatu palaute tukee tätä mallia.

Operaattorimallilla varmistettaisiin, että pienet yritykset voisivat osallistua kasvupalvelujen tarjoamiseen myös työllisyyttä edistävissä palveluissa ja päähankkijoilta edellytettäisiin alihankintaketjujen monipuolisuutta.

- 4. Yrityspalveluissa palvelusetelimalli tai akreditoitu asiantuntijapalvelu -malli paras keino ratkaista osaamisvajeita.** Yrityspalveluissa ostamisen kehittämistä tulee jatkaa asiakkaiden valinnanvapautta korostavaa palvelusetelimallia tai asiantuntijapalvelu -malleja hyödyntäen kuitenkin siten, että siihen sisältyy palvelun tuottajan laadun kontrolli.

Suosituksset

- 5. Palkkio työssä pysymisestä, ei suoritteista.** Työllisyyttä edistävissä palveluissa tulisi siirtyä nykyisiä pilotteja enemmän tulosten ja vaikutusten ostamiseen. Vaikutuksilla tarkoitetaan tässä erityisesti työssä pysymisestä maksamista (työllistymisen asemasta). Tämä on erityisesti kansainvälisten kokemusten tarjoama viesti.
- 6. Keskitetty ja avoin palveluntuottajien suorituskyvyn seuranta.** Palveluntuottajien suorituskyvyn seuranta tulisi toteuttaa keskitetysti ja avoimesti siten, että se tarjoaa asiakkaille, tilaajille ja palvelun tuottajille tietoa. Parhaita käytäntöjä tulisi hyödyntää erityisesti Australiasta (Star Rating -järjestelmä) sekä Sveitsistä (alueelliset regressiomallit).

Ostamisen nykytila ELY- keskusten tilastojen valossa

Vuoden 2015 aineiston valossa

Nykyisen ostamisen volyymit

Työ- ja elinkeinoministeriön toimittamien tietojen perusteella palveluja hankittiin vuonna 2015 reilulla 270 miljoonalla eurolla.

- Kurssien ja koulutusten osuus on reilu 269 miljoonaa euroa ja
- Yritysten kehittämispalvelujen osuus n. 900 000 euroa.
- Yritysten kehittämispalveluissa keskimääräinen liikevaihto yritykselle oli 10 700 € vuonna 2015.

Kurssit ja koulutus sisältävät työvoimapolitiittiset koulutukset.

Vuoden 2018 alusta tutkintotavoitteisesta työvoimapolitiittisesta koulutuksesta n. 90 miljoonaa euroa siirtyy opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle.

Tästä kokonaisuudesta puuttuvat starttiselvitykset (asiantuntijapalveluna hankittavana), joista saatava data on liian hajanaista, jotta se kannattaisi strukturoida.

Muita analyysistä puuttuvia palveluja ovat ovat:

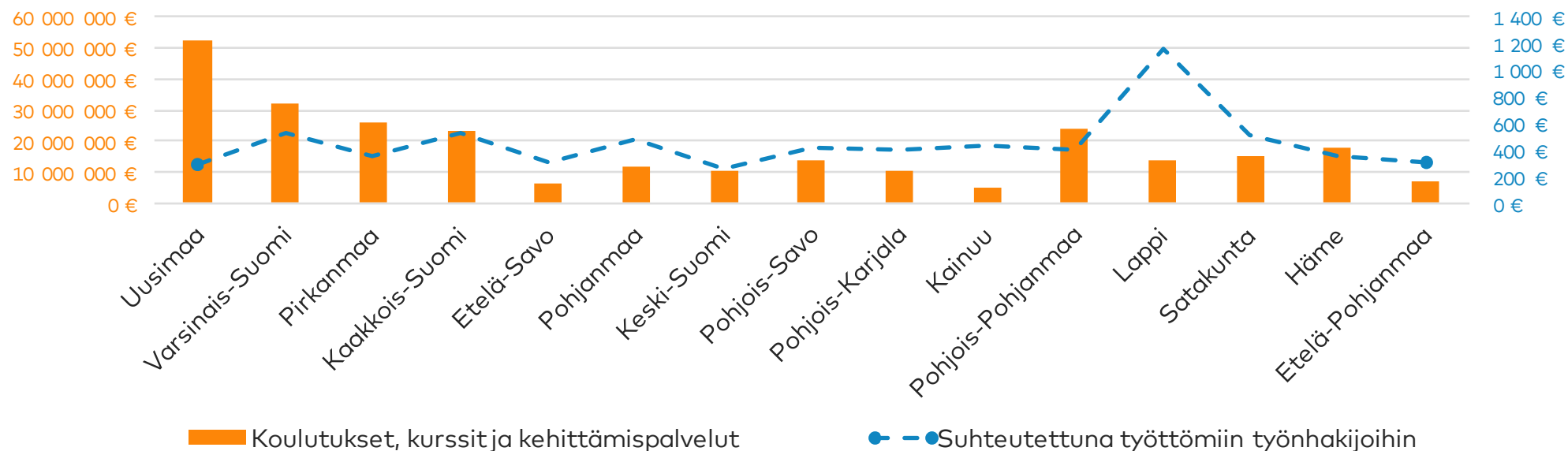
- Henkilöasiakkaiden yksittäiset asiantuntijapalvelut (dataa ei ole helposti saatavilla)
- ESR-rahoituksella tehdyt hankinnat.

OSTAMISEN VOLYYMI ELY-ALUEITTAIN

VUODEN 2015 DATAN PERUSTEELLA

Alla olevassa kuvassa on esitetty vuoden 2015 ostojen jakaantumista ELY-alueittain. Yli 20 miljoonan euron markkina-alueita on Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla, Kaakkois-Suomessa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Investointia on suhteutettu työttömien työnhakijoiden määrään vuoden 2015 lopussa. Esitys on suuntaa-antava.

Vuoden 2015 ostot ELY-alueittain



Nykyiset palveluntuottajat

Työ- ja elinkeinoministeriön tietolähteiden perusteella palveluja hankittiin yli 270 miljoonalla eurolla vuonna 2015. Laskutustiedoiltaan 18 suurinta palveluntuottajaa laskuttivat yli 5 miljoonaa euroa vuositasolla.

Näistä 18 suurimmasta palveluntuottajasta neljä on yrityksiä ja muut pääasiassa julkisomisteisia palveluntuottajia. Vuonna 2015 työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen suuri volyyymi selittää kokonaiskuvaa.

Neljä suurinta palveluntuottajaa ovat aikuiskoulutusorganisaatioita ja viides TE-hallinnon palveluihin erikoistunut yritys.

Työ- ja elinkeinoministeriön työnvälityksen kärkihankkeen piloteissa on mukana lisäksi sellaisia yrityksiä, jotka eivät perinteisesti toimi TE-hallinnon palveluntuottajina. Tällaisia ovat esimerkiksi työnvälitykseen keskittyvät yritykset.

Palveluntuottajista noin joka viides on jollain tavalla erikoistunut TE-hallinnon palveluihin. Koulutus- ja valmennuspalveluissa noin viidenneksellä yrityksistä tai osakeyhtiömuotoisista toimijoista liikevaihdosta merkittävä osa (yli 80 %) tulee TE-hallinnosta.

Kehittämispalveluissa tämä osuus on pienempi. Kehittämispalveluissa on kuitenkin palveluntuottajia, joiden kotisivujen analyysistä voi nähdä, että esimerkiksi yritysten kehittämispalvelut (tai innovaatioaseteli) muodostavat merkittävän markkinoinnin kanavan.

TE-hallinnon ostojen osuus liikevaihdosta

Saatavissa olevalla datalla analysoidaan seuraavaksi TE-hallinnon ostojen osuutta yritysten liikevaihdosta. Kaikkiaan 276 yrityksen liikevaihtotiedot olivat saatavilla vuodelta 2015. Tiedot sisältävät jonkin verran epätarkkuuksia, mutta analyysiä voidaan pitää suuntaa antavana.

Yritysten profiilit eroavat koulutus- ja valmennuspalveluja tarjoavien ja yritysten kehittämisspalveluja tarjoavien yritysten välillä. Yritysten kehittämisspalveluissa tarjoavissa yrityksissä on selvästi vähemmän sellaisia, joiden liikevaihdosta merkittävä osuus tulisi TE-hallinnolta. Näillä on myös muuta liiketoimintaa.

Tätä on havainnollistettu oheisessa kuvassa.

Yritysten jakaantuminen sen mukaan, kuinka suuri %-osuus yritysten liikevaihdosta tulee TE-hallinnolta				
	Alle 20 %	20-50 %	50-80 %	Yli 80 %
Koulutus, valmennus, kurssit	45 %	23 %	11 %	21 %
Yritysten kehittämisspalvelut	65 %	26 %	8 %	0 %

Palveluntuottajien luonnehdintaa ELY-alueittain

Useimmiten viisi suurinta palveluntuottajaa ovat julkisomisteisia tahoja tai säätiöitä. Seuraavassa kuvataan suurimpia palveluntuottajia lyhyesti ELY-alueittain.

- **Uusimaa:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta yksi yritys
- **Varsinais-Suomi:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta yksi yhdistyksen omistama osakeyhtiö
- **Pirkanmaa:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta kaksi yritystä
- **Kaakkois-Suomi:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta yksi yhdistyksen omistama osakeyhtiö
- **Etelä-Savo:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta kaksi yritystä
- **Pohjanmaa:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta yksi yritys
- **Keski-Suomi:** Viisi suurinta palveluntuottajaa julkisomisteisia / -rahoitteisia toimijoita
- **Pohjois-Savo:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta 3 yritystä
- **Pohjois-Karjala:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta kaksi yritystä
- **Kainuu:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta 3 yritystä
- **Pohjois-Pohjanmaa:** Viisi suurinta palveluntuottajaa julkisomisteisia / -rahoitteisia toimijoita
- **Lappi:** Viisi suurinta palveluntuottajaa julkisomisteisia / -rahoitteisia toimijoita
- **Satakunta:** Viisi suurinta palveluntuottajaa julkisomisteisia / -rahoitteisia toimijoita
- **Etelä-Pohjanmaa:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta kaksi yritystä
- **Häme:** Viidestä suurimmasta palveluntuottajasta yksi on yritys.

Markkina-analyysi

Katsaus palveluntuottajiin

Potentiaalisten palveluntuottajien analyysiä

Potentiaalisia palveluntuottajia tarkasteltiin markkinavuoropuhelussa hyödyntämällä kahta toimialaa: "Työllistämistoimintaa" sekä "Liikkeenjohdon konsultointia".

Kaikki näillä toimialoilla toimivat yritykset eivät tosiasiasa olisi välttämättä potentiaalisia palveluntuottajia. Toisaalta potentiaalisia palveluntuottajia saattaisi olla myös muissa toimialaluokissa. Suunnitteluvaiheen analyysissä tämä on kuitenkin riittävä tarkkuustaso.

Analyysissä hyödynnettiin kolmea aineistoa:

- Tilastokeskuksen perustilastot
- Työ- ja elinkeinoministeriön toimittamat tiedot vuoden 2015 palveluntuottajista. Suurista palveluntuottajista useat ovat julkisia toimijoita, säätiöitä tai yhdistyksiä, joten niiden tilinpäätös-tietoja ei voitu hyödyntää analyysissä.
- Yli 5 300 yrityksen satunaispoimintaa työllistämisen- ja liikkeenjohdon konsultointi-toimialojen yrityksistä. Poiminnassa analysoitiin näiden potentiaalisten toimijoiden liikevaihtoluokkaa, henkilöstöluokkaa, perustamisvuotta ja kotipaikkaa vuoden 2015 tietojen pohjalta.

Seuraavassa esitetään analyysin keskeisemmät viestit ja analyysiin liittyviä kuvia.

Tiivistelmä

Suomessa toimi vuonna 2015 yhteensä 1 395 työllistämistoimintaan keskittynyttä yritystä. Näistä 82 % erikoistuu työvoiman vuokraukseen. Toimialan liikevaihto on kasvanut voimakkaasti viimeisen kolmen vuoden aikana.

Liikkeenjohdon konsultointiin erikoistuneita yrityksiä toimi samana vuonna 9 168. Toimialan liikevaihto on pysynyt melko tasaisena viime vuosina. Konsultointialalla toimii hyvin paljon pieniä 1-4 henkilön yrityksiä, joiden liikevaihto on korkeintaan 200 000 euroa.

Otosten perusteella ELY-keskukset ovat toistaisesti hyödyntäneet toimialalta keskimääräistä perinteisempiä ja suurempia yrityksiä.

Yritysten määrä kasvupalveluihin kytkeytyvillä toimialoilla koko Suomessa

Sekä työllistämistoimintaa että liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten määrä on ollut viime vuosina kasvussa. Esimerkiksi työnvälitys-toiminnan osalta yritystoimipaikkojen määrä kasvoi vuodesta 2014 vuoteen 2015 lähes 10 %. Työllistä-mistoiminnassa toimipaikkoja oli vuonna 2015 n. 1 395 ja liikkeenjohdon konsultoinnissa 9 168.

Työllistämistoiminnassa toimivista yrityksistä noin 82 % harjoittaa työvoiman vuokrausta. Työnväli-tystä harjoittavien yritysten osuus on noin 6 %. Loput harjoittavat muuta henkilöstön hankinta-palvelua.

Liikkeenjohdon konsultoinnin osalta viime vuosien kasvuvauhti (toimipaikkojen lisääntymisenä mitattuna) on ollut noin 3 %:n luokkaa. Enemmistö sekä liikkeenjohdon konsultoinnin että työllistämis-toiminnan toimipaikoista sijaitsee Helsingissä.

Toimiala (TOL2008)	2013	2014	2015
Työllistämis-toiminta	1 323	1 337 (+1,1 %)	1 395 (+4,3 %)
- Työnvälitys-toiminta	68	72 (+5,9 %)	79 (+9,7 %)
- Työvoiman vuokraus	1 098	1 108 (+0,9 %)	1 149 (+3,7 %)
- Muut henkilöstön hankinta-palvelut	157	157	167 (+6,4 %)
Pääkonttorien toiminta: liikkeenjohdon konsultointi	8 565	8 822 (+3,0 %)	9 168 (+3,9 %)
- Liikkeen-johdon konsultointi	8 562	8 822 (+3,0 %)	9 168 (+3,9 %)

Toimipaikkojen määrä maakunnittain

Seuraavaan taulukkoon on koottu kasvupalveluihin kytkeytyvien toimialojen toimipaikkojen lukumäärä maakunnittain vuonna 2014. Maakunnat on esitetty järjestyksessä eniten liikkeenjohdon konsultointia omaavista toimipaikoista vähiten näitä omaaviin. Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

Maakunta	Työllistämistoiminta (TOL2008)	Pääkonttorien toiminta: Liikkeenjohdon konsultointi (TOL2008)
Uusimaa	634	5 375
Pirkanmaa	161	640
Varsinais-Suomi	171	617
Keski-Suomi	45	311
Pohjois-Pohjanmaa	89	310
Päijät-Häme	46	231
Pohjanmaa	48	191
Kanta-Häme	40	176
Satakunta	64	169

Toimipaikkojen määrä maakunnittain

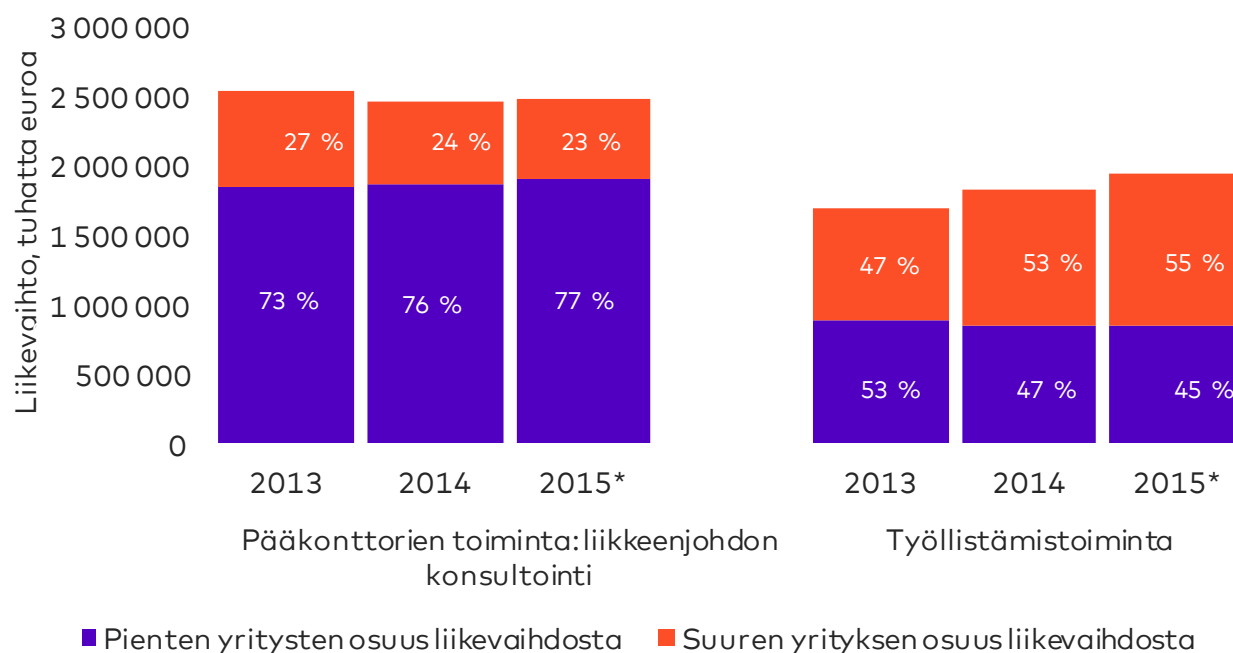
Maakunta	Työllistämistoiminta (TOL2008)	Pääkonttorien toiminta: Liikkeenjohdon konsultointi (TOL2008)
Pohjois-Savo	62	159
Kymenlaakso	32	126
Etelä-Pohjanmaa	28	113
Etelä-Savo	21	112
Etelä-Karjala	29	106
Pohjois-Karjala	27	95
Lappi	30	86
Kainuu	21	36
Keski-Pohjanmaa	14	32

Kasvupalveluihin kytkeytyvien toimialojen liikevaihdon kehitys Suomessa

Myös liikevaihdolla mitattuna työllistämistoiminta on ollut viime vuosina selvästi kasvusuuntainen toimiala. Samalla suurten yritysten osuus liikevaihdosta on kasvanut (vuonna 2013 n. 47 % ja vuonna 2015 n. 55 %).

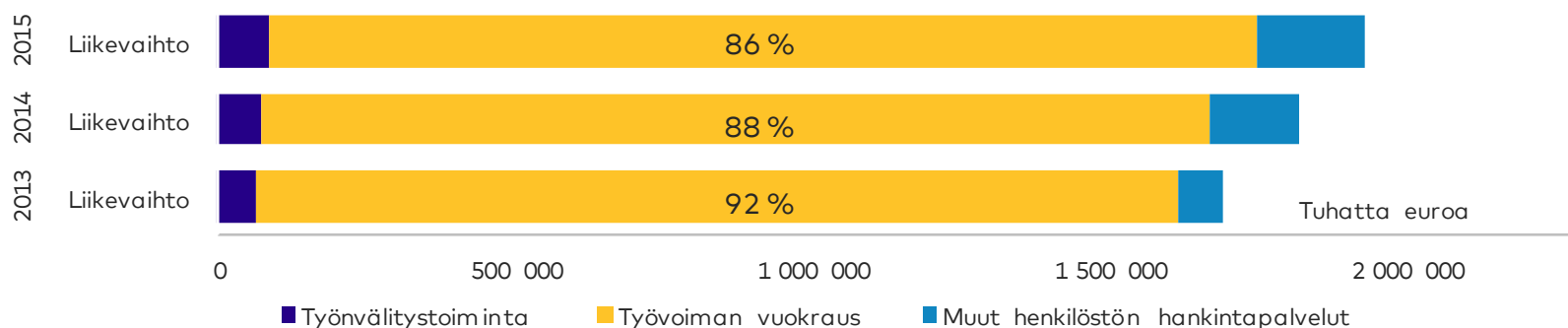
Liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten osalta kehityskuva poikkeaa; liikevaihdon kasvu on ollut kohtalaisen stabiilia, mutta pienten yritysten osuus on kasvanut (vuonna 2013 n. 73 % ja vuonna 2015 n. 77 %).

Liikkeenjohdon konsultointiin ja työllistämistoimintaan erikoistuneiden yritysten liikevaihdon kehitys koko Suomessa 2013-2015*

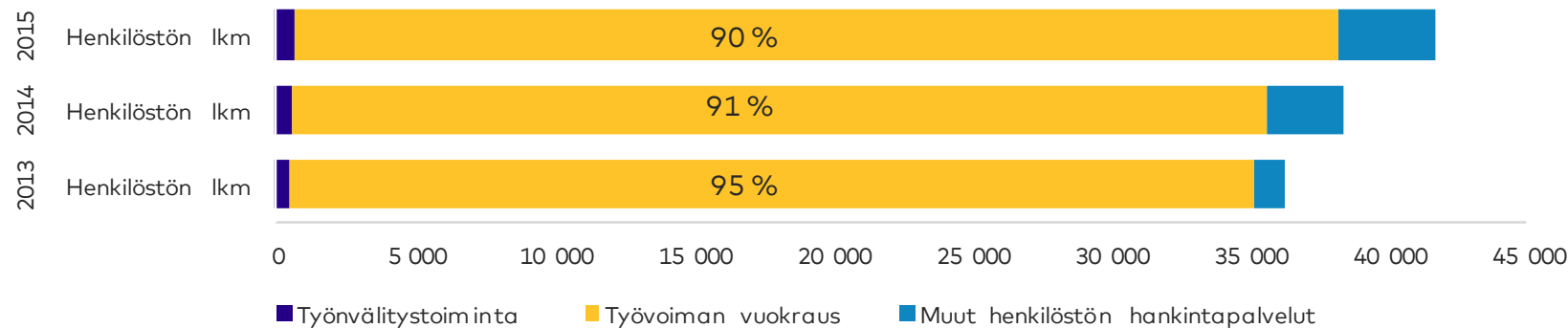


Työllistämistoimintaan osallistuvien yritysten liikevaihto ja henkilöstö

Työllistämistoiminnan liikevaihdon kehitys koko Suomessa 2013-2015



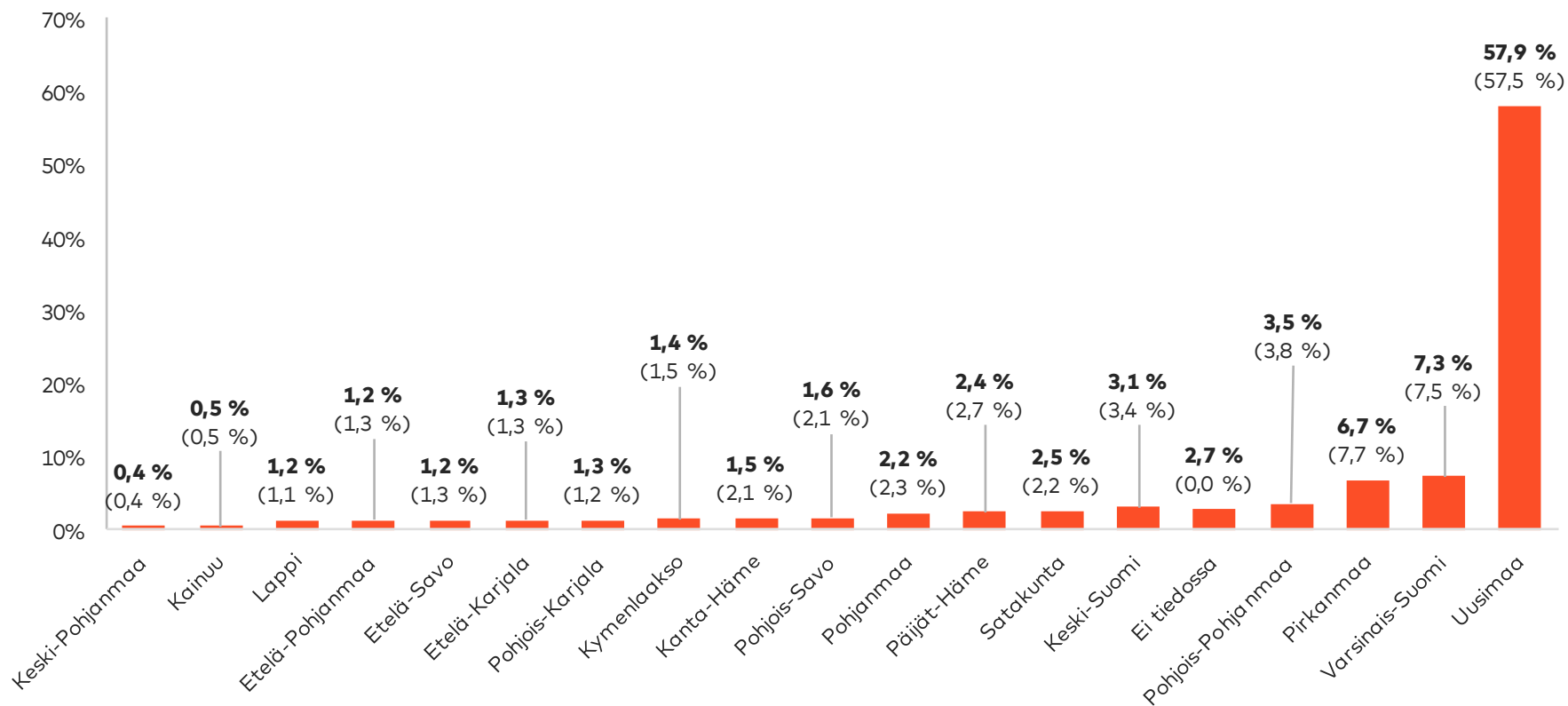
Työllistämistoiminnan henkilöstön lukumäärän kehitys koko Suomessa 2013-2015



**Otos yli 5 300:sta
konsultointipalveluja ja
työllistämistoimintaa
harjoittavasta yrityksestä**

Otoksen maakuntakohtainen jakauma vastaa hyvin todellista jakaumaa

Maakuntien osuudet otoksessa olevista yrityksistä (N = 5 368),
suluissa maakunnan todellinen osuus koko maan toimipaikoista Tilastokeskuksen mukaan

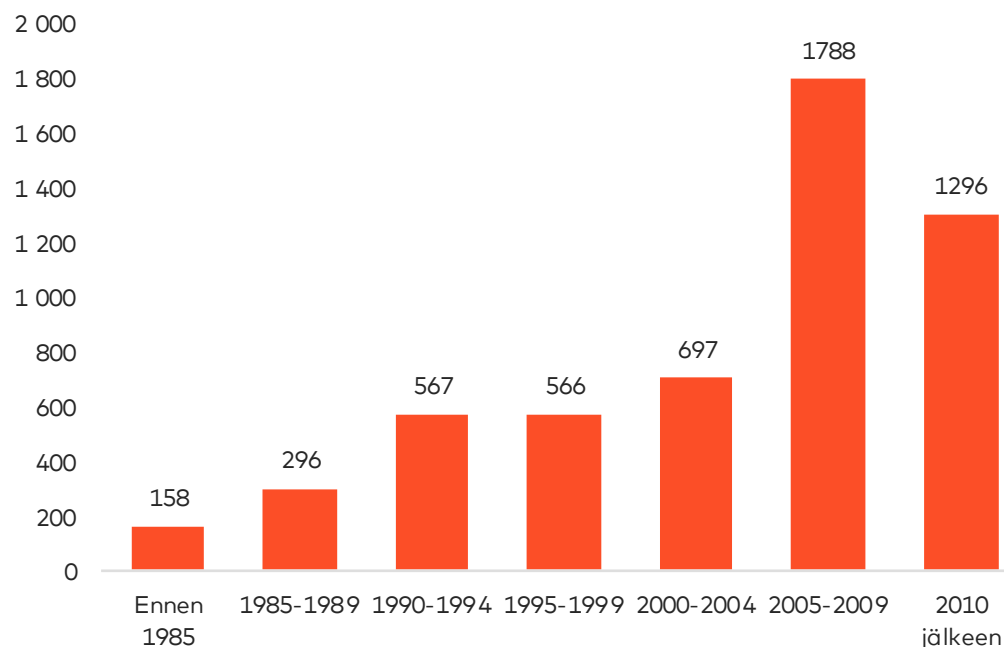


Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien otosyritysten perustietoja

Satunnaisotannan yrityksistä enemmistö on osakeyhtiöitä (75 %) ja perustettu erityisesti vuoden 2004 jälkeen. Myös yksityisiä elinkeinonharjoittajia on melko paljon (19 %). Loppu 6 % edustaa muita yritysmuotoja.

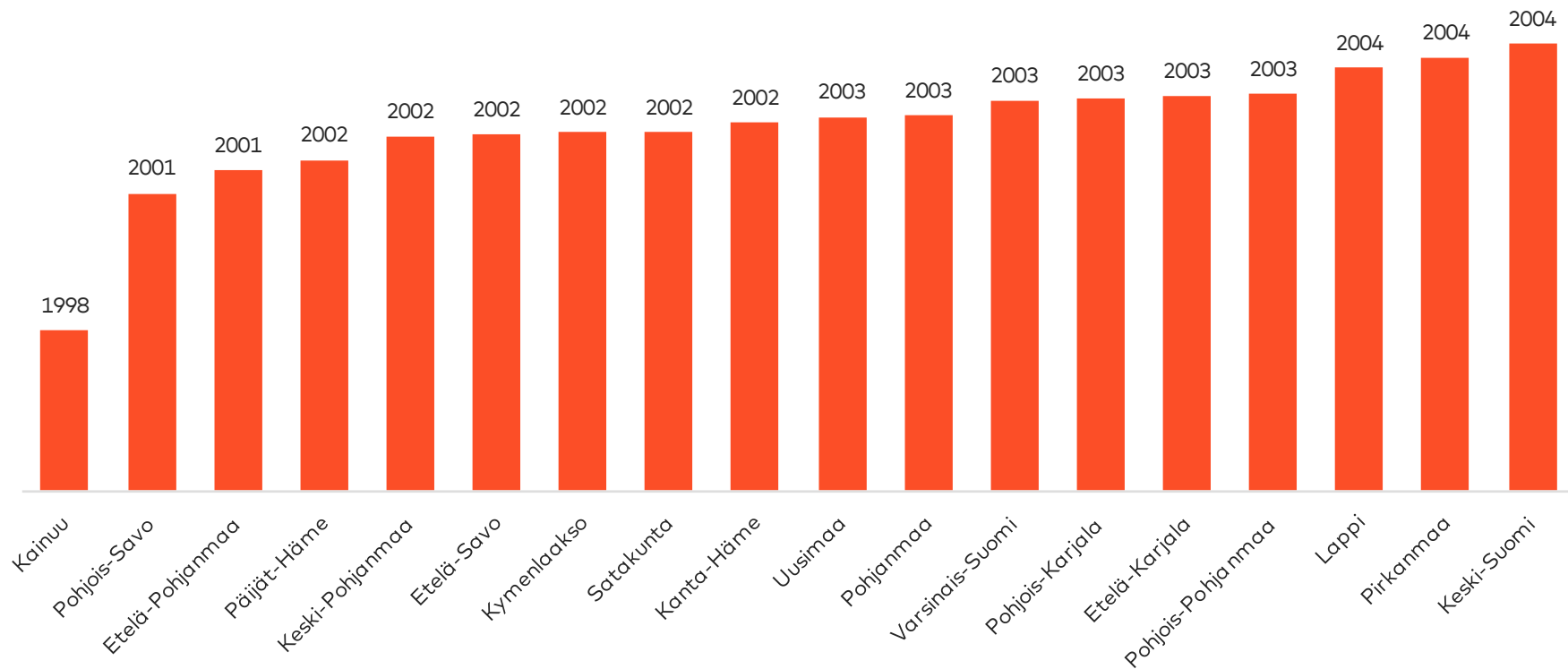
Perustamisvuosien jakauma on esitetty oheisessa kuvassa. Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavia yrityksiä on perustettu 2000-luvun jälkipuoliskolla. Finanssikriisin jälkeen yritysten perustamista on tapahtunut vähemmän, mutta yhä 1990-lukua enemmän. Seuraavalla sivulla on esitetty keskimääräinen perustamisajankohta maakunnittain.

Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten perustamisajankohta (N = 5 368)



Otosyriyusten keskimääräinen perustamisvuosi maakunnittain

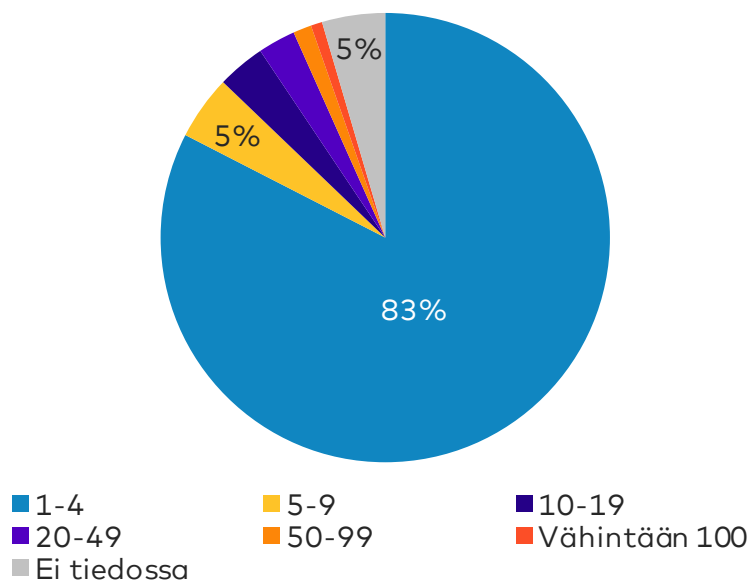
Keskimääräinen konsultointia tai työllistämistoimintaa harjoittavan yrityksen perustamisvuosi maakunnittain



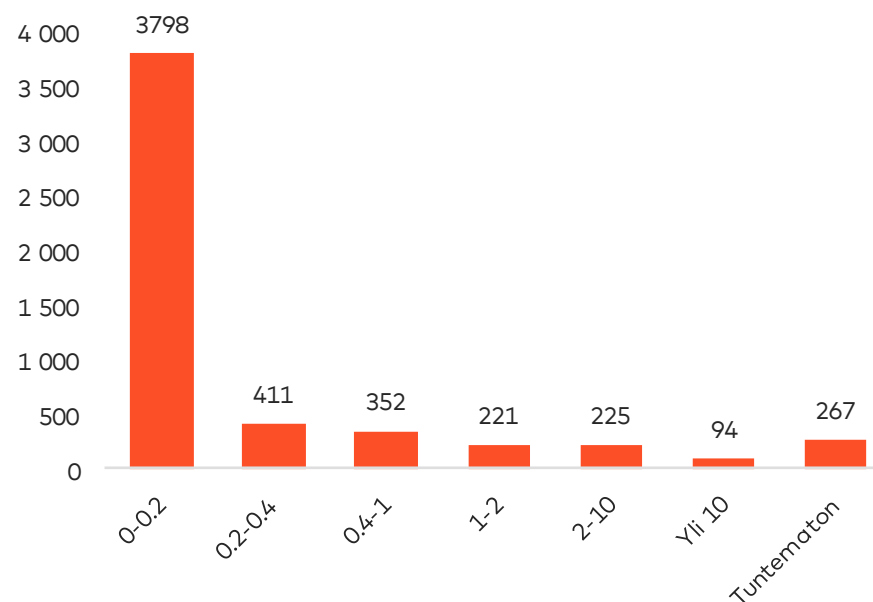
Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten kokoluokka

Enemmistö otannan yrityksistä edustaa pieniä yrityksiä. 83 %:ssa yrityksistä työskentelee 1-4 henkilöä. Tämä näkyy myös yritysten kokoluokassa; enemmistöllä liikevaihto on alle 200 000 euroa.

Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten henkilöstön lukumäärä (N = 5 368)



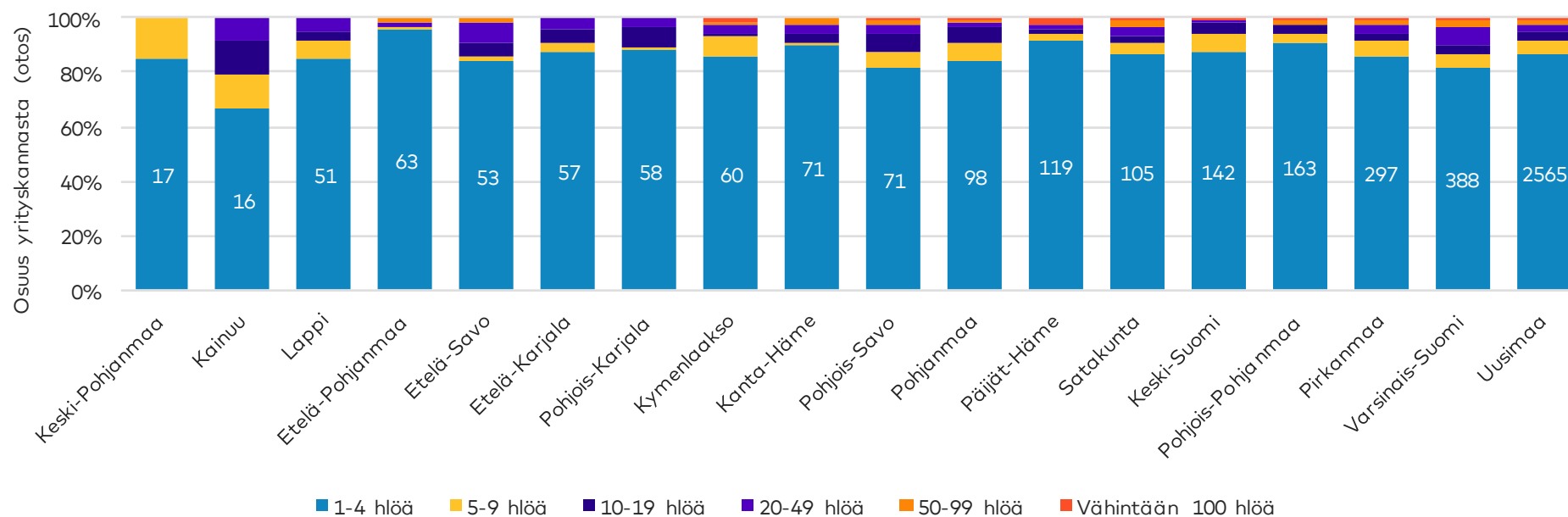
Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten liikevaihtoluokat, miljoonaa euroa (N = 5 368)



Yrityskanta henkilöstöluokkien mukaan esitettyinä maakunnittain

Yrityskannassa on jonkin verran maakunnittaista vaihtelua. Esimerkiksi Kainuussa on suhteessa enemmän henkilöstöltään suurempia yrityksiä. Tähän vaikuttaa kuitenkin toimipaikkojen pieni määrä kokonaisuudessaan. Sinisessä palkissa on esitetty 1-4 henkilöä työllistävien yritysten absoluuttinen lukumäärä.

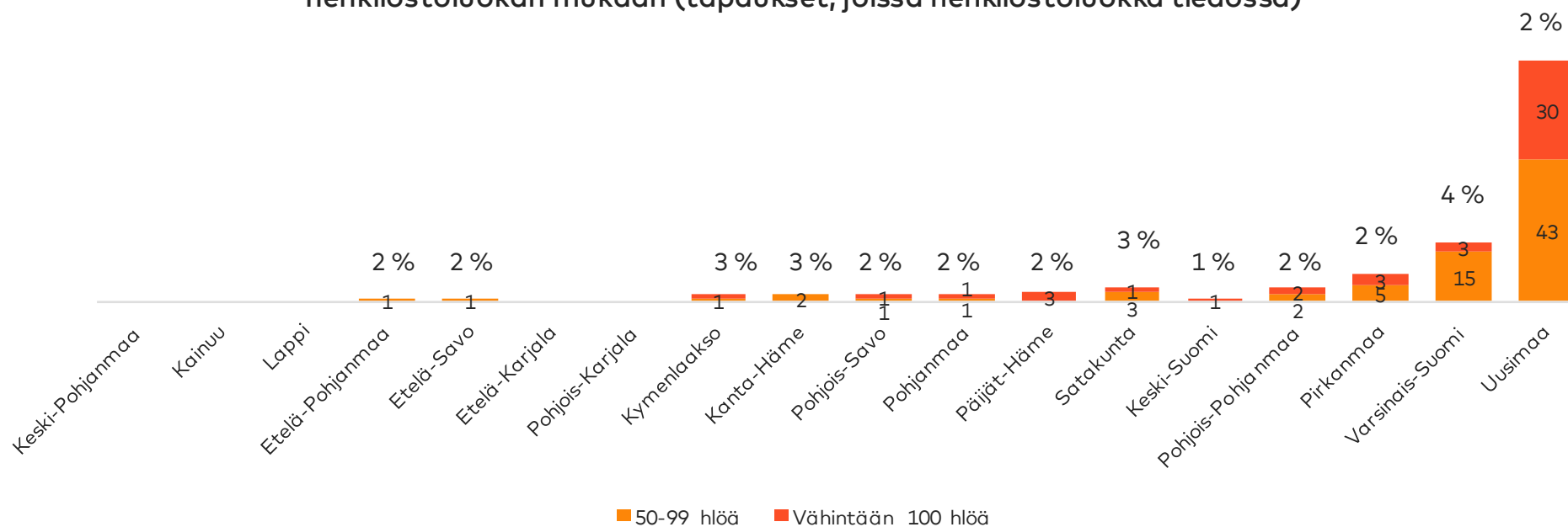
Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten määrä ja osuudet henkilöstöluokan mukaan (tapaukset, joissa henkilöstöluokka tiedossa)



Yrityskanta henkilöstöluokkien mukaan esitettynä maakunnittain

Seuraavassa kuvassa on edelliseen sivuun liittyen esitetty vain niiden yritysten määrä ja osuus maakunnan yritys-kannasta (otoksessa), jotka työllistävät vähintään 50 henkilöä. Keski-Pohjanmaalla, Kainuussa, Lapissa, Etelä-Karjalassa ja Pohjois-Karjalassa otokseen ei lukeutunut yhtäkään tällaista yritystä.

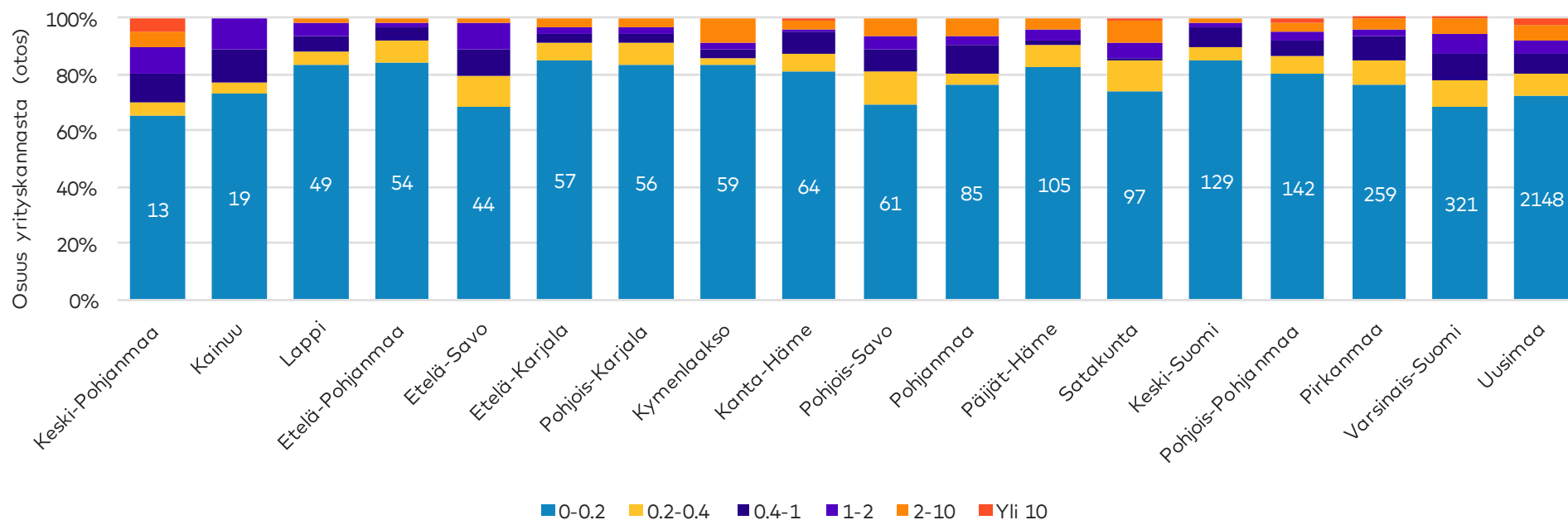
Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten määrä ja osuudet henkilöstöluokan mukaan (tapaukset, joissa henkilöstöluokka tiedossa)



Yrityskanta liikevaihtoluokan mukaan esitettynä maakunnittain

Yrityskannassa on jonkin verran maakunnittaista vaihtelua myös yritysten jakauma liikevaihtoluokkien mukaan tarkastelemalla. Sinisessä palkissa on esitetty 1-4 henkilöä työllistävien yritysten absoluuttinen lukumäärä.

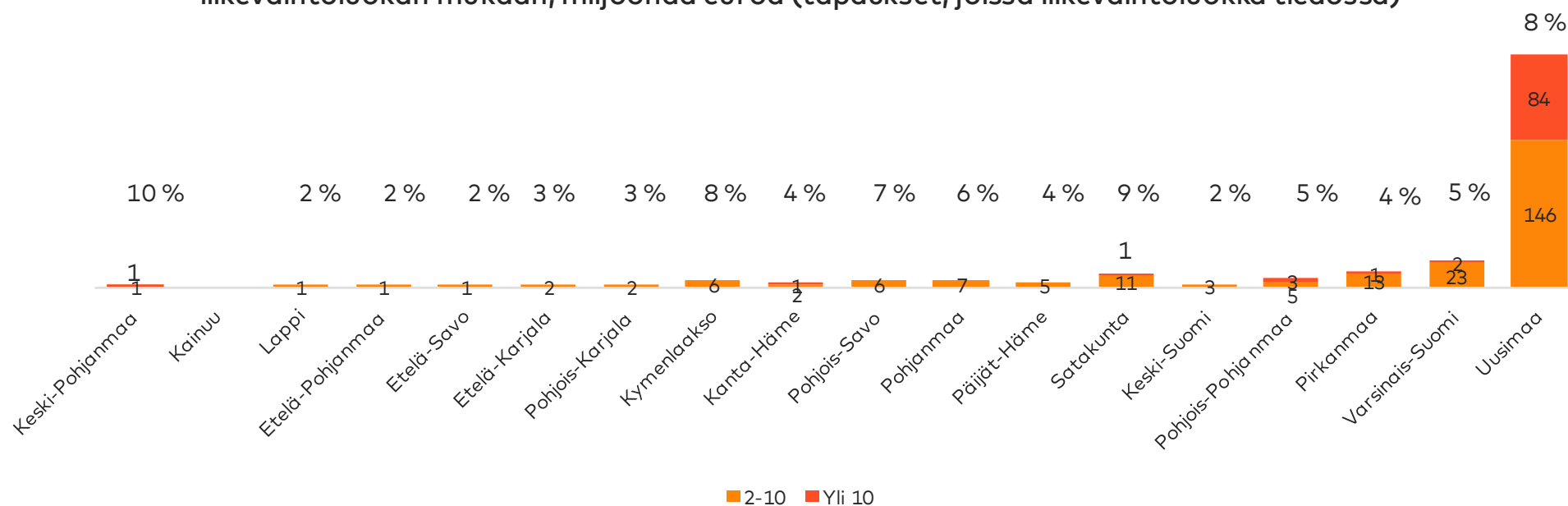
Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten määrä ja osuudet liikevaihtoluokan mukaan, miljoonaa euroa (tapaukset, joissa liikevaihtoluokka tiedossa)



Yrityskanta liikevaihtoluokan mukaan esitettyinä maakunnittain

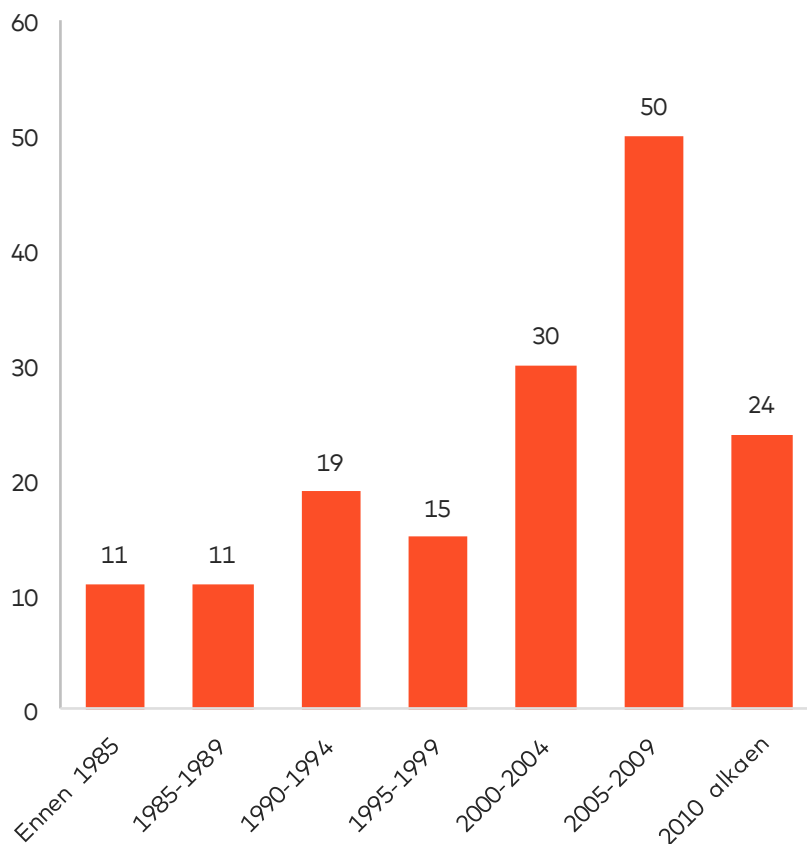
Seuraavassa kuvassa on edelliseen sivuun liittyen esitetty vain niiden yritysten määrä ja osuus maakunnan yritys-kannasta (otoksessa), joiden liikevaihto on vähintään 2 miljoonaa euroa. Kainuussa otokseen ei lukeutunut yhtäkään tällaista yritystä.

Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten määrä ja osuudet liikevaihtoluokan mukaan, miljoonaa euroa (tapaukset, joissa liikevaihtoluokka tiedossa)

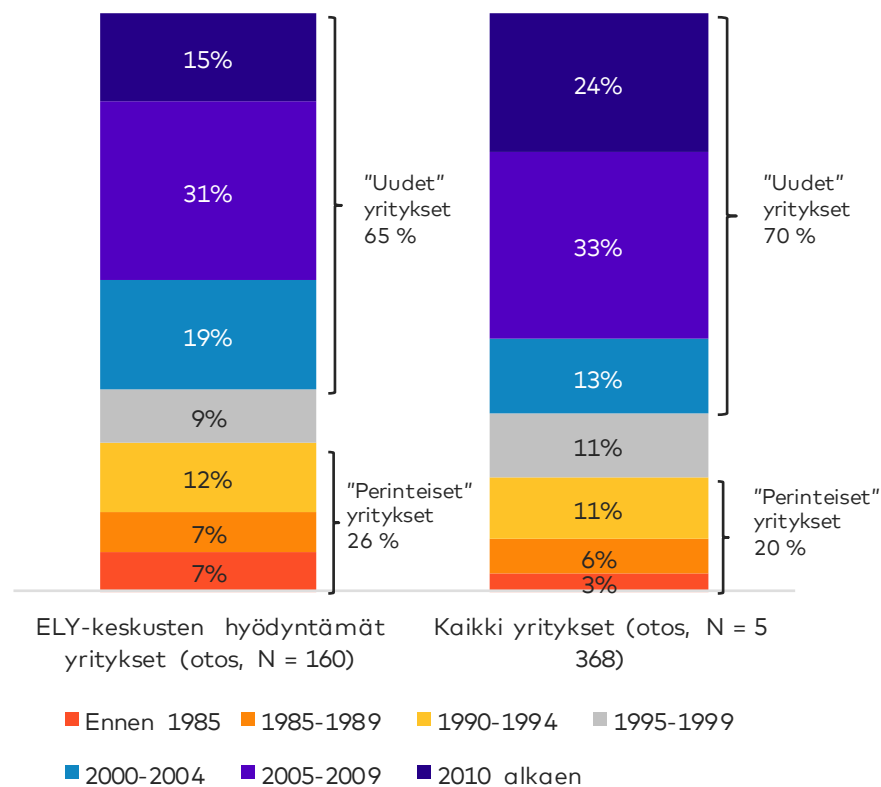


Yritysten perustamisajankohdat

ELY-keskusten hyödyntämien yritysten perustamisajankohdat (otos, N = 160)

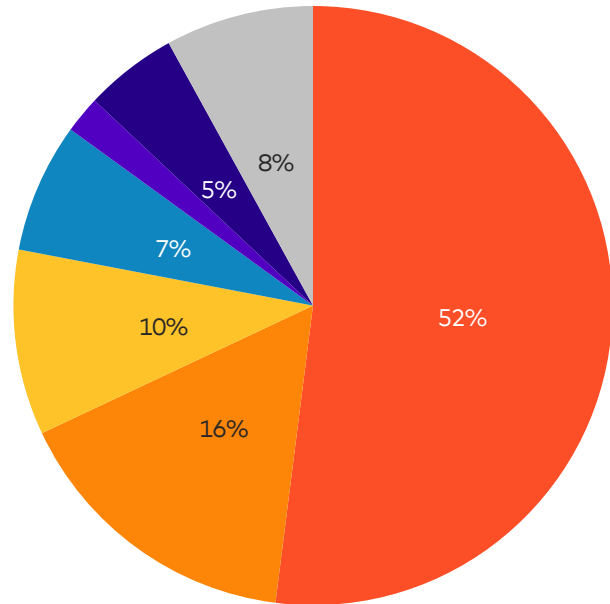


Eri ajankohtina perustettujen yritysten osuus; ELY-keskusten hyödyntämät vs. toimiala yleisesti



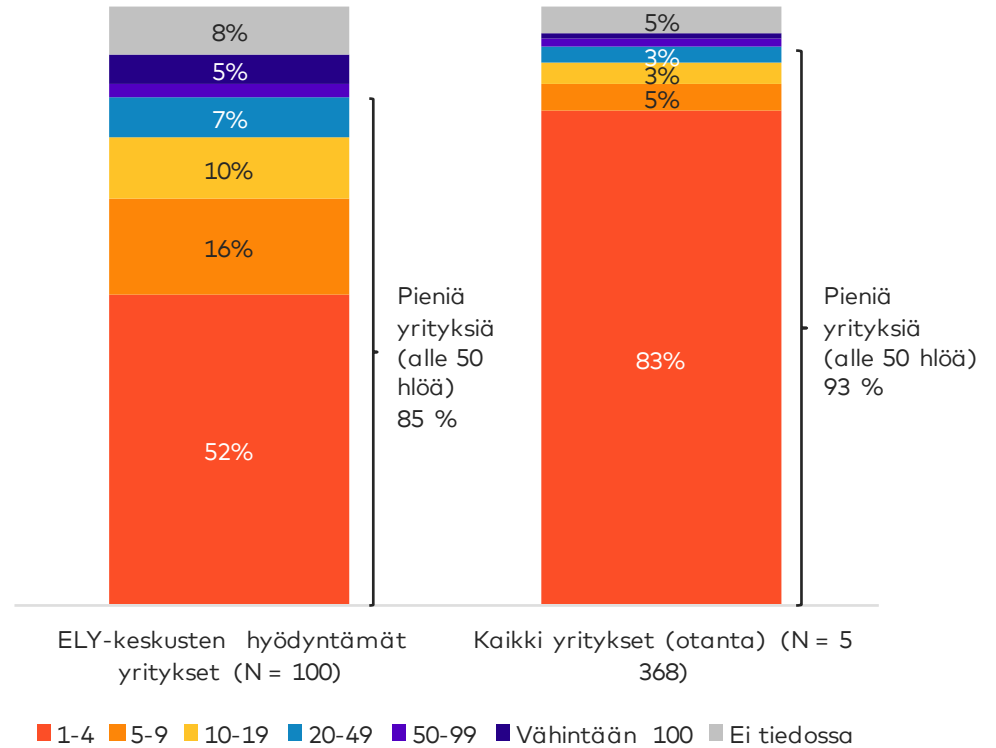
Yritysten henkilöstömäärä

ELY-keskusten hyödyntämien konsultointipalveluja tarjoavien yritysten henkilöstön lukumäärä (N = 100)



- 1-4
- 5-9
- 10-19
- 20-49
- 50-99
- Vähintään 100
- Ei tiedossa

Konsultointia ja työllistämistoimintaa harjoittavien yritysten henkilöstön lukumäärä; ELY-keskusten hyödyntämät vs. toimiala yleisesti



Palveluntuottajien pääviestit

Keskustelutilaisuuden satoa

Kiinnostusta kasvupalvelujen tarjoamiseen esiintyy

Markkinavuoropuhelussa kuullut toimijat olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita tarjoamaan kasvupalveluita - joko nykyisen kaltaisia palveluita tai kehittämään uudenlaisia palveluita.

Palveluntuottajat olivat usein huolissaan siitä, mitä heidän nykyisin toteuttamille palveluilleen tapahtuu tulevaisuudessa. Tämä heijastuu ajoittain näkemysten varovaisuudessa.

Kuten oheisesta kuvasta huomataan, muutamat palveluntuottajista olivat selkeästi maakunnallisia vuoropuhelun kansallisesta luonteesta huolimatta.



■ Keskiarvo asteikolla 1-5, vastauksia yht. 144

Millaisiin tarpeisiin kasvu- palveluilla tulisi hakea ratkaisuja?

Osa palvelutarjoajista näkee tarpeen ja mahdollisuuden laajamittaisiin tulosperusteisiin palvelukokonaisuuksiin kattaen kaikki erilaiset tarpeet. Voidaan siis ajatella, että markkinavuoropuhelu on herättänyt palveluntuottajia tämän tyyppiseen ajatteluun. Muutoin keskustelu liikkui usein yksittäisissä palveluissa tai teemoissa, joita eri teemojen kokonaisuuksien sisällä tulisi huomioida.

Useat palveluntuottajista näkevät toimialakohtaisen erikoistumisen tärkeäksi (kuten nyt on toteutettu esim. työnvälityksen kärkihankkeen mukaisissa piloteissa). Vastaavasti tällaista toimialakohtaista erikoistumista ei ole laajemmissa Welfare-to-Work / Employability Service -konsteissa.

Useat kiinnittävät huomiota asiakastyytyvyyden ja asiakaspalautteen seurantaan segmentistä riippumatta.

Keskusteluissa otettiin usein kantaa yleisesti kasvupalvelujen toteuttamisen periaatteisiin. Tärkeiksi nähtiin esimerkiksi:

- Tiedon avaaminen ja rajapinnat järjestelmien välillä
- Sääntelyn ja tuotteistamisen purkaminen
- Pienten yritysten ja muiden toimijoiden mahdollisuuksien varmistaminen palvelutuotantoon osallistumiseksi.



1. OSAAVAN TYÖVOIMAN SAATAVUUDEN TURVAAMINEN YRITYKSILLE JA TYÖN LÖYTÄMINEN TYÖHAKIJOILLE

Palveluntuottajien näkökulmasta keskeiset kasvupalveluissa ratkaistavat tarpeet tässä kategoriassa ovat:

1. Työnvälitys, ennakoiva matching kaikista keskeisin palvelu. Sisältäen palveluntuottajille riittävät valtuudet ohjata henkilö työhön, koulutukseen ja ml. aktiivisen työnvälityksen keinot.
2. Osaamisperustaisuus ja osaamisen tunnistaminen osana näitä palveluita

Muita keskustelussa esiintyneitä palveluita / tarpeita, joihin palveluntuottajilla voisi olla annettavaa olivat:

- Työnvälityspalvelu myös pitkäaikaistyöttömille
- Rekrytointivalmennusyrityksille
- Yritysten oikean tarpeen tunnistaminen
- Yritysten välinen vertaistominen ja kasvuhakuisten yritysten tunnistaminen osana työnvälityspalveluita
- FEC-koulutukset muillekin kuin yrityksille ja kilpailutusten kehittäminen helpommiksi pienille yrityksille
- Toimialakohtainen kokonaishankinta
- Haastattelut työnhakijoille ja työnhakijoiden profilointi
- Maahanmuuttajien käytännön työnvälitystoiminta osana em. palveluita
- Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden joustava ja nopea hyödyntäminen ml. työkokeilujen, -harjoittelujen ja palkkatuen kytkeminen palveluntarjoajille
- Ammattitaitoa ylläpitävä koulutus
- Yritysten osaamistarpeiden kartoittaminen
- Riittävät kannustimet myös yrityksille.

2. TYÖNHAKIJOIDEN LYHYTKESTOINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Lyhytkestoisen osaamisen kehittämisessä palveluntuottajien mielestä keskeisiä näkökulmia olivat:

1. Rekrytointikoulutuksen ja osaamisen koulutuksen mallit edelleen tai rekrytointikoulutuksen kehittäminen FEC-koulutuksen suuntaan. FEC-koulutus nähdään toisena toimivana mallina, joka tulisi kytkeä hankittaviin kokonaisuuksiin.
2. Osaamisen kehittämisessä erityisesti tulosten ja vaikutusten huomiointi
3. Rekrytointi- ja palkkausosaamisen lisääminen yrityksissä yritysten yhteistyössä, jotta yritysten olisi myös helpompi työllistää

Keskeisenä läpileikkaavana näkökulmana oli nykyisen lyhytkestoisen koulutuksen hankinnan joustavoittaminen ja nopeuttaminen.

Muita tarpeita tai palveluita, joihin palveluntuottajilla voisi olla annettavaa olivat:

- Työpaikoilla tapahtuvaa koulutusta osana palvelukokonaisuuksia ja täysin henkilökohtainen räätälöinti
- Lupakortit ja muut vastaavat (erikseen hankittuna tai kouluttajan vastuulla)
- Yrityslähtöinen osaamisen päivittäminen ja osaamisen tunnistaminen
- Virtuaaliset koulutusmahdollisuudet
- Toimialaerikoistunut osaamisen kehittäminen. Perusteluina erityisesti tehokkaampi vastaaminen työvoimapulaan ja markkinointiin.
- Kansainvälistymiseen ja markkinointiin ja myyntiin keskittyvät ohjelmat mm. palveluseleitä hyödyntäen. Tekesille tulisi jättää tuotekehitys- ja IPR-asiat
- Maahanmuuttajien integroitumisen varmistaminen lyhyen koulutuksen kautta (mm. lyhyet täsmäkielikoulutukset)
- Keskeisenä menetelmänä ja näkökulmana kaikessa osaamisen kehittämisessä kontaktien luonti ja vertaistuki.

3. TYÖNHAKIJOIDEN TYÖMARKKINAVALMIUKSIEN JA TYÖNHAKUTAIDON KEHITTÄMINEN

Työnhakijoiden työmarkkinavalmiuksien ja työnhakutaitojen kehittämisessä keskeisiä näkökulmia ovat:

1. Työnhakuvalmennus (myös yksityisille palveluntarjoajille, ei vain isoille koulutusorganisaatioille)
2. Asenteisiin liittyvä koulutus, valmennus ja ohjaus osana hankintoja ja palveluita
3. Uravalmennus, ammatinvalinnanohjaukseen ja myös tarpeellisenä (alanvaihtajat, kuolevat alat, vajaakuntoiset). Urasuunnittelun paineet ja ammatinvalinta korostuvat tulevaisuudessa, vaikka olisi akateeminen tutkinto.

Muita tarpeita tai palveluita, joihin palveluntuottajilla voisi olla annettavaa olivat:

- Kotoutumista tukevien palvelujen kytkeminen erityispalveluina osaksi hankintakokonaisuuksia
- Alaistaidot
- Prosessimainen henkilökohtainen valmennus ja ryhmämuotoinen toiminta
- Yksilövalmennus ja uravalmennusryhmissä
- Ammatinharjoittajien valmennukset (Ahvo -konsepti) yksityisten toimijoiden toteuttaman henkilölle, jotka ovat kiinnostuneet yrittämisestä osa-aikaisesti ja / tai osuuskuntien jäseninä lyhyistä työsuhteista
- Ammatillisten taitojen mukaan ottaminen kasvupalveluiden osaamisen kehittämisessä on tärkeää
- Yrittäjämäisen / omatoimisen asenteen vahvistaminen työnhakijoilla
- Työnhaun valmennuspalvelut (jatkuu seuraavalla sivulla)

3. TYÖNHAKIJOIDEN TYÖMARKKINAVALMIUKSIEN JA TYÖNHAKUTAIDON KEHITTÄMINEN

- Tuen yksilöllisyys ja keskittyminen erityisesti henkilön työn haun tukemiseen (CV, haastattelusparrausjne.)
- Työssä ja toiminnassa tapahtuva osaamisen arviointi ja osaamisen kartoitus
- Oppisopimus -tyyppinen koulutus
- Digitaaliset valmennusmenetelmät
- Ammatinvaihtajat
- Sivutoimisen yrittäjyyden valmennus ja koulutus tai näiden kohderyhmien valmennus kohti yrittäjyyttä
- Yhteistyö sote-palvelujen kanssa.

4. YRITTÄJIKSI AIKOVIIEN JA YRITYSTEN LIIKETOIMINTAOSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Markkinavuoropuhelussa esiintyi hyvin erilaisia näkökulmia siihen, millaisia tarpeita tulisi kasvupalvelujen osalta ratkaista. Näitä esitettyjä tarpeita on kuvattu ohessa suhteessa yrityksen elinkaareen.

Yritystoiminnan käynnistäminen

- Yrittäjien tai alkavien yrittäjien mentorointiin liittyvät palvelut
- Yrittäjäysvalmennusyrittäjäksi ryhtyville
- Yritysten kannattavuuslaskenta ja yrittäjyyden kustannukset + laskentaosaaminen
- Yrittäjyyden kokeileminen joustavasti yrittäjyyden aloitusmallina
- Liiketoimintasuunnitelman konsultointi
- Yksityisten yritysten perustajien mätsäys muihin yrittäjiin
- Osuuskuntatoiminnan kehittäminen ja yrittäjien saattaminen tätä kautta yhteen
- Aloittavan yrittäjän kokonaispalvelun hankinta.

Yritysten toiminnan aikaiset palvelut

- Investointiselvitykset (pre- ja feasibility studyt)
- Pienten pk-yritysten verkostoitumisen edistäminen
- Tuotteistaminen ja kansainvälistäminen ja vienti osana erityisesti pienten yritysten valmennuspalveluita
- Kasvun keinoihin keskittyvät lyhyet valmennukset liittyen erityisesti myyntiin
- Kaikissa valmennuksissa myynnin näkökulma mukana
- Yritysten toimintaedellytyksiä ylläpitävät palvelut erityisesti Työssäoppimisen arviointi ja työssäoppimisen lisääminen
- Rahoitukseen liittyvät palvelut
- Yritysten byrokratian hoitaminen
- IPR-osaaminen ja tuotekehitys
- Digitalisaatiostrategiat ja vastaavat (nyt jo osin Tekesistä)
- Yritysten kehittämisspalveluissa havaittavien tarpeiden hyödyntäminen myös työnvälityksessä → nämä tiedot tuottajille.

4. YRITTÄJIKSI AIKOVIIEN JA YRITYSTEN LIIKETOIMINTAOSAAMISEN VAHVISTAMINEN

Yritysten omistajanvaihdos/yritystoiminnan päättäminen

- Sukupolven- tai omistajanvaihdokset
- Lopettavan yrittäjän neuvonta
- Sarjayrittäjyyden edistäminen
- Yritysten tervehdyttämispalvelut
- Ennakointi ja "ravistelu" kasvuhaluille yrityksille
- Mestari-kisälli -palvelu.

Muita palveluntuottajien esiin nostamia näkökulmia

Keskustelutilaisuuksissa puhuttiin myös muista teemoista. Joissakin näkemyksissä esitettiin, että palveluntuottajille tulisi tarjota jonkinlainen mahdollisuus hyödyntää palkkatukea osana palvelukokonaisuuksia. Vastaavan tyyppinen järjestelmä on käytössä ilmeisesti vain Australiassa.

Paljon kommentteja liittyy tietosuojakysymysten ratkaisemiseen ja niistä huolehtimiseen. Palveluntuottajat huomauttavatkin, että idea kasvupalveluista laajoina kokonaisulkoistuksina saattaisi edellyttää merkittäviä muutoksia nykyisiin tietosuojakäytäntöihin.

Työllisyys- ja elinkeinotilanteen ennakkoinnin tulisi monien kommenttien mukaan sisältyä palvelukokonaisuuksiin ja ennakoivaa otetta tulisi korostaa erityisesti järjestäjän toimesta.

Järjestäjä ja tuottajamalliin siirtyminen edellyttäisi erilaisia testi- ja kokeiluympäristöjä ja näiden sallimista ja kehittämistä.

Hankinnoissa tulisi huomioida nykyistä pidemmälle luotaavaa osaamisen tunnistamista ja mahdollisuuksien luontia työnhakijoille.

Keskittyminen erityisesti oikeasti töitä hakeviin asiakkaisiin nousi muutamissa kommentteista. Tämä korostuu erityisesti sellaisilla palveluntuottajilla, joiden toiminta keskittyy puhtaasti työnvälityspalveluun.

Usein toistuvana kommenttina todettiin, että työnvälityksen tulosperusteisessa toiminnassa nykyinen hinnoittelu ollut suhteellisen pieni ja tätä tulisi kasvattaa, jotta toiminta kehittyisi tai olisi kannattavaa.

Vuoropuheluihin osallistui jonkin verran myös seudullisia kehittämissyhtiöitä, jotka näkivät oman roolinsa joko palvelun tuottajina tai kumppaneina yritysten ohjaamisessa palvelupolulla eteenpäin.

Miten kasvupalveluita tulisi ostaa?

Vuoropuhelutilaisuuksissa käytiin keskustelua siitä, miten tulevia kasvupalveluita tulisi hankkia. Näkökulmina olivat sekä hankinnan kohdemäärittely sekä toimittajien määrät ja hankintamallit. Keskeiset keskustelukysymykset olivat:

- A. Missä palveluissa tulisi korostaa asiakkaan valinnanvapautta ja miten?
- B. Millaisia näkemyksiä teillä on palveluntuottajien määrästä eri tarpeiden ratkaisemisessa?
- C. Missä palveluissa voidaan maksaa tuloksesta tai vaikuttavuudesta ja kuinka suuri osuus?
- D. Millaisia ajatuksia teillä olisi sopimusten pituudesta?

Seuraavassa on esitetty ensin markkinavuoropuhelussa keskustellut vaihtoehdot hankintojen määrittelystä, tavoista ja toimittajien määrästä.

Seuraavaksi kuvataan tiivistetysti kuhunkin teemaan liittyvä keskustelu. Vuoropuhelun taustalla käytetyt nelikentät siitä, millaisia eri tapoja kasvupalvelujen hankintaan voisi olla, ovat tämän raportin liitteenä.

A. Missä palveluissa tulisi korostaa asiakkaan valinnanvapautta ja miten?

Hyvin useat kuulluista palveluntuottajista korostivat asiakkaiden valinnanvapautta tärkeänä periaatteena. Seuraavassa on esitelty sitä, miten näkemykset erosivat eri tyyppisten palvelujen kohdalla.

Työllisyyspalvelut:

- Ylipäättään rekrytointipalvelut, työnvälitys ja koulutuspalvelut
- Valinnanvapaus nähdään myös riskinä silloin, jos asiakkaat eivät ohjaudu. Valinnanvapaus nähdään toimivan paremmin konsultoinnissa tai yrityspalveluissa
- Pitkäaikaistyöttömien työnhakuvalmennuksessa (mutta suoriteperusteisesti)
- Palveluntuottajien akkreditointi
- Vuokra- ja suoramakuyritykset erikoistuneet eri aloihin.

Yrityspalveluissa suuri valinnanvapaus palveluseleillä – yrityspalveluissa tarvitaan hyvin konkreettista konsultointia palvelusetelillä.

Keskusteluissa nähtiin tärkeäksi, että valinnanvapautta myös tuottajalla: Eli mahdollisuus palauttaa asiakas.

Valinnanvapauden haasteena on sekä työllisyys että yrityspalveluissa se, että asiakas ei tiedä mitä haluaa, jolloin tämä tarkoittaa erilaisten ratkaisujen selvittämistä osana palveluita.

B. Millaisia näkemyksiä teillä on palveluntuottajien määrästä eri tarpeiden ratkaisemisessa?

Vuoropuhelutilaisuuksissa esiintyi erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi soveltuva maksimimäärä palveluntuottajia. Keskeiset viestit on tiivistetty seuraavassa.

Työllisyyspalvelut:

- Maksimimäärä (tieto asiakkaista aina kaikilla palveluntarjoajilla)
- Alussa pitäisi olla paljon, jotta saadaan tietoa eri tyyppisten palvelun tuottajien toiminnasta ja palvelujen tuottajat kehittyvät
- 3-7 – maakunnallisuus palvelutarjoajissa.

Yrityspalveluissa laajalla palvelusetelimallilla nähdään olevan paras mahdollisuus toteuttaa tilaisuudessa kuvattuja kasvupalveluja.

Useista kommentteista on nähtävissä, että puitesopimus/operaattorimalli voisi olla toimiva kompromissi.

Muita keskustelussa esiintyneitä näkökulmia olivat:

- Asiantuntijoiden akkreditointi tietyillä valintakriteereillä: ei liian tiukat kriteerit, jotta mukaan pääsee asiantuntijoita pienemmälläkin kokemuksella
- Osaaminen ja laatu kriteerinä kaikista keskeisin
- Muutamat palveluntuottajista arvioivat, että kokonaisulkoistus on tuskin halvempaa kuin julkinen
- Suuret toimijat voisivat hoitaa massoja ja pienet erikoistua
- Iso-Britannian mallia vastaavissa lähestymistavoissa pitäisi huomioida, että operaattoreilla pitää olla tulosvastuu myös sen alaisista alihankkijoista, jotta ei synny hyvä veli –tyyppisiä verkostoja
- Monituottajamalleissa asiakasmäärien ja -tarpeiden ennakointi on tarpeen, jotta palveluja voidaan toteuttaa
- Puitesopimusmallit: 2-5 isompaa alan toimijaa koordinoi kokonaisuutta, mutta muitakin kriteerit täyttyviä palvelun tuottajilla pitää olla mahdollisuus tulla osaksi järjestelmää.

C. Palveluntuottajien näkemyksiä siihen, missä palveluissa voidaan maksaa tuloksesta tai vaikuttavuudesta

Osa näkee, että tuloksista maksaminen tulisi sisältyä kaikkiin palveluihin. Osa näkee, että vain rekrytointi- ja työnhakupalveluissa voi tulla kysymykseen tulosperusteisuus. Havainnot kertovat siitä, että palveluntuottajat eivät vielä ole kypsiä tulosperusteisuudelle.

Palveluntuottajien mielestä tulokset on määriteltävä järkevästi siten, että niiden kustantaminen on mahdollista:

- Pidemmän tähtäimen vaikuttavuus työllisyyspalveluissa mahdollinen muutamien mielestä
- Esim. työnhakijoiden uraohjaus on pidempi prosessi, jossa vaikea määritellä tarkkaa tulosta
- Työhaussa työllistymistulos tulos voi olla ok. Psykologin palveluissa ei.
- Tulos voi olla kielitaito maahanmuuttajilla, työnhakusuunnitelman teko tai toimintakyvyn paraneminen
- Työmarkkinavalmiuksien kehittämisessä ei kaikkien mielestä pitäisi olla tulospalkkiota.

Hinnoitteluperusteiden erottelua asiakkaiden tilanteiden mukaan korostettiin useissa puheenvuoroissa, esim.:

- Voisiko olla skaala eri osaamisalueittain? Ei voi olla vain yhtä hintaa?
- Vahvemmat eriytetyt hinnoitteluperusteet
- Vajaakuntoisten kohdalla tulisi olla muita tuloksia kuin työllistymistulos
- Eri maksuperusteet eli hinnoitteluryhmät pitkäaikaistyöttömille kuin muille.

Yrityspalveluissa tulosperusteisuutta nähdään harvoin mahdolliseksi, ainakaan silloin, jos kyse on lyhytkestoista palvelusetelitoimeksiannoista.

Yrityspalveluissa voisi palveluntuottajien mielestä toimia bonusjärjestelmä, joka olisi sidottu asiakaspalautteeseen. Muutamissa puheenvuoroissa myös ehdotettiin, että voitaisiin laskea yrityspalvelujen pitkän aikavälin vaikuttavuutta.

Suoriteperusteisuus nähtiin keskeiseksi seuraavissa palveluissa: koulutus ja osaamisen kartoitus. Tämä kuvastaa edelleen palveluntuottajien tapaa ajatella palvelua.

D. Palveluntuottajien näkemykset sopimusten pituudesta

Markkinavuoropuhelussa kuultujen palveluntuottajien keskeinen viesti on, että sopimusten tulisi tulevassa tilanteessa nykyistä pidempiä, luoden jatkuvuutta ja ennustettavuutta.

Työllisyyspalvelut

- Investointien kannattavuuden takaaminen (ilmeisesti volyymeillä)
- Vähintään 3 vuotta. Joissain vastauksissa myös 2-3 vuotta.
- 2+2+2 vuotta (uusien mukaan ottamisella ja huonosti menestyneiden pois tiputtamisella); tai 3+3.

Yrityspalvelut:

- Jatkuva hankintamalli, jossa akkreditointi ja tuloskontrolli
- Tulokontrollin toinen vaihtoehto: Huonoa palautetta saaneet pois seuraavalla kierroksella, 2 uutta tilalle.

Kansainväliset kokemukset

Millaisia kansainvälisiä toimijoita kuultiin?

Kansainvälisesti kasvupalveluita muistuttavia palveluita ostetaan usein laajoina ohjelmina. Markkinavuoropuhelussa kuultiin kahta kansainvälistä, eri maissa ja erilaisissa ohjelmissa toimivaa toteuttajaa.

Haastatteluun osallistuivat

- Ingeus (www.ingeus.com)
- Maximus (www.maximus.com)

Heidän näkemyksensä perustuvat usein erilaisiin malleihin ostaa työllistymistä tukevia palveluita kokonaisvaltaisesti ja tulosperusteisesti. Keskeiset päämarkkinat ovat Australiassa ja Isossa-Britanniassa, mutta myös muissa maissa. Ingeuksella oli kokemusta myös Ruotsin markkinoilla toimimisesta, josta he vetäytyivät.

Iso-Britanniassa ostetaan kullekin työssäkäyntialueelle 2 konsortiota tarjoamaan palveluita yli vuoden työttömänä olleille asiakkaille.

Laajoissa konsortiossa on pääurakoitsija sekä useita alihankkijoita. Tästä käytetään nimitystä päähankkijamalli. Alihankintaketjujen laatua varmistetaan erikseen omalla standardilla ja toiminnan auditoinnilla. Lisätietoa:

- Iso-Britannian Työ- ja eläkeasioiden osaston työohjelma:
<https://www.gov.uk/government/collections/work-programme-statistics--2>
- Kuvaus Iso-Britannian pääoperaattorimallista:
<http://owalgroup.com/tyollisyys-ja-hyvinvointipalvelun-hankinta-laajana-kokonaisuutena/>
- Merlin Standard - konsortioiden laadunhallinnan malli:
www.merlin-standard.co.uk

Australiassa hankitaan kilpailevia konsortioita eri työmarkkina-alueille toteuttamaan koko julkisen yritys- ja työllisyyspalvelujen sekä yksittäisten ohjelmien kenttää. Palveluissa maksetaan pääasiassa tuloksista, ei suoritteista. Tuloksellisuustietoa raportoidaan regressiomalliin pohjautuvalla tähtiluokituksella.

Kansainvälisten toimijoiden huomioita

Seuraavassa on kuvattu heidän avainviestejään asioista, joita kannattaa tai ei kannata tehdä, kun kehitetään markkinoita.

Muita ydinviestejä ovat:

- Suomessa ei ole samanlaisia työllistämispalveluita tarjoavia yrityksiä kuin suuret monialaiset työllistämis- ja elinvoimapalveluita tarjoavat yritykset ovat. Nämä yritykset tarjoavat palveluita ensisijaisesti työväilytyksen ja työllistämisen edistämiseksi laajalaisesti. Palveluissa yhdistyvät työnhakijoiden työväilytys, mutta myös erilaiset muut palvelut.

- Kansainvälisesti on vaikea löytää yrityksiä, joissa yhdistyisivät yrityspalvelut (yritysten konsultointi) ja työväilytyspalvelut. Joissakin ohjelmissa näitä on yksittäisinä vaihtoehtoina.
- Aktiivisen pilotointikulttuurin myötä osa kotimaisista palvelutarjoajista on laajentamassa omaa otettaan tulosperusteiseen työväilytykseen ja laajempiin palvelukokonaisuuksiin

Hajautettu palvelujen hankinta edellyttää kansainvälisten toimijoiden mielestä:

- Keskitettyä suorituskyvyn mittaamista yhteisillä mittareilla (sekä yhteistä tietojärjestelmää)
- Kansallista keskitettyä työpaikka- ja osaamisrekisteriä työssäkäyntialueiden ja työntekijöiden liikkuvuuden varmistamiseksi
- Palvelujen laadun minimistandardeja, ja riittävän ennustettavaa budjetointia
- Systemaattista hyvien käytäntöjen keräämistä ja poliittista sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen

Oppeja ostamisen kehittämiseen

Kansainvälisten toimijoiden mielestä hyvä ja tehokas hankinta edellyttää seuraavien oppien huomioimista:

- Ei kannata kiirehtiä, vaan pyrkiä inkrementaaliseen muutokseen, jossa opitaan ja sovelletaan paikallisia oppeja hyviin käytäntöihin (palkkioiden määrä, aloitusmaksut vs. tulostmaksut vs. vaikuttavuus)
- Ei saa tuotteistaa tai määrittää liian tarkasti, muuten päädytään aina minimiin. Prosessin määrittäminen vaikuttaa palveluntuottajien kykyyn innovoida.
- Ei saa painottaa hintaa laadun kustannuksella, sillä tästä seuraa ei-toivottua palveluntuottajien käyttäytymistä
- Ei saa sekoittaa asiakkaiden valinnan vapautta ja kilpailua. Erityisesti työllisyyttä edistävissä palveluissa on riskinä, että rahoitusjakaantuu liian ohuesti eikä kunnollisia markkinoita tai palveluntuotantoa synny.

Kansainvälisten toimijoiden mielestä keskeisiä oppeja muiden maiden kokemuksista on ollut

1. Palveluiden selkeiden ja mitattavien tavoitteiden määrittely
2. Kaikkien sosiaalipartnereiden osallistaminen
3. Pitkien sopimusten ja suurien asiakasmäärien painottaminen alussa vahvistaakseen palveluntuottajien kiinnostusta investointeihin
4. Siirtää riskiä palveluntuottajille myöhemmin
5. Keskittyä tulospalkkiossa työssä pysymisestä maksamiseen työsopimusten asemasta
6. Varmistaa eri palveluntuottajien välinen riittävä kilpailu
7. Seurata aikaisempaa suorituskykyä
8. Palkata osaavaa henkilöä kirjoittamaan ja hallinnoimaan sopimuksia
9. Kannustaa joustavaan palvelusuunnitteluun
10. Varmistaa koko järjestelmän selkeät avainmittarit
11. Varmistaa riippumaton auditointi ja julkaista vertailtavaa dataa

Tulevaisuuden huomioitavat trendit

Kansainvälisten toimijoiden näkökulmasta työllisyyspalvelujen tarjoamisen tulevaisuuteen liittyy:

- Nykyistä dynaamisemmat tavat henkilöiden profilointiin (esim. tekoälyä hyödyntäen)
- Nykyistä monipuolisempia alihankintaketjuja, joissa on eri tyyppisiä palveluja ja osaamista eri tyyppisille toimijoille
- Tietojärjestelmien rajapintojen kehittämistä julkisen ja yksityisen välillä mukaan lukien kaikki yksityiset toimijat
- E-palvelujen, sosiaalisen median ja avatarien käyttäjä
- Asiakasymmärryksen lisäämistä kaikissa palvelujen suunnittelun ja kehityksen vaiheissa

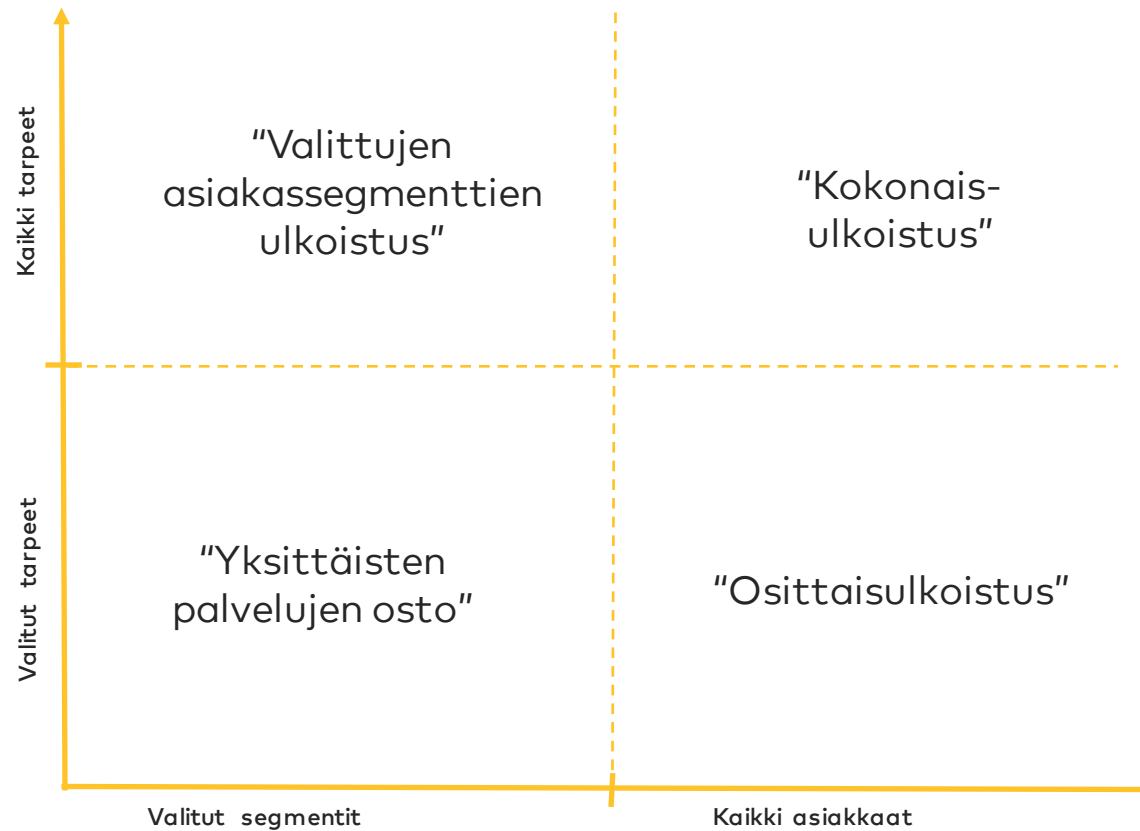
Kansainväliset toimijat ovat sitä mieltä, että tulevaisuus vastaavien tyyppisten laajojen hyvinvointi- ja kasvupalvelujen hankinnassa siirtyy kohti vaikuttavuuden hankintaa eli käytännössä työssä pysymisestä maksamista. Tämä näkyy vahvasti suurempien kansainvälisten toimijoiden ydinprosesseissa.



Liite:
Markkinavuoropuhelussa
käytetyt nelikentät

HANKINTATAPA

HANKINNAN KOHDEMÄÄRITTELY



- **Kokonaisulkoistus:** "Ulkoistettu TE-toimisto" (kaikki palvelut ja asiakkaat)
- **Osittaisulkoistus:** Tietyt palvelukokonaisuudet/kategoriat on ulkoistettu kokonaisuudessaan
- **Asiakassegmenttien ulkoistus:** Kokonaisulkoistus tiettyjen asiakassegmenttien osalta
- **Yksittäisten palvelujen osto:** Ostetaan erikseen eri asiakasryhmien tarpeisiin valittuja palveluita

TOIMITTAJIEN MÄÄRÄ JA HANKINTAMALLIT



Toimittajien määrä ja operointimalli

- Yksi toimittaja vs. monta toimittajaa
- Operaattori vs. kokonaistoimittaja
- Palvelusetelimalli (monta toimittajaa ja valinnan vapaus)
- Yksi toimittaja per palvelu/palvelukokonaisuus
- Toimittajaverkosto (esim. toimialapohjainen)

Maksumekanismi

- Resurssipohjainen
- Suoritepohjainen
- Tulos- /vaikutuspohjainen
- Hybridi