

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Työelämä • 17/2018

Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja kasvupalvelut -arviointiselvitys



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 17/2018

Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja kasvupalvelut -arviointiselvitys

Mikko Valtakari – Juho Nyman

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN: 978-952-327-309-2

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2018

Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö	14.6.2018	
Tekijät	Mikko Valtakari ja Juho Nyman		
Julkaisun nimi	Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja kasvupalvelut -arviointiselvitys		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 17/2018		
Diaari/hankenumero	TEM/2000/02.03.01/2017	Teema	Työelämä
ISBN PDF	978-952-327-309-2	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-309-2		
Sivumäärä	65	Kieli	Suomi
Asiasanat	työllisyys, kasvuyritykset, TE-palvelut, yrityspalvelut, työnhakijat, kokeilut, ostopalvelut		
Tiivistelmä	<p>Selvitystyön tavoitteena oli arvioida, miten kasvuyritysten työllisyysohjelma ja sen pilotit tukevat tulevien kasvupalveluiden valmistelua, kasvuyritysten liiketoiminnan kasvua osaavan työvoiman avulla sekä työttömyyden vähentämistä.</p> <p>Ohjelman piloteissa on kokeiltu erilaisia palvelun tuottamisen tapoja yritysten kasvun tukemiseen, osaamisen tarjonnan vahvistamiseen sekä kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamiseen liittyen. Toiminnan kautta on saatu tietoa palvelujen sisällöllisestä uudistamisesta, tulosperusteisista hankinnoista, palvelumarkkinoiden synnystä sekä palvelujen ulkoistamisesta ja järjestäjä-tuottajayhteistyöstä. Saatujen kokemusten avulla työvoiman saatavuuden haasteisiin pystytään vaikuttamaan pidemmällä aikavälillä – myös tulevia kasvupalveluita ajatellen. Ohjelmalla on edistetty julkisia TE-palveluja koskevan ajattelutavan muutosta kohti aidosti asiakaslähtöistä palvelukulttuuria.</p> <p>Valtaosassa piloteista on kokeiltu tulosperusteista palveluhankintaa. Tulosten mukaan ulkoisiin palveluostoihin liittyvät hankintamallit ja palkkiokriteerit ovat vielä osin toimimattomia ja vaativat lisäymmärrystä.</p> <p>Muutosten läpivienti ja kasvupalvelujen valmistelu edellyttävät toimintatapoja ja palvelusisältöjä uudistavia kokeiluja lisää. Kokeiluissa tulee hyödyntää kasvuyritysten työllisyysohjelmasta saatuja oppeja sekä piloteissa testattuja hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä.</p> <p>TEM:n yhteyshenkilö: neuvotteleva virkamies Outi Viljamaa, alueet ja kasvupalvelut osasto, p. 029 504 7982</p>		
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet	14.6.2018	
Författare	Mikko Valtakari och Juho Nyman		
Publikationens titel	Sysselsättningsprogrammet för tillväxtföretag samt tillväxttjänsterna -utvärderingsrapport		
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer 17/2018		
Diarie-/ projektnummer	TEM/2000/02.03.01/2017	Tema	Arbetsliv
ISBN PDF	978-952-327-309-2	ISSN PDF	1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-309-2		
Sidantal	65	Språk	Finska
Nyckelord	sysselsättning, tillväxtföretag, arbets- och näringsstjänster, företagstjänster, arbetssökande, försök, köpta tjänster		
Referat	<p>Syftet med utredningsarbetet var att utvärdera hur sysselsättningsprogrammet för tillväxtföretag och de pilotförsök som genomförts inom ramen för det stöder beredningen av de framtida tillväxttjänsterna, växande affärsverksamhet för tillväxtföretagen med hjälp av kunnig arbetskraft samt minskad arbetslöshet.</p> <p>I de pilotförsök som genomförts inom ramen för programmet har man testat olika sätt att producera tjänster med anknytning till stöd för företags tillväxt, stärkande av utbudet på expertis samt matchning av efterfrågan och utbud. Via verksamheten har man fått information om innehållsmässig förnyelse av tjänsterna, resultatbaserade upphandlingar, uppkomst av en tjänstemarknad samt utkontraktering av tjänster och samarbete mellan anordnare och producent. Med hjälp av de erfarenheter som fåtts kan man inverka på utmaningarna i fråga om tillgång på arbetskraft på lång sikt – även med tanke på de framtida tillväxttjänsterna. Programmet har främjat en förändring av tänkesätten kring de offentliga arbets- och näringsstjänsterna mot en genuint kundorienterad tjänstekultur.</p> <p>Inom de flesta av pilotförsöken har man testat resultatbaserad upphandling av tjänster. Enligt resultaten fungerar upphandlingsmodellerna och arvodeskriterierna med anknytning till köp av externa tjänster fortfarande till vis del inte, och de kräver ytterligare förståelse.</p> <p>Genomförandet av ändringarna och beredningen av tillväxttjänsterna förutsätter fler försök för att förnya verksamhetsätten och innehållet i tjänsterna. I försöken bör man dra nytta av lärdomarna från sysselsättningsprogrammet för tillväxtföretag samt de goda verksamhetsmodeller och den goda praxis som testats i pilotförsöken.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Outi Viljamaa, konsultativ tjänsteman, avdelningen för regioner och tillväxttjänster, tfn 029 504 7982</p>		
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet		
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment	14 June 2018	
Authors	Mikko Valtakari and Juho Nyman		
Title of publication	The Evaluation Report on the Employment Programme and Growth Services for Growth Companies		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 17/2018		
Register number	TEM/2000/02.03.01/2017	Subject	Working life
ISBN PDF	978-952-327-309-2	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-309-2		
Pages	65	Language	Finnish
Keywords	employment, growth companies, TE services, business services, job seekers, pilots, outsourcing		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the survey was to assess the impact of the employment programme for growth companies and its pilots on the preparation of future growth services, the expansion of the business operations of growth companies through competent workforce and the reduction of unemployment.</p> <p>The pilots have served as a testbed for various service production models with the aim of supporting the business growth, bolstering the provision of competence-based services and the matching of demand and supply. The pilots have also produced new knowledge on the development of service content, performance-based procurement, the evolution of service markets as well as the outsourcing of services and purchaser-provider collaboration. Based on the experiences gained, the problems in the availability of workforce can be addressed in the long term, including in the future growth services. The programme has succeeded in shifting the thinking within the public employment and business services (TE services) towards a genuinely more customer-centred service culture.</p> <p>Most of the pilots tested the performance-based service procurement. According to the findings, the procurement models and incentive criteria related to external service procurement were partially ineffective and require further study.</p> <p>The adoption of changes and preparing for growth services require a further series of pilots and tests on production models and new service contents. The pilots should be based on the learnings from the employment programme for growth companies as well as the models and practices tested in the pilots.</p> <p>Contact person at the Ministry of the Economic Affairs and Employment: Outi Viljamaa, Ministerial Adviser, Regions and Growth Services, tel. +358 29 504 7982</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Distributed by/ publication sales	Electronic version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

Esipuhe	7
1 Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja kasvupalvelut -selvityksen tausta ja toteutus	9
1.1 Työn taustaa	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	11
1.3 Aineistot ja menetelmät	14
2 Kasvuyritysten työllisyysohjelman ja pilottien toimintamallin toimivuus	16
2.1 Ohjelman ja pilottien tavoitteet ja toimintamallit	16
2.2 Pilottien tavoitteet ja toiminnan painopisteet	21
2.3 Piloteissa käytetyt hankintamallit ja mallien toimivuus	27
2.4 Pilottien toteutuksen haasteet ja toteutusta edistäneet asiat	38
3 Kasvuyritysten työllisyysohjelman tulokset, vaikutukset ja opit hyvistä toimintakäytännöistä	43
3.1 Pilottikohtaisten toimintamallien toimivuus	43
3.2 Ohjelman tavoitteiden toteutuminen ja keskeiset tulokset	47
3.3 Hyvät toimintakäytännöt ja mallit	49
3.4 Kasvuyritysten työllisyysohjelma kasvupalveluiden valmistelun tukena	51
4 Kasvupalvelujen valmistelun suuntaaminen: johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	55
4.1 Kasvuyritysten työllisyysohjelman lisäarvo kasvupalveluun valmistautumisen näkökulmasta	55
4.2 Kehittämisehdotuksia	60
Lähteet	65

ESIPUHE

Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmaan sisältyvän kasvuyritysten työllisyysohjelman tavoitteena on tukea kasvuyritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä osaavan työvoiman tarjonnalla ja samalla purkaa työttömyyttä. Tavoitteena on saada yritykset tunnistamaan työttömänä olevan osaavan työvoiman mahdollisuudet vahvana kilpailukykytekijänä omalle yritystoiminnalleen.

Kasvuyritysten työllisyysohjelmaan kootaan kasvuyrityksiä ja työttömiä osaajia yhdistäviä palveluita ja toimintamalleja. Kasvuyritysten työllisyysohjelman toimenpiteitä suunnataan tukemaan kasvupalvelun valmistelua ja testaamaan tulevia kasvupalveluja. Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmiin vastaamiseksi tarvitaan nykyistä tehokkaampia, vaikuttavampia ja markkinoiden tarpeita vastaavia palveluja tukemaan yritysten kasvua ja uusien työpaikkojen syntymistä sekä turvaamaan osaavan työvoiman saatavuus. Tulevaisuudessa yksityisille palveluntuottajille on kasvupalvelu-uudistuksen myötä syntymässä uudentyyppisiä liiketoimintamahdollisuuksia ja palvelumarkkinoita, joiden toimintalogiikkaa ja potentiaalia ei vielä täysin tunneta. Toimijakenttä vaati uusien toimintatapojen omaksumista sekä kokemusten saamista toimivista palveluista ja toimintamalleista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten käytännössä kasvuyritysten työllisyysohjelman hankkeet eri alueilla ja valtakunnallisesti tukevat tulevien kasvupalvelujen valmistelua ja rakentamista. Selvitykseen on sisällytetty kasvupalvelujen kehittymistä tukevien elementtien arviointi.

Arviointiselvityksen mukaan ohjelman hankkeissa on kokeiltu kattavasti erilaisia palvelun tuottamisen tapoja, joiden tavoitteena on ollut yritysten kasvun tukeminen, osaamisen tarjonnan vahvistaminen sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaanto. Toiminnan kautta on saatu tietoa palvelujen sisällöllisestä uudistamisesta, tulosp-

rusteisista hankinnoista, palvelumarkkinoiden synnystä sekä palvelujen ulkoistamisesta ja järjestäjä-tuottajayhteistyöstä.

Selvitys tuo esiin sen, miten kasvuyritysten työllisyysohjelman hankkeet ovat olleet osaltaan edistämässä julkisia TE-palveluja koskevan ajattelutavan muutosta kohti aidosti asiakaslähtöistä palvelukulttuuria. Muutosten läpivienti ja kasvupalvelujen valmistelu edellyttävät toimintatapoja ja palvelusisältöjä uudistavia kokeiluja ja kehittämistoimintaa jatkossakin. On tärkeää, että nyt käynnissä olevasta kasvuyritysten työllisyysohjelmasta saadut kokemukset ja toimintamallit hyödynnetään uusien kokeilujen valmistelussa.

Selvityksen toteutti MDI Oy, jossa vastuullisina tutkijoina toimivat FL Mikko Valtakari ja FM Juho Nyman. Selvityksen ohjausryhmään kuuluivat neuvotteleva virkamies Outi Viljamaa TEM (puheenjohtaja), työmarkkinaneuvos Jarmo Palm TEM, kehitysjohtaja Elisabet Heinonen TEM, työmarkkinaneuvos Kimmo Ruth TEM, teollisuusneuvos Jarkko Tonttila TEM, johtaja Tuula Säynätmäki Keski-Suomen TE-toimisto, palvelujohtaja Irene Impiö Pirkanmaan TE-toimisto, kehityspäällikkö Kari Välimäki Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus ja sihteeri Anne Hokkanen TEM (sihteeri).

Työ- ja elinkeinoministeriö kiittää ohjausryhmää ja kaikkia selvitykseen osallistuneita tahoja. Lämpimät kiitokset tutkimuksen tekijöille useasta näkökulmasta kerätyn tiedon kokonaisvaltaisesta tulkinnasta. Arviointitulokset ja johtopäätökset antavat arvokkaita aineksia kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyöhön.

Helsingissä, 30.5.2018

Outi Viljamaa
neuvotteleva virkamies
työ- ja elinkeinoministeriö

1 Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja kasvupalvelut -selvityksen tausta ja toteutus

1.1 Työn taustaa

Työvoimahallinnon uudistaminen vahvemmin työllistymistä tukevaksi on yksi hallituksen kärkihankkeista. Kärkihankkeen tavoitteena on edistää osaavan työvoiman saatavuutta ja nopeuttaa työttömien työnhakijoiden työllistymistä. Osana kärkihanketta käynnistettiin vuonna 2016 kasvuyritysten työllisyysohjelma, jota toteutetaan vuosina 2016–2019.

Osaavan työvoiman saatavuus on yhä tärkeämpi yrityksen menestystekijä. Viimeaikaiset selvitykset¹ kertovat, että osaavan työvoiman saatavuusongelmat eivät enää rajoitu vain kasvukeskuksiin vaan ovat yleistyneet koko maassa alueesta ja monesti myös toimialasta riippumatta. Usealla kasvavalla toimialalla haasteena on työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus, eli osaavaa työvoimaa ei löydy kasvuyritysten tarpeisiin, vaikka samanaikaisesti työttömänä on korkeasti koulutettuja osaajia. Kohtaanto-ongelmat näkyvät yhteiskunnassa muun muassa työttömyyden suorina ja välillisinä kustannuksista sekä talouskasvun ja taloudellisen toimeliaisuuden esteinä. Kohtaanto-ongelmien taustalla voi olla useita syitä, kuten esimerkiksi työvoiman osaamisen tai ominaisuuksien vastaamattomuus kysyntään, työpaikkojen ja työnhakijoiden sijoittuminen eri alueille, työn vastaanottamisen kannustinongelmat sekä rekrytointipalvelujen tehottomuus. Tavoitteena ohjelmassa on saada

¹ *Suhdannebarometrit 2017-2018*. Elinkeinoelämän keskusliiton; *Pk-yritysbarometrit 2017-2018*. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö.

yritykset tunnistamaan paremmin osaavan työvoiman mahdollisuudet kilpailukykytekijänä omassa liiketoiminnassaan. Ohjelman tavoitteena on myös tukea kasvuyritysten toimintaa ja kilpailukykyä sekä vähentää työttömyyttä. Lisäksi keskeinen näkökulma ohjelmassa on kokeilla ja tuottaa tietoa tulevan kasvupalvelulain mukaisesta toiminnasta työnvälityksessä.

Kasvuyritysten työllisyysohjelman toimenpiteitä on suunnattu tukemaan nykyiset TE- ja yrityspalvelut korvaavan kasvupalvelun valmistelua. Ohjelmassa ja sen piloteissa on testattu julkisia kasvupalveluja ja hyödynnetty yksityisiä palveluntuottajia. Erityisesti ohjelman piloteissa on kokeiltu uuden tyyppisiä palvelumalleja ja palvelujen tuottamistapoja sekä ulkoisten ostopalvelujen toimintamalleja. Nykyään TE-hallinnon ostama ulkoinen palvelutuotanto on täydentävää ja rajautuu yksittäisiin palveluihin. Tulevaisuudessa yksityisille palveluntuottajille on kasvupalvelu-uudistuksen myötä syntymässä uudentyyppisiä liiketoimintamahdollisuuksia ja palvelumarkkinoita, joiden toimintalogiikkaa ja potentiaalia ei vielä täysin tunneta. Toimijakenttä vaati uusien toimintatapojen omaksumista sekä kokemusten saamista toimivista palveluista ja toimintamalleista.

Kasvuyritysten työllisyysohjelman tavoitteena on:

- tukea osaavan työvoiman avulla kasvuyritysten ja yritysverkostojen liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia,
- vähentää työttömyyttä,
- saada yritykset vahvemmin tunnistamaan työttömänä olevat uutena vahvana kilpailukykytekijänä,
- koota keskeisimmät kasvuyrityksiä ja työttömiä osaajia yhdistävät palvelut ja toimintamallit sekä
- tukea toimenpiteillä kasvupalvelun valmistelua ja testata julkisia kasvupalveluja.

Ohjelmaa on toteutettu työnvälityksen kärkihankkeen ostopalveluihin varatuilla resursseilla, joita ohjataan alueellisten kokeilupilottien toteutukseen. Vuoden 2016 alusta ohjelman puitteissa on käynnistetty 13 alueellista pilottia, joista neljää on toteutettu ylläalueellisesti useamman maakunnan alueella tai valtakunnallisesti. Näiden 13 pilotin tavoitteena on tukea ohjelman tavoitteiden mukaisia työllisyyteen- ja yrittäjyyteen ja kasvuyritysten toiminnan kehittämiseen liittyviä

toimia sekä vahvistaa TE-palvelujen ja yrityspalvelujen integroimista ja yhteensovittamista kasvupalvelulain mukaisesti. Pilottien valinnoissa on haluttu painottaa toimialakohtaisia ja yliaalueellisia pilotteja, joilla on pyritty vastaamaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto-ongelmiin. Lisäksi tärkeäksi on nähty yksityisten palveluntuottajien roolin vahvistaminen palvelutoiminnassa. Ohjelma on tukenut pilottien toteutusta, ohjannut resursseja pilottien toteutukseen sekä seurannut ja tuottanut tietoa piloteista ohjelman tavoitteiden mukaisesti. Tämä työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta toteutettu arviointiselvitys on osa kasvuyritysten työllisyysohjelman ja sen pilottien toteutusta sekä kasvupalveluihin valmistautumista tukevaa tiedontuotantoa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Työn päätavoitteena on ollut selvittää, miten kasvuyritysten työllisyysohjelman pilottit eri alueilla ja valtakunnallisesti tukevat tulevien kasvupalveluiden valmistelua ja rakentamista. Huomiota työssä on kiinnitetty erityisesti kasvupalvelujen kehittymistä tukevien elementtien arviointiin ja niistä saatuihin oppeihin kasvupalveluihin valmistautumisessa. Selvitystyö on koostunut seuraavista kolmesta tutkimusteemasta sekä näitä teemoja jäsentävistä tutkimuskysymyksistä:

1. Kasvuyritysten työllisyysohjelman toimintamallin käyttökelpoisuus kasvupalveluiden valmistautumisen kannalta

- Millä tavoin kasvuyritysten työllisyysohjelma tukee kasvupalveluihin valmistautumista?
- Miten kasvuyritysten työllisyysohjelman toimintamalli edesauttaa palvelujen sisällöllistä uudistamista, palvelumarkkinoiden syntymistä ja uusiutumista, tulosperusteisuutta sekä palvelutuotanto ja hankintaosaamista?

2. Kasvuyritysten työllisyysohjelman hankkeiden vaikutukset

- Miten osaavan työvoiman rekrytoinnilla on edistetty kasvuyritysten toimintaedellytyksiä ja liiketoiminnan kehittymistä?
- Mitä määrällisiä tuloksia on tähän mennessä saatu aikaan?
- Millä tavoin hankkeissa on onnistuttu integroimaan TE-palveluja ja muita yrityspalveluja?

3. Kehittämissuhteiden muodostaminen kasvupalveluiden valmistelutyön suuntaamiseksi ja uudistamiseksi

- Miten kasvupalveluita ja siihen liittyvää valmistelutyötä voitaisiin suunnata ja uudistaa tämän arvioinnin perusteella?
- Mitä hyviä käytäntöjä arvioinnissa on havaittu ja mitä niistä voidaan levittää valtakunnallisesti hyödynnettäväksi?

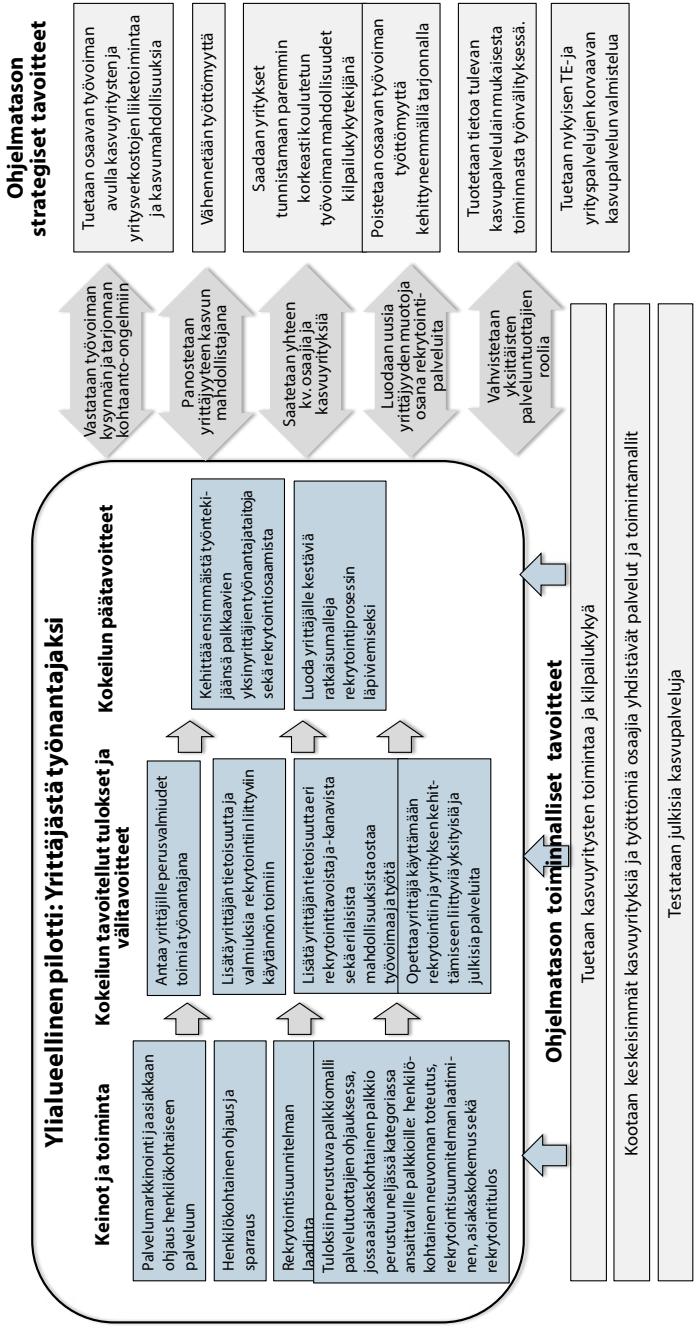
Koska usean pilotin osalta toimeenpano ja vaikutusten muodostuminen ovat vielä kesken, on työssä painotettu ennakoivaa työtettä tulosten ja vaikutusten tunnistamiseksi. Toisin sanoen ohjelman kustakin pilotista on pyritty tunnistamaan pilotin toimintamallin synnyttämä vaikutusdynamikka ja arvioimaan sen pohjalta aikaansaatuja tuloksia sekä hyviä ja vaikuttavia toimintakäytäntöjä ja malleja. Työssä on pyritty tuottamaan sellaista näkemyksellistä ja reaaliaikaista tietoa ohjelman ja sen pilottien toimintamalleista ja vaikutuksista, joka tukee sekä ohjelman toteutusta, että tuleviin kasvupalveluihin valmistautumista.

Tutkimus on toteutettu kolmitasoisien lähestymistavan kautta:

- **Hanke-/pilottikohtainen taso**, jossa tarkastelun ensisijaisena kohteena ovat pilottikohtaisten toimintamallien toimivuus, hyvät toimintakäytännöt sekä aikaansaadut tulokset ja vaikutukset.
- **Ohjelmataso**, jossa tarkastelun kohteena ovat kasvuyritysten työllisyysohjelman konseptin toimivuus, tavoitteiden toteutuminen ja ohjelmallinen lisäarvo.
- **Politiikkataso**, jossa tarkastelun kohteena ovat kasvuyritysten työllisyysohjelman ja kasvupalvelujen kyky vastata laajemmin kasvuyritysten osaa- mis- ja työvoiman tarpeisiin sekä työelämän murroksen ja elinkeinoelämän kansainvälistymisen luomiin työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaan- to-haasteisiin.

Työssä on käytetty hyväksi ohjelman ja kunkin pilotin tavoitteista laadittuja kausaalimalleja. Ohjelman ja sen pilottien välistä suhdetta sekä tutkimuksen lähtökohtana käytettyä monitasoista tarkastelunäkökulmaa on havainnollistettu alla olevassa kuvassa, jossa pilottiesimerkkinä on käytetty Yrittäjästä työnantajaksi -pilottia.

Kuva 1. Kokonaisvaltainen lähestymistapa kasvuyritysten työllisyysohjelman ja sen pilottien arviointiin (kuvan esimerkkipilottina Yrittäjästä työnantajaksi -pilotti).



1.3 Aineistot ja menetelmät

Arviointityön luonteesta johtuen työssä on hyödynnetty pääasiallisesti laadullista aineistoa. Keskeisinä menetelminä työssä on käytetty dokumenttianalyysiä, teemahaastatteluja, kyselyitä sekä asiantuntijatyöpajaa. Ohjelmaa ja sen pilotteja on työssä pyritty tarkastelemaan moniulotteisesti huomioiden eri intressinäkökulmat mm. kasvuyritysten näkökulma (kysyntä), osajien näkökulma (tarjonta), työnhakijoiden näkökulma (tarjonta), viranomaisnäkökulma (yhteensovittaminen) sekä muiden keskeisten sidosryhmien näkökulma (mm. palveluntuottajat). Menetelmälliseksi haasteeksi työssä muodostui se, että kyselyjen vastaajamäärät etenkin työnhakijoiden ja työnantajayritysten osalta jäivät vähäisiksi. Yleisemminkin työn haasteena erityisesti johtopäätösten yleistettävyyden näkökulmasta on ollut pilottien pieni koko ja asiakasvolyyymien vähäisyys.

Dokumenttianalyysit. Arviointityö käynnistettiin dokumenttianalyysillä pilottien ja ohjelman tuottamista materiaaleista (mm. hankesuunnitelmat, seurantamateriaalit, esittelymateriaalit). Näiden pohjalta laadittiin pilottikohtaiset kausaalimallit ja tehtiin alustavat arviot ja analyysit pilottien vaikutusdynamiiikasta, toimintamalleista ja toimintatavoista. Dokumenttianalyysin tuloksia edelleen täydennettiin ja täsmennettiin pilottikohtaisten teemahaastattelujen ja kyselyiden avulla. Lisäksi työn edessä hyödynnettiin aihealueeseen, etenkin kasvupalvelujen valmisteluun, kytkettyjä viimeaikaisia selvityksiä ja tutkimuksia.

Teemahaastattelut. Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä 24 kappaletta. Niiden avulla kartoitettiin pilottien viranomaisedustajien (13 haastattelua), palveluntuottajien (7 haastattelua) sekä muiden keskeisten sidosryhmien (4 haastattelua) näkemyksiä ohjelman toimintamallien toimivuudesta ja kehittämistarpeista sekä vaikutuksista kasvupalveluiden valmistelua ajatellen. Haastatteluissa erityisen keskeistä oli palveluntuottajien kokemusten ja näkemysten saaminen arviointityöhön, viranomaisnäkemysten lisäksi. Haastattelut kattoivat kaikki ohjelman pilotit.

Sähköiset kyselyt ohjelman piloteille. Piloteille toteutettiin työn aikana kaksi erillistä sähköistä kyselyä. Arviointityössä toteutettiin työn alkuvaiheessa ennakoiva ja työtä suuntaava tiedonkartoituskysely pilottien viranomaisedustajille, johon saatiin 8 pilotista tietoa pilotin tilanteesta ja havaituista toteutuksen haasteista ja sitä edistäneistä tekijöistä. Lisäksi työn loppuvaiheessa pilotin viranomaistoteuttajille ja joh-

toryhmille toteutettiin kysely pilottien tavoitteiden saavuttamisesta sekä tärkeimmistä pilottien opeista kasvupalveluihin valmistautumisen kannalta. Tähän kyselyyn saatiin vastaukset 8 pilotilta (useasta pilotista useampi vastaus), joiden toteutus on pisimmällä.

Sähköiset kyselyt pilottien asiakkaille. Sähköisillä kyselyillä kontaktoitiin myös pilottien toiminnan asiakaskohderyhmiä niiden pilottien osalta, joiden toteutus on pisimmällä. Kyselyiden teemoina olivat mm. pilottien vaikutukset asiakkaisiin, pilottien palvelujen toteuttamisen onnistuneisuus sekä kehittämistarpeet. Pilottien yritysasiakaskyselyyn saatiin vastauksia 46 kappaletta 3 eri pilotista ja työnhakija-asiakkaille suunnattuun kyselyyn saatiin 137 vastausta 3 pilotista.² Haasteeksi kyselyiden osalta muodostui se, että vastauksia saatiin verraten vähäinen määrä suhteessa pilottien asiakasmääriin. Lisäksi vastaajat keskittyivät vain tiettyihin pilotteihin. Kyselyiden pohjalta ei siten voitu tehdä koko ohjelmaa koskevia johtopäätöksiä palveluiden vaikutuksista ja toimivuudesta asiakasryhmiin.

Validointityöpaja. Arviointityön havainnot ja tulokset koottiin yhtenäisiksi johtopäätöksiksi yhteenvetoanalyysien avulla sekä työn lopussa järjestetyssä tulos- ja kehittämistyöpajassa. 3.4.2018 järjestettyyn työpajaan osallistui pilottien edustajia sekä työn tilaajan edustajia yhteensä 15 henkilöä. Työpajasta saatujen näkemysten pohjalta työn tulokset ja johtopäätökset sekä kehittämissuositukset viimeisteltiin lopulliseen muotoonsa.

Tutkimus toteutettiin tammi-huhtikuun 2018 aikana. Työtä on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Selvitystä on tukenut ja ohjannut ohjausryhmä, jolla oli tärkeä rooli sekä arviointityön painotusten ohjaamisessa, että näkemyksellisen aihealueeseen liittyvän asiantuntemuksen välittämisessä arviointityöhön. Tässä loppuraportissa esitetyt arviointitulokset ja johtopäätökset perustuvat useasta näkökulmasta kerätyn tiedon kokonaisvaltaiseen tulkintaan. Lopulliset johtopäätökset ohjelman sekä pilottien toteutustavan onnistuneisuudesta sekä pilottien tuloksista ja vaikuttavuudesta perustuvat eri aineistolähteistä tehtyyn kokonaisvaltaiseen tulkintaan.

² Vastausprosenttia ei kyselyiden osalta pystytty määrittämään, sillä kyselyt lähetettiin avoimena linkkinä pilottien toimesta kunkin pilotin asiakkaille. Tällöin tutkijoilla ei ollut tietoa siitä, kuinka monelle asiakkaalle kysely alun perin lähetettiin.

2 Kasvuyritysten työllisyysohjelman ja pilottien toimintamallin toimivuus

Ohjelman puitteissa on käynnistetty 13 alueellista pilottia, joista neljää on toteutettu ylialueellisesti useamman maakunnan alueella tai valtakunnallisesti. Kasvuyritysten työllisyysohjelman puitteissa piloteissa on suunnattu toimenpiteitä tukemaan tulevien kasvupalvelujen valmistelua. Ohjelman sisältää erityyppisiä pilottien toteuttamia toimenpiteitä, joita on esitelty ja arvioitu seuraavassa.

2.1 Ohjelman ja pilottien tavoitteet ja toimintamallit

Kasvuyritysten työllisyysohjelma on toiminut kattorakenteena sen alla toteutettaville pilottihankkeille. Ohjelman toimintamalli on tukenut ja koonnut tietoa siinä toteutettavista piloteista sekä osaltaan pyrkinyt tiedolla ohjaamaan piloteissa kokeiltavia sisältöjä. Käytännön kokeiluna ohjelman 13 käynnissä olevassa hankkeessa on eri puolella Suomea paikallisesti ja osin valtakunnallisesti pilotoitu tulevia kasvupalveluiden järjestämistapoja ja toimintamalleja painopisteenä erityisesti kasvuyritysten tarpeet ja kasvuyritysten kasvun tukemisen edistäminen osaavan työvoiman avulla.

Pilottien sisällöt ja toimintatavat on muotoiltu pääosin alueellisista lähtökohdista kasvupalveluihin liittyvät kansalliset tarpeet huomioiden. Keskeisinä toteuttajina piloteissa ovat olleet viranomaistahojen lisäksi yksityiset palveluntuottajat. Ensimmäiset pilotit käynnistyivät syksyllä 2016 ja viimeiset vuoden 2018 alussa. Tällä hetkellä käynnissä olevien pilottien toteutus on päättymässä vuoden 2018 lopussa, joskin jatkorahoitusmahdollisuuksia vuoden 2019 osalta selvitetään vuoden 2018 aikana. Kasvuyritysten työllisyysohjelma toimii kattorakenteena piloteille, välittää tietoa pilottien välillä ja tukee tiedolla pilottien toteutusta, mahdollistaa rahoitusta toimin-

taan työnvälityksen kärkihankkeen ostopalveluihin varatuista resursseista sekä ohjaa ohjelman teemojen kautta pilottien painopisteitä. Ohjelman pilotteja ja niiden toimintamalleja on kuvattu oheisessa taulukossa.

Taulukko 1. Kasvuyritysten työllisyysohjelman käynnissä olevat ja tarkastelussa mukana olleet 11 pilottia ja niiden keskeinen sisältö.

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Ylialueellisessa Yrittäjistä työnantajaksi -pilotissa pyritään kehittämään ensimmäistä työntekijäänsä palkkaavien yksinyrittäjien työnantajataitoja ja rekrytointiosaamista sekä luomaan yrittäjälle kestäviä ratkaisumalleja rekrytointiprosessin toteuttamiseen. Pilottia toteutetaan valtakunnallisesti 13 ELY-alueella ja pilotin toimintaa koordinoi Uudenmaan ELY-keskus. Pilotti käynnistyi lokakuussa 2017 ja päättyi vuoden 2018 lopussa. Mukana pilotissa oli vuoden 2017 lopussa 59 asiakasyritystä, tavoitteena on ollut yli 1 400 yritystä. Palveluntuottajia on mukana 6 kappaletta.</p>	<p>Toimintamallissa alueittain kilpailutetut yksityiset palveluntuottajat etsivät ja ohjaavat yrittäjiä henkilökohtaiseen valmennukseen ja ohjaukseen palvelumarkkinoinnilla, toteuttavat henkilökohtaisen ohjauksen ja sparrauksen sekä rekrytointisuunnitelman laatimisen. Uudenmaan ELY-keskus koordinoi toimintaa.</p>
<p>Pirkanmaan Kasvubuusti -pilotti on laaja kaksi eri kokonaisuutta sisältävä pilotti, jossa tavoitteena on tukea yrittäjiksi aikovia osaajia sekä tukea alueen yrityksiä kasvamaan ja kehittymään. Yrittäjiksi aikoville on Yrittäjyysbuusti-kokeilu ja yrityksille Kasvubuusti-kokeilu. Pilottia toteutetaan ohjelmallisesti ja pitkäjänteisesti osana laajempaa kasvupalveluja valmistelevaa kokeilutoimintaa alueella. Pilotti käynnistyi vuonna 2017 ja päättyi vuoden 2018 lopussa. Vuoden 2017 loppuun mennessä mukana on ollut 118 kasvupotentiaalista yritystä. Tavoitteena on saada palveluihin mukaan 300 yritystä vuoden 2018 loppuun mennessä. Osaaja-/työnhakija-asiakkaita on mukana Yrittäjyysbuustissa 168 henkilöä. Tavoitteena on 400 henkilön kohdejoukko. Palveluntuottajia on mukana 15 kappaletta.</p>	<p>Yrittäjyysbuusti kokonaisuudessa palvelut on kohdistettu yrittäjiksi aikoville. Pilotissa jaetaan 400:lle yrittäjyydestä kiinnostuneelle osaajalle virtuaalinen seteli, jonka myötä asiakkaat saavat valita itselleen sopivan palveluntuottajan. Mukana on 15 palveluntuottajaa, jotka tarjoavat erilaisia palveluja kohderyhmälle. Osaajille annetaan apua yrittäjyyden alkuvaiheessa yrityksen perustamiseen, käynnistämiseen, yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen vaihtoehtoihin. Palveluita tarjotaan Korkeasti koulutettujen osaajien rekrytointiohjelman palvelujen yhteydessä. Palvelukokonaisuuden osana on kehitetty myös osaajille kohtaanto-palvelua.</p> <p>Kasvubuustissa yritysten kasvua tuetaan räätälöidysti julkisten yrityspalvelujen kautta Kasvuagenttien johdolla. Kasvuagentit ohjaavat yrityksiä liiketoiminnan kehittämiseen, rekrytoinnissa, työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, markkinointiponnistuksissa ja/tai kansainvälistymisen valmistelussa. Pilotissa tehdään yhteistyötä ja ohjataan yrityksiä Team Finland palveluihin.</p> <p>Kasvubuusti-pilottiin yhteydessä on laajasti myös muita edellisille kohderyhmille kohdentuvia yksittäisiä palveluita ja kokeiluja.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Pohjois-Savon Kasvua ja osaamista -pilotissa tuetaan yritysten kestäväää kasvua ja sen kautta uusien työpaikkojen syntymistä, vastataan mikro- ja pk-yritysten moninaisiin kehitystarpeisiin sekä nopeutetaan työllisyyden positiivista kehittymistä tarjoamalla asiakkaille proaktiivista työllisyyden kasvukäytävää. Pilotilla toteutetaan vuoden 2017 syksyn ja vuoden 2018 marraskuun välillä. Pilotissa on mukana 15 asiakasyritystä ja yksi palveluntuottaja. Alkuperäisenä tavoitteena oli kaksi palveluntuottajaa ja suurempi asiakasyritysten joukko.</p>	<p>Pilotissa kokeillaan yhden luukun kokonaispalvelumallia, joka toteutetaan ostopalveluna. Palveluntuottaja valitsee viranomaisten kanssa yhteistyössä kohdeyritykset ja kokoaa ja tuottaa räätälöidysti yritysryhmälle palveluja ja sparraa yritysten kehittymistä. Kokeilu on luonteeltaan ohjelmaperustainen, jossa ei tavoitella yksittäistä pistemäistä tulosta, vaan pitkäaikaisia tuloksia. Kokeilulle on määritelty kasvun mittarit.</p>
<p>Etelä-Pohjanmaan Kasvupilotti -hankkeessa edistetään kasvuyritysten kasvua ja kehittymistä osaavan työvoiman kohdennetun tarjonnan avulla, vauhditetaan yritysten kehittymistä yrityskohtaisilla toimenpiteillä, edistetään työllisyyttä sekä tehdään kasvuyrityksille tunnetuksi erilaisia julkisia yrityspalveluja. Pilotin kohderyhmänä ovat etelä-pohjanmaalaiset pienet kasvuyritykset sekä alueen osaajatyönhakijat. Pilotilla toteutetaan ajalla 1.11.2016–30.6.2018. Pilotilla toteutetaan kahdessa vaiheessa ja kahdella eri asiakasyritysryhmällä. Pilotin ensimmäisessä vaiheessa oli mukana 10 yritystä ja toisessa käynnissä olevassa vaiheessa on mukana 17 yritystä. Palveluihin ohjattujen työnhakijoiden määrä on yhteensä ollut 28 henkilöä. Pilotissa on yksi yksityinen palveluntuottaja toiminnan koordinaattorina.</p>	<p>Pilottiin kilpailutettiin yksityinen toimija koordinoimaan toimintaa sekä kartoittamaan yhteistyössä seudullisen yrityspalvelujen toimijaverkoston kanssa yrityksiä mukaan pilottiin. Koordinaattorilla oli keskeinen rooli yritysten palvelutarpeiden kartoituksessa. Pilotissa tarjotaan yrityksille niiden palvelutarpeiden mukaisesti julkisia yrityspalveluja kohdennetusti ja koko palvelutarjontina hyödyn-tään. Lisäksi pilotissa kehitetään ja kokeillaan kehittyneempää Keko-koulutusta osaajille. Keko-koulutuksen toteuttaja valittiin kilpailutuksella. Työnhakijaosaajat ohjataan yrityksiin työssäoppimajaksoille edistämällä yritysten kehittämistarpeiden ja osaajien erityisosaamisen kohtaantoa.</p>
<p>Pohjois-Pohjanmaan Perämeren-kaaren kasvuyritysten työllistäminen -pilotin tavoitteena on tunnistaa ja nostaa esiin Perämeren kaaren (mukana Suomi ja Ruotsi) kasvuyritysten työvoimatarpeet (erityisesti metalli- ja rakennusalalla) sekä käytettävissä oleva alueen työvoimatarjonta ja osaamisvajeet. Pilotissa edistetään osaajatyönhakijoiden työllistymistä kasvuyrityksiin sekä edistetään yritysverkostojen kehittymistä ja työvoiman liikkumista verkostoissa. Pilotissa edistetään Suomen ja Ruotsin valtion rajat ylittävän työmarkkina-alueen kehittymistä. Kohderyhmänä ovat alueen kasvuyritykset ja osaajat. Pilotissa on yksi kilpailutettu palveluntuottaja. Toteutusaika pilotissa on lokakuusta 2017–30.11.2018 asti.</p>	<p>Pilotissa on yksi kilpailutettu palveluntuottaja joka toteuttaa pilotilla yhteistyössä TE-toimiston ja ELY-keskuksen kanssa. Pilotissa palveluntuottaja kartoittaa kohdealojen yrityksiä, yritysverkostoja ja niiden työvoima ja osaamistarpeita, kartoittaa muilta Euroopan raja-alueilta hyviä yhteistyö käytänteitä, selvittää yhteistyössä viranomaisten kanssa ”työnsiirron” mahdollisuutta ruotsalaisista yrityksistä suomalaisiin yrityksiin, ohjaa ja tukee yhteistyössä viranomaisten kanssa työnhakijoiden työllistymistä yrityksiin ja koulutukseen, ideoi alueen yritysten kanssa uusia keinoja ja välineitä alueen työnhakijoiden työllistymiseksi sekä opastaa ja neuvoo yrityksiä käyttämään TE-hallinnon rekrytointipalveluita ja ELY:n rahoituspalveluita. Lisäksi pilotissa tuodaan esille Perämerenkaaren alueen työvoimatarpeita eri kanavissa (TE-hallinto).</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Keski-Suomen Yritysten Kasvubuustaaja -pilotilla tuetaan kasvuyritysten liiketoimintaa ja kasvua sekä edistetään korkeasti koulutettujen osaamista ja työllistymistä. Pilotissa koulutettiin 186 päivää kestäväällä työvoimakoulutuksella yritysten kasvun ja kehittämisen kannalta keskeisten osa-alueiden asiantuntijoita, jotka työssäoppimisjaksoilla tuottivat ryhmässä ratkaisuja kasvun kannalta keskeisiin ongelma-kohtiin kasvuhakuisissa yrityksissä. Pilotti tarjosi osaamista ja verkostoitumismahdollisuuksia yrityskehittäjinä toimimiseen, mutta pyrki myös laajemmin herättämään työnhakijoiden kiinnostusta yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen toimintaan. Lisäksi koulutusohjelman tavoitteena on ollut kehittää asiantuntijakouluttajien osaamista yhdistämällä laaja-alaisesti 'yritysten kasvun ja uuden työn elementtejä'* samaan koulutukseen. Pilotti toteutettiin huhtikuun 2017 ja tammikuun 2018 välisenä aikana. Pilottiin valittiin 18 koulutettavaa, joista 11 oli mukana koulutuksen loppuun saakka.</p>	<p>Palveluntuottajan järjestämä koulutus muodostui kuudesta noin kuusi viikkoa kestävästä teemajaksoista, joiden aikana koulutettavat saivat lähiopetusta uudenlaisista 'yritysten kasvun ja uuden työn elementeistä' sekä sovelsivat saamaansa tietoa toteuttamalla kehittämishankkeita kolmen hengen ryhmässä kasvuhakuisissa yrityksissä. Kunkin teemajakson jälkeen pilotille asetettu ohjausryhmä käsittelee palveluntuottajan esittelemät kehityshankkeet ja antoi laatu-palautteen kehitystyön onnistumisesta. Koulutettavat osallistuivat myös alan tapahtumiin.</p> <p>Viranomaisten vastuulla oli asiakasohjaus sekä koulutusohjelman näkyvyyden edistäminen, mihin panostettiin tarjoamalla koulutustilaa keskeiseltä paikalta kaupungin keskustasta sekä brändin rakennuksen ja viestinnällisin keinoin. Viranomaistahot olivat tiiviisti mukana koulutuksen toteutuksessa, ja ELY-keskuksen asiantuntijat tarjosivat tietoa koulutettaville kehittämishankkeiden tueksi palveluntuottajan ohella. Pilotin ohjausryhmä ja Kuntatuoli-tapahtumat kokosivat yhteen alueen kehittäjätahoja edistäen vuorovaikutusta eri organisaatioiden välillä ja lisäten osaamista yritysten kasvun ja uuden työn elementeistä sekä koulutusohjelmasta.</p>
<p>Uudenmaan Koko-rekry / Mätsäyspalvelu korkeakoulutetuille -pilotin tavoitteena on edistää korkeakoulutettujen työttömien työllistymistä erityisesti yritysten piilotyöpaikkoihin pilotoimalla mallia, jossa koko rekrytointiprosessi on ulkoistettu palveluntuottajalle. Pilotti käynnistyi marraskuussa 2017 ja päättyi toukokuussa 2018. Pilotin kohderyhmänä on vähintään 6 kk työttömänä olleet korkeasti koulutetut työnhakijat (yli 5 000 henkilöasiakasta). Pilottiin ilmoitautui mukaan vajaa 10 % kohderyhmästä. Työnvälitystä suorittavina palveluntuottajina toimii kaksi yritystä.</p>	<p>Palveluntuottajat suorittavat koko rekrytointiprosessin: a) etsivät rekrytointitarpeessa olevia yrityksiä ja b) hoitavat rekrytointiprosessin loppuun. Tulospalkkiojärjestelmä perustuu toteutuneeseen työnvälitykseen ilman perusrahoitusosuutta. Tavoitteena on työnhakijoiden työllistämisen erityisesti piilotyöpaikkoihin yrityksissä, mutta tätä ei huomioida palkkiokriteereissä. Työnvälitys on tarkoitus toteuttaa mahdollisimman keyyellä prosessilla ilman työnhakijoiden valmennusta tai muita heidän osaamistaan lisääviä toimenpiteitä.</p> <p>Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen asiakasohjaus hoidettiin TE-hallinnon toimesta kohderyhmälle kohdenetuilla markkinointiviesteillä.</p>

* sähköinen liiketoiminta ja verkkokauppa, IPR-oikeudet, digitalisaation hyödyntäminen liiketoiminnassa, Big Data hyödyntäminen uutena liiketoimintana, Internet of Things, tuotekehitys, tuotteistaminen ja palvelumuotoilu, brändäys ja markkinoilla erottuminen, alustatalous, sivuvirroista liiketoimintaa, uudet rahoitusmuodot, eri toimialojen leikkauspintojen liiketoimintamahdollisuudet, kan-sainvälisyminen, joukkoistaminen, kokeilukulttuuri, cleantech, kyberturvallisuus sekä maakuntaudistuksen kautta avautuvat uudet liiketoimintamahdollisuudet

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Varsinais-Suomen Meri- ja autoteollisuuden tehostettu työnvälitys -pilotti vastaa rakennemuutoksen tuomiin massiivisiin rekrytointitarpeisiin ohjaamalla palveluntuottajalla vähintään 5 000 työtöntä työnhakijaa työllistettäväksi ensisijaisesti meri- ja autoteollisuuteen. Palvelu käynnistyi syyskuussa 2017 ja sopimus on käynnissä vuoden 2018 loppuun saakka.</p>	<p>Palveluntuottaja tarjoaa yksilöllistä palvelua kartoittaen työnhakijoiden soveltuvuuden meri- ja autoteollisuuteen sekä valmentaa ja ohjaa asiakkaita. Palveluntuottajalle on osoitettu aiempaa enemmän vastuuta ohjausprosessista ja työllistymissuunnitelman laadinnasta. Meri- ja autoteollisuuden ja muiden alueen yrityksille palveluntuottaja tarjoaa kohdennettua työvoimaa sekä edistää alan työpaikkojen mielikuvaa ja tunnettuutta. Palveluntuottaja on hoitanut pilotin markkinoinnin. Palvelussa pilotoidaan uusia toimintamalleja erityisesti isojen asiakasryhmien käsittelyn sekä palveluntuottajan ja viranomaisten yhteistyötä sekä vastuun siirtoa työhallinnon tehtävistä palveluntuottajalle. Tarkoituksena on kytkeä palvelut ja toimitavat vahvasti yritystarpeisiin. Viranomaisten vastuulla on asiakasohjaus palveluun.</p>
<p>Lappi / Varsinais-Suomi yht. Matkailupilotti pyrkii edistämään matkailualan työvoiman saatavuutta tarjoamalla rekrytointiosamasta lisäävää rekrytointipalvelua pienille matkailualan yrityksille Lapissa sekä markkinoimalla työpaikkoja ympäri Suomen suurten matkailuyritysten tarpeet huomioiden. Hankinta on siirtynyt ja toteutetaan kesän ja syksyn 2018 aikana, jotta toiminta kohdistuu matkailusesonkiin Lapissa.</p>	<p>Yksityiskohtia ei voida arvioida, koska hankinta on vielä kesken ja toiminta vasta käynnistämässä. Alkuperäisen idean sijaan pilotti toteutetaan vain Lapin alueella.</p>
<p>Kaakkois-Suomen Kasvua Kaakkoon -pilotissa tavoitteena on tukea alueen kasvuyritysten liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia vahvistamalla osaavan, korkeasti koulutetun työvoiman saatavuutta sekä parantaa korkeasti koulutettujen työllistymistä sekä estää työttömyyden pitkittymistä. Pilotissa selvitetään lisäksi kohderyhmän yritysten henkilöstön nykyiset ja ennakoitavissa olevat osaamistarpeet. Pilotti on käynnistynyt vuoden 2018 alussa. Palveluun arvioidaan ohjautuvan 100–150 pk-yritystä, joista Kymenlaaksosta 60–90 ja Etelä-Karjalasta 40–60. Työnhakija-asiakkaita arvioidaan osallistuvan 200–250, joista Kymenlaaksosta 120–150 ja Etelä-Karjalasta 80–100.</p>	<p>Pilotissa kilpailutettu palveluntuottaja haastattelee korkeasti koulutettuja työnhakijoita kartoittaen heidän osaamistaan ja uratoiveitaan, ohjaa työnhakijat ottamaan käyttöön työnhakua tukevat sosiaalisen median työkalut, kontakti alueen kasvuyrityksiä TE-toimiston tuottamien listojen pohjalta ja selvittää yritysten rekrytointitarpeet ja markkinoi hankkeen kohderyhmän olevia työnhakijoita. Lisäksi palveluntuottaja selvittää yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa, millaisella osaamisen lisäämisellä työnhakija voisi työllistyä yritykseen, jos osaaminen ei vastaa tarpeita. Palveluntuottaja ilmoittaa TE-toimistolle avoimia työpaikkoja kohdeyrityksistä.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Satakunnan KokoSata-rekry -pilotissa tavoitteena on löytää alueen automaatio-, robotiikka- ja ohjelmointialan yrityksille ja muille korkeakoulutetun työvoiman osaajapulaa kärsiville yrityksille työntekijöitä. Pilotissa edistetään työvoiman liikkuvuutta koko maan työvoimavarat huomioiden ja korkeakoulutetun työvoiman saatavuutta alueen kasvuyrityksille. Pilotilla toteutetaan ajalla 1.1.–31.12.2018 ja tavoitteena on toiminnan jatkuvuus myös vuoden 2019 loppuun. Tavoitteena on löytää ja mätsätä 200 uutta osaajaa vuoden 2019 loppuun mennessä julkisen ja yksityisen työvoimapalvelun sekä palveluntuottajan yhteistyönä.</p>	<p>Pilotin toimintamalliin on otettu oppia ja vaikutteita Varsinais-Suomen pilotista. Kahdelle kilpailutetulle palveluntuottajalle annetaan pilotissa merkittävä painoarvo. Tehtävänä on yritysten rekrytointitarpeiden selvittäminen, noin 800–1 000 työnhakijan kontaktointi ja osaamisen kartoitus, kohdetoimialojen tarjoamien työmahdollisuuksien tunnettuuden lisääminen sekä työnhakijoiden ohjaaminen yrityksiin. Satakunnassa ohjataan tehostettuun työnvälitykseen vuoden 2018 loppuun mennessä 5 000 varsinaissuomalaista työnhakijaa, joista voidaan antaa ohjausta koulukseen/työhön hakeutumiseksi.</p>

2.2 Pilottien tavoitteet ja toiminnan painopisteet

Pilottien sisällöllinen painottuminen

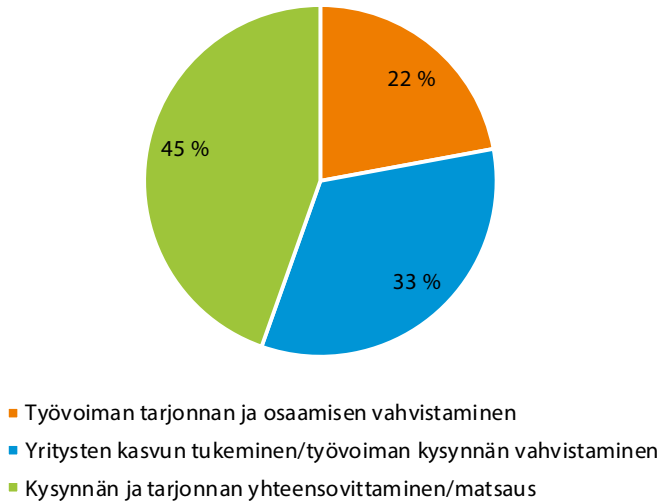
Pilottien toteutuksessa pilottien toteuttajat ovat saaneet runsaasti vapautta määrittellä itsenäisesti pilottien sisällöt ja painotusalueet. Lähtökohtina ovat olleet kasvupalveluiden kannalta tärkeiden teemojen kokeilu sekä paikallisten yrittäjien ja työmarkkinoiden tarpeet. Pilottien valmistelussa on yleisesti kuultu hyvin eri näkökulmia viranomaistahoilta, yrityksistä ja yrittäjäjärjestöistä sekä muilta sidosryhmätahoilta. Näiden näkemysten kautta pilottien sisältöjä ja toimintatapoja on myös tarkennettu. Pilottien erilaisista tarpeista johtuen piloteissa painottuvat erityyppiset sisällöt, toimintatavat ja asiakaskohderyhmät. Lisäksi pilotit ovat olleet asiakasvolyy-meiltään sekä käytössä olevilta resursseiltaan erikokoisia.

Piloteilla on tavoiteltu ja kokeiltu toimintatapoja ja -malleja, joilla on pyritty vahvistamaan yritysten kasvua ja osaavan työvoiman tarjontaa sekä edistämään kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Ohjelmatasolla voidaan pitää onnistuneena sitä, että ohjelman piloteissa näitä tavoitteita tavoitellaan varsin tasapainoisesti, vaikkakin nämä painotukset vaihtelevat suuresti pilottikohtaisesti. Merkittävä osa piloteista on profiloitunut yhteen tai kahteen painopistealueeseen, mutta ei kaikkiin.

Ohjelma ja hankekohtaisen materiaalin perusteella ohjelmatasoisesti tarkastellen kaikissa piloteissa toteutetuista toimista keskimäärin noin kolmasosa tähtää yri-

tysten kasvun tukemiseen (kysynnän vahvistaminen), reilu viidennes työvoiman tarjonnan ja osaamisen vahvistamiseen sekä vajaa puolet kysynnän ja tarjonnan kohtaannon parantamiseen eli mätsäykseen. Ohjelman elinkaarella tarkasteltuna näyttäisi siltä, että ohjelman alkupuolella käynnistyneissä piloteissa fokus on ollut vahvemmin yritysten kasvun tukemisessa, kun taas viimeisimpinä käynnistyneissä puolestaan vahvemmin kohtaannon parantamisessa.

Kuva 2. Kasvuyritysten työllisysohjelman pilottien sisällöllinen painottuminen yritysten kasvua ja työllisyyttä sekä kohtaantoa edistäviin teemoihin.



Työvoiman *kysynnän vahvistamisessa* pilottien keinot ja panostukset ovat kohdistuneet yrityksille suuntautuviin toimenpiteisiin ja yritysten kasvun tukemiseen. Toimenpiteitä ovat olleet mm. erilaiset räätälöidyt yritys- ja yrittäjyys palvelut sekä yrittäjävalmiuksien ja taitojen kehittämiseen liittyvät palvelut. Yritysten kasvun toteutuessa työvoiman kysynnän odotetaan kasvavan ja johtavan myös työllisyysvaikutuksiin. Työvoiman *tarjonnan lisäämiseen* painottuvissa piloteissa toiminnan ensisijaisena kohderyhmänä ovat tyypillisesti olleet työnhakija/osaaja-asiakkaat ja keinoina heille suunnatut osaamisen kehittämisen palvelut, kuten työvoimakoulutus sekä erilaiset työssäoppimisen ja yrittäjyysvalmiuksien edistämisen palvelut.

Työvoiman *kysynnän ja tarjonnan mätsäykseen* painottuvissa piloteissa painopiste on ollut työnvälityspalvelujen ja työllistymistä tukevien palvelujen hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Piloteissa käytetyt keinot ovat kohdentuneet mm. rekrytointikoulutuksiin, erilaisten rekry-tapahtumien järjestämiseen, työnhakijoiden osaamistarpeiden ja osaamisen kartoitukseen, piilotyöpaikkojen etsimiseen, työssäoppimiseen sekä tehostettuun asiakasohjaukseen työpaikkoihin ja rekrytointiyhtiöihin.

Pilottien lisäarvo kasvupalvelujen valmistelussa

Ohjelmassa ja sen piloteissa testataan ja kehitetään varsin kattavasti keskeisiä kasvupalveluiden uudistumista tukevia asiakokonaisuuksia, kuten palvelujen sisällöllistä uudistamista, uusia hankintamalleja ja tuloperusteisuutta sekä kasvupalvelumarkkinoiden syntymistä. Kasvupalveluihin valmistautumista ajatellen pilotit ovat tässä suhteessa hyvin erityyppisiä ja niissä kehitetään ja kokeillaan hyvin erityyppisiä palveluratkaisuja. Kasvuyritysten työllisyysohjelma tuottaa siten runsaasti tietoa erilaisten toimintamallien toimivuudesta, mutta pilottien pienestä koosta ja pienistä asiakasvolyymeistä johtuen tulosten yleistettävyyssaste ei ole kovin hyvä.

Palvelujen sisällöllisen uudistumisen suhteen asiakaslähtöisyyden vahvistamisen ja palveluräätälöinnin lisäksi vain osassa piloteista on toteutettu selkeitä uusia avauksia palveluiden sisältöihin. Tällaisia ovat mm. Pirkanmaan Kasvubuustin verkostomanagerit ja kasvuagentit sekä useassa piloteissa toteutetut yritysten osaamistarpeista lähtevät täsmäkoulutusmallit. Uusia innovatiivisia palvelujen sisältöön liittyviä ratkaisuja ei piloteissa toistaiseksi ole laajemmin syntynyt. Osittain syynä tähän voidaan pitää sitä, että palveluntuottajien valmiudet tuotekehitystyöhön eivät aina ole olleet riittävällä tasolla. Toisaalta myöskään piloteissa käytetyt palkkiomallit sekä pilottien lyhyt kesto aika eivät ole kannustaneet palvelun tuottajia laajamittaisesti uuden tyyppisten palvelujen tai toimintamallien kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa tehtyjen palveluntuottajien haastattelujen perusteella palveluiden laadun sekä palvelumarkkinoiden kehittymisen kannalta uusien kilpailukykyisten palvelujen ja palvelujen tuottamisen mallien kehittäminen on jatkossa tärkeää. Suhteessa ulkomaisiin palveluntuottajiin, joilla on valmiita ja jatkuvasti kehitettäviä palvelukonsepteja, kotimaisten palveluntuottajien kilpailukyky on tällä hetkellä huono.

Palvelujen sisällöllisen uudistamisen näkökulmasta piloteissa on kuitenkin otettu iso loikka kohti asiakaslähtöistä palveluajattelua. Piloteissa on kehitetty ja testattu

palveluita, joiden lähtökohtana ovat asiakastarpeet ja räätälöidyt pitkäjänteiseen asiakkuuteen perustuvat palvelut. Tässä suhteessa piloteissa on merkittäväällä tavalla uudistettu palvelujen sisällöllisen suunnittelun lähtökohtia, vaikka konkreettisia uusia palveluita on toistaiseksi syntynyt vain vähän.

Tulevia kasvupalveluita ajatellen palvelujen sisältöjen uudistamista merkittävämpänä ohjelman vaikutuksena voidaan pitää palvelujen järjestämisen tapojen uudistamista mm. yksityisten palveluntuottajien roolia kasvattamalla sekä luomalla uudentyyppisiä yhteistyömuotoja palvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa palveluntuottajien ja viranomaisen välille. Piloteissa on kokeiltu ja testattu erilaisia hankinta- ja palkkiomalleja sekä saatu kokemusta näiden toimivuudesta. Käytännössä kaikissa piloteissa on kilpailutettu ulkopuolisia palveluntuottajia ja piloteissa on kokeiltu erilaisia ostopalvelumalleja. Tietoa ja lisäymmärrystä on saatu mm. palvelun tuottajien kyvykkyydestä, palvelujen kilpailutuksesta, erilaisten hankintamallien toimivuudesta, palkkiojärjestelmistä yms. Koska piloteissa käytetyt hankintamallit ovat erityyppisiä, ovat pilotit tuottaneet monipuolisesti kokemuksia erilaisten mallien toimivuudesta.

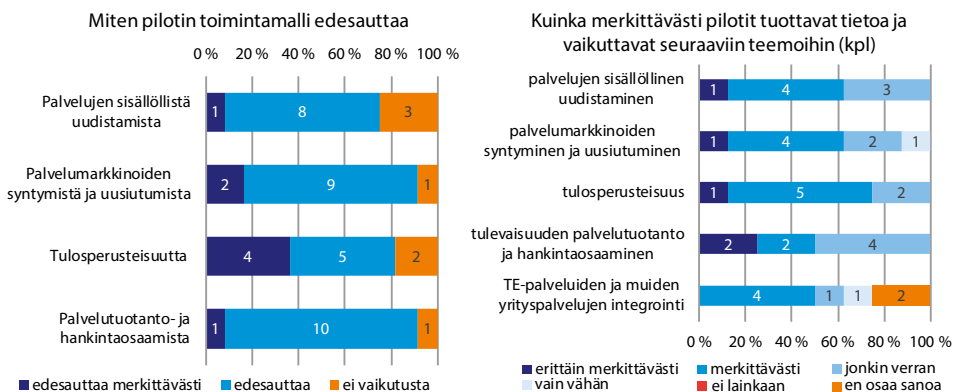
Eryteisesti hankintaosaamista on pystytty piloteissa syventämään ja saatu käytännön kokemuksia erilaisten hankintamallien toimivuudesta, käytännön toimintatavoista ja hinnoittelukäytännöistä. Piloteissa on mm. testattu ja saatu tietoa tulosperusteisista palkkiomalleista mm. kokeilemalla black box -tyyppistä mallia, jossa palvelujen tuottaja määrittää kilpailutuksessa tulospalkkion sisällön sekä palkkion suuruuden. Lisäksi on hyödynnetty malleja, joissa on määritelty tilaajan puolelta selvemmin palkkiokriteerit ja palkkion suuruus. Tämän lisäksi piloteissa on hyödynnetty malleja, joissa on kokonaan tai osittain kiinteä palkkio sekä toisaalta kokonaan tai osittain tulosperusteinen palkkio palveluntuottajalle. Piloteissa mallit on muodostettu pilottikohtaisesti ja ne ovat tuottaneet eri alueilta erilaisista malleista laajasti tietoa. Eri piloteissa kokeiltuja ulkoisten palvelujen hankintamalleja ja arvioita niiden toimivuudesta on kuvattu tarkemmin raportin seuraavassa luvussa (2.3 Pilottien hankintamallit ja niiden toimivuus) taulukossa 3.

Ulkoisten ostopalvelukokeilujen kautta piloteilla on lisätty ymmärrystä palvelumarkkinoiden kehittymisen reunaehdoista ja haasteista sekä osaltaan myös edistetty palvelumarkkinoiden kehittymistä. Kaikissa piloteissa palvelutuotantoa on ulkoistettu yksityisille palveluntuottajille ja kilpailutus on toteutettu markkinaehtoisesti. Lisäksi kilpailutusten ja markkinavuoropuhelun avulla on mm. testattu markkinakentän toimivuutta

sekä palvelutuottajien kykyä vastata palvelutarpeisiin. Palveluhankintojen kautta on myös saatu tietoa ja syvennetty tilaajan ja tuottajan kesken yhteisymmärrystä siitä, minkälaisilla molemminpuolisilla ehdoilla palveluita voidaan markkinaehtoisesti tuottaa. Kilpailutuksilla on myös aktivoitu toimijakenttä ja saatu ymmärrystä siitä, miten nykyiset markkinat voivat vastata palvelujen tuottamisen tarpeeseen ja minkälaisia markkinoiden kehittämistä vaativia toimenpiteitä tarvitaan jatkossa. Pilotit ovat olleet kooltaan ja asiakasvolyymeiltään pieniä, joten nyt saadut kokemukset edustavat vain pientä osaa asiakkaista ja palveluiden potentiaalisista kokonaismarkkinoista. Jatkossa esimerkiksi suurempien asiakasvolyymien piloteilla voitaisiin testata markkinoiden kykyä vastata laajemmin suurempien asiakasvolyymien palvelutarpeisiin.

Työllistymispalvelujen ja muiden TE-palveluiden keskinäistä integraatiota on ko-keiluissa edistetty onnistuneesti vain harvoissa kokeiluissa. Esimerkiksi laajempaa Team Finlandin palvelujen kytkentää palveluihin on koottu systemaattisesti vain Pirkanmaan Kasvubuusti-pilotissa. Useammassa kokeiluissa on kuitenkin muodostettu kokonaisvaltaisia palvelutarjottimia ja edistetty asiakasohjausta lähinnä nykyisiin TE-toimiston ja ELY:n yrityspalveluihin sekä seudullisiin yrityspalveluihin liittyen.

Kuva 3. Pilottien tuottama lisäarvo kasvupalvelujen valmisteluun (vasemmalla tutkijoiden arvio ja oikealla toteuttajatahojen edustajien³ näkemykset). Esitettyinä tietona pilottien lukumäärät eri luokissa/vastausvaihtoehdoissa.



3 Kysely pilottien toteuttajatahoille (2018).

Kokonaisuutena pilottien toimintamalleissa on kokeiltu ja tuotettu uutta tietoa sekä asiakaslähtöisistä palveluista ja palvelumalleista että kasvupalveluidenvalmistelun kannalta tärkeitä palvelujen järjestämisen tavoista. On kuitenkin huomioitava, että pilotit ovat vielä tiettyyn teemaan ja usein paikallistarpeisiin rajattuja kokeiluja. Niillä syvennetään kasvupalveluita varten tarpeellisia tietoja, mutta monilta osin toiminnan tuloksia voidaan yleistää yleisesti hyödynnettäviksi toimintamalleiksi vain osittain. Pilottien pohjalta voidaan kuitenkin suunnata valmistelutyötä mm. tulevia jatkossa toteutettavia kasvupalvelupilotteja ajatellen.

Oheiseen taulukkoon 2. on koottu piloteista tunnistettuja kasvupalveluihin potentiaalisia palvelumalleja ja palveluiden tuottamisen tapoja, joita on kokeiltu kasvuyritysten työllisysohjelman piloteissa.

Taulukko 2. Tunnistettuja tekijöitä, joilla ohjelman pilotit edistävät kasvupalveluihin valmistautumista

<p>a) Palvelujen sisällöllinen uudistaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uudet julkisen ja yksityisen yritys- ja työvoimapalvelujen yhteistoimintamallit • yhden luokun kokonaispalvelumalli • tulosperusteiset mallit yksityisen palveluntuottajan hyödyntämisessä tiedon tuottamisessa sekä kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisessa • rekrytointipalvelujen/-prosessin kokonaisulkoistus palveluntuottajille • uusien palveluiden suunnittelu ja käyttöönotto yritysten osaamis- ja rekrytointitarpeiden kartoituksen perusteella • yritysälähtöiset palvelupolut • henkilökohtaiset palveluohjaus-/valmennuspolut, jotka ovat myös kriteerinä tulospalkkiolle • ylimatekunnallinen koulutukseen ohjaus • uudenlaisten palvelujen (mm. verkostomanagerit, kasvuaagentit) yhteispilotoinnit palveluntuottajien kanssa 	<p>c) Tulosperusteisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • palvelujen hankintamalli perustuu kokonaan tai osittain tuloksista maksettaviin palkkioihin (useita erityyppisiä malleja) • tulospalkkio on porrastettu esimerkiksi riskiluokituksen mukaan • on luotu seurantajärjestelmä, joka perustuu palkkion maksun kriteereille. • palvelun tuottajien ohjauksessa käytetään tuloksiin perustuvaa palkkiomallia ja pilotin seurantajärjestelmä tukee tätä • tulosperusteinen palkkio ja sitä tukeva seurantajärjestelmä on määritetty palveluntuottajien toimesta ns. black box -periaatteella • uudenlaisena kriteerinä tulospalkkiolle käytetään asiakkaan positiivista siirtymää kohti työmarkkinoita
<p>b) Palvelumarkkinoiden syntyminen ja uusiutuminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • osa palvelutuotannosta tai koko palvelutuotanto (esim. rekrytointiprosessi) perustuu kilpailutettuihin ulkoisiin palveluostoihin (eri variaatioita) • hankinnassa kokeillaan markkinalähtöisiä palkkiomalleja (erilaisia malleja) • yrittäjyysbuustiseteli-kokeilu: tuetaan, yritystoiminnan käynnistämistä, liiketoiminnan kehittämistä ja kevytyrittäjyyden muotoja 	<p>d) Palvelutuotanto- ja hankintaosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • kts. b+c • hankintamallit ja toimintatavat vastuun siirtämisestä ulkoisille palvelun tuottajille • rekrytointiprosessin osittaiset ja kokonaisulkoistamiset • innovatiiviset tulosperusteiset hankintamallit

2.3 Piloteissa käytetyt hankintamallit ja mallien toimivuus

Keskeinen tekijä kasvupalveluiden järjestäjä-tuottaja -mallin toimivuuden kannalta on hankintamallien toimivuus. Kasvupalveluissa maakunnan perustehtävänä on lakisäästeisten palveluiden järjestäminen asukkaille. Maakunnan toimiessa jatkossa tilaajana ja palvelutuotannon siirtyessä enenevässä määrin palvelumarkkinoilla toimiville yksityisille toimijoille, nousee keskiöön palveluhankintojen toteutus laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi. Keskeistä onnistumisen kannalta ovat mm. kilpailutusten onnistuminen, hankinta- ja palkkiomallien toimivuus, asiakasohjauksen onnistuminen sekä toiminnan ja tulosten laadun ja vaikuttavuuden seurannan toimivuus. Muun muassa näiden avulla on pystyttävä varmistamaan palvelun osuvuus, laatu, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus sekä kannusteet innovointiin ja palvelujen kehittämiseen.

Ohjelman piloteissa on kokeiltu monipuolisesti erityyppisiä hankintamalleja. Hankintamallien toimivuudessa on pilottien kohdalla ollut myös suuria eroja. Osassa piloteista hankintamallit ovat toimineet pilottien tavoitteiden kannalta toivotusti ja niillä on saatu tuotettua toimivasti ulkoisia palveluita. Osassa piloteista taas hankintamalleissa on ollut ongelmia ja epäkohtia, jotka ovat hankaloittaneet pilottien toteutusta ja heikentäneet niiden tuloksellisuutta. Kaikkien kokeiltujen hankintamallien kohdalla on kuitenkin saatu tietoa hyvin toimivista asioista sekä toisaalta ei-toimivista ja kehittämistä vaativista asioista.

Kilpailutuksissa ja palkkiomalleissa on pääosin kokeiltu tulosperusteisia malleja. Osassa piloteista on ollut käytössä ainoastaan kiinteä maksu palvelun toteuttamisesta, ja osa palkkiomalleista on perustunut sekä kiinteään että tulosperusteiseen palkkioon. Lähes kaikissa piloteissa tilaaja on pääosin määritellyt palvelujen yleiset sisällöt ja tavoitteet, mutta tämä on tehty pääsääntöisesti markkinavuoropuhelun kautta yhteistyössä palveluntuottajien kanssa. Kilpailutuksissa on puolestaan jätetty sisältöjen tarkempi määrittely tuottajan vastuulle ja kilpailutettu palvelutoteutusta hinnan ja laadun perusteella. Palvelun laatu on nostettu useassa kilpailutuksessa keskeisimmäksi valintakriteeriksi.

Piloteissa käytetyt hankintamallit ja arviot niiden toimivuudesta on koottu oheiseen taulukkoon 3. Arviot hankintamallien toimivuudesta perustuvat hanketoteuttajien haastatteluista ja kyselyistä saatuun tietoon ja tutkijoiden näistä tekemiin tulkintoihin.

Taulukko 3. Piloteissa käytettyjä hankintamalleja, palkkioperusteita sekä tulkintoja mallien toimivuudesta

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Ylialueellinen: Yrittäjästä työnantajaksi -pilotti</p>	<p>Hankinnan kilpailutus toteutettiin aluekohtaisesti. Pilotin palkkiomallissa pyrittiin korostamaan palvelun laatua, hinnan sijaan.</p> <p>Palveluntuottajan tarjottavana tehtävänä: palvelumarkkinointi, ryhmätilaisuuksien järjestäminen, henkilökohtaisen ohjauksen ja sparrauksen toteuttaminen, rekrytointisuunnitelman laadinta ja asiakasseuranta.</p>	<p>Tuloksiin perustuva palkkiomalli, jossa palkkio perustuu neljään kategoriaan: henkilökohtaisen neuvonnan toteutus, rekrytointisuunnitelman laatiminen, asiakaskokemus/asiakastytyväisyys sekä rekrytointitulos. Tuloskriteerien toteutuminen selvitettiin sähköisellä asiakaskokemuskyselyllä (pl. rekrytointitulos URA:n kautta).</p> <p>Alustavan suunnitelman palkkiot: Henkilökohtaiseen ohjaukseen osallistunut yrittäjä: 800 € per/asiakasyritys; Rekrytointisuunnitelman toteutus: 300 euroa/asiakas, jos laadittu; Asiakaskokemus: Maksimihinta 1 000 euroa/asiakas, jos asiakas arvioi palvelujen hyödyllisyyteen ja vaikutuksiin liittyvät viisi kohtaa positiivisimmalla tavalla neliportaisella asteikolla; Rekrytointitulos: 1 200 €, jos asiakasyritys on 3 kk sisällä rekrytoinut 0,5 henkilötyövuotta lisää.</p> <p>Ryhmätilaisuuksien järjestämisestä erikseen tarjous, jonka hinta max. 3 000 euroa.</p>	<p>Positiivista mallissa on alueittain samat palkkioperusteet, mikä mahdollistaa vertailutiedon saatavuuden valtakunnallisesti ja toimintaa voidaan kehittää muiden alueiden oppien pohjalta. Lisäksi malli ohjaa monilta osin onnistuneesti palveluntoteutusta.</p> <p>Haaste mallissa on asiakaskokemuksen pohjautuva palkkiomenettely, joka jättää asiakkaan arvioinnille ja tulkinnoille paljon valtaa. Haaste on, miten asiakas esimerkiksi tulkitsee arviointiasteikkoja (vaikuttanut paljon vrt. vaikuttanut jonkin verran). Palkkioperusteiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteinen ja siten palveluntuottajan toimintaa ohjaava ja yhdenmukaisella tavalla kannusteita luova. Asiakaskyselyn sanamuotoja muutettiin pilotin aikana toimivammaksi.</p> <p>Haasteena on myös, että palveluntuottaja ei voi suoraan vaikuttaa mm. asiakasyrityksen rekrytointiin toteutumiseen.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
Pirkanmaa: Kasvubuusti-hanke	<p>Hankeessa on toteutettu useita yksittäisiä hankintoja niin Yrittäjyysbuustin kuin myös Kasvubuustin osalta. Hankinnat kohdistuvat työnhakija-asiakkaiden osalta kiinnostuksen herättämiseen yrittäjyyttä kohtaan, kun taas yritysasiakkaille on hankinnoin tarjottu kohdennettua palvelua. Keskeisin hankintakokeilu on Yrittäjyysbuustia varten toteutettu 15 palveluntuottajan hankinta. Näiden joukosta yrittäjyydestä kiinnostuneet voivat asiakasetelin avulla valita sopivan palveluntarjoajan kartoittamaan ja tukemaan heidän yrittäjyysvalmiuksiaan.</p>	<p>Pilotissa on käytössä osittainen tulosperusteisuus, jonka mukaan 50 % palkkiosta on perusmaksua, jonka lisäksi palveluntuottajan on mahdollista saada 25 % lisää tuloksesta ja 25 % palvelun laadusta. Palvelun laadun arviointi perustuu asiakaspalautteeseen.</p>	<p>Hankintamalli on ollut onnistunut, sillä se on ohjannut onnistuneesti toimintaa asiakkaan tarpeen kannalta kohdennettuun palveluun.</p> <p>Mukana on useampi palveluntuottaja ja monituottajamalli, mikä on lisännyt palveluntuottajien kilpailua ja toiminnan tuloksellisuutta tulosperusteisuuden mukaisesti. Toisaalta palveluntuottajien suurta määrää on pidetty myös haasteellisenä. Palveluntuottajien näkökulmasta haaste liittyy asiakasmäärien riittävyteen kaikille palveluntuottajille ja asiakkaiden kohdalla selkeän ymmärryksen saamiseen laajasta palveluvalikoimasta</p> <p>Tulospalkkiojärjestelmän perusmaksu on kohtuullisen hyvä. Haaste on, että se ei ole johtanut haettuihin innovatiivisimpiin ratkaisuihin, mihin korkeampi tulospalkkaus olisi saattanut kannustaa.</p> <p>Haaste mallissa on asiakkaiden palautteeseen perustuva laatu-palkkio tilanteessa, jossa asiakas kieltäytyy antamasta palvelusta palautetta.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Pohjois-Savo: Kasvua ja osaamista -pilotti</p>	<p>Hankintaa varten toteutettiin kilpailutus, jossa haettiin 2–3 palveluntoteuttajaa asiakasyritysten kehittämispalvelujen toteutukseen. Markkinavuoropuhelulla tarkennettiin hankintamallia ja tietoa palvelujen kustannuksista.</p> <p>Valmistelussa toteutettiin neuvottelumenettely, jossa palveluntuottaja tarjosi palveluihin kytkeytyvään palkkiomalliin tavoitteet ja mittarit. Menettelyn jälkeen pilottiin jäi 2 palveluntuottajaa.</p>	<p>Käytössä on tulosperusteinen palkkiomalli, joka määriteltiin black box -tyyppisesti kilpailutuksessa palveluntuottajan tarjouksen pohjalta.</p> <p>Seurantamittareina ovat neuvottelumenettelyn aikana määrittyvät kasvumittarit. Mittareina on ollut mm. 1) asiakasyritysten myynnin kasvu ja 2) yrityksen aktiivisuus rekrytoinneissa. 12 kk jälkeen tarkastuspiste.</p>	<p>Hankintamalli on ollut osin toimiva ja osin se on aiheuttanut haasteita. Jatkon kannalta oppina on ollut, että tilaajan puolelta on asetettava nyt toteutettua selkeämmät reunaehdot palkkiomalliin ja mittareihin sekä palkkioperusteisiin, joiden puitteissa tarjoaja voi esittää omia ehdotuksia.</p> <p>Haaste malliin mukaan otetuissa palkkiomittareissa on ollut, että ne eivät kytkeydy suoraan palveluntuottajan toimintaan ja palveluntuottajalla on vain rajattu mahdollisuus vaikuttaa mittareiden kehitykseen. Esimerkiksi myynnin ja liikevaihdon kehitykseen vaikuttaa monet tekijät, joihin palveluntuottajan toiminnalla ei voida vaikuttaa.</p> <p>Hankintamalli on ollut toimiva palveluntuottajan toimintaa ohjaavana asiana.</p> <p>Tärkeä lisäarvo hankintamallista on ollut opit valitun black box -palkkiomallin toimivuudesta.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Etelä-Pohjanmaa: Kasvupilotti-hanke</p>	<p>Pilotissa toteutettiin kaksi kilpailutusta, joilla haettiin ulkoista yksityistä toimijaa koordinoimaan pilotin toimia erityisesti asiakasyritysten suuntaan sekä toisessa kilpailutuksessa Keko-koulutuksen toteuttamiseen. Kilpailutuksessa huomiointiin tarjottu hinta ja palveluntuottajan kyky.</p> <p>Koordinaattorin kohdalla kilpailutetuksi tehtäväksi määriteltiin hankkeen suunnittelu asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä keskeisten tahojen välinen koordinaatiotyö.</p> <p>Pilotti on toteutettu kahdessa vaiheessa kahden yritys- ja työnhakija-asiakasryhmän kanssa.</p>	<p>Pilotissa ei ole käytössä tulosperusteista mallia. Yrityskoordinaattorin tehtävästä maksetaan kiinteä kokonaisuus ensimmäisen vaiheen toteutuksesta. Kannusteena oli optio myös toisen vaiheen toteutuksesta koordinaattoritoiminnan ollessa onnistunutta. Vastaavaa kiinteää palkkiota ja optiota toisesta vaiheesta käytettiin myös Keko-koulutuksen toteuttamisesta.</p> <p>Yrityskoordinaattorin tehtävän kilpailutukseen varattiin 50 000 euron määrärahana.</p>	<p>Hankintamalli on ollut pilotin toimintamalliin toimiva, vaikka se ei ole sisältänyt esim. tulospalkki- on mukaista kannustinta. Hyvänä kannustimena on toiminut pilotin jatko-option toteuttaminen.</p> <p>Ainoa haaste on ollut palkkiore- surssin riittävyys toiminnan laadukkaaseen toteuttamiseen. Asiaa voidaan osittain paikata ensimmäisestä vaiheesta saatujen kokemusten pohjalta, mm. kohdentamalla resursseja järkevämmiin mm. palvelutarpeiden kartoitukseen.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Pohjois-Pohjanmaa: Perämerenkaaren kasvuyritysten työllistäminen -pilotti</p>	<p>Ostopalveluhankinta kilpailutettiin. Palveluntuottajaksi haettiin yhtä toimijaa, pilotin tavoitteiden mukaisen palvelun toteuttajaksi.</p> <p>Kilpailutuksessa palveluntarjoajana valinnan erityisedellytyksenä huomioitiin, että tarjoajalla on oltava riittävä Perämerenkaaren alueen työmarkkinatuntemus sekä olemassa olevia omia verkostoja mm. asiakasyrityksiin, joita se voi hyödyntää palvelujen toteuttamisessa.</p>	<p>Tulosperusteinen malli käytössä. Palkkiokriteereitä mm. uusien työsuhteiden määrä ja työsuhteen kesto, uusien yritysverkostojen syntyminen, oppilaitoksista yrityksiin ohjautuneet. Tilaaja määrittäi kolme mittaria ja tuottaja kaksi mittaria.</p>	<p>Hankintamalli ja tulosperusteet ovat toimineet hyvin pilotin tavoitteisiin palveluntuottajan toimintaa ohjaavana mallina.</p> <p>Osittaisena haasteena on ollut se, että palkkiokriteereitä (mistä maksetaan, minkä ehtojen tulee toteutua) ei määritelty riittävän tarkasti. Tämä on tuonut epäselvyyksiä palveluntuottajan toimintaan ja palkkiomaksuun.</p>
<p>Keski-Suomi: Yritysten Kasvubuustaaja -pilotti</p>	<p>Pilotissa ulkoistettiin työvoimakoulutuksen suunnittelu sekä järjestäminen erillisinä hankintoina. Palveluntuottajan vastuulla oli koulutettavien osaamisen kehittäminen sekä kehityshankkeet yrityksissä, mukaan lukien kehitettävien kasvuyritysten löytäminen ja sitouttaminen toimintaan.</p>	<p>Pilotissa oli käytössä osittainen tulosperusteisuus. Peruspalkkion lisäksi palveluntuottajan oli mahdollista saada 16 % tulospalkkiota yrityksissä toteutettujen kehittämishankkeiden laadun perusteella. Laadun arvioinnin suoritti yrityskehittäjistä muodostunut ohjausryhmä.</p>	<p>Tulospalkkiojärjestelmä oli linjassa pilotin tavoitteiden kanssa siten, että kehittämishankkeiden laadullinen arviointi kohdentui sekä työnhakija-asiakkaiden osaamisen kehittämistoimiin että kasvuhaluisten yritysten saamaan lisäarvoon kehittämistoimintaan osallistumisesta.</p> <p>Hankintamalli on toiminut palveluntuottajalle toimivana kannusteena palvelun uudistamisessa hankinnan tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Hankintamallin haaste on, että se vaatii viranomaisilta resursseja ja sitoutumista tiiviiseen yhteistyöhön palveluntuottajan kanssa koko prosessin ajan.</p> <p>Osittain haaste on myös, kykenekö ohjausryhmä riittävän laadukkaaseen kehittämistoiminnan arviointiin.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Uusimaa: Koko-rekry / Mätsäyspalvelu korkea-koulutetuille -pilotin</p>	<p>Palveluntuottajina toimii kaksi yritystä, jotka hoitavat koko rekrytointiprosessin alusta loppuun. Alkuperäisenä tarkoituksena oli ulkoistaa myös asiakasohjaus tarjoten työnhakijoiden tiedot palveluntuottajien käyttöön. Lainsäädäntöä koskevan epävarmuuden vuoksi asiakasohjaus hoidettiin kuitenkin TE-hallinnon toimesta.</p>	<p>Pilotissa on käytössä 100 % tulospalkkiojärjestelmä perustuen toteutuneisiin työnvälityksiin. Tuloksen osoittamisvelvollisuus on palveluntuottajalla.</p>	<p>100 % tulospalkkiomallin haaste on ollut, että asiakasmäärien jäänyt pieniksi, palveluntuottajien on ollut mahdoton saavuttaa tulostavoitteita, palveluntuottajasta riippumattomista syistä.</p> <p>Hankintamallin ongelma oli, että siinä ei onnistuttu innovatiivisten kevyiden prosessien kehittämisessä tilaajan toiveiden mukaisesti, vaan palveluntuottajat painottavat perinteisten yksilöohjauksen ja valmennuksellisten elementtien merkitystä kohderyhmälle.</p> <p>Käytetyissä tuloskriteereissä havaittavana kehittämistarpeena on ollut, että ne eivät ole kannustaneet palveluntuottajaa riittävästi pidempiaikaisten ja kestävien työllistymistulosten synnyttämiseen. Työllistymisen kestävyuden huomioiminen ja kannusteet siihen vaativat kehitystyötä tulevissa palkkiomalleissa.</p> <p>Hankintamalli vaatii aktiivista asiakasohjausta ja markkinointia työnhakuasiakkaiden suuntaan.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
<p>Varsinais-Suomi: Meri- ja autoteollisuuden tehostettu työnvälitys</p>	<p>Palveluntuottajalle on ulkoistettu noin 5 000 kohdennetun työnhaki- ja asiakkaan asiakasohjaus yhteistyössä TE-hallinnon kanssa sekä työnvälitys- ja autoteollisuuteen sekä muihin alueen yrityksiin.</p>	<p>Pilotissa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä perustuen toteutuneisiin työnvälityksiin (väh. 3 kk työllistyminen) toimialasta riippumatta. Palkkion suuruus riippuu asiakkaan pitkäaikaistyöttömyyden riskiprofiloinnista kolmeen luokkaan (900€, 650€ ja 450€). TE-hallinnon URA-järjestelmään on rakennettu oma seurantajärjestelmä. Lisäksi palveluntuottajan on mahdollista saada pieni palkkio koulutukseen ohjaamisesta.</p>	<p>Pilotissa onnistuneena asiana hyödynnettiin markkinavuoropuhelua ja neuvottelumenettelyä, mikä lisäsi ymmärrystä toimijoista ja auttoi kehittämään pilottia ja selkeyttämään palveluntuottajan roolia.</p> <p>Palveluntuottajan näkökulmasta asiakasprofilointiin perustuva tulospalkkiojärjestelmä on selkeä ja palveluntuottajan liiketoimintaperusteista toimintaa tukeva malli.</p> <p>Koulutukseen ohjaamisen palkkio on suhteellisen pieni suhteessa henkilökohtaisen ohjauksen tuotamaan lisäarvoon työmarkkinakelpoisuudessa.</p> <p>Hankintamallin seurannassa hyvänä avauksena on ollut URA-järjestelmään rakennettu seurantajärjestelmä. Haaste kuitenkin on, että se vaatii viranomaisilta merkittäviä resursseja. Lisäksi URA-järjestelmässä on rajoitteita, mikä tyyppistä ja millä resursseilla seurantaa voidaan toteuttaa.</p> <p>Myös palveluntuottaja on kehittänyt oman asiakastietohallintajärjestelmänsä suurten asiakasmäärien tarpeisiin ja tätä hyödynnetään myös tiedon tuottamiseksi viranomaisten ja palveluntuottajan yhteistyöstä laadusta ja määrästä.</p> <p>Hankintamallin pohjalta on onnistuneesti kehitetty yhteistyötä ja sen mittaamista tilaajan ja tuottajan välillä sekä luotu varsin hyvin toimiva asiakasprosessi.</p>

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
Lappi / Varsinais-Suomi: yht. Matkailu-pilotti	Ulkoistettuna toimenä on pienille matkailualan yrityksille tarjottava rekrytointipalvelu sekä alan työpaikkojen markkinointi eri puolilla Suomea.	Pilotissa otetaan käyttöön osittainen tulospalkkiojärjestelmä perustuen palvelun laatuun ja toteutuneisiin rekrytointeihin. Tulospalkkion osuus on alustavasti 20 % kokonaisbudjetista ja yritys-asiakaskohtaisesti enintään 1 000 €, josta enintään 700 € perustuu asiakkaan laatupalautteeseen ja enintään 300 € toteutuneeseen tai todennäköiseen rekrytointiin. Palveluntuottaja kerää tiedot asiakailta TE-hallinnon laatimalla sähköisellä kyselyllä.	Palveluntuottajaa ei ole valittu, eikä hankintaa ole vielä tehty, joten tarkkaa arviota hankintamallin toimivuudesta ei voida pilotin suhteen tehdä. Hyvän toimintatapana on toteutettu markkinavuoropuhelua yritysten ja oppilaitosten kanssa, mikä on ollut vaikutusta hankinnan toteutukseen. Tulospalkkion osuus on varsin pieni hankinnan kokonaisbudjetista, jolloin kannuste ei ole suurin mahdollinen tuloksellisuuteen liittyen. Toisaalta pilotin toimintamalli vaatii laajoja markkinointitoimenpiteitä, joihin resursseja voidaan panostaa kiinteällä summalla.
Kaakkois-Suomi: Kasvua Kaakkoon -pilotti	Pilotissa toteutettiin kilpailutus palveluntuottajasta. Tarjottavana palveluna: haastattelut korkeasti koulutetuille työnhakijoille (osaamistaan ja uratoiveitaan), palveluohjaus, kasvuyritysten kontaktointi ja yhteistyö osaamistarpeiden ja osaajien kohtaannon edistämiseksi, työpaikkojen etsiminen ja ilmoitusten tekeminen niistä sekä seuranta ja raportointi.	Rekrytointipalvelun hankinta toteutetaan palkkioperusteisena. Tarkkaa tietoa käynnissä olevasta hankinnasta ei ole vielä saatavilla.	Hankintamallia ollaan vasta otettamassa käyttöön ja se on osittain vasta muotoutumassa. Sen toimivuudesta ei ole nykyhetkellä tietoa.

Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli	Tavoitteet ja toteutus	Toimintamalli
Satakunta: KokoSata- rekry	Hankkeessa ostettiin kohdetoimialojen korkeakoulutetun työvoiman työnvälityksen toimeenpano kahdelta yksityiseltä palveluntuottajalta TE-toimiston tueksi. Hankintaa edelsi osaamis- ja työvoimatarpeisiin liittyvä kysely kohdetoimialojen yrityksille. Palveluntuottajat valittiin kilpailullisen neuvottelumenettelyn kautta.	Palvelu hankinta toteutettiin osin kiinteällä alkumaksulla palveluntuottajalle (50 %) ja osin tulosperusteisesti (50 %). Tulosperusteisessa mallissa onnistunut rekrytointi on tärkein palkkioperuste, josta maksetaan 2 000 e. Lisäksi mukana on pieni optio rekrytointikoulutukseen ohjauksesta, josta maksetaan 400 e.	Hankintamalli on vasta otettu käyttöön ja sen toimivuudesta ei ole vielä saatavissa tarkempaa tietoa. Hankintamalli on periaatteiltaan toimiva, koska siinä on varmistettu pilotin käynnistyminen alkumaksulla sekä toisaalta kannusteet tulokellisuuteen tulospalkkiomallin avulla. Lisäksi neuvottelumenettelyllä varmistettiin yhteisymmärrys palveluntuottajan kanssa palvelun toteuttamisesta (mm. vastuualueiden määrittely), ja saatiin ymmärrys palveluntuottajien kyvystä tuottaa palveluita.

Käytetyt hankintamallit ovat tukeneet varsin hyvin asiakaslähtöisten palvelumallien muodostamista ja kilpailutuksilla on varmistettu monilta osin osaavia palveluntuottajia toteuttamaan palveluita. Hyvä toimintatapa hankintoja käynnistettäessä ja palveluja suunniteltaessa on ollut vuoropuhelu markkinatoimijoiden sekä asiakastahojen edustajien kanssa. Tämä on koettu piloteissa erityisen hyödylliseksi ja tärkeäksi toimintavaksi, jolla on parannettu asiakasymmärrystä sekä lisätty asiakaslähtöisyyttä palvelutuotannossa. Neuvottelumenettelyllä kilpailutuksessa on puolestaan saatu syvällisemmin ymmärrystä palvelutuottajien tarjoamien palvelujen sisällöistä ja toteuttamistavoista sekä vahvistettu yhteisymmärrystä toiminnan tavoitteista sekä palvelujen toteuttamisesta tilaajan ja tuottajan kesken.

Haasteena on puolestaan ollut se, että palvelujen ulkoistamisen sekä käytettyjen hankintamallien avulla ei ole laajasti saatu uudistettua palveluita eikä merkittäviä uusia avauksia palvelujen sisältöihin. Hanketoteuttajien näkemysten mukaan palveluntuottajat itse ovat tarjonneet hankkeisiin varsin perinteisiä menetelmiä, kuten valmennuksellisia ja henkilökohtaiseen ohjaukseen liittyviä palveluita. Palveluntuottajat eivät ole tässä lähtökohtaisesti olleet erityisen innovatiivisia tai uudistus-

valmiita, mikä osin selittyy sillä, että asiakas- ja liiketoimintatuntemus aihealueelta ei monellekaan palveluntuottajille ole ennestään ollut erityisen vahva. Lisäksi kannusteet uuden luomiseen eivät piloteissa olleet erityiset vahvat.

Piloteissa käytetyt mittaristot on laadittu pääsääntöisesti ELY-keskusten ja TE-toimistojen toimesta. Useassa pilotissa myös palveluntuottaja on ollut mukana määrittämässä palkkioperusteisiin perustuvia tulostittareita. Osassa piloteissa on myös hyödynnetty ns. black box mallia, jossa palveluntuottaja on saanut määrittää esityksen palkkiomallin sisällöstä. Hyviä esimerkkejä toimivista tulospalkkiomalleista ovat olleet mm. Pirkanmaan Kasvubuusti pilotin malli, jossa käytössä on osittainen tuloperusteisuus (50 % palkkiosta on perusmaksua, 25 % lisää tuloksista ja 25 % palvelun laadusta/asiakasपालaute) sekä mm. Satakunnan malli, jossa toiminnan käynnistämiseen osoitetaan puolet palkkiosta, jonka jälkeen aletaan maksaa tulospalkkion mukaisesti lisäpalkkiota. Kummassakin mallissa varmistetaan toiminnan riittävä resursointi perusrahoituksella ja toisaalta kannusteet tuloksellisuuteen ja toiminnan kehittämiseen.

Hyvistä tavoitteistaan ja lähtökohdistaan huolimatta piloteissa käytetyistä tulospalkkiojärjestelmistä iso osa ei ole toiminut toivotulla tavalla. Syinä mallien toimimattomuuteen ovat olleet mm.

- pienet asiakasvolyymit, jotka eivät ole mahdollistaneet skaalaetuja palvelutuotannossa,
- epäsuhta palvelun tuottajalta odotetuista tuloksista suhteessa niistä maksettaviin korvauksiin (väärin määritetyt palkkiokriteerit, liian alhainen hinta),
- palkkionmaksun perusteena kriteereitä, joihin palveluntuottaja ei voi omalla toiminnallaan suoraan vaikuttaa ja
- tuottajien puutteellinen asiakastuntemus ja heikko liiketoimintaosaaminen alalta.

Haasteena on ollut myös käsitteiden ja tavoitteiden (mistä maksetaan, mitä laadutuso odotetaan) epämääräisyys tilaajan ja tuottajan välillä sekä asiakastiedon heikko liikkuminen tilaajan ja palvelun tuottajan välillä.

Käytännössä kaikissa piloteissa seurannan kohteet ja hankintamallit ovat olleet kytköksissä toisiinsa. Pilotin vaikutuslogiikka ja palveluntuottajalle maksettavan palkkion perusteet on pyritty integroimaan keskenään siten, että tuloksiin perustuva palkkio määrittyy palautteesta ja seurannasta saatavien tietojen perusteella. Tätä voidaan pitää hyvänä käytäntönä, sillä tulospalkkio ja sen todentamiseen perustuva seuranta (ja indikaattorit) ohjaavat palveluntuottajaa tekemään tulosten synnyn kannalta oikeita asioita.

2.4 Pilottien toteutuksen haasteet ja toteutusta edistäneet asiat

Pilottien toteutus on kaikkien tarkastelussa mukana olleiden pilottien osalta vielä kesken ja osa piloteista on käynnistänyt toimintansa vasta alkuvuodesta 2018. Piloteissa on niiden toteutusaikana esiintynyt sekä toimintaa hankaloittavia pullonkauloja, että toiminnan onnistuneisuutta edistäneitä tekijöitä. Näistä on saatu kokemuksia ja oppeja sekä tulevia kokeiluja, että palvelujen järjestämistä ja tuottamista silmällä pitäen. Tässä tutkimuksessa pilottien toteutuksen onnistuneisuuden tarkastelussa painottuvat pidempään käynnissä olleet pilotit.

Pilottien toteutuksen onnistuneisuuden kannalta keskeisiä tekijöitä ovat olleet mm. riittävä hankintaosaaminen, onnistuneesti määritelty hankintamalli, sujuva ja toimiva asiakasohjaus, eri toimijoiden systemaattinen yhteistyö, palveluiden asiakaslähtöisyyden varmistaminen, asiakasryhmien tavoittaminen sekä sitouttaminen palveluihin, toimiva asiakasohjaus palveluihin, onnistunut koordinaatiotyö sekä palveluntuottajan riittävät mahdollisuudet joustavasti muuttaa toimintaa tarpeiden mukaan toteutuksen edetessä.

Yleisesti piloteissa toimivia asioita ovat olleet eri tahojen yhteistyö ja toiminnan koordinointi sekä kumppanuudet ja verkostomaiset yhteistoimintatavat. Tärkeää toiminnan onnistuneisuuden kannalta on ollut työnjaon ja roolituksen osuvuuden varmistaminen siten, että viranomaispuoli on hoitanut omien vahvuusalueidensa mukaista tehtävää (mm. asiakaskartoitus ja ohjaus) ja palveluntuottaja puolestaan omien vahvuusalueiden mukaisia tehtäviä (mm. räätälöidyt palvelut). Tämän lisäksi osa tehtävistä on hoidettu yhteistyössä. Pilottien toteutukseen on sitouduttu hyvin

ja niiden toiminta koetaan tärkeänä. Piloteista saadun palautteen perusteella yhteistyö olisi voinut olla vieläkin systemaattisempaa viranomaispuolen ja palveluntuottajien välillä.

Pilottien suunnitteluvaiheessa hyvänä pilotin toteutusta edistäneenä toimintatapana ovat olleet pilottia edeltäneet markkinavuoropuhelu- sekä neuvottelumenettelyt. Markkinavuoropuhelulla on ennen pilottien kilpailutuksia varmistettu asiakasryhmien näkemysten suodattuminen palvelujen sisältöihin sekä palveluntarjoajien näkemysten kartoittaminen mahdollisuuksista tuottaa palvelutarpeisiin sopivia palveluita. Lisäksi neuvottelumenettelyllä kilpailutuksen osana on palveluntuottajien kanssa voitu onnistuneesti tarkentaa tarjottavien palvelujen sisältöjä sekä toteutustapaa ja luoda yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja toiminnan järjestämisestä.

Asiakkaiden kartoittaminen ja asiakashankinta on ollut useassa pilotissa haaste. Haasteellisuus korostuu erityisesti niissä piloteissa, joissa vastuu asiasta on ollut yksityisellä palveluntuottajalla. Toimivampaa asiakaskartoitus on ollut useammin niissä piloteissa, jossa asiakashankintaa on toteutettu yhteistyönä, mutta päävastuu on ollut viranomaistaholla. Keskeistä onnistumisen kannalta on ollut se, että TE-hallinnon asiakastietojärjestelmät ovat käytössä ja asiakkaita on voitu tavoittaa yhteismarkkinoinnilla. Palveluntuottajien oma palvelumarkkinointi on ollut monissa piloteissa haasteellinen osa-alue. Syynä tähän on ollut etenkin se, ettei palveluntuottajalla ole ollut riittäviä markkinointiresursseja, eikä käytössä TE-toimiston asiakasjärjestelmän tietoja. Asiakkaita ei ole tavoitettu, eikä saatu riittävässä määrin mukaan pilottitoimintaan, mistä johtuen asiakasvolyymit ovat jääneet useammassa pilotissa alle tavoitetasojen. Asiakashankinta on piloteissa yleisesti osa-alue, johon on kiinnitetty liian vähän huomiota.

Asiakasohjaus on kriittinen osa-alue pilottien toiminnassa. Piloteissa on asiakasohjauksen suhteen kokeiltu malleja, joissa vastuu ohjauksesta on joko julkisella tai palveluntuottajalla. Vastuun ollessa palvelun tuottajilla ongelmaksi on muodostunut lainsäädännön esteet työnhakijoita koskevien asiakastietojen hyödyntämisessä. Erityisesti suuremmissa piloteissa asiakasohjauksen merkitys on korostunut, sillä asiakastietomassat ovat niissä suuret, mutta käytössä olevat resurssit rajalliset. Asiakasohjauksesta on myös puuttunut toimintaa tehostavat työkalut. Poikkeuksena on esimerkiksi Varsinais-Suomen meri- ja autoteollisuuden pilotti, jossa asiaan liittyen on kehitetty järjestelmää. Työkaluja tarvittaisiin mm. asiakaskartoitukseen,

osaamiskartoituksiin sekä yritysanalyysien tekoon. Haasteena on myös ollut riittävän kokoisen ja palveluntarpeiltaan sopivan yhdenmukaisen asiakaskohderyhmän ohjautuminen palveluun. Osaan piloteista on ohjautunut palveluntarpeiltaan liian haasteellisia asiakkaita, osaan puolestaan palveluntarpeiltaan liian heterogeenisiä asiakkaita. Lisäksi osassa piloteissa asiakkaita on ohjattu palveluun nopeassa aika-
taulussa liikaa suhteessa resursseihin ja toisissa puolestaan liian vähän. Pääsääntöisesti asiakasohjaus on ollut onnistunutta sellaisissa piloteissa, jossa on ollut selkeää fokus, systemaattiset toimintatavat, riittävä resursointi sekä sopivan kokoiset ja homogeeniset asiakasryhmät.

Myös asiakkaiden sitouttamisessa palveluihin on piloteissa ollut haasteita. Osittain haasteet liittyvät siihen, että palvelut ovat uusia, niiden asema ei ole vakiintunut asiakasryhmissä, eikä niiden hyötyjä tunnisteta. Menestyksessä piloteissa palveluita on kuitenkin onnistuttu markkinoimaan tunnetummiksi asiakkaan silmissä ja muokkaamaan asiakkaiden kannalta helpommin tunnistettaviksi kokonaisuuksiksi. Kaiken kaikkiaan pilottien toteutusvaiheessa palveluihin ohjattujen asiakkaiden tavoittaminen on vienyt erityisesti palveluntuottajien ennakkosuunnitelmiin verrattuna selkeästi luultua enemmän resursseja.

Palvelun (koulutus, valmennus, sparraus) ja asiakasprosessin (kartoitus, ohjaus, koordinaatio) siirtäminen soveltuvilta osin palveluntuottajalle (räätälöidyt palvelut), on ollut keskeinen piloteissa kokeiltu teema. Tässä on monilta osin onnistuttu, mitä on edesauttanut toimiva yhteistyö viranomaisten ja palveluntuottajien kesken. Usea palveluntuottaja on toteuttanut tehtävänsä odotusten mukaisesti, mutta palveluntuottajien kyvyssä tuottaa palveluita on kuitenkin ollut isoja eroja.

Tärkeää pilottien onnistumisen kannalta on ollut resurssien varmistaminen toiminnan käynnistämisen alkuvaiheeseen sekä toisaalta palvelun tuottajille luodut riittävät kannusteet tuloksellisuuteen toteutuksen edetessä. Hyvä tapa on ollut mm. varmistaa toiminnan alussa kiinteä palkkio palveluntuottajalle toiminnan käynnistämiseen, jonka jälkeen on lisätty kannusteita tulokselliseen toimintaan tulospalkkiomallin muodossa. Tulosperusteisiin hankintamalleihin liittyviä yleisiä haasteita on kuvattu jo aiemmin tässä raportissa. Hankehallinnon näkökulmasta isona resurssihaasteena on toimivien seurantajärjestelmien luominen palkkiomaksatukselle. Mm. URA-järjestelmään perustuvat seurantajärjestelmät ovat olleet raskaita toteuttaa ja ovat vaatineet odotettua enemmän resursseja. Lisäksi URA-järjestelmä on ollut

ominaisuuksiltaan joustamaton, eikä ole mahdollistanut kaikilta osin halutunlaista seuranta.

Toiminnan onnistuneisuutta ja tuloksellisuutta on edistänyt hyvällä tavalla monituottajamalli, jossa kilpailutuksella on valittu useampi palveluntuottaja toteuttamaan palvelua ja tuloksellisemmin palvelua tuottavalle toimijalle myönnetään suurempi palkkio. Palveluntuottajien välisellä kilpailulla on mahdollista edistää tuloksellisemman ja laadukkaamman palveluntuotannon syntyä. Lisäksi yksittäisenä esimerkkinä Pirkanmaan Kasvubuusti-pilotissa hyödynnetty palveluntuottajien asiakasarviointi ja siihen perustuvaa palveluntuottajan ”tähtiluokitus” (jonka perusteella uudet asiakkaat ovat voineet valita palveluntuottajan), on ollut hyvä käytäntö markkinaehtoisen kilpailun lisäämisessä sekä palvelujen laadun ja asiakastyytyvyyden edistämiseksi.

Pilottien onnistunutta toteutusta on edistänyt myös toimintatapa, jossa palvelujen sisältöjen ja muun toiminnan toteutus on ollut riittävän joustavaa toiminnan muotoilemiseksi toteutuksen edetessä. Oppina usean pilotin kokemuksista on se, että pilottien toimintaa ei ole syytä lyödä lukkoon pilotin alussa liian tarkasti, sillä toiminta on jatkuvaa kehittämistä (palvelusisällöt, asiakaskohderyhmät, palkkiopeusteet), mikä edellyttää myös tietyissä rajoissa (mm. hankintasopimukset) vapautta palvelujen sisältöjen ja toimintatapojen muuttamiseen hankkeen keston aikana. Osassa piloteista toimintaa ei ole ollut mahdollista muuttaa laadittujen sopimusten puitteissa, vaikka tarvetta asiaan olisi ollut.

Yleisesti resurssit pilottien toteutukseen ovat olleet rajalliset. Tässä suhteessa tärkeää on ollut, miten resursseja on saatu kohdennettua toteutuksen kannalta kriittisiin kohteisiin. Myöhemmin käynnistyneissä piloteissa on otettu selvästi oppia vanhemmista piloteista, mikä näkyy mm. asiakashankinnassa (mm. riittävät resurssit) sekä vahvassa panostuksessa palvelutarpeiden kartoitukseen ja sitä kautta asiakasohjaukseen. Pilottien toteutuksen haasteena on ollut myös niiden kohtuullisen lyhyt toteutusajankaus. Tarvetta on esiintynyt pitkäkestoisemmalle toteutukselle ja rahoitukselle, jotta saataisiin vielä syvällisemmin tietoa ja kokemusta kasvupalveluihin valmistautumiseen.

Taulukkoon 4. on koottu pilottien toimeenpanon onnistuneisuutta edistäneitä tekijöitä sekä onnistuneen toimeenpanon haasteita.

Taulukko 4. Pilottien toteutusta edistäneitä tekijöitä ja haasteita

<p>Pilottien toteutusta edistäneitä tekijöitä</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimijoiden tiivis ja systemaattinen yhteistyö (viranomaistahojen välillä sekä palveluntuottajien kanssa) • markkinavuoropuhelut ja neuvottelumenettelyt • asiakasohjaus • palveluiden osuvuus kohderyhmän tarpeisiin – asiakaslähtöisyys • tavoitellun asiakasryhmän saaminen palveluihin • sopivan kokoiset asiakasryhmät ja kohderyhmien riittävä rajaaminen • asiakaspalautteeseen perustuva palveluntuottajien palvelunlaadun arviointi • toimijoiden onnistunut koordinaatio • pilottien onnistunut resurssien kohdennus • monituottajamalli toiminnan laadun ja tuloksellisuuden varmistamisessa • onnistuneet kannusteet/palkkiomallit • ohjausryhmät toimintaa ohjaavana asiantuntijatahona • joustavuus pilottien sisällön muuttamisessa tarpeiden mukaan toteutuksen edetessä 	<p>Haasteita</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakashankinta ja palvelumarkkinointi • asiakkaiden sitoutuminen ja asiakkaiden tavoittaminen • asiakastiedon siirtämiseen viranomaisten ja palveluntuottajien välillä liittyvät haasteet • asiakasohjaus erityisesti asiakasvolyymien ollessa suuri • asiakasryhmien laaja koko ja heterogeenisyys – hankaluus räätälöidä palveluita • palveluntuottajien kyvykkyyden ja resurssien rajallisuus laajojen palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen • lainsäädäntö palveluntuottajien roolin kasvattamisessa asiakasprosessissa • resurssien rajallisuus • tulospalkkiojärjestelmien haasteet • pilottien kohtuullisen lyhyt toteutusaika
---	---

3 Kasvuyritysten työllisyysohjelman tulokset, vaikutukset ja opit hyvistä toimintakäytännöistä

3.1 Pilottikohtaisten toimintamallien toimivuus

Pilottien tavoitteiden saavuttaminen

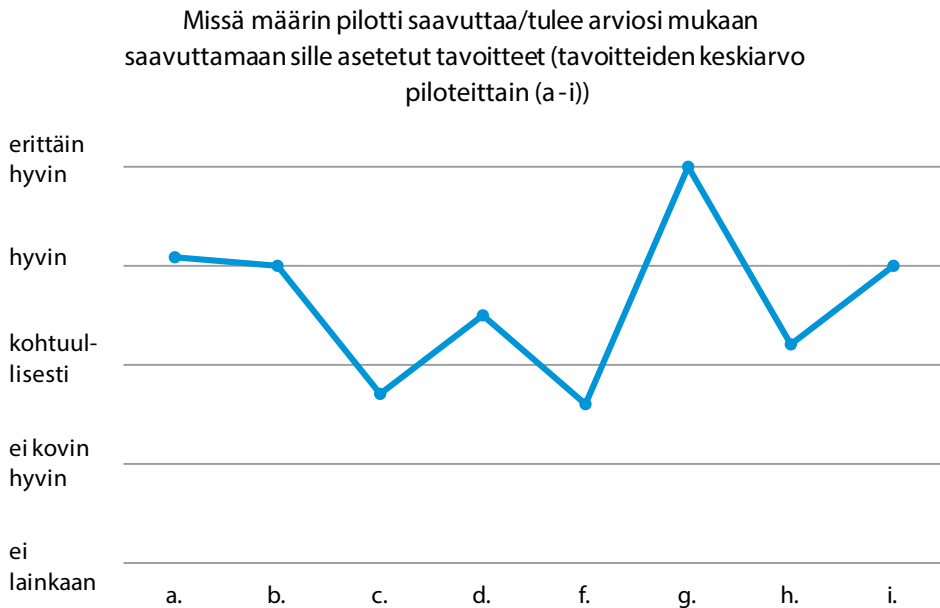
Piloteista suurin osa on toimintansa alkuvaiheessa tai toteutus on vielä kesken. Tästä syystä pilottien tulosten ja vaikutusten synty on vielä suurilta osin kesken, joten nykytilanteessa voidaan arvioida lähinnä sitä, toimivatko pilotit nykytilanteessa tavalla, jolla asetettuja tavoitteita tullaan saavuttamaan.

Pilottien tavoitteet kytkeytyvät varsin hyvin kasvuyritysten työllisyysohjelman tavoitteisiin ja sitä kautta pilotit edistävät ohjelman tavoitteita monilta osin. Pilottien tavoitteet liittyvät yleisesti tiedon tuottamiseen toimintamalleista ja palveluiden järjestämisen tavoista koskien kasvupalveluihin valmistautumista. Lisäksi pilottien tavoitteet liittyvät mm. yritysten kasvua tukevien palveluiden kehittämiseen, osaamisen kehittämiseen, yritysten toimintaedellytysten parantamiseen ja kasvun lisäämiseen, työttömyyden vähentämiseen sekä työn kysynnän ja tarjonnan kohtaanon edistämiseen. Kyseiset tavoitteet on kytketty pääasiassa paikallisiin sekä osassa piloteista myös valtakunnallisiin työmarkkinoiden kehittämistarpeisiin.

Kokonaisuutena pilotit näyttävät saavuttavan omat pilotille asetetut tavoitteensa varsin hyvin tai kohtuullisesti (jäljempänä kuva 4). Parhaimmin tavoitteita on pilottien vastuuhenkilöiden näkemysten mukaan saavutettu yritysten kasvua tukevien palveluiden kehittämisessä, yritysten toimintaedellytysten parantamisessa liiketoi-

minnan kehittämiseksi (rekrytointikyky, tietoisuus yrityspalveluista), osaajien/työnhakijoiden osaamista kehittävien palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Kuva 4. Pilottien yhteyshenkilöiden ja johtoryhmien näkemykset kuinka hyvin pilotti saavuttaa omat tavoitteensa. Esitetty tieto on piloteittain (a-i) pilotin tavoitteiden keskiarvo. Esitettyinä on ainoastaan pilotit, joiden toteutus on edennyt pidemmälle. (Arvioinnin kysely 2018)



Heikommin tai vaihtelevammin tuloksia ja vaikutuksia on saatu aikaan yritysten rekrytointitarpeisiin vastaamisessa ja mätsäyksessä, työllisyyden edistämisessä sekä yritysten liiketoiminnan kasvun toteutumiseen liittyvissä tavoitteissa. Näiden tavoitteiden suhteen on huomioitava, että vasta pidemmällä aikatahtimella nähdään, millaisia vaikutuksia kokeiluilla on kasvuun ja työllisyyteen.

Pilottien määrällisten tavoitetasojen osalta näyttää, että asetetut määrälliset tavoitetasot, mm. yritysten kasvun ja työllisyysvaikutusten osalta, saavutetaan vain osittain. Asiaan on vaikuttanut alhaiseksi jääneet asiakasvolyymit sekä osin myös pilottien palvelujen toimimattomuus. Tähän liittyen on huomioitava, että pilottien

tärkein merkitys on uuden tiedon tuottamisessa siitä, miten piloteissa kokeiltavat uudet palvelut ja palveluiden järjestämisen tavat toimivat. Tältä pohjalta myös palvelujen ja toimintamallien jatkokehittelyyn saadaan tietoa ja oppeja toimivista asioista ja kehittämistarpeista.

Asiakastason vaikutuksia

Pilottien palvelujen asiakastasoisista vaikutuksista ja palveluiden onnistuneisuudesta saatiin tietoa vain muutaman pilotin kohdalta asiakaskyselyillä. Yritysassiakkaiden kohdalla vaikutuksia voitiin tarkastella yliaalueellisen Yrittäjistä työnantajaksi -pilotin, Pirkanmaan Kasvubuusti -pilotin sekä Etelä-Pohjanmaan Kasvupilotin kohdalla. Osaaja/työnhakijoiden kohdalla vaikutuksia voidaan tarkastella Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan lisäksi Varsinais-Suomen Meri- ja autoteollisuuden tehostettu työnvälitys -pilotista.

Yritysassiakkaiden kohdalla palvelujen hyödyllisyys on koettu kaikkien pilottien kohdalla hyväksi. Piloteissa on onnistuttu kohdistamaan palveluita asiakasyritysten tarpeisiin ja toteutettua niissä sisältöjä (mm. rekrytointiosaamisen ja kyvyn kehittäminen, muun osaamisen kehittäminen, julkisten yrityspalvelujen tarjonnan edistäminen, osaavan työvoiman saatavuuden parantaminen ja työkokeilujaksot yrityksissä), jotka ovat olleet osuvia ja hyödyllisiä asiakasyritysten kannalta.

Palveluiden vaikutukset näkyvät asiakasyrityksiin yliaalueellisessa Yrittäjistä työnantajaksi -pilotissa yritysten rekrytointikyvyn/taitojen parantumisena sekä yritysten paremmassa kyvyssä hyödyntää mm. vuokratyövoimaa, ymmärryksen parantumisena yrityksissä olevista piilotyöpaikoista, työnantajataitojen parantumisena sekä tehokkaammassa ohjautumisessa tarpeellisiin yrityspalveluihin. Vaikutukset vastaavat pitkälti pilottien tavoitteiden mukaisia asioita.

Pirkanmaan Kasvubuustin merkittävimmät vaikutukset asiakasyrityksissä liittyvät pilotin painopisteiden mukaisesti tiedon parantamiseen tarpeellisista yrityspalveluista, parempana ohjautumisena tarpeellisiin yrityspalveluihin sekä ratkaisujen löytymisenä yrityksen kasvun kannalta keskeisissä asioissa. Etelä-Pohjanmaan kasvupilotin kohdalla palveluiden vaikutukset näkyvät selvimmin yritysten rekrytointikyvyn ja rekrytointitaitojen parantumisena, työvoimatarpeisiin vastaavien osaajien löytymisenä sekä tietoisuuden parantumisena olemassa olevista yrityspalveluista.

Eryteisesti ylläalueellisessa Yrittäjästä työnantajaksi -pilotissa yritysten arvioimat yritystason vaikutukset koettiin monen yrityksen osalta hyvin merkittäviksi. Muissa piloteissa yritykset arvioivat pilotin merkityksen hieman vähäisemmäksi. On kuitenkin huomioitava, että piloteilla on tavoiteltu kasvuyrityksissä sellaisia vaikutuksia (yritysten kasvu ja kilpailukyky, uusien työpaikkojen syntyminen jne.), jotka syntyvät pitkällä aikavälillä usein monen eri tekijän yhteisvaikutuksena. Tällaisiin voidaan yhdellä pilotilla tai hankkeella vaikuttaa vain rajallisesti.

Osaaja/työnhakija-asiakkaiden kohdalla palveluiden vaikutukset ovat vastaajien arvioiden mukaan olleet yleisesti vähäisempiä kuin yritysten kohdalla. Palvelut on koettu yleisesti hyödyllisiksi laajemmin lähinnä Pirkanmaan pilotin kohdalla. Muissa piloteissa asiakkaiden näkemykset koetusta hyödyllisyydestä vaihtelevat suuresti, ja yleisesti kokemukset hyödyistä on koettu lähinnä kohtalaisiksi.

Pirkanmaan Kasvubuusti -pilotti on lisännyt tietoisuutta itsensä työllistämisestä, yrittäjyydestä ja yrittäjyyden eri vaihtoehdoista asiakkaiden kohdalla sekä parantanut yrittäjyyteen liittyviä taitoja. Lisäksi asiakkaat ovat arvioineet pilottien vaikutukset työmarkkina-aseman parantumiseen varsin positiivisiksi, ja pieni osa vastaajista on ryhtynyt yrittäjäksi. Etelä-Pohjanmaan pilotissa on parhaiten vaikutettu ammatillisen osaamisen päivittämiseen sekä kontaktien ja verkostojen parantumiseen työhaussa. Myös Etelä-Pohjanmaalla palveluiden on koettu vaikuttaneen työmarkkina-asemaan positiivisella tavalla.

Varsinais-Suomen pilotin palvelut muodostivat työnhakija-asiakkaille muita piloteja vaikeammin tunnistettavan kokonaisuuden, ja pilotin palveluita oli vastausten perusteella vaikea erottaa muista työllisyyspalveluista. Tämä on vaikuttanut asiakkaiden antamiin arvioihin, sillä Varsinais-Suomen osalta pilotin vaikutukset on koettu kauttaaltaan hieman muita pilotteja vähäisemmiksi. Tätä selittää osittain se, että verrattuna kahteen edellä mainittuun pilottiin Varsinais-Suomen pilotissa asiakasprosessi on myös ollut kestoaltaan lyhyempi ja palvelu asiakkaan näkökulmasta pistemäisempi ja pilotin ensisijainen tarkoitus on ollut suurten asiakasmassojen ohjaus. Työnhakija-asiakkaat eivät ole välttämättä kenneet tunnistamaan palvelun tarjoamaa ohjausta osaksi palvelun hyötyä. Selkeämpiä tuloksia on saavutettu työnhakutaitojen parantamisessa ja mm. tietoisuuden paranemisessa työnhakijapalveluista.

3.2 Ohjelman tavoitteiden toteutuminen ja keskeiset tulokset

Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja sen pilotit ovat olleet tärkeä kasvupalveluiden valmistelua tukeva elementti. Ohjelman pilotit ovat palveluiden sisällöllisen uudistamisen pilotoinnin ohessa syventäneet ja laajentaneet ymmärrystä kasvupalvelujen tuottamisesta erityisesti tilaaja-tuottaja yhteistyön osalta. Merkittävänä uutena avauksena ohjelma ja pilotit ovat pitäneet sisällään tärkeän ajattelutavan muutoksen, jossa julkisia palveluja ei enää nähdä yksittäisinä pistemäisinä toimina vaan pidempään asiakkuuteen perustuvana palveluna ja yrityskohtaisesti räätälöitynä tukena. Pilottien kautta on vahvistettu kulttuurillista muutosta, jossa valmiiden TE-palvelujen tarjoamisen sijaan on siirrytty kohti asiakkaan tarpeista lähtevää palvelua ja ohjelmallista ajattelutapaa palveluissa.

Ohjelman pilottien toteutuksen ollessa vielä kesken voidaan nykyhetkellä tarkastella vasta ohjelman alustavia tuloksia ja vaikutuksia. Tässä vaiheessa on nähtävissä, että ohjelman tavoitealueista toimintamalleilla saavutettaneen parhaiten tuloksia uusien palvelujen ja palvelujen järjestämisen tapojen testaamisen ja oppien ja kokemusten saamisen osalta. Ohjelman keskeinen merkitys näkyy siinä, että uusia toimintatapoja on voitu kokeilla ja tunnistaa toimivia asioita tulevia kasvupalveluita silmällä pitäen. Toimivia asioita ovat olleet mm. useat asiakaslähtöiset ja pitkäjänteiset/kokonaisvaltaiset palvelujen toimintamallit ja ohjelmallinen toimintapa, markkinavuoropuhelu ja neuvottelumenettely palvelujen suunnittelussa, yksittäiset onnistuneet palvelujen toteuttamisratkaisut (mm. palvelusetelit), monituottajamallien hyödyntäminen jne. Lisäksi pilottien lisäarvona ovat opit kehitystarpeista (mm. tulospalkkiomallit, hankintaosaaminen, asiakashankinta, lainsäädäntö jne.). Muilta osin ohjelman laajemmat vaikutukset liittyvät ohjelman muihin tavoitealueisiin, kuten yritysten kasvun tukemiseen ja työttömyyden purkamiseen. Näihin liittyviä tuloksia ja vaikutuksia on toistaiseksi saavutettu huonommin. Odotuksena kuitenkin on, että piloteista saatujen oppien, tunnistettujen hyvien käytäntöjen avulla on tulevilla kasvupalveluilla mahdollista saada aikaan laajempaa vaikuttavuutta suuremmilla asiakasvolyyymeillä.

Vaikuttavuutta edistäviksi asioiksi on tunnistettu mm. asiakaslähtöiset palvelujen toimintamallit, yksittäiset onnistuneet palvelujen toteuttamisratkaisut (mm. asiakassetelit, kasvuagentit, yrityskohtaiset kasvubuustajat), pitkäkestoisemmat ja

kokonaisvaltaiset yritysten ja työnhakijoiden tarpeisiin räätälöidyt palvelut sekä palvelujen siirtäminen soveltuvilta osin ja sopivalla roolituksella ulkoiselle palveluntuottajalle. Jatkossa keskeistä on, että hyvien toimintatapojen käyttöönotto varmistetaan (mm. resursointi) ja juurrutetaan pysyviksi toimintatavoiksi. Lisäksi tärkeää on, että tiedon ja kokemusten levittämistä koordinoidaan suhteessa muihin käynnissä oleviin ja jatkossa toteutettaviin pilotteihin ja kokeiluihin.

Kokeilupilottitoiminnan hengessä tärkeää ovat lisäksi myös opit kehitystarpeista (mm. tulospalkkiomallit, hankintaosaaminen, asiakashankinta ja asiakasohjaus, lain säädäntö jne.) ja kehittämistoimien suuntaaminen niiden mukaisesti. Ohjelman tuloksina ja vaikutuksena on saatu tietoa julkisten palveluiden toimivuudesta, hankintaosaamisen nykyisestä tilanteesta sekä hankintamallien toimivuudesta. Hankintaosaaminen on kehittynyt hankintojen toteuttamisten myötä, mutta osaaminen vaatii edelleen kehittämistä ja lisää yhteistyötä ja vuoropuhelua markkinatoimijoiden kanssa. Esimerkiksi tulosperusteisissa hankinnoissa on edelleen ongelmakohtia, joissa kehitetyt mallit eivät riittävällä tavalla ole edistäneet palvelujen toteutusta ja ne eivät ole luoneet riittäviä kannusteita palvelutuotantoon ja palveluinnovointiin. Hankintamallien suhteen on saatu tietoa toimivista asioista ja edellytyksistä hankintojen onnistumiselle. Tässä keskeistä on esimerkiksi riittävän yhteisymmärryksen muodostaminen tilaajan ja palveluntuottajan välillä, kilpailutusten onnistuneisuus sekä palkkiomallien toimivuuden varmistaminen.

Palvelumarkkinoita on saatu aktivoitua ja palvelumarkkinoita koskeva tieto on lisääntynyt ja tuntemus markkinoista parantunut. Oppina on ollut, että kasvupalveluihin valmistautuminen vaatii edelleen lisää panostuksia etenkin markkinakentän kehittymiseksi. Huomiona on noussut, että palveluntuottajien osaamisessa ja kyvyissä on merkittäviä eroja. Kotimaisten palveluntuottajien kyky tuottaa palveluita vaihtelee ja ymmärrys edellytyksistä kannattavalle liiketoiminnalle kasvupalveluissa vaatii laajempaa kehittämistä. Suomalaiset toimijat ovat lisäksi vielä monilta osin pieniä yhdentyypiseen palveluun keskittyviä toimijoita, joiden resurssit eivät riitä laajojen palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen. Samalla resurssit eivät ole riittäviä tuotekehitystyöhön ja innovointiin. Piloteilla on saatu tietoa, millaiset rahoitusraenteet ja kannusteet tulee olla, jotta palveluntarjoajat kehittävät toimintaa kasvupalveluita ajatellen ja ovat kiinnostuneita tarjoamaan ja innovoimaan uusia palveluita.

Pilottien avulla on onnistuttu keräämään kokemusta palveluntuottamisesta kumppanuusperiaatteella julkisen puolen ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyössä. Yhteistoimintamallit ovat olleet osin toimivia ja osin niihin on liittynyt haasteita. Haasteet ovat liittyneet mm. palveluntuottajan roolin määrittelyn lain sallimissa rajoissa asiakasprosessissa, asiakastiedon siirtoon julkisen toimijan ja ulkoisen toimijan välillä sekä lähtökohtaisesti osin erilaisiin toimintaperiaatteisiin (julkinen tahon toiminnan tavoitteet vs. yksityinen markkinatoimija). Onnistumista on tukenut mm. toimivat kannusteet ja selkeä tavoitteen ja roolin määrittely eri osapuolten toiminnalle. Lisäksi pilottien jälkeen ymmärretään paremmin se, mikä rooli palveluntuottajalla voi olla palveluiden tuottamisessa.

Lisäksi pilottien kautta on saatu syvällisemmällä tasolla tietoa alueiden yritysten osaamistarpeista sekä työnhakija-asiakkaiden osaamis- ja palvelutarpeista. Pilottoimintaa vastaavalla laajuudella ja syvyydellä ei usealla alueella ole kartoitettu tietoa aiemmin. Kyseinen tieto luo pohjaa mm. tulevien pilotti- ja kokeilutoiminnan toteutukseen. Erityisen tärkeää on ollut, että sopivan kohderyhmän määrittelyyn kiinnitetään pilottien tavoitteita ajatellen riittävästi huomiota ja kohderyhmä rajataan sopivalla tavalla.

Pilotoinnit ja kokeilut ovat tällä hetkellä käytännössä ainoita tapoja testata sitä, miten kasvupalvelut ovat tarkoituksenmukaista tuottaa uudessa mallissa, joten pilotointia on jatkettava ja kehittämistyötä suunnattava kehitystarpeiden mukaisesti. Kasvuyritysten työllisyysohjelma on nykytilanteessa tukenut hyvin pilottien toteutusta tiedon tarpeita ohjaavana ja kannusteita luovana tahona. Jatkossa kansallisen valmistelutyön onnistumisen näkökulmasta oleellista olisi saada luotua systemaattinen toimintamalli/alusta vertailun, vertaiskehittämisen ja oppimisen tueksi. Lisäksi jatkossa tulisi pystyä kokeilemaan työllistymisen edistämiseksi mm. palkkatuen tyyppisiä vaihtoehtoja kokeiluissa.

3.3 Hyvät toimintakäytännöt ja mallit

Seuraavassa on esitetty koottuna arvioitujen pilottien pohjalta esiin nousseita hyviä ja vaikuttavia toimintakäytäntöjä. Koska pilottien toiminta on edelleen kesken ja niiden tuloksia sekä lopullisia vaikutuksia on osin ennenaikaista arvioida, ovat alla

esitetyt nostot pikemminkin tämänhetkisen tiedon perusteella hyvältä vaikuttavia ja jatkon kannalta potentiaalisia toimintakäytäntöjä, kuin tutkimuksella vaikuttaviksi osoitettuja käytäntöjä.

- *Markkinavuoropuhelun käyminen* palveluntuottajien aktivoimiseksi kilpailutukseen sekä uusien ideoiden mukaan tuomiseen.
- *Neuvottelumenettely kilpailutuksen osana ja palveluja suunniteltaessa.* Menettelyllä saadaan tarkempaa tietoa palveluntuottajien kyvyistä sekä lisättyä yhteisymmärrystä palvelujen toteutuksesta palveluntuottajan ja tilaajan välillä.
- *Asiakasseteli* mm. osaajien ja työnhakijoiden yrittäjyyden edistämässä ja valinnanvapauden edistämässä. Työnhakija/osaaja valitsee asiakassetelillä sopivan palveluntuottajan.
- *Palveluntuottajan asiakastyytyväisyysarviointi ja tiedon hyödyntäminen palveluntuottajan valinnassa.* Asiakastyytyväisyyden arviointitietoa eri palveluntuottajista koostetaan nettisivuille, jossa asiakkaat voivat vertailla palveluntuottajia ja valita sopivan palveluntuottajan.
- *Kasvuagentti toimintapa ja yrityskohtaiset osaajakasvu-buustaajat,* joissa työnhakija-asiakkaat/osaajat ohjataan kasvuyritykseen toteuttamaan kehittämisshankkeita. Asiakkaita koulutetaan yrityksen tarpeisiin liittyen.
- *Palvelujen yhteismarkkinointi tilaajan ja tuottajan yhteistyönä.* Tärkeä tekijä asiakashankinnan onnistumisessa mahdollisimman laajojen resurssien ja laaja-alaisemman osaamisen kautta.
- *Pilottien palveluiden brändäys ja markkinointi.* Hyvä toimintapa on ollut erottautuva viestintä, jossa palveluiden näkyvyyttä on määrätietoisesti edistetty brändin rakennuksen ja siihen perustuvan viestinnän keinoin.
- *Asiakaskohtainen palveluräätälöinti ja erikoistuneen palveluntuottajan hyödyntäminen asiakastarpeiden kartoituksessa.* Systemaattinen yritys/osaajakohtaisten tarpeiden kartoitus ja asiakas/asiakasryhmäkohtaisesti räätälöidyt palvelut.
- *Kokonaispalvelumallit ja palvelutarjottimet.* TE-hallinnon ja seudullisten sekä muiden yrityspalveluiden koonti yhtenäiseksi helposti hyödynnettäväksi palveluvalikoimaksi sekä asiakasprosessien suuntaaminen tukemaan palvelujen laajaa hyödyntämistä.
- *Pitkäkestoisemmat ohjelmalliseen toimintaan tähtäävät palvelut asiakkaille.* Palveluja kohdennetaan pitkäkestoisesti (vrt. aiemmat pistemäiset palve-

lut) tai usean eri palvelun muodostamana pidempiaikaisena kokonaisuutena asiakkaille.

- *Palveluntuottajan riittävän paikallistuntemuksen varmistaminen hankinnassa.* Valmiiden palveluntuottajien verkostojen kautta saadaan tehokkaammin kartoitettua asiakkaita palveluihin sekä varmistettua osuvat palvelut asiakastarpeisiin.
- *Monituottajamalli.* Mallissa hyödynnetään samojen palvelujen tuottamiseen useaa palveluntuottajaa ja palkitaan vahvemmin palveluntoteutuksessa onnistunutta toimijaa, mikä kannustaa toimimaan laadukkaammin ja tuloksekkammin.
- *Säännölliset ja systemaattiset yhteistyörakenteet tilaajan ja tuottajan välillä palveluntoteutuksessa ja seurannassa.* Erityisesti toimivat seurantakäytännöt sopivin väliajoin ja raportointikäytännöin edesauttavat pilotin etenemistä jäsennellysti.
- *Onnistuneet palkkiomallit.* Tärkeää ovat kannustavat palkkioperusteet ja liiketoiminnan edellytykset turvaavat palkkiohinnat. Keskeistä ovat palkkiomittarit, jotka kytkeytyvät suoraan palveluntuottajan toimintaan ja vaikutusmahdollisuuksiin.
- *Palvelujen muotoilemisen joustavuuden huomioiminen toteutuksen edetessä.* Joustavuus palvelun toteuttamisen aikana tarpeellisten muutosten tekemiseen sekä uusien innovatiivisten ratkaisujen käyttöönottoon.
- *Kohderyhmän riittävä fokusointi ja sopivan kokoisten ryhmien määrittely palveluihin.* Tärkeää on ollut, että mukaan ei oteta liian pientä tai suurta asiakaskohderyhmää, ja että palvelujen kohderyhmän asiakkaat ovat riittävän samanlaisia palvelutarpeita omaavia tahoja.
- *Palveluntuottajien riittävä resurssointi palvelun käynnistämiseen.* Resurssien varmistaminen toiminnan alkuvaiheessa erityisesti asiakashankintaan.

3.4 Kasvuyritysten työllisyysohjelma kasvupalveluiden valmistelun tukena

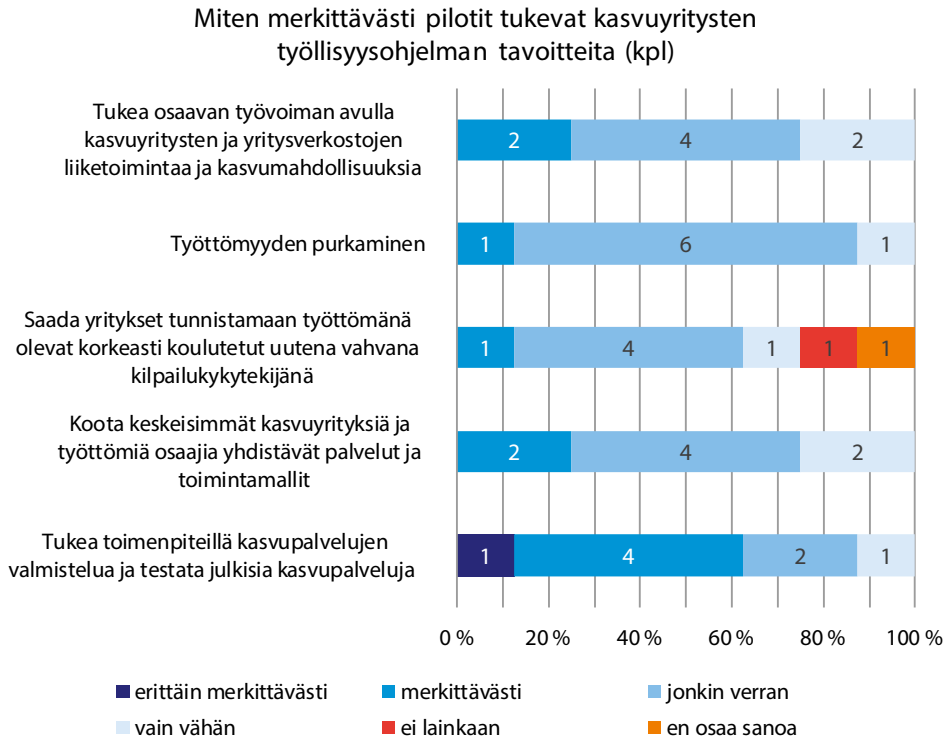
Ohjelmassa ja sen pilottien toimintamalleissa on kokeiltu ja edesautettu uusien palvelujen syntyä sekä tuotettu tietoa kasvupalveluiden valmistelun kannalta tärkeistä teemoista. Näitä ovat mm. palvelujen sisällöllinen uudistuminen, palvelujen hankin-

tamallit ja tulosperusteisuus sekä kasvupalvelumarkkinoiden syntyminen ja kehittyminen. Pilottien keskeisenä oppina on ollut, että jokaisen osa-alueen kohdalla ymmärrystä on edelleen lisättävä sekä kehitystyötä jatkettava.

Pilottien toimintamallit on kasvuyritysten työllisyysohjelmassa kohdennettu erityisesti kasvuyritysten ja osaajien palveluntarpeisiin. Ohjelmatasoisesti tarkasteltuna pilottien tavoitteet ja toiminnan painotukset osuvat myös tärkeisiin teemoihin kasvuyritysten tukemisessa. Tässä pilotit ovat tuottaneet tärkeää tietoa palvelujen järjestämisestä asiakaslähtöisellä tavalla. Toimintamalleissa positiivista on ollut, että niissä on selvästi aikaisempaa vahvemmin ja konkreettisemmilla toimintatavoilla lähdetty kartoittamaan asiakastarpeita ja kannustettu palvelujen muotoilemiseen räätälöidysti asiakkaan tarpeet edellä. Asiakkaiden valinnanvapauden palveluntuottajan valinnassa liittyvää kokeilua on myös edistetty, vaikka painotus tähän on ollut vahva vain osassa piloteista.

Pilotit ovat tukeneet ohjelman tavoitteita varsin merkittäväällä tavalla (kuva 5). Hanke toteuttajien arvioin perusteella konkreettisia tuloksia on saavutettu toistaiseksi erityisesti julkisten palvelujen testauksessa ja kasvupalvelujen valmistelun tukemisessa. Muiden tavoitteiden osalta (osaavan työvoiman avulla kasvuyritysten ja yritysverkostojen kasvun tukeminen, työttömyyden purkaminen, saada yritykset tunnistamaan korkeasti koulutetut työnhakijat kilpailukykytekijänä) ohjelman pilotit ovat lähinnä testanneet toimintamalleja sekä tuottaneet tietoa siitä, miten valitut toimintamallit toimivat tavoitteiden saavuttamiseksi. Konkreettisina tuloksina piloteissa on myös koottu kasvuyrityksiä ja työttömiä osaajia yhdistäviä palveluja kokonaisvaltaisiksi palvelutarjottimiksi. Yrityspalvelujen osalta TE-hallinnon ja ELY:n palvelujen lisäksi esimerkiksi Business Finland palveluja ei ole huomioitu kuin yksittäisissä piloteissa.

Kuva 5. Pilottien yhdyshenkilöiden ja johtoryhmien näkemykset miten pilotit tukevat kasvuyritysten työllisyysohjelman tavoitteita. Esitettynä tietona pilottien lukumäärät eri vastausvaihtoehdoissa. Niiden pilottien kohdalta, joista saatiin useampi vastaus, on esitetty vastausten keskiarvon mukainen sijoittuminen vastausvaihtoehtoon. (Arvioinnin kysely 2018)



Asiakasvolyymeiltaan nykyiset pilotit ovat olleet monilta osin varsin pienimuotisia suhteessa tuleviin palvelutarpeisiin. Osittain syynä ovat olleet asiakashankinnan haasteet, mutta pääosin pilotit ovat myös resurssiltaan ja tavoiteltavilta asiakasmääriltä olleet pieniä. Kokeiltujen asioiden toimivuudesta ei ole nykyhetkellä ollut mahdollista tuottaa tietoa suuremmilla asiakasvolyymeilla lukuun ottamatta muutama suurempaa pilottia. Pienimuotoisempi kokeilutoiminta kasvupalveluihin valmistautumisen nykytilanteessa on ollut osittain tarkoituksenmukaista, mutta jatkossa on huomioitava, miten kokeillut mallit taipuvat suuremmille asiakasvolyymeille ja mitä oppeja nykyisistä piloteista on saatavissa suurempia asiakasvolyymeja ajatellen. Pilottien toteutusaika on ollut myös kohtuullisen lyhyt. Osassa piloteista on

koettu, että nykyisen toteutusajan puitteissa ei piloteista saada tavoitellun kaltaisella tavalla riittävän syvällistä tietoa ja kokemusta kokeilluista asioista. Nykyhetkellä kokeilutoiminnassa yhtenä haasteena on myös, että maakuntien järjestäytymisestä ja vastuista suhteessa valtioon ja kuntiin sekä muihin toimijoihin ei ole kaikilta osin vielä täyttä selvyyttä. Tästä johtuen pilotteja ei vielä ole voitu toteuttaa "aidossa" kasvupalveluiden ympäristössä.

Ohjelma on tukenut pilottien toteutusta tiedon tarpeita ohjaavana ja kannusteita luovana tahona. Erityisen tärkeä merkitys ohjelmalla on ollut asiakaslähtöisten näkökulman vahvistamisessa pilottien toimintamallien muodostamisessa. Ohjelma on ollut myös tärkeä tiedon jakamisen kanava sekä kasvupalveluihin valmistautumiseen tietoa kokoava rakenne.

4 Kasvupalvelujen valmistelun suuntaaminen: johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

4.1 Kasvuyritysten työllisyysohjelman lisäarvo kasvupalveluun valmistautumisen näkökulmasta

Kasvuyritysten työllisyysohjelman tavoitteena on ollut tukea kasvuyritysten liike-toimintaa ja kasvumahdollisuuksia osaavan työvoiman avulla ja vähentää osaavan työvoiman kehittyneemmällä tarjonnalla työttömyyttä. Tavoitteena on myös ollut saada yritykset tunnistamaan paremmin osaavan työvoiman mahdollisuudet kilpailukytekijänä omassa liiketoiminnassaan. Ohjelman ja sen pilottien avulla on erityisesti pyritty tuottamaan tietoa tulevan kasvupalvelulain mukaisesta toiminnasta työnvälityksessä sekä tukea nykyiset TE- ja yrityspalvelut korvaavan kasvupalvelun valmistelua.

Ohjelmassa ja sen piloteissa on kokeiltu monipuolisesti ja kattavasti erilaisia palvelun tuottamisen tapoja koskien yritysten kasvun tukemista, osaamisen tarjonnan vahvistamista sekä kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamista. Lisäksi piloteissa on testattu ja kehitetty palvelun ulkoistamisen yhteistyömalleja tilaajan ja tuottajan välillä sekä palkkioperusteisia palvelujen hankintamalleja. Palvelujen sisällöllisen uudistumisen osalta täysin uudentyyppeisiä palveluita ohjelman piloteissa on syntynyt vain vähän. Palvelujen uudistumisen näkökulmasta merkittävää on kuitenkin se, että piloteissa on luotu ja testattu aiempaa asiakaslähtöisempiä ja räätälöidympiä palvelumalleja sekä luotu uudentyyppeisiä julkisen ja yksityisen yritys- ja työvoimapalvelujen yhteistoimintamalleja. Hyviä ja onnistuneita kokemuksia on saatu mm. asiakassetelistä, kasvuagentti-toiminnasta, yrityskohtaisista kasvubuustaaajista,

erilaisista toimivista yhteistyömalleista palveluntuottajien kanssa, asiakastarpeiden kartoituksista ja palveluiden räätälöinnistä, palkkiomalleista sekä markkinavuoropuhelun ja neuvottelumenettelyjen käytännöistä.

Pilotit ovat tuottaneet runsaasti kokemuksia ja oppeja siitä, mitkä ovat käytännön toiminnan tasolla tärkeitä asioita ja potentiaalisia hyviä käytäntöjä tuleviin kasvupalveluihin valmistautumisessa. Etenkin palvelujen ulkoistamisesta ja järjestäjä-tuottajayhteistyöstä on saatu hyviä kokemuksia jatkoa ajatellen. Seuraavassa on esitetty keskeisiä oppeja käynnissä olevista piloteista erityisesti tulevia kasvupalvelupilotteja ajatellen:

- Onnistunut asiakashankinta ja asiakasohjaus ovat palvelun ulkoistuksen sekä ylipäänsä ulkoisen/monikanavaisen palvelutuotannon onnistumisen kulmakiviä.
- Tilaajan ja tuottajan yhteismarkkinointi on avainasemassa asiakashankinnan onnistumisen kannalta.
- Pienillä resursseilla ja volyymeillä toimittaessa (kuten suuri osa nykyisistä piloteista) menestyksekkäs toiminta edellyttää vahvaa asiakassegmentointia ja toiminnan fokusointia tiettyyn asiakasryhmiin.
- Asiakashankinta ja palveluräätälöinti vaativat hyvää asiakas- ja paikallistoimijoiden tuntemusta. Tässä palveluntuottajien jo olemassa olevat paikalliset ja alueelliset kontaktiverkostot (mm. asiakasyrityksiin ja muihin palvelutoimittajiin) ovat olleet tärkeitä hankkeen onnistumiselle.
- Palvelun järjestäjän ja tuottajien välinen tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus on osoittautunut hyväksi käytännöksi hankintamalleja luotaessa. Samoin hyväksi ja vakiintuneeksi toimintatavaksi on muodostunut systemaattinen markkinavuoropuhelu palvelun tilaajan ja tuottajan välillä.
- Palveluiden suunnittelussa sekä palkkiomallia ja palkkiokriteereitä laadittaessa tilaajan on määritettävä selkeät ja yksiselitteiset reunaehdot hankinnalle. Onnistuneen hankinnan edellytyksenä ovat selkeät pelisäännöt sekä yhteisymmärrys odotuksista ja palkkioperusteista.
- Vastaavasti palvelun tuottajalle tulee jättää vapautta ja kannusteita vahvempaan innovointiin palvelujen kehittämisessä sekä tarvittaessa mahdollisuus muuttaa toimintakonseptiaan ja muovata palvelujaan toiminnan aikana. Tämä koskee myös tulospalkkiomallia, jota tulisi voida kokeilun aikana muuttaa ja testata parhaan lopputuloksen löytämiseksi.

- Palvelutuottajien osaamisissa ja kyvyissä tuottaa tulevia kasvupalveluita on suuria eroja. Osalla palveluntuottajista ei ole realistista kuvaa tai osaamista siitä, mitä markkinatoiminta ja kannattava liiketoiminta edellyttävät.
- Suomalaiset toimijat kasvupalveluissa ovat vielä monilta osin pieniä ja niiden resurssit eivät riitä laajojen palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen. Kokeiluissa käytössä olleet resurssit ja palkkiomallin mukaiset palkkiot eivät ole riittävästi kannustaneet palvelun tuottajia tuotekehitystyöhön ja innovointiin.
- Palveluntuottajat tarvitsevat liiketoiminnan kehittämisessä vahvempaa erikoistumista ja omien kärkien terävöittämistä erottuakseen kilpailuilla markkinoilla. Tämä lisäksi kyvyn kehittämistä tarvitaan kokonaisvaltaisten palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen yksittäisten palvelujen sijaan.
- Asiakastiedon heikko välittyminen tilaajan ja palveluntuottajien välillä on ongelma, joka on ratkaistava mahdollisimman nopeasti. Tarvitaan yhteisiä asiakastietojärjestelmiä, jotka helpottavat asiakasohjautumisen lisäksi koko palveluprosessia.
- Pilotit ovat olleet asiakasvolyymeiltaan varsin pieniä suhteessa haasteiden ja ratkaistavien ongelmien laajuuteen. Jatkossa tarvitaan tietoa ohjelmassa kokeiltujen asioiden toimivuudesta suuremmilla asiakasvolyymeilla. Etenkin hankintamallien toimivuudesta ja hinnoittelusta isommilla asiakasvolyymeillä tarvitaan lisäymmärrystä.
- Lainsäädäntö ei mahdollista palveluntuottajan vastuun lisäämistä asiakasprosessissa toivotunlaisilta ja tarkoituksen mukaisilta osin. Lisäksi nykyinen lainsäädäntö hankaloittaa ja tekee raskaammaksi palveluntuottajan kohdalla asiakastyötä, mikä vaikuttaa ulkoisten palveluntuottajien kykyyn totuttaa palveluita. Lainsäädäntöä hankaloittaa myös tarvittavan asiakastiedon siirtoa julkisentoimijan ulkoisen palveluntuottajan välillä.

Ohjelman ja sen pilottien suoria vaikutuksia kasvuyritysten liiketoimintaan, osaavan työvoiman tarjontaan sekä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoon on vielä ennen aikaista arvioida. Pilottien pienistä asiakasvolyymeistä ja kokeilujen kesken-eräisyydestä johtuen ohjelman tämän hetkiset mitattavat tulokset ovat määrällisesti varsin vaatimattomia suhteessa osaavan työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannon volyyymihaasteisiin. Kasvuyritysten työllisyysohjelmalla ei siten tulla suoraan (esimerkiksi indikaattoreilla tarkastellen) ratkaisemaan yritysten kasvun haasteita tai osaavan työvoiman kohtaanto- ja saatavuusongelmia. Sen sijaan ohjelmalla on luo-

tu ja testattu palvelujen tuottamiseksi uusia malleja ja toimintatapoja, joiden avulla kasvun ja työvoiman saatavuuden haasteisiin pystytään vastaamaan ja vaikuttamaan pidemmällä aikavälillä. Ohjelman merkitystä arvioitaessa onkin ymmärrettävä kokeilujen ja pilottien luonne palvelusisältöjen ja toimintatapojen uudistajina. Uudistumisen sekä aiempaa tehokkaampien ja vaikuttavien palvelujen, palvelumallien sekä toimintakäytäntöjen kautta on mahdollisuus pidemmällä aikavälillä ratkaista yritysten kasvuun, työvoiman saatavuuteen sekä työttömyyteen liittyviä haasteita. Edellytyksenä on, että ohjelman piloteissa nyt pienillä volyymeillä testatut palvelumallit ja toimintatavat toimivat myös suuremmilla asiakasvolyymeillä ja että hyvien mallien ja toimintatapojen käyttöönotto pystytään varmistamaan ja juurruttamaan pysyväksi toiminnaksi tulevaisuuden kasvupalveluissa.

Ohjelmalla ja sen piloteilla on ollut tärkeä merkitys palvelujen sisällöllisessä uudistamisessa, kasvupalvelumarkkinoiden syntyminen tukemisessa sekä kasvupalveluihin valmistautumisessa. Pilotoinnit ja kokeilut ovat tällä hetkellä käytännössä ainoita tapoja testata sitä, miten kasvupalvelut on tarkoituksenmukaista tuottaa uudessa mallissa. Ohjelman ja ohjelmallisuuden laajempi lisäarvo ja yhteiskunnallinen merkitys näkyvät erityisesti seuraavina vaikutuksina:

- i. Piloteissa on testattu ja luotu lupaavia malleja sekä saatu kokemuksia koskien palvelujen sisällöllistä uudistumista, tulospohjaisia hankintoja sekä palvelumarkkinoiden syntyä. Tulevia kasvupalveluja ajatellen ohjelmassa ja sen piloteissa on kehitetty potentiaalisia palvelumalleja ja toimintatapoja laajempien vaikutusten aikaansaamiseksi.
- ii. Ohjelma ja pilotit ovat pitäneet sisällään merkittävän ajattelutavan muutoksen, jossa julkisia palveluja ei enää nähdä yksittäisinä pistemäisinä toimina, vaan pidempään asiakkuuteen perustuvana palveluna ja asiakaskohdaisesti räätälöitynä tukena. Pilottien kautta on siten vahvistettu kulttuurillista muutosta, jossa valmiiden TE-palvelujen tarjoamisen sijaan on siirrytty kohti aidosti asiakkaan tarpeista lähtevää palvelua.
- iii. Ohjelmassa ja sen piloteissa on koottu yhteen yhteisen "sateenvarjon" alle aiemmin työ- ja elinkeinopolitiikassa erillään olleet tavoitteet ja toimenpiteet työvoiman kysynnän, tarjonnan ja kohtaannon vahvistamiseksi. Kokonaisvaltaisilla ja samanaikaisilla kysyntää, tarjontaa ja kohtaantoa parantavilla toimilla ja toimintamalleilla on mahdollisuus aikaansaada synergisiä vaikutuksia työllisyyteen ja kasvuun. Ohjelma on tältä osin uudella tavalla

- viitoittanut tietä ja luonut malleja integroituihin ja synergisiin kasvupalveluihin kasvun ja työllisyyden edistämiseksi.
- iv. Ohjelman ja pilottien kautta alueellisia ja paikallisia voimavaroja on saatu koottua yhdensuuntaisesti tukemaan kasvuyritysten ja osaajien työllistymisen tavoitteita.
- v. Ohjelma on myös osoittanut, että kasvupalveluihin valmistautuminen vaatii edelleen panostuksia etenkin hankintaosaamiseen ja hankintamallien kehittämiseen sekä markkinakentän valmisteluun. Etenkin tulosperusteisissä hankintamalleissa ”oikean” hinnan määrittely on osoittautunut haasteellisesti, minkä johdosta ostopalvelukokeiluja ja kokemuksia hinnoittelusta tarvitaan lisää.

Valtaosassa piloteista on pyritty tulosperusteiseen hankintaan, jossa tuloksista palkitseminen on ollut ensisijaisin palkkionmaksun kriteeri. Puhtaasti tuloksiin perustuvat palkkiomallit eivät näytä toistaiseksi toimineen erityisen hyvin missään kokeiluissa (ml. myös muut alueelliset työllisyyskokeilut). Syinä tähän ovat mm. puutteet alan markkina- ja liiketoimintaosaamisessa, pienet asiakasvolyymit, kehittymättömät palvelu- ja liiketoimintamallit sekä palvelumarkkinoiden kehittymättömyys. Kasvuyritysten työllisyysohjelman piloteista onnistuneina palkkiomalleina nykytilanteessa, jossa palvelumarkkinat ovat vielä kehittymättömät, voidaan pitää tulospalkkiomalleja, jotka takaavat riittävät resurssin palvelun käynnistämiseen ja toimenpiteiden kehittämiseen. Hyviä esimerkkejä toimivista tulospalkkiomalleista ovat olleet mm. Pirkanmaan Kasvubuusti -pilotin malli, jossa käytössä on osittainen tulosperusteisuus (50 % palkkiosta on perusmaksua, 25 % lisää tuloksista ja 25 % palvelun laadusta /asiakaspalaute) sekä mm. Satakunnan malli, jossa toiminnan käynnistämiseen osoitetaan puolet palkkiosta, jonka jälkeen aletaan maksaa tulospalkkion mukaisesti lisäpalkkiota. Kummassakin mallissa varmistetaan toiminnan riittävä resursointi perusrahoituksella ja toisaalta kannusteet tuloksellisuuteen ja toiminnan kehittämiseen.

Panostuksia ja kehittämistoimia tarvitaan jatkossa etenkin markkinakentän valmisteluun ja kehittämiseen ennen kasvupalveluiden käynnistymistä. Erityisesti pienten maakuntien osalta palvelujen ulkoistamisen haasteeksi tulee muodostumaan se, löytyykö maakunnasta tai sen lähialueilta riittävästi palvelutuottajia erilaisiin palvelutarpeisiin sekä millaiset valmiudet ja kyvykkyydet maakunnilla on toimia ylimaakunnallisten palvelumarkkinoiden synnyttämisen edistämiseksi.

Ohjelman kokeiluissa hyviä tuloksia on saavutettu erityisesti resursseja ja palveluintensiteettiä lisäämällä (mm. asiakaskohtainen palveluräätälöinti, asiakaskohtainen sparraus yms.). Näiden toimenpiteiden kustannustehokkuudesta ei toistaiseksi ole näyttöä, mutta selvää on, että ainakin isoilla volyymeillä palvelujen asiakaskohtainen räätälöinti tulee yhteiskunnalle kalliiksi. Selkeää näyttöä ei viimeaikaisten selvitysten mukaan ole myöskään siitä, että palvelujen ulkoistaminen yksityisille palveluntuottajille olisi TE-toimistojen tai kuntien toimintaa kustannustehokkaampaan. Vaikuttaa myös vahvasti siltä, että kokeiluissa nyt käytetyillä palkkiohinnoilla maakuntien tuleva yleiskatteellinen raha ei riitä ostopalveluiden laajamittaiselle toteuttamiselle. Jatkon kannalta oleellista onkin se, pystytäänkö asiakaslähtöisiä palveluja tuottamaan jatkossa kustannustehokkaasti esimerkiksi uuden tyyppisillä resurssitehokkailla palveluratkaisuilla ja toimintamalleilla.

4.2 Kehittämisehdotuksia

Kasvuyritysten työllisyysohjelman piloteissa on luotu lupaavia malleja ja saatu kokemuksia palvelujen sisällöllisestä uudistamisesta, tulosperusteisista hankinnoista sekä palvelumarkkinoiden synnystä. Kasvuyritysten työllisyysohjelma on edistänyt ajattelutavan muutosta, jossa julkiset palvelut nähdään pidempään asiakkuuteen perustuvana palveluna ja asiakaskohtaisesti räätälöitynä tukena. Ohjelma on tältä osin vahvistanut kulttuurillista muutosta, jossa valmiiden TE-palvelujen tarjoamisen sijaan on siirrytty kohti asiakkaan tarpeista lähtevää palvelua. Muutoksen läpivienti edellyttää toimintatapoja ja palvelusisältöjä uudistavia kokeiluita myös jatkossa.

Kehittämisehdotus 1. Pilotointia ja erilaisia kokeiluja tarvitaan jatkossakin.

Niille tulee turvata riittävät toimintaresurssit ja aikaa testata toimintatapoja ja tehdä tuloksia. Yksittäisten pilottien ohella tarvitaan myös jatkumoon perustuvaa oppimista tukevaa ohjelmallista kehittämistä.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien valmistelijat ja muut vastuutahot.

Kehittämis ehdotus 2. Kasvuyritysten työllisyysohjelman pilotit ovat olleet volyymeitään varsin pieniä. Jatkossa tulee toteuttaa asiakasvolyymeiltaan laajempia ja suurempia pilotteja nyt pienellä otoksella kokeiltujen lupaavien toimintamallien testaamiseen.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien valmistelijat ja muut vastuutahot.

Kehittämis ehdotus 3. Onnistunut asiakashankinta, palvelumarkkinointi sekä palveluohjaus ovat pilottien onnistumisen keskeisiä kulmakiviä. Piloteille on varmistettava riittävät resurssit asiakashankintaan sekä palvelujen markkinointiin mm. palveluntuottajan ja tilaajan systemaattisella yhteistyöllä.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien muut vastuu- ja rahoittajatahot.

Kehittämis ehdotus 4. Asiakastiedon heikko välittyminen on koettu etenkin ostopalvelupilottien keskeiseksi ongelmaksi. Jatkossa asiakastiedon välittyminen ja kumuloituminen tulisi turvata esimerkiksi palvelun järjestäjän ja palveluntuottajien yhteisten asiakastietojärjestelmien (CRM) avulla.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien toteuttajat ja palveluntuottajat.

Pilotit ovat tuottaneet runsaasti kokemuksia ja oppeja onnistuneista toimintavoista ja hyvistä käytännöistä. Jatkossa on varmistettava, että kokemukset ja opit käynnissä olevista piloteista välittyvät kasvupalveluiden valmisteluun ja muuhun lainsäädännön valmisteluun sekä käynnissä olevien ja tulevien työllisyyskokeilujen ja kasvupalvelupilottien tietoon.

Kehittämis ehdotus 5. Onnistuneiden palvelukokeilujen tulosten ja kokemusten levittämiseksi ohjelmallisia toimenpiteitä on kohdistettava vahvemmin ohjelmatasoiseen viestintään (mm. nettisivut, tilaisuudet ja muu viestintä). Samoin on varmistettava, että pilottikohtaiset tulokset ja kokemukset leviävät muihin käynnissä oleviin ja jatkossa toteutettaviin kokeiluihin.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien toteuttajat ja muut vastuutahot.

Kehittämisehdotus 6. Lainsäädännön valmistelussa on varmistettava pilottien kokemuksista nousevat kehittämistarpeet ja tarpeellisen tiedon saattaminen lainsäädännön valmisteluun.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien toteuttajat ja palveluntuottajat (palveluntuottajajärjestöt).

Kehittämisehdotus 7. Uusissa kokeiluissa on uuden tyyppisten palveluratkaisujen ohella syytä kiinnittää erityishuomiota vaikuttavien ja kustannustehokaiden toimintatapojen ja -mallien tunnistamiseen ja testaamiseen. Erityisesti tulee testata sitä, millaisilla malleilla ja kustannuksilla pystytään tuottamaan asiakaslähtöisiä palveluita suuremmille asiakasvolyymeille.

Toteutuksen vastuutahot: TEM (kasvupalvelujen valmistelu), pilottien valmistelijat ja muut vastuutahot.

Kehittämisehdotus 8. Ohjelmallisen kokeilutoiminnan lisäksi kansallisen valmistelutyön onnistumisen tueksi tarvitaan systemaattinen toimintamalli- ja alusta vertailun, vertaiskehittämisen ja oppimisen tueksi.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, maakuntien vastuuvalmistelijat.

Kasvupalvelulaki jättää tilaa erityyppisille tavoille tuottaa kasvupalveluita tulevaisuudessa maakunnissa. Pilotoinnit ja kokeilut ovat tällä hetkellä käytännössä ainoita tapoja testata sitä, miten kasvupalvelut ovat mahdollista ja tarkoituksenmukaista tuottaa uudessa mallissa. Kasvupalveluihin valmistautuminen vaatii vielä toimia ja panostuksia etenkin markkinakentän valmisteluun.

Kehittämisehdotus 9. Palvelun järjestäjän ja tuottajien välinen yhteistyö ja tiivis keskinäinen vuorovaikutus ovat osoittautuneet hyviksi käytännöiksi hankintamalleja luotaessa. Järjestäjän ja tuottajan välistä systemaattista markkinavuoropuhelua on jatkettava ja ylläpidettävä jatkuvaa keskustelua tulevaisuuden toimintatavoista palveluiden järjestämisessä ja toteuttamisessa.

Toteutuksen vastuutahot: TEM (kasvupalvelujen valmistelu), palveluntuottajat, maakuntien vastuuvalmistelijat

Kehittämisehdotus 10. Tulevissa piloteissa tulisi hyödyntää ja kokeilla vahvemmin monituottajamallia, jossa palvelun tuottajien välille pyrittäisiin luomaan aito kilpailutilanne.

Toteutuksen vastuutahot: TEM (kasvupalvelujen valmistelu), pilottien valmistelijat ja muut vastuutahot.

Kehittämisehdotus 11. Kokeilujen kautta alueilla on aikaansaatu järjestäjä-tuottaja yhteistyön kautta hyviä lähtöjä yksityisen liiketoiminnan ja palvelumarkkinoiden synnyttämiseksi. On varmistettava, että palvelumarkkinoiden syntyä edistäviä kumppanuuksia hyödynnetään myös kokeilujen päättämisen jälkeen.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, pilottien toteuttajatahot, maakuntien vastuvalmistelijat.

Valtaosassa piloteista on kokeiltu tulosperusteista hankintaa, jossa tuloksista palkitseminen on ollut ensisijaisin palkkionmaksun kriteeri. Kokeiluissa käytetyt hinnoittelumallit ovat perustuneet pääsääntöisesti julkisen puolen kokemukseen pohjautuvaan palvelun tuottamisen hintaan, eivät palveluyritysten liiketoiminnasta lähtevään hinnoitteluun. Puhtaasti tuloksiin perustuvat palkkiomallit eivät näytä toistaiseksi toimineen erityisen hyvin missään kokeiluissa.

Kehittämisehdotus 12. Hankintaosaamista on edelleen kehitettävä sekä hankintamalleja testattava palvelunjärjestäjän ja tuottajien välisenä yhteistyönä. Samoin yhteistä tietoisuutta on parannettava tulevaisuuden palvelujen toteuttamistavoista ja kehittämistarpeista sekä lisättävä ymmärrystä potentiaalisten kasvupalvelutuottajien kyvystä ja liiketoimintaedellytyksistä tuottaa palveluita.

Toteutuksen vastuutahot: TEM (kasvupalvelujen valmistelu), palveluntuottajat (toimialajärjestöt), maakuntien vastuvalmistelijat.

Kehittämisehdotus 13. Palveluiden suunnittelussa sekä palkkiomallia ja palkkiokriteereitä laadittaessa tilaajan on määritettävä selkeät ja yksiselitteiset reunaehdot hankinnalle. Vastaavasti toteuttajalle tulee jättää vapautta ja kan-

nusteita vahvempaan innovointiin palvelujenkehityksessä sekä tarvittaessa mahdollisuus muuttaa toimintakonseptiaan ja muovata palveluitaan toiminnan aikana.

Toteutuksen vastuutahot: TEM (kasvupalvelujen valmistelu), palveluntuottajat, maakuntien vastuuvalmistelijat.

Kehittämis ehdotus 14. Oikean hinnoittelun määrittämiseksi tarvitaan edelleen lisäymmärrystä ja testausta. Tulevissa kasvupalvelupiloteissa palkkiohinnoittelu on otettava yhdeksi kokeilukohteeksi.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, maakuntien vastuuvalmistelijat.

Kehittämis ehdotus 15. Palveluntuottajille ja hankkijoille tulisi järjestää yhteistä liiketoimintalähtöistä hankinta- ja hinnoittelukoulutusta.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, palveluntuottajat, toimialajärjestöt, maakuntien vastuuvalmistelijat.

Erityisesti pienten maakuntien osalta palvelujen ulkoistamisen haasteeksi tulee muodostumaan se, löytyykö maakunnasta tai sen lähialueilta riittävästi palveluntuottajia erilaisiin palvelutarpeisiin sekä millaiset valmiudet ja kyvykkyudet maakunnilla on toimia ylimaakunnallisten palvelumarkkinoiden synnyttämisen edistämiseksi.

Kehittämis ehdotus 16. Tietoa maakunnissa toimivista palveluntuottajista ja heidän valmiuksistaan toimia kasvupalveluiden tuottajina tarvitaan enemmän. Samoin maakuntien valmiuksia ja kyvykkyksiä toimia ylimaakunnallisten palvelumarkkinoiden synnyn edistämiseksi tulisi testata ja kehittää mm. ylimaakunnallisten kasvupalvelukokeilujen avulla.

Toteutuksen vastuutahot: TEM, maakuntien vastuuvalmistelijat.

LÄHTEET

- Ajankohtaistilaisuus kasvupalvelun järjestäjätuottamismallin rakentamisesta. Esitys 5.2.2018 Säätytalo. Maakunta- ja Soteuudistus. Valtioneuvosto. ><http://docplayer.fi/71416101-Ajankohtaistilaisuus-kasvupalvelun-jarjestajatuottamismallin.html><
- Kasvubuusti hanke Pirkanmaa – Tilannekatsaus 2017. Pirkanmaan TE-toimisto ja Pirkanmaan ELY-keskus. 2017.
- Kasvupalvelu yritysten kehittämisen ja työvoiman saatavuuden tueksi. Etelä-Pohjanmaa Kasvipilotti-hanke. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus. Kalvoesitys. 2016.
- Letter of intent. economic development programme. Länsstyrelssen Norrbotten. 2015
- Markkinavuoropuhelu kasvupalvelujen tueksi. Analyttisen tuen raportti. Owl Group. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016.
- Pk-yritysbarometrit 2017-2018. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö.
- Suhdannebarometrit vuosilta 2017-2018. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Kasvua Kaakkoon Kaakkois-Suomi. Kaakkois-Suomen TE-toimisto ja Kaakkois-Suomen ELY-keskus.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Kasvuyritysten työllisyysohjelman Kasvubuusti Pirkanmaa. Pirkanmaan ELY-keskus ja Pirkanmaan TE-toimisto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Kasvua ja osaamista Pohjois-Savo. Pohjois-Savon ELY-keskus ja Pohjois-Savon TE-toimisto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Korkeasti koulutettujen tehostun työnvälityksen pilotti (KokoSata-rekry) Satakunta. Satakunnan ELY-keskus ja Satakunnan TE-toimisto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Korkeasti koulutettujen rekrytointipilotti, Koko-rekry Uusimaa. Uudenmaan ELY-keskus ja Uudenmaan TE-toimisto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Matkailutöihin - etelän lämmöstä Lappiin ja Lapista etelään Lappi ja Varsinais-Suomi. Lapin TE-toimisto ja Varsinais-Suomen TE-toimisto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Meri- ja autoteollisuuden tehostettu työnvälitys Varsinais-Suomi. Varsinais-Suomen ELY-keskus ja Varsinais-Suomen TE-toimisto.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ja TE-toimiston esitykset työnvälityksen kärkihankkeen piloteiksi. Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottiesitys: Yrittäjästä työnantajaksi Valtakunnallinen. Uudenmaan ELY-keskus.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilotti. Työnvälityksen uudet pilotit 2017. Kasvuyritysten työllisyysohjelma -kalvoesitys. Lapin TE-toimisto. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017.
- Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien seurantalomakkeet 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018
- Olli Oosi, Janika Keinänen, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Risto Karinen ja Mikko Wennberg (2017). Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 43/2017
- Yrityskoordinaattoripalvelut Raportti 1. yritystyhmän toteutuksesta. Etelä-Pohjanmaa Kasvipilotti-hanke. Erkki Petäjä. Solutum Oy. 2017.

Kasvuyritysten työllisyysohjelma ja kasvupalvelut -arviointiselvitys

Vuosien 2016–2019 aikana toteutetaan kasvuyritysten työllisyysohjelmaa, jonka tavoitteena on tukea kasvuyritysten liiketoimintaa ja kasvua osaavan työvoiman avulla, vähentää osaavan työvoiman kehittyneemmällä tarjonnalla työttömyyttä sekä saada yritykset tunnistamaan paremmin osaavan työvoiman mahdollisuudet kilpailukytekijänä omassa liiketoiminnassaan. Ohjelmassa tuotetaan tietoa tulevan kasvupalvelulain mukaisesta toiminnasta työnvälityksessä sekä tuetaan nykyiset TE- ja yrityspalvelut korvaavan kasvupalvelun valmistelua.

Selvitystyössä tuotettiin tietoa, miten ohjelma ja sen pilotit tukevat tulevien kasvupalveluiden valmistelua sekä edistävät palvelujen sisällöllistä uudistamista, tulosperusteisia hankintoja ja palvelumarkkinoiden syntyä. Lisäksi työssä tuotettiin tietoa, miten onnistuneesti piloteissa on edistetty yritysten kasvua osaavan työvoiman avulla ja saadaanko toimintatavoilla haluttuja vaikutuksia aikaiseksi. Työssä on kiinnitetty huomiota erityisesti kasvupalvelujen kehittymistä tukevien elementtien arviointiin ja niistä saatuihin oppeihin.

Selvitystyön tulosten pohjalta annettiin suosituksia kasvupalveluiden valmistelutyön suunnittamiseen ja ohjelman oppien ja hyvien käytäntöjen jatkohyödyntämiseen liittyen.

Verkkójulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-327-309-2

Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi
Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi