

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Työelämä • 43/2017

Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 43/2017

Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus



Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN: 978-952-327-256-9

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2017

Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö	29.11.2017	
Tekijät	Olli Oosi, Janika Keinänen, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Risto Karinen ja Mikko Wennberg, Owl Group Oy		
Julkaisun nimi	Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 43/2017		
Diaari/hankenumero	TEM/762/02.03.01/2016	Teema	Työelämä
ISBN painettu	978-952-327-255-2	ISSN painettu	1797-3554
ISBN PDF	978-952-327-256-9	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-256-9		
Sivumäärä	122	Kieli	Suomi
Asiasanat	työnvälitys , kasvupalvelut, pilotit, TE-toimistot, palveluntuottajat, yrityspalvelut		
Tiivistelmä	<p>Toiminta- ja arviointitutkimus on seurannut työnvälityksen kärkihankkeeseen kuuluvien pilottien toteutumista kesästä 2016 syyskuuhun 2017 saakka. Tutkimuksen tavoitteena on tukea TE-toimistoja työnvälityksen tulosperusteisten ostopalvelupilottien toteuttamisessa ja kehittämisessä.</p> <p>Pilotit ovat onnistuneet kokeiluina ja niistä voidaan oppia uusien pilottien jatkokokeittelyyn. Pilottien asiakasmäärä on kokonaisuudessaan niin pieni, että merkittäviä johtopäätöksiä ei voi tehdä. Asiakasohjauksen toimivuus on keskeinen pilottien onnistumista selittävä tekijä. Tarkastelujaksolla työllistymistulos on ollut pääasiassa yhtä hyvä piloteista kiinnostuneilla asiakkaila kuin niillä, jotka eivät ole osallistuneet pilotteihin. Yritystoiminnan aloittaminen on ollut piloteissa ainoa vaihtoehtona vain osittain. Yrityspalvelupiloteista tuloksellisimpia ovat olleet selkeään tarpeeseen ja tavoitteenasetteluun liittyneet pilotit.</p> <p>Arvioinnissa suositellaan, että asiakasohjaus tulee toteuttaa nykyistä systemaattisemmin ja selkeämmin. Hankinnat tulisi toteuttaa neuvottelumenettelynä ja laatutekijöitä sekä kilpailullisuutta painottaen. Pilotteja tulisi kokeilla pidempään työttömänä olleille, asiakkaiden valintaa arvalla ja vertailuasetelmaa hyödyntäen. Palveluntuottajia tulisi rohkaista erilaisten asioiden kokeiluun pilottien aikana. Valinnanvapauteen mentäessä tulee lisätä palveluntuottajien markkinointia ja palveluita koskevaa viestintää. Yrittäjyys sekä työllistymisen uudet muodot tulisi entistä paremmin huomioida työllistymistuloksen vaihtoehtona.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Työllisyys- ja yrittäjyysosasto/Elisabet Heinonen, puh. 029 504 9209</p>		
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Painopaikka ja vuosi	Lönnerberg Print & Promo		
Julkaisun myynti/jakaja	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet	29.11.2017	
Författare	Olli Oosi, Janika Keinänen, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Risto Karinen och Mikko Wennberg, Owal Group Oy		
Publikationens titel	Verksamhets- och utvärderingsundersökning av pilotprojekt inom spetsprojektet för arbetsförmedlingen		
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer 43/2017		
Diarie-/ projektnummer	TEM/762/02.03.01/2016	Tema	Arbetsliv
ISBN tryckt	978-952-327-255-2	ISSN tryckt	1797-3554
ISBN PDF	978-952-327-256-9	ISSN PDF	1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-256-9		
Sidantal	122	Språk	Finska
Nyckelord	arbetsförmedling, tillväxttjänster, pilotprojekt, arbets- och näringsbyråer, tjänsteproducenter, företagstjänster		
Referat	<p>En verksamhets- och utvärderingsundersökning har följt hur de pilotprojekt som ingår i spetsprojektet för arbetsförmedlingen har utfallit från sommaren 2016 till september 2017. Målet med undersökningen är att stödja arbets- och näringsbyråerna i genomförandet och utvecklandet av pilotprojekt som gäller resultatbaserade köpta tjänster.</p> <p>Pilotprojekten har lyckats som försök, och av dem kan man dra lärdomar för fortsatt utveckling av pilotprojekten. Kundantalet inom pilotprojekten är i sin helhet så litet att några betydande slutsatser inte kan dras. En fungerande handledning av kunderna är en viktig förklarande faktor för ett positivt utfall av pilotprojekten. Under granskningsperioden har sysselsättningsresultatet i regel varit lika bra hos de kunder som varit intresserade av pilotprojekten som hos dem som inte har deltagit i pilotprojekten. Inom pilotprojekten har inledande av företagsverksamhet endast delvis varit ett verkligt alternativ. Bland pilotprojekten för företagstjänster har de bästa resultaten fåtts i de pilotprojekt som varit kopplade till ett klart behov och målsättningar.</p> <p>I utvärderingen rekommenderas att handledningen av kunderna bör ske mer systematiskt och klarare än nu. Upphandlingar bör genomföras som förhandlat förfarande och med tyngdpunkt på kvalitetsfaktorer och konkurrens. Pilotprojekt bör prövas på personer som varit arbetslösa en längre tid, urvalet av kunderna ske slumpvis och referensscenarier användas. Tjänsteproducenterna bör uppmuntras att pröva olika saker under pilotprojektens gång. När större valfrihet införs bör kommunikationen om tjänsteproducenternas marknadsföring och tjänster utökas. Företagande och nya former av sysselsättning bör ännu bättre än tidigare beaktas som alternativ för sysselsättningsresultatet.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Avdelningen för sysselsättning och företagande/Elisabet Heinonen, tfn 029 504 9209</p>		
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet		
Tryckort och år	Lönberg Print & Promo		
Beställningar/distribution	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment		29 November 2017
Authors	Olli Oosi, Janika Keinänen, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Risto Karinen and Mikko Wennberg, Owl Group Oy		
Title of publication	Operational and evaluation study of employment service's key project pilots		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 43/2017		
Register number	TEM/762/02.03.01/2016	Subject	Working life
ISBN (printed)	978-952-327-255-2	ISSN (printed)	1797-3554
ISBN PDF	978-952-327-256-9	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-256-9		
Pages	122	Language	Finnish
Keywords	employment service, growth services, pilots, TE Offices, service providers, business services		
<p>Abstract</p> <p>The operational and evaluation study has monitored the implementation of the pilots that are part of the employment service's key project from June 2016 to September 2017. The objective of the study is to support TE Offices in implementing and developing performance-based procurement service pilots.</p> <p>The pilots were successful experiments and a lot can be learned from them for the further development of new pilots. The number of clients of the pilots overall was so small that no significant conclusions can be drawn. The functionality of customer guidance is a critical explanatory factor for the success of the pilots. In the main, the employment results during the review period were as good among customers who were interested in the pilots as for those who did not participate in them. Starting up their own business was a genuine alternative for only some of those who took part in the pilots. The most productive of the business services pilots were those related to clear needs and which had set targets.</p> <p>In the evaluation it is recommended that customer guidance should be implemented more systematically and clearly than at present. Procurement should be implemented as a negotiation procedure and emphasis should be placed on quality factors and competitive dialogue. Pilots should be tried out with the longer term unemployed drawing lots to select customers and utilising benchmarking. Service providers should be encouraged to experiment with different things during the pilots. Moving towards freedom of choice, service providers' marketing and communications regarding their services should be increased. More consideration should be given to entrepreneurship and new forms of employment as alternative employment results.</p> <p>Contact person at the Ministry of Economic Affairs and Employment: Employment and Entrepreneurship Department/ Elisabet Heinonen, Tel. +358 29 504 9209</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Printed by (place and time)	Lönnerberg Print & Promo		
Publication sales/ Distributed by	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

Esipuhe	8
Johdanto	11
OSA I: Pilottikokonaisuuden arviointi	13
1 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset	13
1.1 Johtopäätökset.....	13
1.2 Suositukset.....	21
2 Pilottien toteutukseen liittyvät havainnot	25
2.1 Pilottien palveluntuottajien hankintaprosessit ja kokemukset hankintojen toimivuudesta.....	25
2.2 Asiakasohjautuminen ja asiakasvalinta piloteissa.....	29
2.3 Kiinnostivatko pilotit asiakkaita ja jos eivät, miksi?.....	32
2.4 Asiakkaiden palveluprosessit ja asiakkaiden kokemus palveluista	40
3 Palkkiomallien toimivuus	45
3.1 Katsaus palkkiomalleihin	45
3.3 Järjestäjän näkemykset palkkiomalleista	48
3.4 Analyysi tuloksen maksamisen kriteereistä ja ongelmista	48
4 Yhteenveto pilottien tuloksista	53
4.1 Työnvälitykseen liittyvät tulosperusteisten pilottien keskeiset opit.....	53
4.2 Tuloksellisuus tilastollisesti analysoituna	56
4.3 Yrityspalveluita koskevien pilottien keskeiset opit	71
4.4 Millaiset palveluntuottajat olivat tuloksellisimpia ja miksi?	73

OSA II. Pilottikohtaiset analyysit	78
5 Lappi – Yhteistyöpilotti, henkilöstöpalveluyritykset	78
6 Keski-Suomi: TE-toimiston ja alueen henkilöstöpalveluyritysten yhteistyön kehittämiseen ja työväilyksen tehostamiseen tähtäävä pilotti rakennusalalla	81
7 Uudenmaan Äkkilähtö työhön! -palvelut ICT-, digi- ja markkinointialoille	87
8 Uudenmaan Äkkilähtö työhön 2! -palvelut majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan- ja myynnin aloille	90
9 Pirkanmaan Back to Business -pilotti	92
10 Hämeen pilotti: Yli 50-vuotiaiden irtisanottujen tehokas työväily	96
11 Pohjois-Savon pilotti: Yrityslähtöistä työllistymistä rakennusalalla	100
12 Uudenmaan ProStart – Proaktiivinen työllistymisen malli korkeasti koulutetuille	105
13 Yrittäjyyden edistäminen omistajavaihdoksilla ja yrittäjyysvalmennuksella (Kainuu, Satakunta ja Pohjanmaa)	109
14 Lapin pilotti: Pienten kasvuhakuisten yritysten rekrytointikynnyksen madaltaminen	115
15 Pohjanmaan pilotti: Alkutuotantoon rekrytointi yhteistyössä HPL:n kanssa	119
Liite: Arvioinnin toteutus	121

ESIPUHE

Hallitusohjelmassa ja hallituksen kärkihankkeessa ”Työvoimahallinnon uudistaminen työllistymistä tukevaksi” TE-toimistojen tehtäväksi kirkastetaan työvälitys ja julkisen työnvälityksen vuoropuhelua ja yhteistyötä työnantajayritysten kanssa vahvistetaan. Osana kärkihanketta yksityisten työvoimapalveluiden roolia erityisesti helpoimmin työllistyvien palveluissa lisätään. Yksityisten työvoimapalveluiden roolia vahvistetaan lisäämällä sopimusperäistä ja ostopalveluyhteistyötä. Ostopalvelujen käyttöä lisätään muun muassa työnhaun tukemisessa ja työhönvalmennuksessa.

Työnvälityksen pilottien tavoitteena on ollut löytää uusia, innovatiivisia keinoja asiakkaiden työllistymiseen, työttömyyden pitkittymisen ehkäisyyn, osaavan työvoiman saatavuuteen sekä yrittäjyyden edistämiseen. Yrityslähtöisyys ja yrittäjyys työllistymisen vaihtoehtona ovat pilottien lähtökohtia. Piloteissa on testattu yksityisten palvelujen hyödyntämistä rajatuissa asiakasryhmissä tai suunnattuina vain valittuihin toimialoihin, ammatteihin tai työnvälityksen palveluihin. Piloteissa on kehitetty uudenlaisia työnhaun muotoja ja yrityspalvelujen toimintatapoja. Kohderyhmien valinnoissa on huomioitu aikaisempien vastaavien tutkimusten suositukset.

Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimuksen tavoitteena on ollut arvioida pilottien toteuttamista ja nostaa esiin uusia kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksessa on arvioitu muun muassa asiakasohjausta, hankintaprosessia ja palkkiomallia, tulosperusteisia ostopalveluja, asiakkaiden palvelukokemuksia, asiakkaan valinnanvapautta sekä eri palveluntuottajien tuloksellisuutta. Arvioinnin kohteena ovat olleet myös työnhaun uusien muotojen ja yrityspalvelun toimintamallien kehittämisen pilotit. Arvioinnin suosituksissa kiinnitetään huomiota hyviin käytäntöihin, joita voidaan hyödyntää maakuntauudistuksen ja kasvupalveluiden valmistelussa. Arviointiraportti sisältää myös pilottikohtaiset analyysit.

Toiminta- ja arviointitutkimuksen mukaan pilotit ovat onnistuneet kokeiluina ja niiden tuloksia voidaan hyödyntää uusien hankkeiden suunnittelussa. Kokeilujen laadullista tuloksellisuutta selittää erityisesti palveluntuottajan kyky räätälöidä pilotin toteutusmalli valitun asiakasryhmän tarpeisiin sopivaksi, uudet innovatiiviset toteutustavat ja valmennuksellisen toiminnan yhdistäminen työnantajien rekrytointitarpeisiin. Asiakasohjaus selittää merkittävästi pilottien onnistumisesta. Kokeiluissa joissa asiakasohjaus on toteutettu systemaattisesti ja keskitetysti, hankkeisiin on saatu riittävästi asiakkaita.

Arvioinnin keskeinen suositus on, että uusien pilottien tulee olla asiakasmääriltään selvästi nykyistä laajempia, ja uuden kasvupalvelun valmistelun tueksi tarvitaan kokonaisten asiakaspalveluprosessien hankintaan ulottuvia kokeiluja. On tarkoituksemukaista, että uudet kokeilut ovat sisällöllisesti nykyistä kokonaisvaltaisempia, aiempaa paremmin työvoima- ja yrityspalvelua yhteensovittavia sekä työn eri muodot (palkkatyö, yrittäjyys, keikkatyö, kevytyrittäjyys) huomioon ottavia.

Tutkimuksen ovat tehneet Olli Oosi, Janika Keinänen, Laura Jauhola, Jeremias Kortelainen, Risto Karinen ja Mikko Wennberg Owl Group Oy:stä.

Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi kehitysjohtaja Elisabet Heinonen, TEM ja ohjausryhmän jäsenenä ovat olleet työmarkkinaneuvos Jarmo Palm, TEM, neuvotteleva virkamies Tuija Groop, TEM, kehittämisspäällikkö Jarkko Tonttila, TEM, neuvotteleva virkamies Johanna Laukkanen, TEM, neuvotteleva virkamies Hanna Hämäläinen, TEM, neuvotteleva virkamies Päivi Haavisto-Vuori, TEM, toimistonjohtaja Jarmo Ukkonen, Uudenmaan TE-toimisto, toimistonjohtaja Regina Saari, Pirkanmaan TE-toimisto, palvelujohtaja Pekka Voutilainen, Hämeen TE-toimisto, palvelujohtaja Kaija Kukkola, Lapin TE-toimisto, palvelujohtaja Minna Heino, Keski-Suomen TE-toimisto, aikuiskoulutuspäällikkö Riikka Joutsensaari, Pirkanmaan ELY-keskus, yksikön päällikkö Jan Blomberg, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, tiiminvetäjä Sara-Lotta Moilanen, KEHA-keskus, suunnittelija Sirpa Kukkala, TEM/TYO (tammikuun 2017 alusta lähtien suunnittelija Joonas Karhinen, TEM/TYO).

Työ- ja elinkeinoministeriö kiittää tutkimuksen tekijöitä ansiokkaasta työstä ja käytännönläheisistä suosituksista pilottitoiminnan kehittämiseksi. Arviointiraportti antaa arvokasta ja monipuolista tietoa maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen val-

mistelutyöhön. Ministeriö kiittää myös kaikkia tutkimuksen tiedonhankintaan osallistuneita tahoja.

Helsingissä 29.11.2017

Elisabet Heinonen
Kehitysjohtaja
Työ- ja elinkeinoministeriö

Johdanto

Tämä toiminta- ja arviointitutkimus on seurannut esipuheessa mainittujen pilottien toteutumista kesästä 2016 syyskuuhun 2017 saakka. Tutkimuksen tavoitteena on tukea TE-toimistoja työlläilyksen tulosperusteisten ostopalvelupilottien toteuttamisessa ja kehittämisessä sekä tuottaa tietoa siitä, millä edellytyksillä yksityinen palvelu ja palvelutuotanto voidaan liittää osaksi julkisia työvoima- ja yrityspalveluja.

Arviointitutkimuksen keskeisiä kysymyksiä ovat olleet

- Millaisissa asiakasryhmissä ja toimialoilla ostopalvelu on tuloksellisinta?
- Millaisiin työpaikkoihin (toimiala, koko, sijainti) ja työsuhteisiin asiakkaat ovat sijoittuneet?
- Onko yrittäjyys ollut piloteissa aidosti työllistymisen vaihtoehtona ja miten yrittäjyys tulisi palveluissa ottaa aiempaa paremmin huomioon?
- Millaisia yrityspalvelun toimintamalleja ja yhteistyömuotoja yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa on tuloksellisuuden näkökulmasta perusteltua levittää kaikkiiin TE-palveluihin?
- Mitä keinoja ja palveluita käyttäen ja millä edellytyksillä tuloksia saadaan, ja millaiset palveluntuottajat ovat tuloksellisia?

Arvioinnin toteutusaikana työ- ja elinkeinohallinnon toimintaympäristö on ollut muutoksessa. Maakuntaudistuksen yhteydessä nykyiset TE-palvelut ja yrityspalvelut yhdistyvät kasvupalveluiksi. Palvelujen järjestämisvastuu siirtyy vuonna 2020 maakunnille, jotka hankkivat palvelujen tuottamispalvelut yksityisiltä palvelutuottajilta. Muutoksen vuoksi arvioinnin kysymyksiin vastataan tässä raportissa näiden toimintaympäristön muutosten kontekstissa.

Raportin Osassa 1 esitetään yhteenveto arvioinnin havainnoista. Lukuun 1 on koottu arvioinnin keskeiset johtopäätökset ja suositukset. Suosituksissa huomio kiinnitetään erityisesti siihen, millaisia oppeja tästä pilottikokonaisuudesta voidaan nostaa tulevien vuosien jatkokehittelyyn. Luvussa 2 kuvataan pilottien hankintaan ja toteutukseen liittyviä havaintoja, luvussa 3 nostetaan esiin tulospalkkiomallien toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Luvussa 5 kootaan yhteen pilottien keskeiset tulokset. Osassa II on kuvattu jokainen pilotti hyvin tiiviisti.

OSA I: Pilottikokonaisuuden arviointi

1 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset

1.1 Johtopäätökset

Johtopäätökset arviointikysymyksittäin

Johtopäätös 1: Pilotit ovat onnistuneet kokeiluina, sillä niistä voidaan ottaa oppia vastaavan tyyppisten pilottien jatkokehittelyyn

Pilottien tavoitteena on ollut testata yksityisten palvelujen hyödyntämistä erilaisissa kohderyhmissä ja työnvälityksen palveluissa sekä kehittää uusia työnhaun muotoja ja uuden tyyppisiä yrityspalveluita. Pilotit ovat onnistuneet kokeiluina siten, että niistä voidaan oppia vastaavan tyyppisten pilottien jatkokehitykseen ja yksityisen palvelutuotannon hyödyntämiseen vaikuttavista tekijöistä.

Johtopäätös 2: Pilottien asiakasmäärä on kokonaisuudessaan niin pieni, että merkittäviä johtopäätöksiä ei voi tehdä

Pilottien asiakasmäärä on kokonaisuudessaan sen verran pieni, että merkittävien johtopäätösten esittämiseen on suhtauduttava varauksella. Piloteista voidaan kuitenkin palvelututkimuksen kautta oppia vastaavan tyyppisten julkisen ja yksityisen (tai järjestäjä-tuottaja) mallien kehittämiseen liittyen.

Johtopäätös 3: Parhaimmillaan joka toinen palveluun osallistuneista työllistyi heti palvelun päätyttyä onnistuneissa piloteissa, toisaalta heikommissa työllistymistä ei juurikaan tapahtunut.

Työnvälityksen tulosperusteisten pilottien palveluita on hankittu pääasiassa asiakkaan valinnanvapausperiaatetta hyödyntäen. Tämä tarkoittaa sitä, että useassa piloteista asiakkaat ovat voineet valita itse useamman palveluntuottajan¹ välillä tai ovat voineet jättäytyä palvelun ulkopuolelle. Palvelujen tuloksellisuutta on seurattu välittömästi palvelujen kautta työllistymisen näkökulmasta. Parhaimmillaan onnistuneissa piloteissa joka toinen palveluun osallistuneista työllistyi heti palvelun päätyttyä, toisaalta heikommissa työllistymistä ei juurikaan tapahtunut. Tuloksellisuus palveluntuottajien välillä vaihtelee jonkin verran, mutta ei kovin merkittävästi.

Johtopäätös 4: Parhaiten työnvälitykseen liittyneet tulosperusteiset pilotit ovat onnistuneet osaamisintensiivisillä digi-, ICT-, markkinointi- tai muilla asiantuntija-aloilla. Heikoimmin onnistuneissa piloteissa asiakkaiden kiinnostus palveluihin on ollut vähäistä.

Parhaiten työnvälitykseen liittyneet tulosperusteiset pilotit ovat onnistuneet osaamisintensiivisillä digi-, ICT-, markkinointi- tai muilla asiantuntija-aloilla sekä Keski-Suomen rakennusalan pilotissa. Tuloksiltaan heikoimmin ovat menestyneet rakennusalaan sekä palvelu- ja ravitsemusalaan liittyvät pilotit, joiden keskeiset haasteet ovat liittyneet hinnoittelu- tai suunnitteluvirheisiin tai asiakkaiden vähäiseen kiinnostukseen palveluita kohtaan:

- Hinnoittelu- ja suunnitteluvirheellä tarkoitetaan sitä, että hinnan painoarvo on ollut liian suuri, mikä on ohjannut palveluntuottajan tarjoamaan palveluita liian alhaisella hinnalla, jolloin toiminnan toteutus on jäänyt liian kapeaksi eikä vastaa asiakkaiden tarpeita.
- Asiakkaiden kiinnostus palvelua kohtaan erityisesti rakennus- ja palvelualan piloteissa on ollut vähäistä, ja palvelun infotilaisuuksista palveluun lähteneiden asiakkaiden määrä on ollut seurantatietojen perusteella vähäinen. Noin kaksi kolmesta arvioinnin kyselyyn vastanneesta palveluun osal-

¹ Palveluntuottajalla tarkoitetaan tässä raportissa piloteissa toteutettujen kilpailutusten kautta palvelujen toteuttajiksi valittuja organisaatioita

listumattomasta asiakkaasta koki, että ei tarvitse työn hakemisen tueksi mitään palvelua. Käytännössä asiakkaisiin liittyvää tutkimusta tulisi kuitenkin lisätä, sillä nykyisillä seurantavälineillä palvelujärjestelmän ja TE-palveluiden tietämys asiakkaiden tilanteesta on suhteellisen vähäistä.

Palveluntuottajien tuloksellisuus on vaihdellut jonkin verran, mutta keinot ja orientaatio pilotissa mukana oloon sitä enemmän. Tuloksellisuutta ei ole voitu tilastojen valossa seurata pidemmällä aikajänteellä, vaan analyysi perustuu palvelun päättämisen jälkeiseen työllistymiseen sekä laadullisiin havaintoihin.

Johtopäätös 5: Yksittäisen pilotin tuloksellisuutta laadullisesti selittävät erityisesti seuraavat tekijät:

- palveluntuottajien kyky räätälöidä pilotin toteutusmalli TE-toimiston kohderyhmälle
- uudet innovatiiviset toteutustavat (erityisesti vertaistoimintojen hyödyntäminen) ja
- valmennuksellisen toiminnan yhdistäminen työnantajien rekryointitarpeisiin.

Asiakkaiden että palveluntuottajien oman arvion pohjalta asiakkaiden omalla aktiivisuudella ja motivaatiolla on myös suuri merkitys prosessin aikana. Heikkoa tuloksellisuutta selittävät edellä kuvatut hinnoitteluvirheet ja siitä aiheutuvat yksittäisten palveluntuottajien toimintatavat.

Johtopäätös 6: Asiakasohjauksen toimivuus on keskeinen pilottien onnistumista selittävä tekijä

Kokonaisuutena tarkastellen asiakasohjaus on keskeinen pilottien onnistumista selittävä tekijä. Siellä missä asiakasohjaus on toteutettu systemaattisesti, asiakasvolyyymi on ollut heti pilotin toteutuksen alusta lähtien riittävää. Tällöin pilotin toteutus on koettu eri toimijoiden näkökulmasta onnistuneempaan. Toisaalta siellä, missä on jouduttu turvautumaan massamarkkinointiin sähköpostilla, asiakkaat eivät aina ole ymmärtäneet mahdollisuuttaan osallistua palveluun. Systemaattinen asiakasohjaus tarkoittaa selkeää asiakasohjausprosessia, keskitettyä vastuita sekä riittävää henkilöstöresursointia asiakasohjaukseen.

Johtopäätös 7: Arvioinnin tarkastelujaksolla työllistämistulos on ollut pääasiassa yhtä hyvä piloteista kiinnostuneilla asiakkailta kuin niillä, jotka eivät ole osallistuneet pilotteihin

Työnvälityksen tulosperusteisten pilottien asetelma (valinnanvapaus sekä arvioinnin alkaminen pilottien jo käynnistyttyä) ei ole mahdollistanut luotettavien vertailuasetelmien rakentamista. Uudenmaan ja Pirkanmaan pilottien osalta on vertailtu palveluun osallistuneita asiakkaita ja sellaisia asiakkaita, jotka eivät ole lähteneet mukaan palveluun. Vertailuasetelman puuttumisen haasteiden sekä TE-hallinnon tietojärjestelmän kirjaamiskäytäntöihin liittyvien epäluotettavuustekijöiden vuoksi voidaan todeta ainoastaan, että pidemmällä aikajänteellä työllistämistulos on ollut pääasiassa yhtä hyvä niillä, jotka ovat olleet palvelussa ja niillä, jotka eivät ole palveluihin halunneet lähteä mukaan. Valinnanvapauspilotteihin näyttää asiakaskyselyjen perusteella valikoituvan sellaisia henkilöitä, jotka kokevat kaipaavansa palvelua työllistämisensä tueksi.

Johtopäätös 8: Yritystoiminnan aloittaminen on ollut piloteissa aitona vaihtoehtona vain osittain

Yritystoiminnan aloittaminen on ollut yksi pilotteihin sisältyneistä vaihtoehtoista. Yritystoiminnan aloittaneiden osuus pilotteihin osallistuneista on kuitenkin suhteellisen vähäinen, alle 20. Käytännössä pilottien toteutusaika ei aina ole riittänyt yritystoiminnan aloittamiseen, ja vain muutamat palveluntuottajat ovat onnistuneet luomaan yrityksiä. Nämä palveluntuottajat erottuvat toimintakonseptillaan selkeästi muista toimijoista siten, että yritystoiminnan käynnistäminen on keskeinen osa niiden toimintaa. Yritystoiminnan käynnistämisen ei ole huomioitu muuta yrittäjyyttä kuin oman yrityksen tai toiminimen perustaminen. Jatkossa esimerkiksi osakkuus muissa yhtiöissä voisi olla yksi huomioitavista asioista. Yritystoiminnan aloittamisesta maksettu tulospalkkio on ollut usein pienempi kuin työsuhteesta.

Yrityspalvelut ja työnhaun uudet muodot

Millaisia yrityspalvelujen toimintamalleja ja yhteistyömuotoja yksityisten henkilö-
töpalveluyritysten kanssa on tuloksellisuuden näkökulmasta perusteltua levittää
kaikkiin TE-palveluihin?

Johtopäätös 9: Yrityspalvelupiloteista tuloksellisimpia ovat olleet selkeään tarpeeseen ja tavoitteenasetteluun liittyneet pilotit, joissa yhteistyössä toteutetut toiminnot eivät kilpaile yrityspalveluverkoston kumppaniorganisaatioiden olemassa olevien palveluiden kanssa.

Yrityspalveluihin liittyvissä piloteissa toteutettiin erilaisia toimintamalleja (omistajanvaihdoksiin liittyviä sekä perinteisempää yrittäjyysvalmennusta että yrityspalveluverkoston ja yksityisten palveluntuottajan välistä yhteistyötä). Näistä tuloksellisimpia ovat olleet selkeään tarpeeseen ja tavoitteenasetteluun liittyneet pilotit, joissa yhteistyössä toteutetut toiminnot eivät kilpaile yrityspalveluverkoston kumppaniorganisaatioiden olemassa olevien palveluiden kanssa. Malleihin liittyneet tulosperusteiset hankintaelementit eivät ole merkittävästi ohjanneet palvelujen toteutusta, vaan siinä on keskitytty ennalta sovitun palvelun laadukkuuteen.

Johtopäätös 10: Omistajavaihdospilottien haasteina olivat joko suunnitteluun liittyneiden tietopohjien vähäisyys tai omistajavaihdospiloteissa erityisesti potentiaalisten myyjien tavoittaminen.

Kumppanuusyhteistyötä pyrittiin kehittämään Pohjanmaan ja Satakunnan piloteissa yksityisten palveluntuottajien ja TE-toimiston välisenä yleisempänä kumppanuusmallina. Kaikki nämä pilotit eivät onnistuneet joko osallistujien vähäisen kiinnostuksen tai hinnoitteluvirheiden vuoksi. Pilottien haasteina olivat joko suunnitteluun liittyneiden tietopohjien vähäisyys tai ohuus tai omistajavaihdospiloteissa erityisesti potentiaalisten myyjien tavoittaminen. Tulevaisuudessa kumppaniverkoston eri palvelujen koordinaatio ja asiakaslähtöisen kysynnän aikaan saaminen voivat olla asioita, joissa yksityisiä toimijoita kannattaa hyödyntää.

Työnhaun uusista toimintamalleista erityisesti työnhakijoiden vertaistukeen perustuva Uudenmaan proaktiivisen työllistymisen malli vaikuttaa tulokselliselta ja on siten osoittautunut kiinnostavaksi. Pilotti on arvioinnin toteutushetkellä kesken, ja toimintamallia saattaisi olla mahdollisuus levittää ainakin sellaisille alueille, joilla työnhakijoiden joukko on riittävän suuri.

Analyysi kasvupalvelu-uudistusta vasten

Arvioinnin toteutushetkellä työ- ja elinkeinoministeriö on valmistellut kasvupalvelu-uudistusta. Arvioinnin kohteena olleessa pilottikokonaisuudessa kokeiltiin palvelujen kohdistamista yksityisten palveluntuottajien näkökulmasta hyvin eri tyyppisille ja tarkkaankin rajatuille kohderyhmille.

Pilotit on valittu työ- ja elinkeinoministeriön linjausten, kärkihankkeen tavoitteiden sekä ELY-keskusten ja TE-toimistojen tekemien ehdotusten pohjalta. Asiakastulokset eivät ole vastanneet odotuksia, joita niille on asetettu. Toisaalta vastaavista kokeiluista ei ole aikaisemmin ollut kokemusta samojen kohderyhmien kanssa, joten kunnollista vertailukohtaa (tai vertailuasetelmaa) ei ole ollut. Sellaista ei myöskään tämän tutkimuksen puitteissa ole voitu rakentaa.

Johtopäätös 11: Pilottien tulokset herättävät kysymyksen tulisiko yksityisen palvelutuotannon hyödyntämistä kokeilla pidempään työttömänä olleille.

Asiakastuloksellisuuden näkökulmasta tehty vertailu² herättää kuitenkin kysymyksen siitä, onko yksityisen palvelutuotannon hyödyntäminen tuloksellista lyhyemmän ajan työttömänä olleiden kohderyhmien kohdalla, jos ne, jotka eivät osallistu palveluun lainkaan työllistyvät suunnilleen yhtä hyvin kuin osallistuneet.

Johtopäätös 12: Valinnanvapauten perustuviin pilotteihin näyttävät valikoituvan hieman vanhemmat asiakkaat sekä mahdollisesti ne, jotka kokevat tarvitsevana tukea ja ohjausta työnhauksaan.

Valinnanvapauten perustuviin pilotteihin näyttävät valikoituvan hieman vanhemmat asiakkaat sekä mahdollisesti ne, jotka kokevat tarvitsevana tukea ja ohjausta työnhauksaan. Arvioinnissa käytössä olevien aineistojen kautta³ ei tilastollisesti päästä kiinni siihen, nopeuttiko osallistuminen pilotteihin asiakkaan työllistymistä.

2 Toiminta- ja arviointitutkimus on käynnistynyt pilottien käynnistymisen jälkeen eikä siinä ole ollut mahdollista toteuttaa satunnaistettua koeasetelmaa. Vertailulla viitataan palveluista kiinnostuneiden ja palveluun osallistumattomien välisten ryhmien vertailuun.

3 Pilottien käynnistymisen yhteydessä pilotteihin osallistuneille ei kirjattu URA-järjestelmään sellaista koodia, joka olisi mahdollistanut asiakkaiden aloituspäivämäärän tunnistamisen ja tätä kautta työllistymisen nopeuden seurannan. Seuranta olisi pitänyt tehdä käsityönä asiakkaan nimen perusteella, mikä ei ollut tutkimussuunnitelman perusteella mahdollista.

Kokonaistuloksia sekä asiakaskyselyjen vastauksia tarkasteltaessa voidaan ajatella, että työllistymisen nopeutumista on tapahtunut onnistuneissa piloteissa.

Työväilyksen tulosperusteissa piloteissa on palvelusta käytetty pääasiassa termiä ”valmennus”. Tämä tarkoittaa, että kyse on ollut tällöin jo lähtökohdiltaan suhteellisen rajatusta palvelusta, mikä on ajatuksellisesti ohjannut sekä palveluntuottajia että asiakkaita. Kyseessä ei siis ole aina ollut pilottien tulosohjautuva laajempi työväilypalvelu. Vain harvat palveluntuottajista ovat nähneet pilotin ”palvelukehityksen” näkökulmasta. Tällä orientaatiolla ei kuitenkaan aina ole ollut vaikutusta tuloksiin. Käytännössä pilottikonaisuus on ollut pienimuotoinen verrattuna niihin palveluihin ja näkökulmiin, joista kasvupalvelu-uudistuksen valmistelussa on keskusteltu (vrt. Owl Group 2017⁴).

Kaikissa arvioinnin haastatteluissa korostuu ajatus kumppanuusyhteistyön jatkamisesta järjestäjän ja tuottajan välillä. Tämä tarkoittaa jatkossakin markkinavuoropuhelua, neuvottelumenettelyjä sekä yrityspalveluiden osalta yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden nykyistä tiiviimpää osallistumista palveluhankintojen suunnitteluun.

Johtopäätös 13: Asiakkaiden mukaan saaminen pilotteihin on ollut muutamia pilotteja lukuun ottamatta vaikeampaa kuin pilottien toteuttajat olivat alun perin ajatelleet.

Asiakkaiden mukaan saaminen pilotteihin on ollut muutamia pilotteja lukuun ottamatta vaikeampaa kuin pilottien toteuttajat olivat alun perin ajatelleet. Helpoiten asiakkaiden saaminen käyttämään palveluita on onnistunut erityisesti korkeasti koulutettuihin tai asiantuntijatehtäviin kytkeytyvissä piloteissa. Muissa piloteissa asiakasohjaus on ollut kokonaisuudessaan haastavaa. Arvioinnin yhteydessä toteutettu kysely pilotteihin osallistumatta jättäneille paljastaa, että massamarkkinointi, jossa suurta joukkoa työttömiä työnhakijoita lähestytään esimerkiksi sähköpostilla, on harvoin toimiva ratkaisu. Lisäksi karkeasti joka kolmas piloteista kieltäytynyt työnhakija ei koe tarvitsevansa työnhaun tueksi mitään apua, vaikka olisi ollut työttömänä yli kolme kuukautta. Myös osaamisen kehittämisen tarve nousi esiin usein.

4 Markkina-analyysi kasvupalveluista, Owl Group 2017.

Kasvupalvelujen näkökulmasta tämä tarkoittaisi työnvälityksen ja kasvupalvelukoulutuksen yhdistäviä pilotteja. Pilotteihin osallistumista on pyritty kehittämään asiakasohjauksen velvoittavuudella, mikä kuitenkin toteutettiin siten, että asiakkaiden oli osallistuttava infotilaisuuksiin, mutta palveluun osallistuminen jäi vapaaehtoiseksi.

Johtopäätös 14: Asiakasmäärät ovat olleet liian vähäisiä suhteessa palveluntuottajien määrään, jotta palvelua voidaan mielekkäästi toteuttaa.

Joissakin piloteissa palveluntuottajia on ollut todella paljon suhteessa asiakasmäärään. Näissä palvelun suunnittelu ei ole ollut kovinkaan toimivaa, koska asiakkaita on ollut liian vähän yhdelle palveluntuottajalle. Palvelua ei käytännössä ole tällöin voitu toteuttaa. Parhaiten toimivat ne pilotit, joissa asiakkaan valinta tapahtui kolmesta viiteen palveluntuottajan välillä. Mikäli valinnanvapaus toteutuu jatkossa kasvupalveluissa, voidaan kuitenkin olettaa, että osa asiakkaista jättäisi palvelut valitsematta kuten näissäkin piloteissa.

Analyysi valinnanvapauden näkökulmasta

Arvioinnin kohteena olleista piloteista useissa on ”testattu” valinnanvapauden ideaa eli sitä, että asiakkaat voivat itse valita palveluntuottajat valmiiksi kilpailutettujen tuottajien joukosta. Asiakasohjauksessa infotilaisuudet, joissa asiakkaille palvelua on esitelty, ovat olleet yleensä velvoittavia, mutta itse palveluun lähteminen ei. Vaikka asiakasmäärät ovat jääneet pieneksi, voidaan valinnanvapauden näkökulmasta nostaa esiin tiettyjä keskeisiä johtopäätöksiä.

Valinnanvapaus tarkoittaa näiden pilottien kokemuksen perusteella sitä, että vain osa asiakkaista lähtee mukaan palveluun. Useimmin palveluun lähtevät ne, jotka kokevat tarvitsevansa työnhaun tueksi apua. Ne, jotka eivät lähde, eivät välttämättä käytä julkisiakaan palveluita sen enempää.

Johtopäätös 15: Asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan asiakaskyselyn ja eri haastattelujen havaintojen pohjalta usein infotilaisuudessa esiintyneen valmentajan, palveluntuottajan maineen tai aiemman kokemuksen perusteella.

Asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan asiakaskyselyn ja eri haastattelujen havaintojen pohjalta usein infotilaisuudessa esiintyneen valmentajan, palveluntuottajan maineen tai aiemman kokemuksen perusteella. Osa niistä, jotka lähtevät palveluun käyttävät enemmän aikaa palveluntuottajien toiminnan selvittämiseen valintaa tehdessään. Tietoa palveluntuottajista on vielä ollut arvioinnin kohteena olleissa piloteissa suhteellisen vähän saatavissa.

Johtopäätös 16: Vastaavien palvelujen toteutus voitaisiin tehdä myös ilman asiakkaan valinnanvapautta.

Vastaavien palvelujen toteutus voitaisiin tehdä myös ilman valinnanvapautta siten, että järjestäjä ohjaisi asiakkaita itse eri palveluntuottajille, ja asiakkailla olisi mahdollisuus halutessaan vaihtaa palveluntuottajaa. Valinnanvapaus- ja kilpailullisuus sekoitetaankin usein keskenään pilotteja koskevassa viestinnässä. Valinnanvapaus ja laaja kilpailullisuus (useita palveluntuottajia) ovatkin osittain johtaneet pieneen asiakasmäärään näissä piloteissa.

1.2 Suositukset

Arviointihetkellä ei ole täsmällisesti tiedossa sitä, millaiseen palvelujärjestelmään työ- ja elinkeinopalvelut ovat siirtymässä. Tämän vuoksi arvioinnin suositukset liittyvät laajemmin yksityisen palvelutuotannon hyödyntämiseen vastaavissa piloteissa. Arvioinnin näkökulmana on, että vuosien 2018–2020 aikana tullaan edelleen toteuttamaan erilaisia kokeiluja ennen kasvupalvelu-uudistuksen toteutumista, ja esitettävät suositukset tarjoavat suuntia sekä työ- ja elinkeinoministeriölle että järjestäjille pilottivaiheessa sekä myöhemmin kasvupalveluita organisoitaessa.

Suosituksen lähtökohtana on, että pilotteja tulisi laajentaa nykyisestä, jotta niihin saataisiin riittävät asiakasmäärät ja -volyymit johtopäätösten tekemiseksi.

Suositus 1. Asiakasohjaus tulee toteuttaa nykyistä systemaattisemmin ja selkeämmin

Yksityisen ja julkisen palvelujärjestelmän yhteistyössä systemaattisesti toteutettava ja riittävästi resursoitu asiakasohjaus varmistaa palvelun riittävän volyymin. Piloteissa käytetty massamarkkinointi ei ole toimivaa. Parhaiten ovat onnistuneet ne pilotit, joissa asiakasohjaukselle on asetettu selkeät tavoitteet ja/tai se on toteutettu keskitetysti ja selkeästi omana toimintonaan osana TE-toimiston palveluja (esim. vastuuhenkilö/t, joiden pääasiallinen tehtävä on vain ao. palveluun ohjaus).

Hajautetussa asiakasohjausmallissa asiakasohjauksen esteenä TE-toimistoissa ovat edelleen asenteelliset esteet palvelujen hyödyntämiselle sekä erilaisten palvelujen määrä ja kirjo suurempien toimistojen alueella, mikä tuli ilmi Uudenmaan TE-toimiston alueen pilotin henkilöstökyselyssä.

Asiakkaan omalla motivaatiolla on myös suuri merkitys palveluun lähtemiseen, mikä tulee tiedostaa osana asiakasohjausta. Vaikka palvelut ovat periaatteessa olleet velvoittavia, käytännössä vain infotilaisuudet on tulkittu TE-toimistojen työttömyysturvayksiköissä velvoittaviksi.

Asiakasohjaus tulisi ymmärtää monituottajamalliin liittyvissä palveluekosysteemeissä keskeisenä johtamisen kysymyksenä ja palvelujen järjestäjien tulisi kiinnittää erityistä huomiota sen toteutukseen. Nykyisin asiakasohjaustoiminta on ollut ajoittain aliresursoitua suhteessa asetettuihin odotuksiin.

Suositus 2. Hankinnat tulisi toteuttaa neuvottelumenettelynä ja laatutekijöitä sekä kilpailullisuutta painottaen

Piloteissa käytössä olleet neuvottelumenettelyt on koettu ostajien ja palvelutarjoajien näkökulmasta toimiviksi, ja ne ovat mahdollistaneet keskustelun pilotteihin liittyvistä reunaehdoista ja hintatasoista. Niillä alueilla, joiden hankinnoissa on painotettu enemmän laatu- kuin hintatekijöitä neuvottelumenettelyllä on onnistuttu sitouttamaan palveluntuottajia paremmin palvelujen toteutukseen. Usein myös ne pilotit, joissa palveluntuottajia on ollut useita kilpailuasetelmassa, ovat onnistuneet niitä pilotteja paremmin, joissa on ollut vain yksittäinen palveluntuottaja. Onnistu-

misella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että hinnoitteluvirhe ei synnytä ei-toivottua toimintaa palveluntuottajien osalta.

Suositus 3. Tulisi kokeilla pilotteja pidempään työttömänä olleille

Tällä pilottikierroksella palvelut kohdistuivat erityisesti hieman lyhyemmän ajan työttömänä olleille. Aiemmissa piloteissa mukana oli pidempään työttömänä olleita ryhmiä. Vaikka näissä aiemmissa piloteissa asiakasmäärät ja tulokset ovat olleet vaatimattomia, tulisi tätä kohderyhmää kuitenkin kartoittaa nykyistä laajemmilla piloteilla, jotta tuloksista voidaan todellisuudessa vetää johtopäätöksiä. Onnistuneita pilotteja kannattaakin jatkaa, mutta lisäksi tulisi edelleen kokeilla pidempään työttömänä olleiden tulosperusteisia pilotteja, joihin saataisiin riittävä asiakasmäärä, jotta eri pilottien tuloksia voidaan sen pohjalta nykyistä paremmin vertailla.

Suositus 4. Asiakkaiden valintaa arvalla tai vertailuasetelmaa käyttäen tulisi kokeilla

Tulevissa kokeiluissa tulisi testata asiakasohjauksen erilaisia tapoja. Nyt käytössä ovat olleet joko TE-toimiston tekemä ohjaus tai asiakkaan valinnanvapaus. Valinta palveluntuottajien välillä joko arpomalla saman tyyppisestä kohdejoukosta tai puhdasta vertailuasetelmaa hyödyntäen on vielä kokonaan testaamatta. Näistä saataisiin tietoa tulevaisuuden asiakasohjauksen toimivuudesta ja merkityksestä.

Suositus 5. Palveluntuottajia tulisi rohkaista erilaisten asioiden kokeiluun pilottien aikana

Nyt toteutetut pilotit ovat usein olleet retorisesti sekä sisällöltään lähellä "valmennusta" (työnhakuvalmennus jne.). Palveluntuottajia tulisi jatkossa rohkaista ja kannustaa eri tyyppisten asioiden kokeiluun pilottitoiminnan sisällä. Tällä hetkellä muutamamat innovatiiviset palveluntuottajat näin jo toimivat. Toisaalta pilottikokonaisuudessa on ollut innovatiivisesti ostajan puolelta määriteltäviä vertaistuellisia työhaun palveluita (esim. Uudenmaan Prostart), joiden tyyppisiä tulisi jatkossa toteuttaa lisää.

Suositus 6. Omistajavaihdospalveluissa toimintaa tulisi kehittää myyjälähtöisesti, ei työnhakijälähtöisesti

Pilottikokonaisuudessa toteutettujen omistajavaihdospilottien osalta yrityspalveluverkoston toimijoiden systemaattinen työnjako, mahdollisten eri valmennusten kilpailutilanteen analyysi ja aito myyjälähtöisen tarpeen selvittäminen ovat perusta vastaavien palveluiden onnistumiselle jatkossa. Myyjälähtöisen kysynnän selvittämisessä tulisi myös jatkossa hyödyntää sekä yrityspalveluverkoston kumppaneita, että yksityisiä palveluntuottajia.

Suositus 7. Valinnanvapauten mentäessä järjestäjien tulee lisätä palveluntuottajien markkinointia ja palveluita koskevaa viestintää sekä palveluntuottajista saatavissa olevaa tietoa.

Markkinointi on työllisyyspainotteisissa palveluissa tällä hetkellä TE-hallinnon vastuulla koska palveluntuottajat eivät saa TE-toimistojen tulkinnan mukaan markkinoida palveluitaan. Tämän vuoksi järjestäjän tulee olla nykyistä aktiivisempi palveluiden markkinoinnin suhteen. Asiakkailta on lisäksi ollut käytössä suhteellisen rajallisesti tietoa palveluista ja palveluntuottajista. Palveluntuottajien esittelyyn sekä tuloksellisuuteen liittyvää tietoa tulee julkaista avoimesti ja keskitetysti tulevissa järjestäjä-tuottaja-malliin pohjautuvissa palveluissa.

Suositus 8. Yrittäjyys sekä työllistymisen uudet muodot tulisi entistä paremmin huomioida työllistymistuloksen vaihtoehtona

Yrittäjyys on ollut yksi esimerkki tuloksesta joissakin piloteissa. Toisaalta erilaiset työnteon uudet muodot, lyhytkestoiset työsuhteet, freelancerina toimiminen tai erilaisten työnvälitysalustojen kautta tapahtuva työ ovat olleet vain joissakin piloteissa hyväksyttävä maksuperuste. Näitä vaihtoehtoja tulisi jatkossa korostaa työ- ja elinkeinoministeriön sekä ostajien linjauksissa tulosperusteisista hankinnoista.

2 Pilottien toteutukseen liittyvät havainnot

2.1 Pilottien palveluntuottajien hankintaprosessit ja kokemukset hankintojen toimivuudesta

Pilottien hankinnat toteutettiin ELY-keskusten toimesta. Taulukossa 1 on kuvattu kunkin pilotin hankintatapa. Hankintojen toimivuutta on analysoitu ELY-keskusten, TE-toimistojen ja palveluntuottajien haastatteluiden, ELY-keskusten edustajien ryhmähaastattelun sekä tarjouspyyntöjen ja hankintapäätösten analyysin avulla.

Taulukko 1. Pilottien tavoitteet, kohderyhmät ja hankintatavat.

Pilottialue	Pilotti	Tavoite ja kohderyhmä	Hankintatapa
Uusimaa	Äkkilähtö työhön! -palvelut ICT-, digi- ja markkinointialoille	Markkinointi, ICT-, digi- ja markkinointialojen 3–6 kuukautta työttömänä olleet työnhakijat.	Neuvottelumenettely osallistumishakemusten perusteella (osallistui 8)
Uusimaa	Äkkilähtö työhön 2! -palvelut majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan- ja myynnin aloille	Majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan ja myynnin alojen 3–6 kuukautta työttömänä olleet. Puolet palveluun ohjattavista on alle 30-vuotiaita ja puolet 30–50-vuotiaita.	Neuvottelumenettely osallistumishakemusten perusteella (osallistui 6)
Pirkanmaa	TE-toimiston ja HPL:n Back to Business -pilotti korkeasti koulutetuille	Korkeasti koulutetut ensisijaisesti yli 50-vuotiaat työnhakija-asiakkaat, joilla on (pääsääntöisesti) työttömyyttä takana 3–6 kuukautta.	Neuvottelumenettely (osallistumishakemuksia 17, valittiin 9, lopullisia 6)
Häme	Yli 50-vuotiaiden tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottujen tehokas työnvälitys	Yli 50-vuotiaiden irtisanottujen työnvälitys. Työttömänä 3–6 kuukautta.	Avoin hakumenettely
Pohjois-Savo	Yrityslähtöistä työllistymistä rakennusalalla	Rakennusalan (talon-, viher-, maa- ja vesirakennusalojen & rakennustuoteollisuuden) työnhakija-asiakkaat, jotka ovat olleet työttömänä työnhakijana vähintään 3 kuukautta.	Neuvottelumenettely (osallistumishakemuksia 10, valittiin 6, lopullisia 5)
Keski-Suomi	TE-toimiston ja alueen henkilöstöpalveluyritysten yhteistyön kehittäminen ja työnvälityksen tehostamiseen tähtäävä pilotti rakennusalalla	Noin 3–6 kuukautta työttömänä olleet ja alle 30-vuotiaat toisen asteen rakennusalan perustutkinnon suorittaneet vastavalmistuneet tai pitkän, vähintään viiden vuoden, rakennusalan työkokemuksen omaavat 50 vuotta täyttäneet työnhakijat.	Neuvottelumenettely (6 osallistumishakemusta, joista kohdennettiin 5:lle)
Lappi	Yhteistyöpilotti, henkilöstöpalveluyritykset	Työttömät tai irtisanomistilanteissa olevat työnhakija-asiakkaat, joilla on halu ja kyky työllistyä majoitus- ja ravitsemus ja/tai kaupan ja myynnin tehtäviin.	Neuvottelumenettely (11 osallistumishakemusta, joista täytti 10. 5 valittiin neuvottelumenettelyyn)

Pilottialue	Pilotti	Tavoite ja kohderyhmä	Hankintatapa
Kainuu	Nuoret oppisopimuksen kautta yrittäjyyteen.	Oppisopimuksia nuorille erityisesti omistajanvaihdokseen suuntaaviin yrityksiin. Kohderyhmänä kaikki henkilöasiakkaat.	Avoin hankintamenettely
Pohjanmaan pilotti	Yrittäjyysvalmennus	Työnhakuvalmennus yrittäjyyteen sisältäen oman yrityksen perustamisen teemapäivät. Kohderyhmänä henkilöt, jotka haluavat lisätietoa yritystoiminnasta ja yrittäjyydestä, ml. maahanmuuttajat. Yrittäjävalmennusosa: julkisiin työvoimapolveluihin oikeutetut.	Avoin hankintamenettely
Satakunta	Työllisyysperusteinen yrittäjyyden ja omistajavaihdosten edistäminen	Omistajanvaihdos -valmennus yrittäjäpainotteisena uravalmennuksena.	Avoin hankintamenettely
Lapin pilotti	Pienten kasvuhakuisten yritysten rekrytointikynnyksen mataltaminen	Valmennuspalvelu työnantajalle uuden työntekijän rekrytointiin tai työvoimatarpeiden muihin ratkaisuihin. Kohderyhmänä ovat Lapin kasvuhakuiset ja -kykyiset mikroyritykset tai yksinyrittäjät.	Avoin hankintamenettely
Pohjanmaa	Alkutuotantoon rekrytointi yhteistyössä HPL:n kanssa	Kokeillaan työvoimanvuokrauspoolin käyttöä ja alkutuotantoon erikoistuvia rekrytointikoulutuksia sekä kehitetään TE-toimiston kotouttamispalveluja. Kohderyhmänä ovat maahanmuuttajat ja (oleskeluluvan saaneet) turvapaikanhakijat.	Avoin hankintamenettely

Pilottikokonaisuutta tarkasteltaessa puolet ELY-keskuksista on käyttänyt osallistumishakemukseen perustuvaa neuvottelumenettelyä. Ostajien lähestymistavat hankintojen toteutukseen pilottikerroksella ovat myös olleet erilaisia:

- Kilpailuasetelman luominen eri palveluntuottajien välille (Uusimaa, Pirkanmaa, Häme, Keski-Suomi)
- Toimialafokus (Pohjois-Savo, Satakunta, Uusimaa)

- Tiettyjen ELY-keskusalueen sisällä olevien alueiden palvelujen kattavuuden huomioiminen (Häme)
- Asiakkaiden valinnanvapauden vaikutusten testaaminen (Pirkanmaa)

Ostajien mielestä neuvottelumenettely osoittautui toimivaksi kyseisten pilottien kohdealla, vaikka se koettiin hankintamenettelynä työlääksi. Huomionarvioista oli myös, että osallistumishakemusten yhteydessä oli runsaasti hylkäämisiä. Uudella maalla kriteereinä olivat erityisesti organisaation koko, toiminnan laajuus, aiempi kokemus ja innovatiivisuus. Käytännössä ostajat kokivat, että varsinaisesti uusia ideoita tai innovaatioita ei näissä tarjouksissa tullut. Pirkanmaan hankinnassa puolestaan korostettiin laadullisia ja määrällisiä palvelulupauksia, joilla tarkasteltiin toimijan resursseja palvelujen tuottamiseen.

Palveluntuottajista haastateltiin ainoastaan valitut palveluntuottajat, joten näkemys on luonnollisesti positiivisesti orientoitunut. Hankintoja joillain alueilla edeltäneet tekniset vuoropuhelut koettiin palveluntuottajien mielestä toimiviksi ratkaisuiksi. Samoin neuvottelumenettelyjen merkitys nähtiin keskeisenä erityisesti tulosperusteisten hankintamallien kohdalla. Neuvottelumenettelyjen nähdään vievän aikaa sekä ostajilta että palveluntuottajilta, mutta ainakin valittujen palveluntuottajien kohdalla käytäntö osoittautui toimivaksi. ELY-keskukset ovat myös tiedottaneet ja viestineet hankinnan aikatauluista hyvin.

Hankinnan kohteena olleissa tulosperusteisissa piloteissa on nähty aitoa yritystä palvelujen ”mustan laatikon” periaatteen soveltamiseen. Siinä palveluntuottajille annetaan vapaus toteuttaa palvelua haluamallaan tavalla. Palveluntuottajat pitävät suuntausta oikeana. Haastattelujen perusteella joissakin tarjouksissa on käytetty runsaasti teknisiä liitteitä, mistä johtuen pienistä tarjouksista on muodostunut varsin suuri tarjouskokonaisuus palvelun kokoon (tai muihin alueisiin) suhteutettuna.

Palveluntuottajat suhtautuvat kriittisesti siihen, että hankinnoissa yritystoiminnan aloittaminen ja yrittäjyys olisivat keskeisiä näkökulmia. Lähtökohtana tätä pidetään hyvänä, mutta toteutetuissa tulosperusteisten työnvälityspilottien hankinnoissa yritystoiminta jää liian pienelle painoarvolle.

Ostajien haastattelujen perusteella tulosperusteisen ostamisen kehittäminen vaatii kohderyhmäkohtaista ja tilannekohtaista laskentaa. Vaikuttavuuden ostamisen

komponentti olisi edelleen keskeinen tulevaisuuden kehittämiskohta. Lähtökohtana ennen näitä pilotteja ovat olleet pääasiassa aikaisemmat kokeilut Pirkanmaalla ja Uudellamaalla. Ostamisen kehittämisessä tulisi olla eteenpäin vieviä askelia. Nämä toimintamallit liittyvät yleiseen ostamisosaamiseen, markkinoiden rakentamiseen, palveluntuottajien kanssa vuorovaikutukseen tai vaikka innovaatiokumppanuuksiin.

Yhtenä ostajien esiin nostamana haasteena haastatteluissa mainittiin se, että ministeriön kokeiluihin varatut määrärahat olivat varsin suppeat, mistä johtuen palvelujen merkitys ja tunnettuus koko aktiivisen työvoimapolitiikan palvelurepertuaarissa jää varsin pieneksi. Tämä korostuu erityisesti kooltaan suuremmissa toimistoissa.

Ostajat kokivat tulevaisuudessa tärkeiksi ylimaakunnalliset hankinnat ja maakuntien välisen ostamisosaamisen. Riskinä nähtiin ostamisosaamisen eriyttäminen ja ns. ”tekninen hankintaosaaminen” -ajattelu, jossa ostaminen keskitetään teknisesti hankintaan tekeviin organisaatioihin, jolloin hankintaa toteuttavien henkilöiden osaaminen irtoaa varsinaisesta palvelun sisällöstä.

Ostajien mukaan tarkastelun kohteena olleissa piloteissa hankintamallit ovat tähänneet, osin ministeriön ohjeistukseen perustuen, lyhyen aikavälin tulokseen. Mahdollisesti tulevaisuudessa tulisi kokeilla laajempia palveluita, jossa tavoitteenasettelu voitaisiin rakentaa esimerkiksi työttömyysmenojen vähentämisen kautta. Näissä hankkeissa palveluntuottajat valittaisiin periaatteessa tulospalkkion sekä palvelukuvausten kautta. Laajempien hankintojen toteuttaminen edellyttäisi vahvaa neuvottelumenettelyä ja erilaisia palkkiomalleja sekä palveluntuottajien kannustamista yhteistyöhön.

2.2 Asiakasohjautuminen ja asiakasvalinta piloteissa

Asiakasohjaus on kokonaisuuden kannalta yksi keskeisiä kriittisiä asioita yksityisten palvelujen käytössä julkisten palvelujen apuna (ks. Oosi 2015). Asiakasohjauksen toimivuuden merkitystä on korostettu myös kaikissa tämän arviointitutkimuksen haastatteluissa. Pilottikohtaisia asiakasohjauksen ja kohderyhmien tavoittamisen lähestymistapoja on kuvattu myöhemmin pilottikohtaisissa luvuissa.

Asiakasohjaukset käytännöt TE-toimistoissa

Työnvälityksen tulosperusteisissa piloteissa on ollut kolmenlaisia välineitä asiakasohjauksen toteuttamiseen:

1. TE-toimistojen asiantuntijoiden tekemä yksittäinen ohjaus.
2. Työnhakijoille järjestetyt infotilaisuudet, jotka on järjestetty työnhakijoita velvoittavina. Infotilaisuuksia on käytetty erityisesti niissä piloteissa, joissa on ollut useampi palveluntarjoaja. Infotilaisuuksia on järjestetty pääasiassa TE-toimiston järjestämissä tiloissa, mutta myös aika ajoin palveluntuottajien luona.
3. TE-toimiston sähköpostitse lähettämä massamarkkinointi infotilaisuuksista (ennen vuoden 2017 alusta voimaan astunutta velvoittavuutta), jota on käytetty lähinnä Uudellamaalla.

Asiakasohjaukseen on TE-toimistossa panostettu usein yhden tai kahden asiantuntijan työpanos, joskaan ei kokoaikaisena. Asiakasohjaus on ollut usein keskitettyä valikoidulle joukolle asiantuntijoita.

Asiakasohjauksen yksi keskeinen haaste pilottien toteutuksen alkuvaiheessa syksyllä 2016 ja alkuvuodesta 2017 oli se, ettei asiakkaita ei saatu palveluun TE-hallinnon tai palveluntuottajien odotusten mukaisesti. Asiakkaiden heikko kiinnostus yllätti ainakin TE-hallinnosta haastatellut asiantuntijat. Arvioinnissa toteutetun kyselyn tuloksia siitä, miksi palvelu ei kiinnostanut, on esitetty myöhemmin tässä raportissa.

TE-toimiston, ELY-keskusten sekä palveluntuottajien kaikista haastatteluista voidaan nostaa esiin tiettyjä hyviä käytäntöjä, jotka tukevat asiakkaiden sujuvaa ohjautumista palveluun. Näitä ovat esimerkiksi:

- Selkeät prosessikuvaukset palveluun ohjaamisesta ja palvelusetelin käytöstä
- Riittävän systemaattisesti suunnitellut ryhmäinfot asiakkaille palvelujen käytöstä sekä mahdolliset innovatiiviset tavat toteuttaa ryhmäinfoja
- Selkeä tavoitteenasettelu asiakasohjausta tekeville henkilöille
- Riittävän velvoittava, mutta asiakkaan toimintamahdollisuuksia korostava ote palvelujen tuottamisessa
- Yhteistyössä palveluntuottajien kanssa suunniteltu asiakasviestintä ja markkinointi pilotin kohdealueella

TE-toimistoilla on piloteissa ollut vain rajalliset keinot kehittää palveluiden viestintää ja markkinointia. Toiset pilotit ovat siihen panostaneet, mutta toisilla se on jäänyt vähemmälle. Massapostituksen osalta puolestaan TE-toimiston ja asiakkaiden haastattelujen sekä asiakaskyselyjen perusteella TE-toimistojen lähettämä sähköposti jää usein ymmärtämättä.

Asiakkaiden ohjautuminen ja asiakasvolyymit

Yhteistä kaikille työväilytystä koskeneille piloteille oli, että asiakkaiden kiinnostus palveluita kohtaan oli yllättävänkin heikkoa. Säännösmuutoksen ja työ- ja elinkeinoministeriön ohjeen perusteella vuoden 2017 alusta lähtien myös muut kuin työttömyysturvain mukaiset työllisyyttä edistävät palvelut on katsottu velvoittaviksi⁵. Käytännössä palvelusetelipiloteissa velvoittavuus toteutettiin usein siten, että osallistuminen alkuinfoon tulkittiin TE-toimiston toimesta velvoittavaksi, mutta varsinainen palvelun osallistuminen puolestaan ei. ELY-keskusten ja TE-toimistojen haastattelujen sekä seurantatietojen perusteella asiakkaiden määrä kuitenkin kasvoi selkeästi säännösmuutoksen myötä.

Niissä piloteissa, joissa asiakasohjausta ei koettu ongelmaksi, todettiin että ryhmäinfojen konseptia on kehitetty koko ajan pilotin toteutuksen ajan. Esimerkiksi Pirkanmaalla parhaimmassa tapauksessa arviolta 60–70 % asiakkaista lähti mukaan suoraan infotilaisuudesta tai pienen harkinta-ajan jälkeen.

Niissä piloteissa, joissa kohderyhmä on ollut hyvin pieni ja rajattu (esim. Pohjois-Savo, Häme), on koko kohderyhmä pystytty käymään läpi jo pilottiajan puolella välissä. Tällöin on myös lähdetty arvioimaan sitä, tulisiko asiakkaita yrittää ohjata uudelleen pilottiin. TE-toimistojen esittämä havainto kertoo myös kokonaisuudessaan pilottien laajuudesta.

Seuraavassa luvussa on kuvattu syitä, joiden perusteella asiakkaat eivät omien sanojensa mukaan valinneet palveluihin osallistumista.

5 Työ- ja elinkeinoministeriön kirje 2.1.2017

Yhteistyön merkitys yrityspalveluita ja uuden työnhaun muotoja koskeneissa piloteissa

Niissä piloteissa, jotka koskivat uusia työnhaun muotoja tai yrityspalveluita (esim. omistajavaihdospilotit), keskeinen onnistumisen edellytys liittyi TE-toimiston ja muiden yrityspalvelutoimijoiden selkeään vastuunjakoon ja keskusteluun sekä kilpailutilanteen välttämiseen pilotin ja kumppaniverkoston tarjoamissa yrityspalveluissa.

Omistajavaihdoksiin keskittyneissä piloteissa myös yleinen markkinoinnin ja viestinnän riittävyys tai myyjien tavoittaminen on koettu keskeiseksi haasteeksi. Vaikka tilastollisesti omistajanvaihdoksiin ajatellaan olevan kysyntää, on yritystoimintansa myynnistä kiinnostuneiden yrittäjien todellinen tavoittaminen ollut piloteissa vaikeaa. Yrityksiin kohdentuvien palveluiden myynti- ja markkinointiosaaminen nähtiin TE-toimistojen ja ELY-keskusten haastatteluissa heikkona.

2.3 Kiinnostivatko pilotit asiakkaita ja jos eivät, miksi?

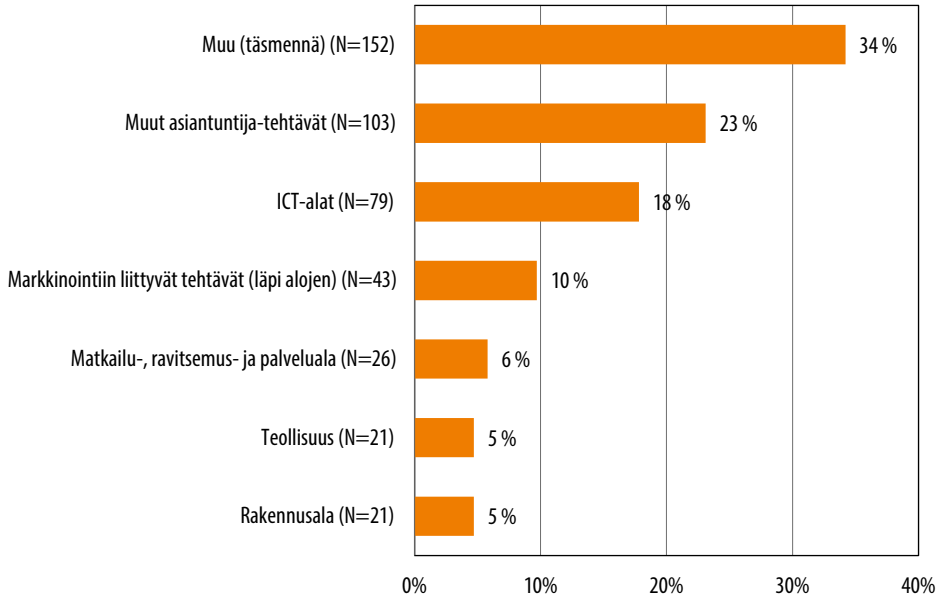
Arvioinnin yhteydessä osalle piloteista toteutettiin kysely, joka suunnattiin asiakkaille, jotka on kutsuttu osallistumaan pilottiin ja sen palveluihin, mutta jotka eivät ole lähteneet mukaan. Vastauksia saatiin Uudenmaan TE-toimistosta (87 % vastanneista, N=673), Pirkanmaan TE-toimistosta (7 % vastanneista, N=59) ja Keski-Suomen TE-toimistosta (3 % vastanneista, N=28). Yksittäisiä vastaajia muista toimistoista ei otettu mukana analyysiin. Kohderyhmän ja vastaajamäärän epätasaisen jakauman takia tulokset peilaavat pitkälti Uudenmaan pilottien tilannetta. Pilottikohtaisia eroja on silti havaittavissa, ja tuloksia eritellään TE-toimistoittain, kun se on mielekäästä.

Vastaajien työnhaun ala ja tehtäväalue kuvastavat pilottien välisiä eroja odotetusti. Kiinnostavaa kuitenkin on, että yleisimmin vastaajat kokivat, etteivät annetut vastausvaihtoehdot sopineet haettavaan alaan, ja ”muu”-vastausvaihtoehdon valitsi 34 % vastaajista⁶. ”Muut asiantuntijatehtävät”-kategoriaan asemoi itsensä 23 % vas-

⁶ Muu, mikä? -vastauksessa annetut täsmennykset ovat usein lähellä annettuja vaihtoehtoja. Muu-vastauksia olivat esim. toimistotyöt, asiakaspalvelu, taloushallinto, kansainvälinen myynti, kiinteistöala, logistiikka-ala.

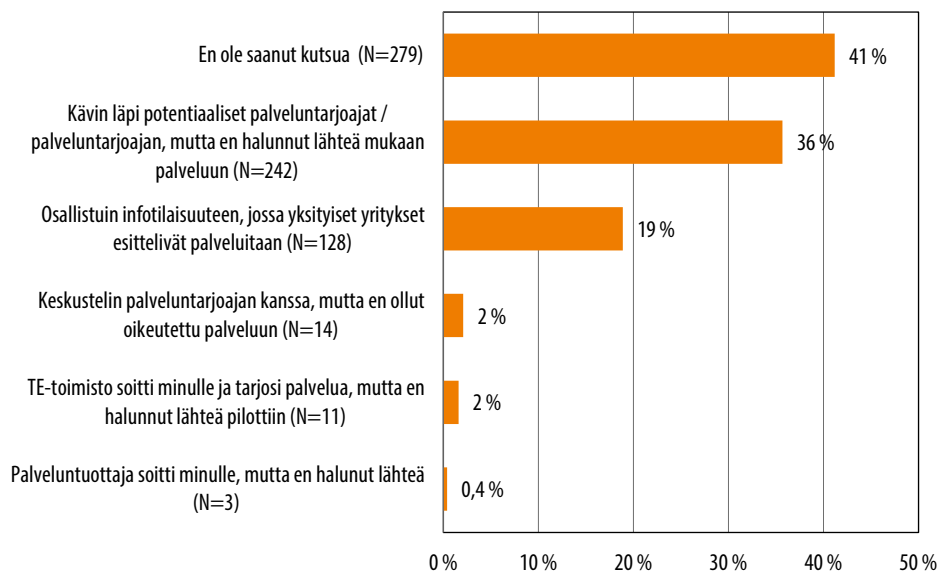
taajista. ICT-alan töitä etsiviä oli 18 %, markkinointiin liittyviä tehtäviä etsi 10 % ja matkailu-, ravitsemus- ja palvelualalta töitä etsi 6 % vastaajista.

Kuva 1. Vastaajan työnhaun ensisijainen ala tai tehtäväalue



Reaktio kutsuun osallistua pilottiin

Kysyttäessä, miten asiakkaat olivat reagoineet syksyllä 2016 saamaansa kutsuun osallistua yksityisen yritysten tarjoamiin työnvälityksen palveluihin, 41 % vastasi, ettei ole saanut kutsua. Uudenmaan vastaajista jopa 47 % ei miellä saaneensa kutsua. Siten muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, ko. vastaajat edustavat Uudenmaan asiakkaita. Tämä kuvastaa sitä, että markkinointi ei aina tavoita asiakkaita tai asiakkaat eivät tunnista TE-toimiston lähettämää kirjettä kutsuksi palveluun. Erityisesti tämä koskee Uudenmaan TE-toimistoa, jossa palveluja markkinoitiin sähköpostitse massapostitusten keinoin.

Kuva 2. Toiminta kutsun jälkeen (N=677)

Vastaajista reilu kolmannes oli käynyt potentiaaliset palveluntarjoajat läpi, mutta ei halunnut lähteä palveluun. Viidennes osallistui infotilaisuuteen.

Uudenmaan vastaajista 38 % kävi läpi palveluntarjoajat, mutta ei halunnut lähteä mukaan. 11 % osallistui infotilaisuuteen. Kuten edellä todettiin, 47 % ei tiedostanut saaneensa kutsua. Kun tarkastellaan Uudenmaan vastaajia, jotka tiedostivat saaneensa kutsun, vain 22 % oli osallistunut infotilaisuuteen ja 71 % ei halunnut lähteä mukaan tutustuttuaan palveluntarjoajiin.

Pirkanmaalla 74 % vastaajista osallistui infotilaisuuteen ja 24 % kävi läpi palveluntarjoajat. Vain yksi ei tiedostanut saaneensa kutsua.

Keski-Suomessa suuri osa vastaajista (N=18, 64 %) osallistui infotilaisuuteen ennen päätöstä olla osallistumatta. Loput (N=8) eivät halunneet lähteä palveluun tutustuttuaan palveluntarjoajiin. Yksi ei tiedostanut saaneensa kutsua.

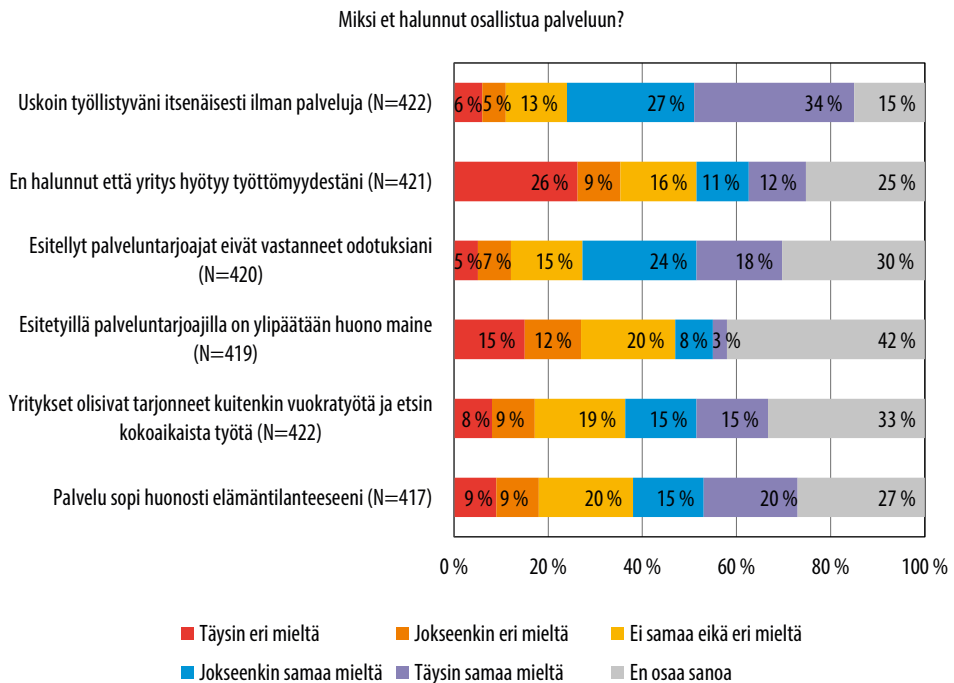
Alakohtaisesti tarkasteltuna kutsun saaneista vastaajista henkilöt, joiden ala liittyy markkinointiin, ovat muihin aloihin verrattuna useammin tarkastelleet palveluntarjoajia mutta päättäneet silti olla osallistumatta palveluun. Toiseksi yleisintä tämä oli

”muihin asiantuntijatehtäviin” itsensä asemoivilla. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Vastaukset ovat jakaantuneet alakohtaisesti epätasaisesti, joten pitkälle meneviä alakohtaisia johtopäätöksiä ei voida tehdä.

Palveluun osallistumattomuuden syyt

Kuvassa 3 on esitetty yhteenveto vastaajien perusteluista olla osallistumatta palveluun. Epätietoisia on erityisesti niissä, jotka eivät tiedosta saaneensa kutsua. Useat heistä on luonnollisesti jättänyt vastaamatta ko. kysymykseen. Yleisin syy olla osallistumatta on ollut usko työllistymiseen ilman palvelua.

Kuva 3. Miksi et halunnut osallistua palveluun? Mukana kaikki vastaajat.



Niistä vastaajista, jotka tiedostivat saaneensa kutsun palveluun.

- 68 % koki, että pystyy työllistymään ilman palvelua.
- 51 % koki, ettei palveluntarjoaja vastannut odotuksia.

- 14 %:lla kieltäytymisen syynä oli palveluntarjoajan huono maine.
- Noin joka neljäs (26 %) ei halunnut, että yritys hyötyy työttömyydestä.

TE-toimistokohtaisia tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia ei ollut havaittavissa.

Syitä osallistumattomuuteen perusteltiin avovastauksissa (N=190). Erityisesti ne, jotka kokivat työllistyvänsä ilman palvelua, kertoivat laittaneensa hakemuksia tai saaneensa jo työpaikan. Toinen yleinen perustelu oli se, ettei asiakas uskonut palvelun soveltuvan itselleen. Usko siihen, että palvelun kautta voi löytää oman alan töitä on tällöin ollut matala, tai henkilö ei kokenut lainkaan kuuluvansa kohderyhmään:

”Yritysten tarjoamat työkuvat eivät yksinkertaisesti vastanneet hakemiani töitä.”

”Koska en koe kuuluvani kohderyhmään ja en omaa työkokemusta näistä aloista”

Avovastauksissa nostettiin esiin erilaisia epäluuloja palveluntarjoajia kohtaan: Tällöin joko pelätään, että työsuhde on epämääräinen/vuokra-/pätkätyö/väärältä alalta tai sitten palveluntarjoajan ammattitaito kyseenalaistetaan jo lähtökohtaisesti.

”Palveluntarjoajat ovat keskittyneet tarjoamaan työnvälitystä ja vuokratyövoimaa ennen kaikkea ei akateemisiin tehtäviin.”

”Nuoria, ammattitaidottomia ihmisiä”

”Olen korkeasti koulutettu talousjohtaja, en siivooja”

Lisäksi vastauksissa esitettiin epäluuloja TE-palveluita kohtaan:

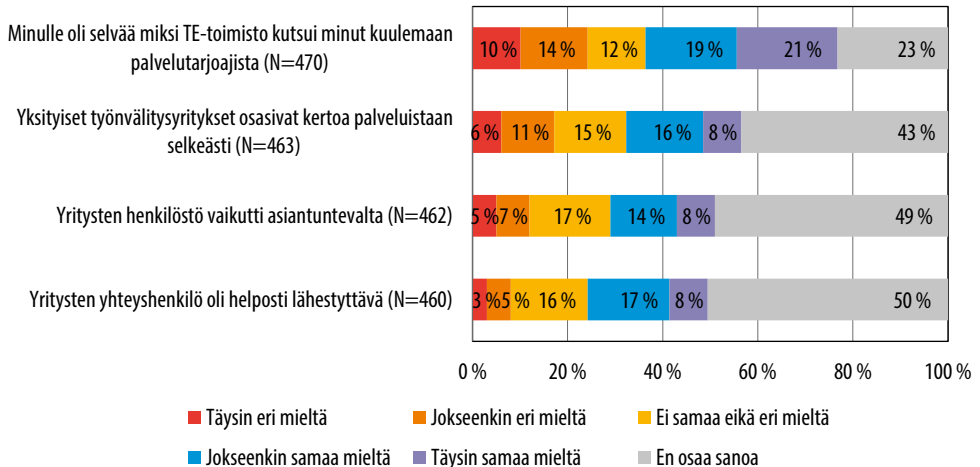
”En lähtenyt pilottiin koska koin oman hakemiseni tehokkaammaksi ja samalla pelkäsin, että TE-toimiston kanssa mihinkään vapaaehtoiseen ryhtymisestä joutuisi karenssiautomaatin kohteeksi, jos ei pakosti henkinen jaksaminen riittäisi ohjelmaan.”

Elämäntilanne on ollut syynä osallistumattomuuteen esimerkiksi silloin, jos henkilö on ollut sairauslomalla, jäämässä eläkkeelle tai saanut jo työpaikan. Vain muutama vastaaja toi esiin, ettei edes halua työtä.

Näkemykset palvelusta

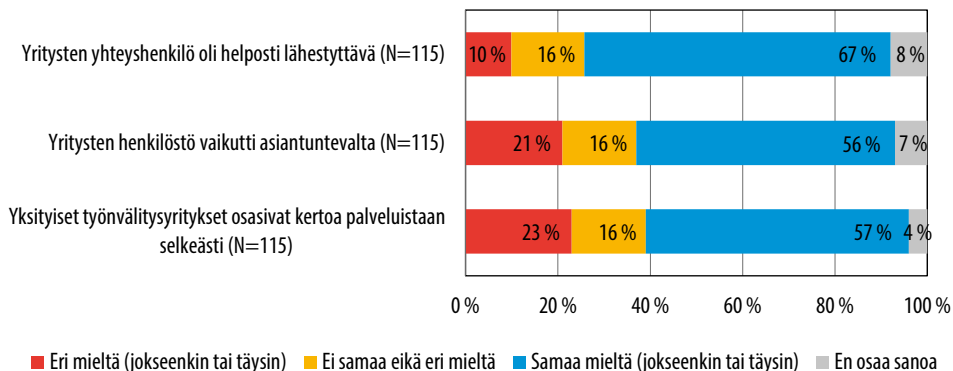
Vastaajista (N=670) noin 40 prosentille oli selvää, miksi TE-toimisto kutsui hänet kuulemaan palveluntarjoajista. Vastaajista, jotka tiedostivat saaneensa kutsun tilaisuuteen, noin puolelle oli edes jossain määrin selvää, miksi TE-toimisto kutsui hänet kuulemaan palveluntarjoajista. Tulokseen vaikuttaa toimistokohtaisten vastaajien määrä: Uudellamaalla kutsun saaneista vain puolet oli edes jossain määrin ymmärtänyt syyn. Pirkanmaalla jopa 68 % oli ymmärtänyt kutsun syyn (46 % oli ymmärtänyt syyn täysin). Keski-Suomen vastaajissa oli enemmän epätietoisia, ja vain 35 % oli tietoinen siitä, miksi oli saanut kutsun.

Kuva 4. Mitä mieltä olet seuraavista palveluntarjoajia koskevista väittämistä? Kaikki vastaajat.



Infotilaisuuksiin osallistuneiden näkemys (N=128) palveluntarjoajista oli ymmärrettävästi selkeämpi. Osallistuneiden arviot palveluntarjoajien kyvystä kertoa palveluista sekä arviot asiantuntijuudesta olivat positiivisempia kuin niiden, jotka eivät ole osallistuneet tilaisuuteen.

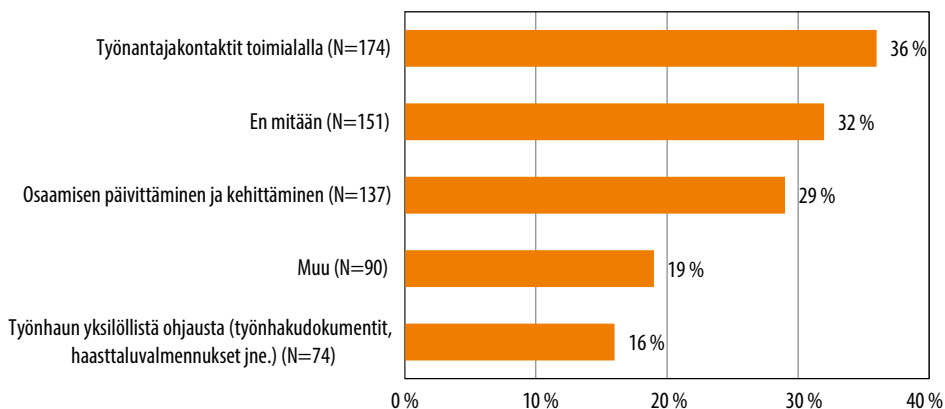
Kuva 5. Infotilaisuuteen osallistuneiden arvio palvelusta



Kaivattu työllistymisen tuki

Vastaajat kaipasivat työllistymisen tueksi erityisesti oman alan työnantajakontakteja. Noin kolmannes palveluun osallistumattomista ei kaivannut mitään palvelua. Osaamisen päivittämisen palvelua kaipasi lähes yhtä suuri osa vastanneista.

Kuva 6. Palvelutarve työllistymisen tueksi



”Muu”-vaihtoehdon valinneiden avovastauksissa nousee vahvimmin esiin se, että asiakkaat kaipaivat valmennusta ja eväitä ikääntyvän ihmisen työnhakuun, esimerkiksi:

“60+ työhaun valmennusta”

“Kun ei tunneta ja ikää on tuo 55 ei pääse edes haastatteluun, vaikka olisi todella hyvät paperit ja työkokemukset ko. tehtävään.”

Muita tarpeita ovat mm. uranvaihto-ohjaus, vertaistuki ja lisäkoulutus:

“Kaipaen henkilökohtaista avustamista silloin kun tilanne on päällä ja julkisessa haussa on paikka, joka sopii minulle kuin nenä päähän. Edellisessäkin kuussa oli kaksi sellaista paikkaa, räätälöin hakemukset ja kirjoitin ne ajatuksella mutta kumpaankaan en päässyt edes haastatteluun. Siis henkilökohtaista – sille on tarve.”

Edellä esitetyt havainnot kuvastavat sitä, että vastaajat eivät alkuperäisen informaation ja viestinnän perusteella tiedostaneet, että juuri tämän tyyppisiä sisältöjä olisi ollut palveluissa tarjolla.

Kehittämisehdotukset

Kysyttäessä, miten palvelua tulisi kehittää⁷ varsinaisia uusien palveluiden kehittämistä koskevissa ehdotuksissa nousi vahvasti esiin tarve kohdennetulle viestinnälle ja palveluille:

“Paremmiin etukäteen esiteltyjä palveluita ja paremmiin työnhakijalle kohdennettuja palveluita.”

Kehittämissuosituksia palveluntuottajille jättäneistä osa esittää elementtejä, jotka ovat jo palveluun sisäänrakennettu, kuten tulosveloite palveluntuottajille. Kehittämissuosituksena nostetaan myös palveluiden vapaa hyödynnettävyyys:

“Kaikilla mahdollisuus niihin siitä riippumatta, että on ehtinyt jo ilmoittautumaan toiseen tarjottuun palveluun, jonka hyöty ei yhtä hyvä.”

⁷ N=244 avovastausta. Osa vastaajista kannattaa nykyisten palveluiden kehittämistä yksityisten palveluiden sijaan. Reilu viidennes kommentoineista ei esittänyt kehittämisehdotuksia tai ottanut kantaa.

”Nämä palvelut on oltava vapaasti valittavissa ilman Te:n rajoituksia. Jos saan vapaasti käyttää näitä palveluita ja joku maksaa kustannukset voi olla hyväkin tapa käyttää työnhaun ammattilaisia. Palvelu vaatii hakijalle vapautta ja palvelun tarjoajalle pelisäännöt.”

Toivomukset suorista yrityskontakteista ja tiedosta tarjolla olevista työtehtävistä viestivät myös siitä, että palvelun luonne on voitu ymmärtää väärin. Vastauksista nousee myös tarve kirkastaa työnvälityksen imagoa.

2.4 Asiakkaiden palveluprosessit ja asiakkaiden kokemus palveluista

Arviointitutkimuksessa ei toteutettu keskitettyä asiakastyytyväisyyskyselyä, mutta tiettyjä kysymyksiä integroitiin pilottialueiden itse toteuttamiin asiakastyytyväisyys-tutkimuksiin. Seuraavassa on esitetty valikoituja huomioita eri pilottien asiakaspalautteesta niiltä alueilta, joista asiakaspalautteita on saatu. Koska pilottien osallistumismäärät jäivät kokonaisuudessaan usein suhteellisen vaatimattomiksi, saatiin palautteita joistakin piloteissa niin vähän (alle 10 vastausta), ettei niiden esittäminen määrällisesti ole mielekästä.

Pirkanmaa – Back To business -pilotti

Back to Business -pilotin asiakaskyselyyn saatiin yhteensä 202 vastausta. Lähes kaikille (yli 90 %) vastanneista asiakkaista tieto Back to Business -valmennuksista oli tullut tiedotustilaisuuden kutsukirjeellä. Vastanneet ovat olleet keskimäärin noin 6–10 kertaa yhteydessä palveluntarjoajaan palvelun aikana sisältäen kaikki yhteydenotot.

Palveluntuottajan valinnassa tiedotustilaisuuden esittelyllä on ollut erittäin suuri merkitys. Lähes puolet vastanneista asiakkaista kertoi, että heidän valinnassaan avainasemassa oli tiedotustilaisuudessa esiintyneen valmentajan innostavuus, vakuuttavuus ja ylipäättään henkilökemia esittelijän kanssa. Myös esitteiden myynillisyydellä on ollut suuri merkitys palveluntuottajan valinnassa. Vasta seuraavaksi yleisimpinä valintaan vaikuttaneina tekijöinä nousivat esiin palveluntuottajan asia-

kasirytykset ja verkostot, sekä työnhakijalle spesifisti tärkeiden palveluiden löytymisen tai palvelukattauksen laaja-alaisuus.

Toiminnoista tutuimpia asiakkaille olivat työnhakuasiakirjojen päivittäminen, oma työnhaku palvelun aikana, palautteen saaminen työnhakuun liittyen sekä henkilökohtainen yksilöohjaus. Sekä työnhakuasiakirjojen päivittäminen yhdessä valmentajien kanssa, että henkilökohtainen yksilöohjaus arvioitiin pääasiassa erittäin hyödyllisiksi. Suurempaa tyytymättömyyttä liittyi palveluntuottajan verkoston ja työnantajakontaktien hyödyntämiseen sekä ohjaukseen ja tukeen piilotyöpaikkojen etsinnässä. Toisaalta suuri osa nosti esiin sen, etteivät nämä edes olleet osa saatua palvelua. Ne henkilöt, jotka työllistyivät palvelun päätteeksi, arvioivat palvelun vaikutuksen työllistymiseensä keskimäärin keskinkertaiseksi (arvosana 5 asteikolla 1–10, jossa 1=hyvin vähäinen merkitys ja 10=erittäin suuri merkitys).

Kokonaisuudessaan asiakkaat ovat olleet melko tyytyväisiä palveluun (ks. kuva 7), joskin kokemukset vaihtelevat hyvin suuresti. Jos palveluun ei olla oltu tyytyväisiä, on se yleensä johtunut siitä, ettei palvelu ole ollut riittävän yksilöllinen tai itsenäiseen työnhakuun lisäarvoa tuova. Asiakkaille palvelun henkilökohtaisuus onkin suurin erottajatekijä, miksi palvelun on koettu yleensä olevan ”jotain enemmän verrattuna siihen, että olisin jäänyt TE-toimiston asiakkaaksi”. Palvelun kokonaisarvosanaksi arvioitiin 7,0 asteikolla 1–10.

Kuva 7. Tyytyväisyys palvelun toteutukseen.

Mitä mieltä olet seuraavista palvelun toteutusta kuvaavista väittämistä?
 (Arvio asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.
 Ei sisällä vastaajia, jotka vastasivat E05)



Uudenmaan digi-, IT-, ja markkinointialan pilotti

Arviointihetkellä palautteita oli saatu 29. Palveluntuottajan valintaan oli vastaajien mielestä vaikuttanut erityisesti palveluntuottajan oman alan oletettu tuntemus, palveluntuottajan tunnettavuus ja sijainti, hyvä maine, aikaisempi kokemus (palvelu), hyvät materiaalit ja informaatio joko tilaisuudessa tai muussa mediassa.

Tärkeimmiksi työllistymisen keinoiksi kyselyn perusteella nähtiin oma aktiivinen työnhaku palvelun aikana, henkilökohtainen yksilöohjaus sekä työnhakuasiakirjojen päivittäminen.

Erityisesti henkilökohtaista apua ja sparrausta toivotaan. Muutama vastaaja kommentoi yleisemmin esimerkiksi hakuvalmiuksien parantumisesta tai kasvokkaisesta kohtaamisesta valmentajan kanssa. Yksi kertoi erityisesti ajatusten vaihdon muiden kanssa ryhmässä olleen erona TE-toimiston palveluun nähden.

Arviointiin haastateltiin kolmea Äkkilähtö työhön! -pilottiin osallistunutta työnhakijaa. Kaikilla haastatelluilla on taustalla kymmenien vuosien työura. Yksi haastatelluista on työllistynyt pilotin aikana. Seuraavaksi nostetaan esiin päähavaintoja palveluun ohjautumisesta, palvelun toteutuksesta ja tuloksista sekä kehittämiskohteita.

Palveluun ohjautuminen

Viestintä näyttäytyy epäselvänä asiakaspinnassa. Asiakaskokemukset vaihtelevat paljon:

- Palvelusta on tiedotettu sähköpostitse, mikä antaa mahdollisuuden tutustua palveluntuottajiin rauhassa mutta toisaalta vaatii myös hakijalta aktiivisuutta.
- Yksi haastatelluista löysi palvelun sukulaiselta saamansa vihjeen perusteella. Hän oli hyvin pettynyt siihen, ettei ollut saanut tietoa palvelusta suoraan TE-toimistosta.
- Palvelun sisältö jäi jollekin osallistujista osin epäselväksi, ja eräs haastatelluista piti Helsingin Sanomien juttua aiheesta TE-toimistoa hyödyllisempänä informaationa.

Palveluntuottajan valitsemiseen liittyy satunnaisuutta:

- Hakija ei tiennyt, pitääkö palveluntuottajan luona käydä usein: *”Olisin valinnut Sarasen, mutta seutulippu on liian kallis työttömälle, jos pitää käydä usein.”*
- Yhdellä valintaan vaikutti aikaisemmat kokemukset: *”Olen käyttänyt Talentgaten rekrytointipalveluita työskennellessäni johtoryhmässä.”*
- Henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaaminen on haastattelujen perusteella tärkein yksittäinen valintakriteeri.

Palvelun toteutus ja tulokset

Palveluiden sisältöön ollaan pääosin tyytyväisiä. Hyödyllisinä toimina esiin nousevat esimerkiksi:

- Oman osaamisen tunnistamisen kehittäminen.
- Yksilölliset toimintaohjeet ja neuvot: CV, työhakemushakemus, haastattelutilanteet.

Palvelun aikana työllistynyt haastateltu pitää mahdollisena, että palvelu nopeutti työn löytämistä, mutta muut epäilevät korkean ikänsä estävän työllistymisen. Haastatteluissa keskeisenä elementtinä nähtiin vertaistuki, joka samassa tilanteessa olevien työnhakijoiden kesken on erityisen tärkeää.

Erityisesti henkilökohtainen lähestymistapa ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen saavat kiitosta; ammattiryhmillä on erilaisia tarpeita, joten hakijoita ei kannata laittaa samaan muottiin. Eräs hakija koki palvelun lopullisen vaikutuksen jopa negatiivisena, koska ei sen jälkeen saanut osallistua todennäköisemmin työllistymiseen johtavalle kurssille.

Palvelusta tiedottaminen ulospäin on ollut asiakkaiden mukaan vähäistä. Esimerkiksi YTK katkaisi eräältä haastatellulta työmarkkinatuen, koska siellä ei tunnettu palvelun vaikutuksia päivärahaan.

Kehittämiskohteita

Haastateltavien mukaan viisi kuukautta ilman yhteyttä TE-toimistoon on pitkä aika, eivätkä palveluntuottajat osaa vastata esimerkiksi tukiin liittyviin kysymyksiin. TE-toimiston alkuinfossa työnhakijat eivät osaa vielä kysyä kaikkia tarpeellisia kysymyksiä palvelusta. TE-toimiston näkökulma esimerkiksi yrittäjyyteen tai soviteltuun päivärahaan liittyen jää puuttumaan. Haastatteluissa toivottiin mahdollisuutta hyötyä palvelusta myös sen päättymisen jälkeen esimerkiksi vertaistuen kautta.

3 Palkkiomallien toimivuus

3.1 Katsaus palkkiomalleihin

Seuraavassa kuvassa on koottu yhteen piloteissa käytössä olleet palkkiomallit. Palkkiomallit perustuvat työ- ja elinkeinoministeriön ohjeisiin. Kuvan vasemmassa laidassa nähdään erilaisten tulosten oikeuttaminen palkkioon ja oikeassa laidassa on esitetty eräitä huomioita hankinnoista silloin, kun niissä on jotain erityistä huomautettavaa.

Kuva 8. Pilottien palkkiomallit

	Suorite	Tulos	Vaikuttavuus = 0	Hankinnan painoarvoja
Uusimaa: ICT, digi, markkinointi	200 € Raportti	> 12kk: 2 000 € 6–12 kk: 1 500 € 3–6 kk: 1 000 € Yrittäjyys: 1 500 €		
Uusimaa: Mara, kaupanjä myynnin alat	200 € Raportti	12 kk ->: max . 1 800 € 6 kk, jossa vähintään 18 h/vko: 50 % > 6 kk kokoaikainen: 75 %		
Pirkanmaa: Back to Business	200 € Raportti	12 kk ->: max . 2 000 € > 3 kk: 80 % Yrittäjyys: 50 %		Hinta: 20 % painoarvolla täydet 5 pistettä, jos laskee hinnan 1600 €. Hintavariaatio 300 € sisällä.
Lappi	200 € Kartoitus + raportti	Toistaiseksi: 500 € > 6 kk: 400 € > 3 kk tai yritys: 300 €		Hinta: 50 %

	Suorite	Tulos	Vaikuttavuus = 0	Hankinnan painoarvoja
Häme : Yli 50-vuotiaat	150 € Raportti	Toistaiseksi tai > 12kk: 100 %	Kun yritys on toiminut 6 kk käynnistymisestä	
		6–12 kk: 50 %		
		3–6 kk: 25 %		
		Yrittäjyys: 100 %		
Pohjois-Savo: Rakennusala	98 € Aloitus	Toistaiseksi tai yritys: 833 €		Hinta 50 %, hintahaitari kilpailussa per asiakas 850 – 1 650 €.
	49 € Raportti	> 3 kk: 666,40 € alle 1 kk kartoituksesta		
		> 3 kk: 499 €, yli 1 kk kartoituksesta		
Keski-Suomi: Rakennusala	500 € Aloituspäivä	> 12 kk: 100 % osuus		Tulososion hintahaitari 360 – 1 200 €, eli suoritteesta saattaa muodostua 35 – 65 %.
	150 € Lupa- ja korttikoulutus	> 3 kk: 50 %		
		Osa-aikainen 12 kk (18 h): 40 %		
		Osa-aikainen > 3kk: 30 %		

3.2 Palveluntuottajien näkemykset palkkiomalleista

Arvioinnin aikana kuulluista palveluntuottajista karkeasti ottaen puolelle palvelu on kannattavaa. Yksityiskohtaista kannattavuuden analyysiä ei esitetä.

Tulospalkkiomallit saavat kiitosta Pirkanmaan ja Uudenmaan osalta. Muilta osin tulospalkkioihin suhtaudutaan pääasiassa kriittisesti. Niissä piloteissa, joissa on mukana myös yli kuusi kuukautta työttömänä olleita, osa näkee, että tulevaisuudessa raportointipalkkion lisäksi voisi olla jonkinlainen ohjauspalkkiomalli. Toinen kriittinen yleinen kysymys on se, ettei kevytyrittäjyyttä tai freelancer-yrittäjyyttä katsota tulokseen oikeuttavaksi suoritteeksi.

Muita epäselviä tilanteita ovat olleet mm.:

- Maksetaanko palveluntuottajalle tulospalkkiota silloinkin, kun henkilö työllistyy, mutta häneen ei ole ehditty kohdistaa yhtäkään toimenpidettä? (Päätös on ollut yleensä, että maksetaan. Pelkkä kirjaaminen pilottiin riittää.)
- Jos työsopimuksissa työllistymisen kesto on ”rakennusurakan kesto”, milloin maksetaan tulospalkkio?

- Palveluntarjoajat eivät pysty velvoittamaan työsopimusten lähettämisiin varsinkaan silloin, kun työllistyminen on tapahtunut itsenäisesti – miten todistetaan henkilön työllistyminen? Asian selvittäminen on aiheuttanut lisätyötä TE-toimistolle.

Palveluntuottajat suhtautuvat vaihtelevasti kysymykseen siitä, voisiko palkkiomallia laajentaa vaikeammin työllistyyiin tai voisiko sitä monipuolistaa. Sellaiset palveluntuottajat, jotka ovat olleet mukana useammassa piloteissa (joko samaan aikaan eri alueilla tai eri aikoina toteutuissa piloteissa), pitävät tätä mahdollisena mutta ei kuitenkaan nykyisellä hinnoittelutasolla. Huomiona voidaan todeta, että osalla palveluntuottajista on oma provisiopalkkiomalli johdettuna palvelun palkkiomallista. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntuottajat ovat pilottien ajaksi rekrytoineet omaa henkilöstöä provisiopalkalla tai käytössä ollut muu henkilöstö on toiminut provisiopalkkiomallilla.

Muutamit palveluntuottajat ovat hinnoitelleet hankkeen referensseiksi. TE-toimiston edustajat ilmaisivatkin huolensa siitä, mitä palvelu maksaa tuleville järjestäjille, kun alkunostus on ohi. Nyt toiminta on ollut vapaaehtoisia ja kohderyhmä on ollut edullinen. Nykyisten pilottien kohderyhmä on ollut pääasiassa motivoitunutta, mutta kohderyhmässä on mukana niitä, jotka eivät ole kovin motivoituneita. Palveluntuottajien toimintaa koskevissa havainnoissa voidaan havaita, että osa palveluntuottajista alkaa myös "hylätä" asiakkaita – eli asiakas ei "sovellu meille tai ei kuulu kohderyhmään". Tällainen kehitys on lisääntynyt erityisesti sen jälkeen, kun osallistuminen tuli velvoittavaksi vuoden 2017 alusta. Tämä viittaa siihen, että nykyinen hinnoittelutaso ei tulisi olemaan kannustava ei-motivoituneiden kanssa nykymarkkinoilla toimiville toimijoille.

Pilottien välillä on myös eroa sen suhteen, ovatko palveluntuottajat voineet määrittellä palkkion suuruuden. Tämä heijastaa osaltaan palveluntuottajien kiinnostusta toimintaan.

3.3 Järjestäjän näkemykset palkkiomalleista

Arvioinnissa kuullut järjestäjät eivät käytännössä ole ilmaisseet kovin selkeitä näkemyksiä hinnoittelumallista. Ulkoisen arvioinnin näkökulmia esitellään seuraavassa luvussa. Niillä alueilla, joissa hinnalla oli varsinaisessa hankintavaiheessa suuri (vähintään 40 %) painoarvo, palveluntuottajat ovat hinnoitelleet itsensä suhteellisen alas suhteessa kilpailuista pois suljettuihin. Joillakin alueilla eroa ei ole voitu tehdä ostajan puolelta muilla valintakriteereillä. Haastattelujen perusteella hinnoittelu on johtanut palveluntuottajien epämotivoitumiseen. Osa ostajista näkee, että pelkkä maine tai referenssin hankkiminen toimii joillekin palveluntuottajista motivaationa, mutta edellä mainituissa piloteissa ei näin ole käynyt.

Osassa pilotteja järjestäjät näkevät toimijat ”peruspalvelujen tarjoajina”. Selkeät ”tähtipalveluntuottajat” näkyvät järjestäjien mukaan tuloksissa, ja erityisesti tällaisten tuloksellisten palveluntuottajien näkemyksiä tulisi kuunnella. Hieman paradoksaalisesti yhdessä pilotissa kehittämisinnovatiivisimpana palveluntuottajana on näyttäytynyt hinnaltaan halvin tarjoaja, mutta heillä vahvasti juuri mielenkiinto päästä palvelua tuottamaan. Arvioinnin näkökulmasta kyseessä on poikkeus. Arvioinnin haastattelujen ja seurantatietojen perusteella näyttäisi siltä, että ne palveluntuottajat, joiden tuloksellisuus on heikoin, kritisivat tulosperusteisia maksuja eniten.

3.4 Analyysi tuloksen maksamisen kriteereistä ja ongelmista

Tulosperusteisten työnvälityksen pilottien toiminnassa voidaan havaita muutamia perusteongelmia, jotka heijastuvat tulokseen.

1. Hintadeprivaatio-ongelma

Hintadeprivaatio-ongelma ilmenee kahdella tavalla. Ensinnäkin ostajat ovat painotaneet hintaa vertailukriteerinä liikaa (ajoittain jopa 50 %, osassa 40 %). Tämän seurauksena osa palveluntuottajista on hinnoitellut työnsä niin alas, ettei toiminta voi olla kannattavaa. Alhainen hinnoittelu näkyy palveluntuottajien toiminnassa siten,

että tuottajat eivät käytännössä panosta palveluun juurikaan, vaan toteuttavat vain omaa peruskonseptiaan, joko työnvälitystä tai ”työnhaun valmennusta”. Yksittäistapauksissa hinnoittelu on perustunut myös siihen, että työnantajilta voidaan lisäksi periä rekryointipalkkio, joka on koko pilottiajatuksen vastainen. Tämä selittää myös näiden toimijoiden huonoa tulosta. Jatkossa lähestymistapa ei todennäköisesti ole juridisesti mahdollista.

Toinen ongelma liittyy neuvottelumenettelyissä käytyihin keskusteluihin hinnasta. Hinnoitteluun liittynyt keskustelu on saattanut lähtökohtaisesti perustua esimerkiksi Henkilöstöpalvelualojen liiton perusajatuksiin työllistymisen hinnasta osana pilottehdotuksia (Uudenmaan ja Pirkanmaan piloteissa TE-toimistojen pilottiehdotusta oli kehitetty yhteistyössä Henkilöstöpalveluyritysten liiton kanssa). Tällöin on muistettava, että samaan liittoon kuuluvat palvelutarjoajat ovat aiemmissa tutkimuksissa esittäneet, että heidän ydinosaamista ovat erityisesti korkeammin koulutetut ja lyhyemmän ajan (esim. 3–12 kk) työttömänä olleet työnhakijat. (Oosi 2015)

Kun palveluntuottajat esittävät neuvottelumenettelyssä tietyille kohderyhmälle soveltuvaa hintaa, on näistä hinnoista usein jonkin verran karsittu siinä vaiheessa, kun kilpailutus lähtee käyntiin. Lisäksi tarjouksen vertailuperusteet ovat usein sellaisia, että ostajan esittämästä maksimihinnasta saa yhden pisteen ja joko määritellyllä hinnoittelun tai prosenttimäärän porrastuksella saa enemmän pisteitä. Tämä johtaa siihen, että menestyäkseen kilpailussa hinta on painettava mahdollisimman alas. Tästä seuraa jälleen palvelun kannattamattomuutta ja joidenkin palveluntuottajien haluttomuutta toteuttaa asioita palvelun ”mustan laatikon sisällä”.

2. Vaikuttavuudesta ei makseta -haaste

Tarkastelluissa piloteissa yhdessäkään ei ole maksettu pidemmän tähtäimen vaikuttavuudesta eli työssä pysymisestä vaan eri mittaisista ja erilaisista työsopimuksista. Tästä aiheutuu seuraavia vaikutuksia:

- Palveluntuottajat keskittyvät vain rekryointiprosesseihin ja niiden käynnistämiseen (eli meneillään olevat rekryointiprosessit jätetään vähemmälle huomiolle palveluun saapuvilla) ja työssä pysymiseen esim. koeajalla ei kiinnitetä mitään huomiota. Tämä toimii parhaiten nyt usein pilotoiduissa korkeammin koulutettujen ja tiettyjen osaamisalojen kohderyhmissä. Eli

käytännössä piloteissa syntyy lähinnä lyhytkestoista työväilytyksen tuki-palvelua, mutta ei kokonaisvaltaista työllistymisen edistämisen palvelua.

- Asiakkaat, jotka työllistyvät palvelun alussa ja kokevat, että heillä oli merkitystä vain työllistymisensä kannalta, antavat huonoa palautetta ja toivovat, että palveluntuottajille ei kompensoitaisi mitään.
- TE-toimiston edustajat ajattelevat samalla tavalla kuin asiakkaat: palveluntuottajille ei pitäisi maksaa, jos asiakas työllistyy heti palvelun alussa. Tämän tyyppiset ajatukset heijastuvat joko myöhempisiin pilotteihin ja niiden kilpailutuksiin tai yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.

Tuloksiltaan heikoimmat palveluntuottajat korostavat suoritemaksujen tärkeyttä muita enemmän ja halusivat, että palvelussa maksettaisiin enemmän kiinteitä maksuja. Kiinteiden maksujen ongelmaa käsitellään myöhemmin tässä raportissa. Mallin perusongelma lienee järjestäjän puolelta se, että yksittäisten asiakkaiden työllistymisen tulosten seuraaminen on nykyjärjestelmissä hyvin työlästä.

3. Suoritemaksut on kytketty tekemiseen ja riskin vähentämiseen, ei markkinoiden luomiseen

Meneillään olevissa pilottien kokonaisuudessa on erilaisia ”raportointi- tai suoritemaksuja”. Eräissä piloteista suoritemaksun suuruus on käytännön työn toimivuuden ja tekemisen kannalta liian suuri, ja ne saattavat sisältää erikoisia määrittelyjä (esimerkiksi Keski-Suomessa tehdään viiden tunnin osaamiskartoituksia).

Toisissa piloteissa (esim. Pirkanmaalla) ajatellaan, että suoritemaksu perustuu ensi sijassa siihen, että palveluntuottaja joutuu tuottamaan tietoa TE-toimistolle. Tämä tarkoittaa loppuraporttia tai esimerkiksi tiettyä palautetietoa asiakkaan tilasta ja suosituksia jatkopoluista (vaikka esim. Arvi-järjestelmää hyödyntäen). Palveluntuottajien toteuttamien raportointien taso on ollut kuitenkin vaihteleva. Tästä seuraa se, että TE-toimisto alkaa ajatella, että ”varmistetaan nyt, että saadaan tarvittava ja hyvä tieto järjestelmäämme”. Seuraavissa kilpailutuksissa tämä näkyy jälleen palvelun tarkempana määrittämisenä.

Jos tilannetta verrataan muihin keskeisiin maihin (Oosi 2014 & 2015), niissä suoritemaksujen ensisijainen tarkoitus on *kattaa palvelun alkuvaiheen perustamisesta*

aiheutuvia kuluja ja palvelun alkuvaiheen investointia. Tällöin ne voivat olla alussa kohtuullisen suuriakin ja poistua pidempien sopimuskausien aikana.

4. Suoritemaksuja tulisi ajatella erikseen markkinan luomisen välineenä ja erikseen tiedonantovelvoitemaksuina – nämä kaksi maksukategoriaa tulisi pitää erillään.

Pilottien arvioinnin haastatteluissa nousee esiin se, että suoritemaksuja tulisi olla varsinkin erilaisten pilottien toiminnan alkuvaiheessa. Myös kansainväliset kokemukset puoltavat tätä näkökulmaa. Samanaikaisesti järjestäjä on toivonut pilottien palvelujen kautta saavansa informaatioita. Arvioinnissa esitettyjen näkemysten perusteella jatkossa tulisi kuitenkin pitää nämä kaksi kategoriaa ajatuksellisesti erillään, jotta kokonaispalkkiomallit pysyisivät toimivina: 1) Maksetaan palvelun ”käynnistysmaksua” ja 2) maksetaan tiettyä raportointi- tai muuta tiedonantovelvoitteen liittyvää maksua.

5. Piloteissa palveluja ei järjestäjän puolella edelleenkään ajatella ”mustana laatikkona” muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta

Useimmissa piloteissa perusajatuksena on ollut ”musta laatikko” eli se, että palvelussa maksetaan tuloksista, ei suoraan palveluista. Tämä ei kuitenkaan pidä juurikaan paikkaansa Uudenmaan ja Pohjois-Savon pilotteja lukuun ottamatta. Syyt tähän ovat seuraavat:

- Palvelun sisältöjä on määritelty tuntikestoja käyttäen. (Keski-Suomi)
- Palvelua markkinoidaan ”valmennuksena” ja järjestäjä seuraa ja on kiinnostunut siitä, miten palveluntuottajan markkinointi (tarjous tai esittely tilaisuudessa) vastaa kuvattuun ja annettuun palveluun (Pirkanmaa, Keski-Suomi). Tästä seuraa se, että odotetaan tiettyä palvelua palveluntarjoajalta.

Uudenmaan piloteissa palveluntuottajat ovat olleet rohkeampia toteuttamaan erilaisia ratkaisuja, ja TE-toimisto on myös rohkaissut tähän, kun asenne esimerkiksi Pirkanmaan pilotissa on käänteinen.

6. Piloteissa sekoitetaan yhtä aikaa asiakkaan valinnanvapaus ja kilpailu, mikä vaikuttaa kokonaisresursointiin ja palkkiomallin toimivuuteen

Pilotit ovat olleet palvelutarjoajien näkökulmasta suhteellisen pienimuotoisia. Muutamissa piloteissa on useita palvelutarjoajia. Käytännössä näissä piloteissa on yhtä aikaa sekoitettu ”kilpailun” ja ”asiakkaan valinnanmahdollisuuksien” käsitteet. Tästä seuraa se, että asiakasvolyymit jäävät eräissä piloteista varsin pieniksi. Tämän tyyppinen lähestymistapa ei rohkaise toimijoita investoimaan palvelujen kehittämiseen.

7. Nykyinen yrittäjyyteen liittyvä palkkiomalli ei toimi

Ainoastaan muutama toimija on profiloitunut tarjoamaan yrittäjyyttä vaihtoehtona osana palveluaan. Tätä selittää pääasiassa kaksi asiaa: palvelun lyhyt kesto sekä se, että yrittäjyydestä saatava tulospalkkio ei vastaa siihen tarttumiseen sisältyvää riskiä. Palvelun lyhyt kesto tarkoittaa sitä, että käytännössä liiketoimintaidean tulisi olla hyvin pitkällä, jotta palvelun aikana yritys ehdittäisiin perustaa. Toiseksi yrittäjyyden edistäminen ei aina ole yhden yrityksen perustamista (uusi Y-tunnus tai liiketoiminnan osto) vaan myös osakkaaksi menemistä ja sitä kautta päätoiminen yrittäjyys. Tämän tyyppinen ajattelu puuttuu tulospalkkioista kokonaan. Toiseksi yrittäjyyttä ei käytännössä arvosteta työllistämistuloksen kannalta samalle tasolle Hämeen pilottia lukuun ottamatta, mikä saattaa heijastua palveluntuottajien toimintaan.

4 Yhteenveto pilottien tuloksista

4.1 Työväilytykseen liittyvät tulosperusteisten pilottien keskeiset opit

Asiakasohjaus kaiken kulmakivenä, mutta asiakkaiden kiinnostuksen vähäisyys yllätti

Keskitetty asiakasohjaustoiminta on oleellista toimivalle yhteistyölle järjestäjien ja tuottajien välillä. Toteutetuissa piloteissa asiakasohjausta on toteutettu eri tavoin, ja selvästi niissä piloteissa, joissa asiakasohjausresurssia on ollut riittävästi suhteessa asiakkaiden määrään, on ohjaus onnistunut helpommin ja pilotteihin saatu myös palveluntuottajien näkökulmasta riittävästi asiakkaita.

Pilottikonaisuudessa on ollut useita valinnanvapautta testaavia tilanteita. Periaatteessa kilpailullinen tilanne on lähtökohtaisesti hyvä, sillä se mahdollistaa asiakkaiden tekemän valinnan. Toisaalta asiakkaiden kiinnostuksen vähäisyys osallistua palveluihin on ollut yllättävän vähäistä. Kuten edellä luvussa 3 esitettiin, iso osa asiakkaista ei joko tiennyt palvelusta tai ei katsonut tarvitsevansa työnhaun tueksi mitään apua. Niinpä asiakkaiden toteutunutta selkeämpi ja informatiivisempi ohjaus loisi laajemman asiakaspohjan ja erilaisen palvelun sekä kasvattaisi todennäköisesti myös palvelun tuloksellisuutta. Toisaalta heikot tulokset vertailtaessa palvelun valinneiden ja ei-valinneiden työllistymistä pitkällä aikajänteellä herättävät kohderyhmään liittyviä kysymyksiä. Lisäksi pilotit, joissa on ollut vain yksi palveluntuottaja, ovat kohdanneet toteutuksessaan ja tuloksissaan muita enemmän haasteita.

Haastatteluissa ja työpajassa pidettiin tärkeänä lisäasiakaskiintiön jakamista tulevis-
sa palkkiomalleissa siten, että suorituskyvystä voidaan palkita ja toisaalta siten, että
asiakkaalla on mahdollisuus vaihtaa palveluntuottajaa, mikä myös huomioidaan
palkkiomalleissa. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että asiakkaista 10-15 % enem-
män pyrittäisiin ohjaamaan parhaiten menestyville palveluntarjoajille.

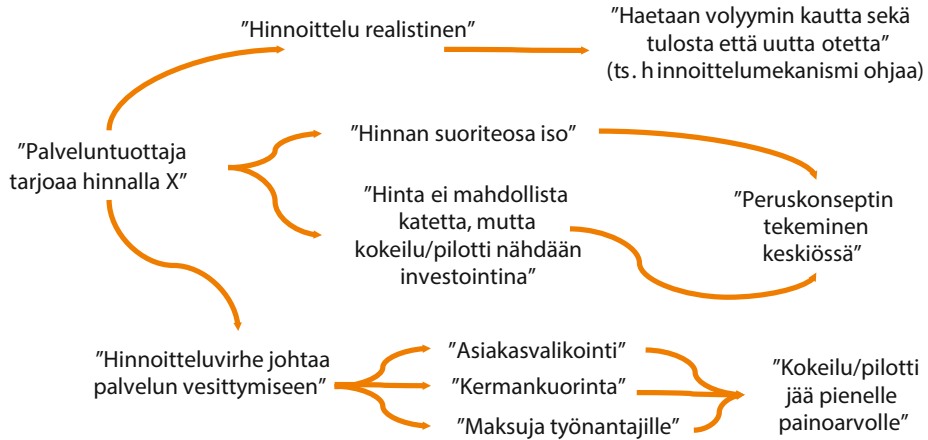
Kohderyhmäkohdennukset ovat tiukkoja

Tässä pilottikonaisuudessa työnvälityksen pilottien kohderyhmät keskittyivät
pääsääntöisesti suhteellisen tarkasti rajattuihin kohderyhmiin. Rajauksia tehtiin iän,
koulutustason ja työttömyyden keston sekä toimialojen mukaan. Lähes jokaisessa
pilottissa rajoituksia on jouduttu tarkistamaan pilottien toteutuksen aikana. Haastat-
teluissa rajoituksia pidettiin myös toteutusaikana hieman ongelmallisina. Toisaalta
pilottien tuloksia arvioitaessa voidaan myös esittää kysymys siitä, oliko raja-
us työt-
tömyyden lyhyeen kestoon mielekäs.

Hinnoittelu määrittää toimintaa

Toiminta on ollut tuloksellisempaa ja asiakkaat tyytyväisempiä niissä tulosperustei-
sissa ostopalvelupiloteissa, joissa hankinnan suunnittelu on johtanut oikean tyyppi-
seen hinnoitteluun. Tällöin yksi keskeinen kysymys on se, millainen hintataso palve-
lulle muodostetaan. Hinnoitteluvirheen merkitys johtaa palveluntuottajaa toteut-
tamaan omaa toimintaansa hyvin eri tavoilla. Kuvassa 8 on hahmotettu pilottien
palveluntuottajien toimintalogiikkaa ja hinnoittelusta aiheutuvia eri toimintamalle-
ja haastattelujen pohjalta.

Kuva 9. Hinnoittelun vaikutus palveluntuottajien logiikkaan haastatteluaineiston analyysin perusteella



Käytännössä hinnan painoarvon ei hankinnoissa tulisi olla kovinkaan suuri tai hankinnat tulisi toteuttaa ensi sijassa käänteisenä hankintana, ja hinnoittelutason taustalla tulisi olla laskentaa.

Uudenmaan pilottien vertailu

Valtakunnallisesti kiinnostavia elementtejä sisältävät työväilyksen piloteista erityisesti Uudenmaan digi-, ict-, ja markkinointipilotti, jonka kohderyhmää voi ajatella löytyvän koko maassa ja jossa tietyt palveluntuottajat pääsevät varsin hyvään tuloksellisuustasoon. Myös käytössä olleet menetelmät ovat innovatiivisia. Joskin nyt on nähtävissä innovatiivisten työmenetelmien "valumista" ostettaviksi tuotteiksi.

Toisaalta Uudenmaan proaktiivisen työllistämisen malliin liittyy erittäin kiinnostava vertaistuellinen toteutuskonsepti, jossa palkkiomalli on kiinteä kahdella bonustasolla. Malli on todennäköisesti kokonaisuutena varsin tuloksellinen. Näiden kahden edellä kuvatun pilotin tarkempi vertailuanalyysi voisi olla mielekäs erityisesti tulospalkkiomallien kehittämisen näkökulmasta.

4.2 Tuloksellisuus tilastollisesti analysoituna

Luvussa on tarkasteltu työnvälityksen tulosperusteisten pilottien tuloksellisuutta hyödyntämällä pilottien toimittamia määrällisiä seurantatietoja. Tämän lisäksi tuloksellisuutta on havainnollistettu TE-hallinnon asiakastietojärjestelmä URA:n tietojen perusteella. Luvussa kuvataan ensin käytettävissä olleet aineistot ja taustoitetaan poikkeavien tarkastelujen taustalla olevia syitä. Sen jälkeen esitetään työnvälityksen tulosperusteisten pilottien tuloksellisuustietoja. Luvun lopussa on esitetty seuranta-tiedot kaikista piloteista taulukoissa 3–5.

Kuvas pilottien toimittamista seurantatiedoista ja URA-aineistosta

Pilotteja ohjeistettiin toimittamaan määrällisiä seurantatietoja aloittaneista ja palvelun päättäneistä asiakkaista sekä sijoittumisesta palvelun jälkeen. Pilottien seurannasta saatavat määrälliset sijoittumistiedot ovat tarkempia kuin URA-järjestelmästä saadut tiedot. Seurannan kautta on saatu mm. työsuhteen kestosta tarkkoja lukuja, joita ei ole voitu muodostaa URA-järjestelmästä saadun tiedon perusteella johtuen siitä, ettei järjestelmään ole kirjattu aikaa, jolloin asiakas on aloittanut palvelussa.

Tiedot sijoittumisesta perustuvat työnhakijan viimeiseen merkintään URA-tietojärjestelmässä. Aineisto on poimittu tietojärjestelmästä pilotin alkamisesta seurantahtetkeen 22.8.2017 saakka. Pilotit toimivat vielä vuoden 2017 loppuun saakka. Esimerkiksi määräaikaisessa työsuhteessa ollut pilottiin osallistunut on voinut noin vuoden seurantakauden aikana jo ilmoittautua uudelleen työttömäksi työnhakijaksi. Osa asiakkaista on myös vielä palvelun piirissä, jolloin tuloksia voidaan olettaa syntyvän vasta myöhemmin, ja osa on myös voinut työllistyä pilotista riippumatta. URA-aineiston puutteiden johdosta myöskään teoriaa pilotin vaikutuksesta henkilön työllistymisen nopeuttamiseen ei voida testata. URA-aineistossa on muitakin epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät erityisesti sijoittumistietokoodiston käyttöön. Pilotteihin osallistuneiden työllistymistietojen kirjaamisessa URA:an on havaittu viiveitä. Tästä johtuen osa todellisuudessa työllistyneistä saattaa vielä näkyä tilastoissa jonkin muun koodin alla.

URA-aineiston hyödyntämistä rinnan pilottien seurantatietojen kanssa puoltaa se, että määrällisessä analyysissä on voitu tarkastella tarkemmin henkilöiden taustatietoja: Aineisto sisältää kunkin pilotin osallistuneiden perustietoja (joista tarkaste-

lussa erityisesti ikä, sukupuoli ja koulutus) ja tiedot työnhakutapahtumista, joiden perusteella voidaan määritellä nykyinen työmarkkina-asema.

URA-aineistossa poiminta on tehty pilotin seurantakoodilla, jonka avulla pilottiin osallistuneet työnhakijat voidaan tunnistaa järjestelmästä⁸. Lisäksi Uudenmaan digi- IT- ja markkinointialan ja matkailu- ja ravintola-alan piloteille sekä Pirkanmaan pilotille on muodostettu vertailuryhmä niistä henkilöistä, jotka on kutsuttu pilottiin mutta jotka ovat kieltäytyneet siitä. Vertailuasetelmaa ei voi pitää kuin suuntaa antavana, koska osallistumatta jättämisen syyt voivat olla erilaisia. Osa ”massapostilla” kutsutuista ei ole edes tiedostanut saaneensa kutsua. Varsin suuri osa kutsutuista taas uskoi työllistyvänsä ilman palvelua, tai oli jo työllistynyt. Osa on esimerkiksi kaivannut osaamisen päivittämistä. (Kts. luku 3.)

Uudenmaan kahden pilotin ja Pirkanmaan pilotin vertailuryhmät myös eroavat joiltain osin pilotteihin osallistuneista ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakaumaltaan. Nämä erot voidaan huomioida tekemällä vertailu merkittävimpien työllistymistä selittävien muuttujien eri luokissa. Tarkasteltavien ryhmien lukumäärät ja osuudet on esitetty taulukossa 2⁹.

8 OPP-seurantakoodit: Häme 066, Keski-Suomi 017, Pirkanmaa 023, Pohjois-Savo 5505 (+alue), Uusimaa majoitus-, ravitsemus- ja kaupan alat 5506 sekä Uusimaa ICT-, digi- ja markkinointialat 5507.

9 Osallistuneiden lukuja tarkasteltaessa tulee myös huomioida, että seurantakoodille merkityt henkilöt ja piloteissa aloittaneiden määrä eivät täysin täsmää. Taustalla ovat osin inhimilliset tekijät liittyen koodien merkitsemiseen, mutta myös seurantakoodin käyttöön juontavat syyt: Kolmella TE-toimistolla on käytössä sama seurantakoodi, jolloin asiakkaan muuton myötä tulos kirjautuu toiselle TE-toimistoalueelle.

Taulukko 2. Pilottien osallistujien ja niistä kieltäytyneiden jakautuminen URA-aineistossa sukupuolen, iän ja koulutusasteen mukaan prosentteina.

	Yhteensä (prosenttia)		Sukupuoli		Ikäluokka					Koulutusaste			
	Yhteensä	N	Nainen	Mies	Alle 25-vuotiaat	25–34-vuotiaat	35–49-vuotiaat	Yli 50-vuotiaat	Perusaste	Keskiaste	Korkeaste	Tuntimäärä	Tuntimäärä
Häneen yli 50-vuotiaiden tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottujen pilotti (N=217)	100,0		50,2	49,8	0,0	0,0	1,8	98,2	14,3	38,7	46,1	0,9	
Pohjois-Savon rakennusalan pilotti (N=523)	100,0		8,0	92,0	15,7	20,7	28,3	35,4	9,2	85,7	4,8	0,4	
Keski-Suomen rakennusalan pilotti (N=189)	100,0		6,9	93,1	46,0	20,6	0,0	33,3	6,9	90,5	2,6	0,0	
Pirkanmaan Back to Business -pilotti													
Mukana olleet (N=706)	100,0		57,8	42,2	0,0	14,3	55,2	30,5	0,0	1,4	98,6	0,0	
Kieltäytyneet (N=892)	100,0		57,3	42,7	0,0	18,7	57,8	23,4	0,1	1,6	98,3	0,0	
Uudenmaan pilotti: Äkkiliähtö työhön 21-palvelut majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan- ja myynnin aloille													
Mukana olleet (N=81)	100,0		72,8	27,2	14,8	30,9	43,2	11,1	6,2	48,1	43,2	2,5	
Kieltäytyneet (N=2811)	100,0		60,6	39,4	27,6	34,6	34,5	3,2	11,0	64,9	21,6	2,5	
Uudenmaan pilotti: Äkkiliähtö työhön: palvelut ICT-, digi- ja markkinointialoille													
Mukana olleet (N=592)	100,0		49,7	50,3	4,7	16,4	40,5	38,3	2,5	22,8	73,3	1,4	
Kieltäytyneet (N=7162)	100,0		52,6	47,4	12,3	28,8	33,1	25,8	5,6	35,6	58,0	0,8	

Pilottiin osallistuneiden ja Uudenmaan sekä Pirkanmaan vertailuryhmien sijoitumista työmarkkinoille on tarkasteltu poiminta-ajankohtaan nähden viimeisen voimassaolleen työllisyyskoodin perusteella. Mikäli työllisyyskoodia ei ole kirjattu viimeisen tapahtuman yhteydessä, henkilön työmarkkinatilanne on arvioitu työhaun päättymissyyn perusteella. Työllisyyskoodin tai päättymissyyn perusteella on muodostettu viisi työnhakijan työmarkkinatilannetta pilotin tuloksellisuuden näkökulmasta kuvaavaa luokkaa: 1) työssä olevat, 2) työvoimapalveluissa tai koulutuksessa olevat sekä tukityöllistetyt, 3) työttömät, 4) työvoiman ulkopuolella olevat ja 5) muut tai tuntemattomat. Luokat on muodostettu seuraavasti:

- Työssä oleviin lukeutuvat työssä yleisillä työmarkkinoilla olevat (työllisyyskoodi 1) tai henkilöt, jotka on välitetty töihin yleisille työmarkkinoille, jotka ovat saaneet itse työtä tai joiden lomautus tai lyhennetty työaika on päätynyt (päättymissyyt 1, 2, 3).
- Palveluiden tai koulutuksen piirissä olevien luokkaan kuuluvat työllistämistä edistävässä palvelussa olevat (ml. valmennukset), tukityöllistetyt ja koulutuksessa olevat (työllisyyskoodit 0,7,8). Lisäksi luokkaan kuuluvat vastaavien palveluiden aloittamista kuvaavat päättymissyyt (0, 4, 8, 11, 12, 13).
- Työttömiä tarkastelussa ovat työttömät, lomautetut tai lyhennetyllä työviikolla olevat (työllisyyskoodit 2, 3, 4).
- Työvoiman ulkopuolisiksi on laskettu työvoiman ulkopuolella olevat ja työvoiman ulkopuolelle sekä työhön tai työnhakuun EU/ETA alueelle siirtyneet (työllisyyskoodit 5 ja 6, päättymissyyt 5 ja 9).
- Muu tai tuntematon luokkaan kuuluvat henkilöt joiden työnhakujakson päättymissyyt on tuntematon ja henkilöt, jotka eivät ole uusineet työnhakuaan (päättymissyyt 6 ja 10). Erityisesti työnhakunsa uusimatta jättäneet vaikeuttavat tulkintaa, sillä syytä miksi työnhakua ei ole uusittu ei ole määritelty. Oletetusti suurin osa näistä henkilöistä on työllistynyt mutta jättänyt ilmoittamatta siitä.

Luokittelumuuttujina analyysissä on hyödynnetty sukupuolta, ikää ja koulutusastetta. Työnhakijoiden ikä on määritelty vuosissa 1.1.2017 tilanteen perusteella ja luokiteltu neljään tulkinallisesti mielekkääseen luokkaan. Koulutusasteet on jaoteltu Tilastokeskuksen luokittelun mukaisesti perus-, keski- ja korkea-asteeseen. Perusteaste pitää sisällään perus- ja kansakoulun, keskiaste ammattiin johtavat perustutkinnot sekä ylioppilastutkinnot ja korkea aste näitä ylemmän koulutuksen sisältäen

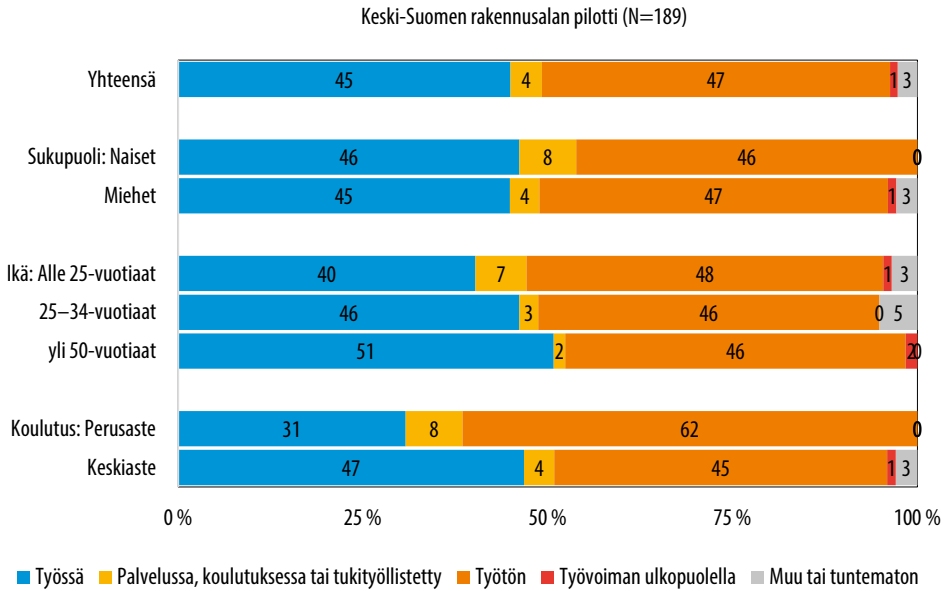
vanhoja opistotason tutkintoja sekä alemmat ja ylemmät korkeakoulututkinnot ja tutkijakoulutuksen.

Tuloksellisuuden tarkastelu piloteittain

Keski-Suomen rakennusalan pilotissa on pilotin seurantatietojen mukaan aloittanut 200 henkilöä ja palvelun on syyskuun puoleen väliin mennessä päättänyt 105 henkilöä. Keskeyttäneitä on yhteensä 12. Pilotti on saavuttanut tavoitellun osallistujamäärän. Työllistyneitä asiakkuuden aikana on 95. Työsuhteiden määrän kerrotaan olevan todellisuudessa suurempi, koska 10 asiakasta on pilotin aikana työllistynyt kaksi kertaa eri työnantajilla. Pilotin oman seurannan perusteella työllistyneitä on jopa 119, joista osa ennen pilotin toimenpiteitä; tällöin henkilöitä ei ole laskettu mukaan palveluntuottajan seurantatietoihin. Tarkastelutavasta riippuen työllistyneitä on aloittaneista noin 48 prosenttia ja päättäneisiin suhteutettuna 90 prosenttia. Pilotin omien seurantojen perusteella työsuhteissa on keskimäärin enemmän alle kolmen kuukauden määräaikaista työsuhteita ja vuokratyösuhteisia henkilöitä. Palkkiota ei ole voitu laskuttaa kaikista pilotin aikana työllistyneistä henkilöistä johdun siitä, että joko työsuhde ei ole täyttänyt tulospalkkioon oikeuttavia määreitä tai palveluntuottaja ei ole pystynyt toimittamaan palkkion perusteena vaadittavaa työ sopimusta. Pilotin tuloksellisuuden näkökulmasta tulee ottaa myös huomioon, että alueellinen rakennusalan työttömyystilanne myös parantunut seurantavuoden aikana (ToimialaOnline-työnvälitystilastot).

Kuten yllä tuotiin esiin, pilottien seurantakoodille ei ole URA-järjestelmään kirjattu henkilön osallistumisajankohtaa, joten sijoittumista koskeva tieto on henkilön viimeinen merkintä aineistossa. Tällöin aineistosta puuttuu määräaikaisten työsuhteiden tuloksia, ja tarkastelu arvottaa pidempikestoisia työsuhteita lyhyitä korkeammalle, samoin myös seuranta-ajan loppuvaiheessa mukana olleiden työllistymistuloksia. Myös URA-aineiston perusteella syntyneet työsuhteet ovat lyhyitä. Keski-Suomen pilottiin osallistuneilla on seurantajaksolta keskimäärin noin kaksi työllistymistä kuvaavaa tapahtumaa työnhakijaa kohden – kaksinkertainen määrä verrattuna koko maan kaikkien pilottiin osallistuneiden tai kutsuttujen (N=12 895) keskiarvoon. Aineisto antaa edellä kuvatun aineiston muodostamistavan mukaisesti suuntaa antavaa tietoa seuranta-ajan lopun tilanteesta.

**Kuva 10. Keski-Suomen rakennusalan pilottiin osallistuneiden työllisyystilanne tarkastelu-
jakson päätösvaiheessa URA-järjestelmässä sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan
luokiteltuna, %**



Keski-Suomen rakennusalan pilottiin osallistujista yli 90 prosenttia on ollut miehiä, ja lähes puolet osallistuneista on alle 25-vuotiaita. 90 prosentilla osallistuneista on keskiasteen koulutus. Korkea-asteen koulutuksen saaneiden tuloksia ei raportoida tässä yhteydessä, sillä heitä on vain muutama.

URA-seurannan perusteella pilottiin osallistuneista 45 prosenttia on yleisillä työmarkkinoilla, ja 47 prosenttia työttömänä. Hyvin pienen osallistuneiden määrän perusteella ei voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä, mutta vaikuttaa siltä, että hieman vanhemmat työntekijät ovat työllistyneet alle 25-vuotiaita useammin.

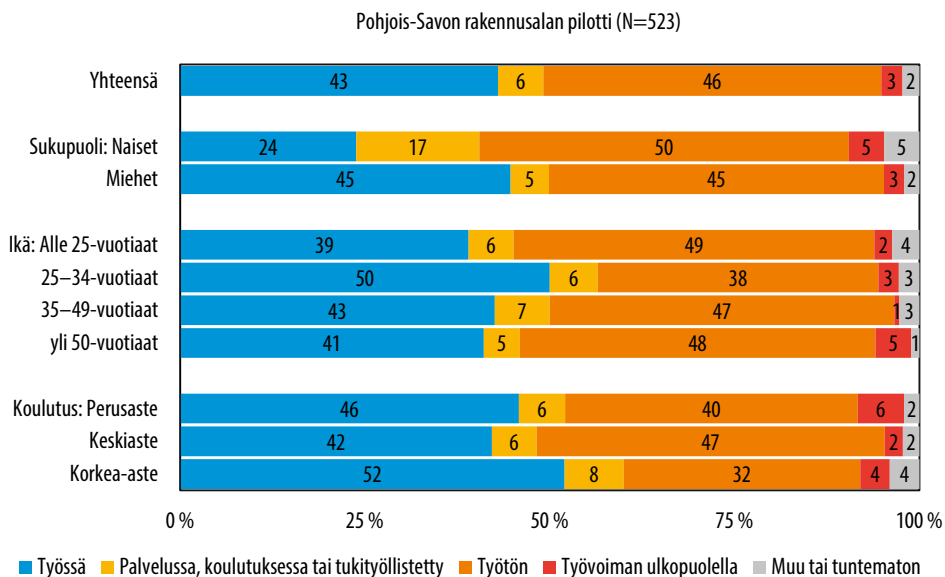
Pohjois-Savon rakennusalan pilottiin on TE-toimiston omien seurantatietojen mukaan ohjattu 521 alan työnhakijaa kesäkuun 2016 alusta syyskuun 2017 alkuun. Aloittaneita on 397 ja päättäneitä 294. Asiakkaista on seurantatietojen mukaan työllistynyt yhteensä 52 henkilöä. Tulospohjaiseen palkkioon oikeutettuja työllistymiä on selvästi vähemmän (22 kpl), jolloin osuus työllistyneistä suhteessa aloittaneisiin

siin on vain 6 prosenttia. Käytännössä työllistymisiä on paljon enemmän, mutta ne ovat syntyneet ilman pilotin apua.

Alkuperäinen tavoite on ollut, että työllistymisiä tulisi ostopalvelupilotin kautta 150. Heikon tuloksen taustalla ovat epäselvyydet palveluntuottajan kanssa. TE-toimisto ei ole saanut palveluntuottajalta selvyttä, miksi kohtaantoa ei ole tapahtunut avoimista työpaikoista huolimatta. Raportoiduista työllistyneistä kahdella kolmasosalla on alle kolmen kuukauden määräaikainen työsuhde. Kolmella on vakituinen ja lopuilla 3–6 kuukauden määräaikainen työsuhde.

Arvioinnin osana tehdyn URA-tietojen analyysin perusteella jopa 43 prosenttia pilottiin osallistuneista on työllistynyt seurantahetkellä yleisille työmarkkinoille. Kuten edellä tuotiin esiin, tulos ei ole pilotin ansiota vaan taustalla ovat TE-toimiston muut toimenpiteet ja yleisesti parantunut työmarkkinatilanne.

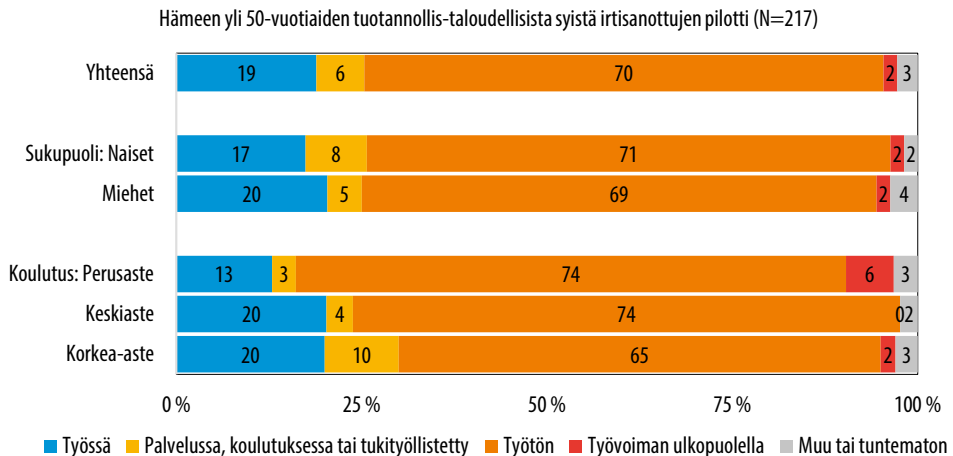
Kuva 11. Pohjois-Savon rakennusalan pilottiin osallistuneiden työllisyystilanne tarkastelujakson päätösvaiheessa URA-järjestelmässä sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan luokiteltuna, %.



Pohjois-Savon rakennusalan pilotin osallistujista yli 90 prosenttia on ollut miehiä. Osallistuneiden ikäjakauma on suhteellisen tasainen, ja yli 85 prosentilla osallistuneista on korkeintaan keskiasteen koulutus. Ikäluokittain tarkasteltuna 25–34-vuotiaat ovat työllistyneet muun ikäisiä useammin. Vähemmistönä olleet naiset vaikuttavat työllistyneen selvästi heikommin. Korkea-asteen koulutuksen saaneet ovat työllistyneet alempia koulutuksia useammin.

Hämeen yli 50-vuotiaiden tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottujen pilotissa oli syyskuun 2017 alkuun mennessä aloittanut 216 asiakasta. Palvelussa jo päättyneitä asiakkuuksia oli 190. Työllistymisiä oli yhteensä 42 eli noin 19 prosenttia aloittaneista ja 47 prosenttia suhteutettuna palvelun päättäneisiin. Työsuhteiden kestot jakautuvat varsin tasaisesti, painottuen kuitenkin pidempiin työsuhteisiin. Vakituksia työsuhteita on muodostunut 14, ja alle kolmen kuukauden määräaikaisia vain kolme. Yrittäjiksi ryhtyneitä on kaksi. Työllistymisen ammatit vaihtelevat paljon.

Kuva 12. Hämeen yli 50-vuotiaiden tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottujen pilottiin osallistuneiden työllisyystilanne tarkastelujakson päätösvaiheessa URA-järjestelmässä sukupuolen ja koulutuksen mukaan luokiteltuna, %.



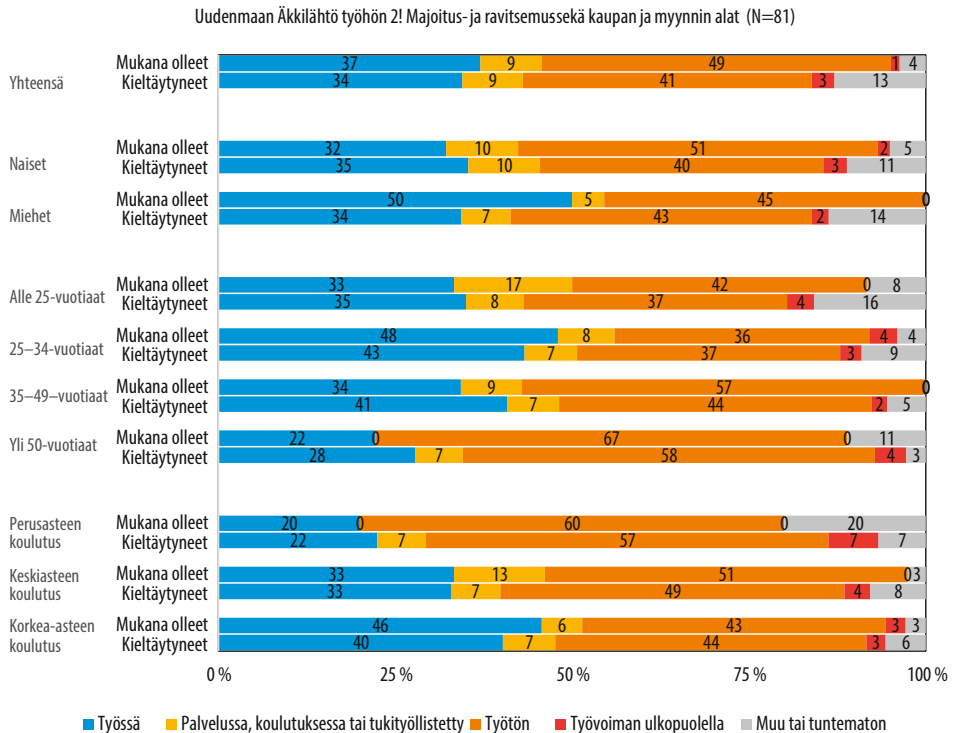
Hämeen pilottiin osallistuneissa on lähes yhtä paljon naisia ja miehiä. Koulutustasteet jakautuvat seuraavasti: perusaste 14 %, keskiaste 39 % ja korkea-aste 46 %. Muihin pilotteihin osallistuneihin verrattuna työllistyneitä on vähän, vain enintään 20 prosenttia missään tarkasteltavassa luokassa. Työttömien osuus on 70 prosenttia. Keski- ja korkea-asteen koulutuksen välillä ei vaikuttaisi olevan eroja työllistyneiden määrässä, mutta korkeammin koulutetuista keskiastetta useampi osallistuu joihinkin palveluihin tai koulutuksiin. Perusasteen koulutuksen saaneet ovat työllistyneet heikoiten, ja heitä on myös siirtynyt eniten työvoiman ulkopuolelle.

Tarkasteltaessa Hämeen alueen yli 50-vuotiaiden työttömien määriä, työmarkkina-tilanteessa on nähtävissä hienoista parantumista seuranta-ajalla, mutta hyvin eri aloille sijoittuvien henkilöiden osalta ei voi tehdä pidemmälle meneviä johtopäätöksiä.

Lapin TE-toimiston palvelualojen pilotin asiakkaiden määrä on jäänyt odotettua pienemmäksi, joten tässä yhteydessä esitetään vain yhteenveto tilanteesta. Epäselvyydet palvelun toteuttajan kanssa ovat heijastuneet palveluun ohjaamiseen, minkä lisäksi potentiaaliset asiakkaat eivät ole kiinnostuneet odotetusti palvelusta. Aloittaneita on vain 24 ja palvelun päättäneitä 18. Työllistyneitä on viisi, joista alle kolmen kuukauden määräaikaisessa suhteessa kaksi ja vakituksessa työsuhteessa kaksi.

Uudenmaan Äkkilähtö työhön 2! majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan- ja myynnin alojen pilotissa oli aloittaneita seuranta-ajan päättyessä 82 ja palvelun päättäneitä 58. Työllistymisiä on pilotin seurannan perusteella 27, mutta palkkioon oikeuttavia vain 15, mikä on 18 prosenttia aloittaneista ja 26 prosenttia palvelun päättäneistä. Osa työsuhteista ei ole laskettavissa palvelun eduksi, ja palvelun kautta työllistyneitä on vain 15. Palvelun kautta löytyneet työpaikat ovat pääosin yli 12 kuukautta kestäviä.

Kuva 13. Uudenmaan majoitus-, ravitsemus- sekä kaupan ja myynnin alojen pilottiin osallistuneiden ja siitä kieltäytyneiden työllisyystilanne tarkastelujakson päätösvaiheessa URA-järjestelmässä sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan luokiteltuna, %.



Uudenmaan majoitus- ja ravitsemus sekä kaupan ja myynnin alojen pilottiin osallistuneita on arvioinnin URA-poiminnassa 81. Vertailuryhmään eli pilottiin kutsuttujen, mutta siitä kieltäytyneiden kuuluu 2 811 työnhakijaa. Lähes neljä viidestä pilottiin osallistuneista on naisia. Pilotissa mukana olleet ovat selvästi vanhempia ja korkeammin koulutettuja kuin pilotista kieltäytyneet.

URA-tietojen perusteella pilottiin osallistuneista 37 prosenttia on työllistynyt ja 49 prosenttia on työttömänä. Vertailuryhmän vastaavat osuudet ovat 34 prosenttia ja 41 prosenttia. Vertailuryhmän pienemmät sekä työllistyneiden että työttömien osuudet selittyvä 9 prosenttiyksikköä korkeammalla tuntemattomien osuudella. Kun oletuksena on, että tuntemattomien luokka sisältää paljon työllistyneitä, saattaa olla, että pilotista kieltäytyneet ovat työllistyneet hieman osallistuneita

useammin. Ikä- ja koulutusluokittain tarkasteltuna pilottiin osallistuneet ja siitä kieltäytyneet sijoittuvat suhteellisen saman kaltaisesti ja samaa kaavaa noudattaen: 25–34-vuotiaat ovat työllistyneet yleisimmin osuuden pienentyessä vanhemmissa ikäluokissa, ja korkeammin koulutetuissa työllistyneiden osuus on suurempi.

Uudenmaan Äkkilähtö työhön! ICT-, digi- ja markkinointialojen pilotissa palvelun aloittaneita on pilotin seurantatietojen mukaan 568 ja päättäneitä 426. Työllistyneiden määrä on 226, joista palkkion ulkopuolisia työsuhteita 38. Työllistymisprosentti on pilotissa aloittaneista 40 ja päättäneistä 53. Työsuhteissa korostuu vakituisten työsuhteiden määrä (yht. 117). Alle kolmen kuukauden määräaikaista työsuhteita ei ole yhtään. Yrittäjiksi ryhtyneitä on kahdeksan.

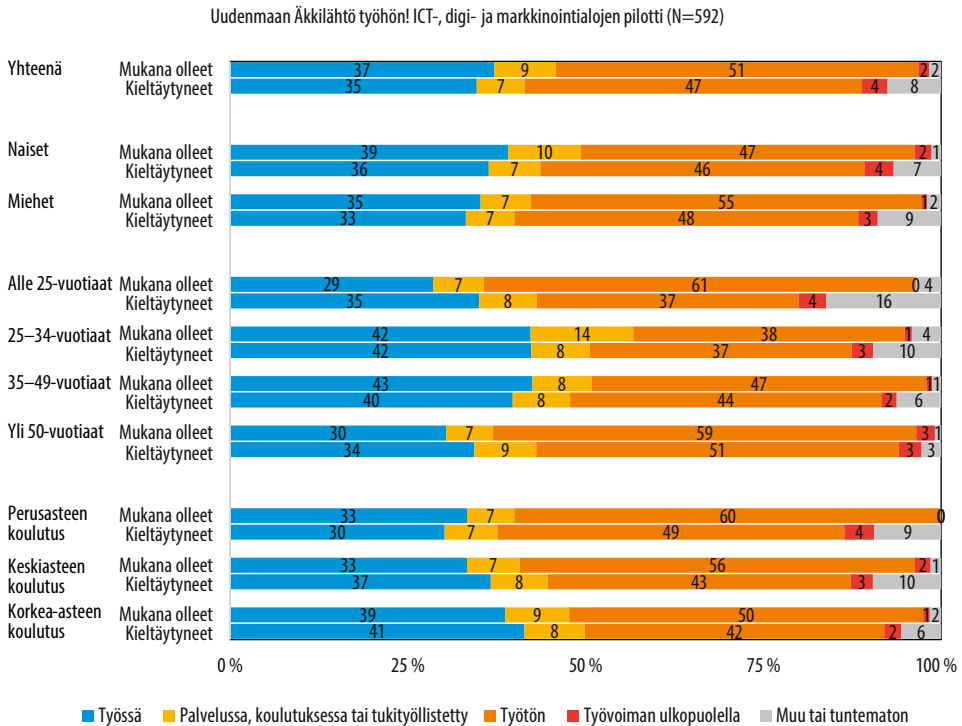
Tuloksellisuuden erot palveluntuottajien välillä ovat pienempiä Pirkanmaan pilotissa, mutta suurempia tässä käsitellyssä pilotissa. Seuraavassa on esitetty anonymisointuna Uudenmaan eri palveluntuottajien eroja.

Taulukko 3. Uudenmaan Äkkilähtö työhön! ICT-, digi- ja markkinointialojen pilotin tulokset palveluntuottajittain.

	Palvelun päättäneiden lukumäärä	Työllistyneet tai yrittäjiksi siirtyneet (ml. palkkioon johtamattomat)	Palvelun aikana työllistymättä jääneet
Palveluntuottaja 1	164	52 %	48 %
Palveluntuottaja 2	85	59 %	41 %
Palveluntuottaja 3	73	40 %	60 %
Palveluntuottaja 4	24	54 %	46 %
Palveluntuottaja 5	59	41 %	59 %
Palveluntuottaja 6	21	29 %	71 %
Yhteensä	426	53 %	47 %

Arvioinnin URA-poiminnassa aloittaneiden määrä on hieman pilotin seurantatietoja korkeampi, eikä sen syy ole täysin selvinnyt analyysin aikana.

Kuva 14. Uudenmaan Äkkilähtö työhön -pilottiin osallistuneiden ja siitä kieltäytyneiden työllisyystilanne tarkastelujakson päätösvaiheessa URA-järjestelmässä sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan luokiteltuna, %.

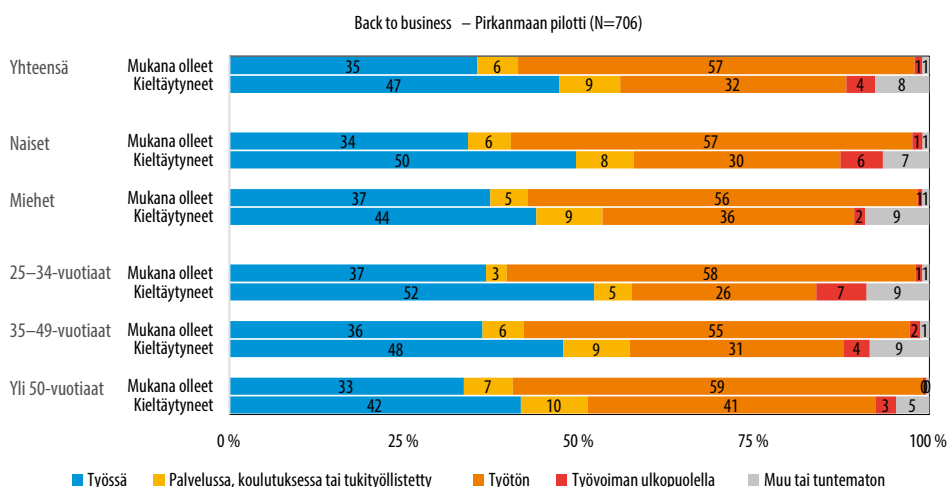


ICT-, digi- ja markkinointialojeni -pilotissa mukana olleita on poiminnassa 592 ja pilotista kieltäytyneitä 7 162. Pilottiin osallistuneet ovat kieltäytyneitä vanhempia ja korkea-asteen koulutuksen saaneiden osuus on suurempi. Vain perusasteen koulutuksen saaneita on molemmissa ryhmissä vähän.

URA-tietojen perusteella pilottiin osallistuneista on työllistynyt 2 prosenttiyksikköä enemmän kuin kieltäytyneistä, ja työttömänä on 4 prosenttiyksikköä enemmän. Ikäluokittain tarkasteltuna erot osallistuneiden ja vertailuryhmän välillä sekä ikäluokkien välillä ovat suhteellisen pieniä. Korkeammin koulutetut ovat työllistyneet sekä osallistuneissa että pilotista kieltäytyneissä useammin kuin matalasti koulutetut. Kautta linjan vain muutaman prosenttiyksikön erot osallistuneiden ja kieltäytyneiden välillä ovat hyvin pieniä, varsinkin kun pilotista kieltäytyneiden ryhmässä tuntemattomien osuus on lähes 10 prosentin luokkaa.

Pirkanmaan Back to Business -pilotin palveluissa on aloittanut seuranta-ajankohdan mennessä 730 henkilöä ja palvelun päättäneitä on 594. Työsuhteita on syntynyt yhteensä 204, joista seitsemän on yrittäjyyksiä. Työllistymisprosentti on siten 28 % aloittaneista ja 34 % palvelun päättäneistä. Eniten on syntynyt vakituisia työsuhteita (N=90) ja seuraavaksi eniten 3-6 kuukauden työsuhteita. Alle kolmen kuukauden työsuhteita on vain yhdeksän. Pilotti on monialainen, mikä näkyy myös työllistyneiden monipuolisissa aloissa.

Kuva 15. Pirkanmaan Back to Business -pilottiin osallistuneiden ja siitä kieltäytyneiden työllisyystilanne tarkastelujakson päätösvaiheessa URA-järjestelmässä sukupuolen ja iän mukaan luokiteltuna, %.



Arvioinnin URA-poiminnassa Pirkanmaan pilottiin osallistuneita on 706 henkilöä, ja pilotista kieltäytyneiden vertailuryhmään kuuluu 892 henkilöä. Molemmissa ryhmässä naisten osuus on yli puolet, ja kaikkien pilottiin osallistuneiden kohdalla yli 50-vuotiaiden osuus on vertailuryhmää suurempi. Lähes kaikki pilottiin osallistuneet olivat suunnitelman mukaisesti korkea-asteen koulutuksen saaneita.

Aineiston pilottiin osallistuneista 35 prosenttia on sijoittunut yleisille työmarkkinoille, kun vertailuryhmän vastaava osuus on 47 prosenttia. Osa erosta selittyy ryhmien erilaisella ikärakenteella. Vertailuryhmä on kuitenkin työllistynyt pilottiin osallistuneita useammin kaikissa ikäluokissa. Ero on suurimmillaan 25–34-vuotiaiden kohdalla.

Taulukko 4. Työnvälityksen pilottien tuloksia kootusti syyskuussa 2017, kun pilottien toiminta-aikaa on vielä jäljellä.

Työnvälityksen pilotit	Aloittaneet	Odotus/ tavoite aloittajille	Päättäneet	Rekrytoiteja (palkkioon oikeuttavia)	% aloitta- neista (palkkioon oikeuttavia)	% päättä- neistä (palkkioon oikeuttavia)
Häme, Takaisin töihin: yli 50-vuotiaat tuotannollis-taloudellisista syistä irti-sanotut	216	200	90	42	19 %	47 %
Huomioita: Työsuhteiden kestot jakautuvat varsin tasaisesti, painottuen kuitenkin pidempiin työsuhteisiin.						
Keski-Suomen rakennus- alan pilotti	200	150–200	105	Noin 48	24 %	46 %
Huomioita: Työsuhteissa on keskimäärin enemmän alle 3 kuukauden määräaikaisia työsuhteita. Työsuhteita syntynyt enemmän: 10 asiakasta on työllistynyt 2 kertaa eri työnantajilla. Osallistuneista työllistyneitä yht. 119, joista osa ennen pilotin toimenpiteitä.						
Pohjois-Savon rakennus- alan pilotti	397	600	294	22	6 %	7 %
Huomioita: palveluntuottaja jättänyt 22 % haastattelematta. Työsuhteita syntynyt yht. 52, joista raportoidut 22 on palkkioon oikeutettuja.						
Lapin TE-toimiston palve- lualojen pilotti	24	100	18	5	21 %	28 %
Huomioita: Tavoitelukua laskettu 2017 osalta 30:een. Taustalla haasteita palveluntuottajan kanssa						
Pirkanmaan Back to Business -pilotti	729	730	594	204	28 %	34 %
Huomioita: Työsuhteiden kestot jakautuvat varsin tasaisesti painottuen pitkäkestoisin/vakituisiin.						
Uudenmaan TE-toimisto: Äkkilähtö työhön! -palve- lut ICT-, digi- ja markki- nointialoille	568	580–590	426	226	40 %	53 %
Huomioita: Työsuhteissa korostuu vakituisten työsuhteiden määrä						
Uudenmaan TE-toimisto: Äkkilähtö työhön 2! -pal- velut majoitus- ja ravit- semus- sekä kaupan- ja myynnin aloille	82		58	15	18 %	26 %
Huomioita: Lisäksi 12 työsuhdetta, jotka eivät ole palkkioon oikeuttavia.						

Taulukko 5. Työnhakua tukevien pilottien tuloksia kootusti, kun pilottien toiminta-aikaa on vielä jäljellä

Työhaun tukea koskevat pilotit	Aloittaneet	Odotus/ tavoite aloittajille	Päätäneet	Rekrytoiteja (palkkioon oikeuttavia)	% aloitta- neista (palkkioon oikeuttavia)	% päättä- neistä (palkkioon oikeuttavia)
Uudenmaan TE-toimisto: ProStart - proaktiivinen työllistymisen malli korkeasti koulutetuille	230	230	77	49	21 %	64 %
Huomioita: Suuri osa työllistyneistä on yli 6 kk kokoaikatyössä.						
Pohjanmaan pilotti: Yrittäjyysvalmennus	115	172	100	32	28 %	32 %
Huomioita: Osallistujia lisäksi 37 pilotin teemapäiviin, joista osa siirtynyt myös valmennuksiin. Työllistyneistä 11 on yrittäjiksi ryhtyneitä. Edellisten lisäksi koulutukseen siirtyneitä on kirjattu olevan 11.						

Taulukko 6. Yritysyhteistyön ja yrityspalvelun toimintamalleja kehittävien pilottien tuloksia kootusti, kun pilottien toiminta-aikaa on vielä jäljellä.

Yritysyhteistyön ja yrityspalvelun toimintamalleja kehittävät pilotit	Palveluun osallistuneet 1	Palveluun osallistuneet 2	Odotus/tavoite aloittajille	Tulos	% aloittaneista (palkkioon oikeuttavia)
Lapin TE-toimisto: Pienten kasvuhakuisten yritysten rekrytointikynnyksen madaltaminen	Yrittäjien määrä 43		100	Rekrytointeja: 17	40 %
Huomioita: Lisäksi työpaikkoja yrityksillä haussa, yhden yrityksen rekrykoulutus käynnistymässä, solmittu 3 työkoelua sekä 4 palkkatuella tapahtunutta rekrytointia.					
Satakunnan TE-toimisto/ Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto: Työllisyysperusteinen yrittäjyyden ja omistajanvaihdosten edistäminen	Yrittäjien määrä: 10	Työnhakijoiden määrä: 24		Omistajanvaihdoksia: 5	50 %
Huomioita: Lopulliset varmistukset onnistuneista omistajanvaihdoksista saadaan marraskuuhun 2017 mennessä palveluntuottajan raporttien perusteella. Näiden perusteella maksetaan myös palkkio.					
Pohjanmaan TE-toimisto: Alkutuotantoon rekrytointi yhteistyössä HPL:n kanssa	0			0	
Huomioita: Pilotti keskeytettiin mm. toimialan työllisyystilanteen vuoksi.					

4.3 Yrityspalveluita koskevien pilottien keskeiset opit

Yrityspalvelut – Selkeä työnjako onnistumisen edellytyksenä

Pohjanmaan toisena pilottina toteutettu yrittäjyysvalmennus on onnistunut tavoitteisiin nähden kohtuullisesti, mutta tässäkin pilotissa kohdattiin asiakasohjauksen haasteita. Osallistujien lukumäärä olisi voinut olla isompi, mutta pilottia on käytännössä toteutettu ”kilpailutilanteessa”, jossa on samanaikaisesti muita yrittäjyyttä edistäviä toimenpiteitä käynnissä eri toimijoiden toimesta (kehitysyritykset, maaseutuohjelma). Jatkossa lienee oleellista sopia, kenelle tulevassa hallinnollisessa mallissa omistajuus kuuluu, jotta palvelutarjontaa voidaan suunnitella nykyistä kokonaisvaltaisemmin alueen eri tarpeet huomioiden.

Ajatus asiakkaiden ohjautumisesta teemapäivien kautta valmennukseen ei kuitenkaan toiminut. Itse valmennuksiin on oltu sekä järjestäjän että osallistujien puolesta tyytyväisiä. Valmennusten asiakaslähtöisyyttä ja sisällön kohdentamista osallistujien tarpeisiin on tarkoitus parantaa taustakyselyn avulla. Valmennuksen ruotsinkielisessä sisällössä oli puutteita, mikä näkyy asiakaspalautteessa.

Omistajavaihdoksia edistävissä piloteissa (Kainuu ja Satakunta) kokonaisomistajuuden puuttuminen kyseisestä yhteiskunnallisesta haasteesta näkyy palveluissa. Useat eri yrityspalveluverkoston toimijat tarjoavat erilaisia palveluita ja kehittävät toimia ilman, että kukaan tarkastelisi omistajanvaihdoksia kokonaisvaltaisesti. Piloteissa jouduttiin tekemään yhteensovittamisen (matching) edellyttämää selvitystyötä, koska olemassa oleva tietopohja oli pirstaleinen. Kainuun kokemusten pohjalta yrittäjäpotentiaalin tunnistamisen osalta on vielä tekemistä niin oppilaitoksissa kuin TE-toimistossa. Yrittäjyyden edistämisessä ei edelleenkään aina huomioida mahdollisuutta ostaa valmis liiketoiminta.

Kokonaisuudessaan tulisi jatkossa tarkastella yrittäjyyden edistämistä kaikissa palveluissa sekä riittävän tietopohjan systemaattista luomista ja päivittämistä. Tällaisen ”rakennelman” päällä voisi olla yksityisen palveluntarjoajan tuottamaa yhteensovittamista. Tulospohjaisuus ei välttämättä vaikuttaisi tuovan tähän suurtakaan lisäarvoa. Yhteensovittamisen osalta tarvitaan tietoa toimivista menetelmistä.

Omistajavaihdospilotit: Myyjien mukaan saaminen keskeistä

Pilotissa luotu tapa edetä myyjien ja ostajien työpajojen kautta yhteispajaan vaikuttaa onnistuneelta, vaikka myyjien mukaan saaminen onkin ollut haastavaa. Tähän edes voimakas markkinointi ei ole auttanut. Porin ostajien työpajaan ja yhteispajaan sekä Rauman ja Seinäjoen ostajien pajiin puolestaan saatiin suunniteltua enemmän osallistujia, kun valmentaja suostui ottamaan ylipaikoille kiinnostuneita. Kysymys lienee tällöin erityisesti yhteistyössä yrityspalvelusidosryhmien kanssa pidemmällä aikajänteellä tapahtuvasta myyjälähtöisestä omistajavaihdoksen kehittämisestä, jossa yksilöllisen myyjän ja potentiaalisen ostajan välinen yhteensovittaminen olisi tulevaisuudessa keskeistä.

Syksyllä toteutettujen palveluntarjoajien haastatteluiden (Kainuu ja Satakunta) perusteella vaikuttaa siltä, että bonuksen maksaminen tuloksesta (matching) ei ole

toiminut erityisenä kannustimena, vaan toiminnassa on tähdätty laadukkaisiin toimenpiteisiin, joiden ennemminkin uskotaan tuottavan tulosta pidemmällä aikajän-teellä.

4.4 Millaiset palveluntuottajat olivat tuloksellisimpia ja miksi?

Pilottien muodostamassa kokonaisuudessa toimii hyvin erilaisia palveluntuottajia. Työväilytyksen tulosperusteisten ostopalvelupilottien osalta useammassa (Häme, Uusimaa, Pirkanmaa, Keski-Suomi) on ollut useita eri palveluntuottajia, joista asiakas on usein voinut valita palvelunsa. Useissa muissa piloteissa palveluntuottajia on tarjouskilpailun jälkeen valittu vain yksi.

Työ- ja elinkeinohallinnon tietojärjestelmissä eri pilottien asiakkaat eivät kirjaudu eri palveluntuottajille, mutta pilottien omista seurantatiedoista voidaan tunnistaa eri palveluntuottajien saavuttamia tuloksia joiltain osin. Näistä rajoituksista johtuen tarkastelu perustuu laadulliseen aineistoon.

Muutamissa piloteista on lähtökohtaisesti ollut ajatuksena, että palveluiden sisältöön tai siihen millaista palvelua palvelutarjoajat tarjoavat, ei varsinaisesti kiinnitetä huomiota muuten kuin eräiden pilottien tarjousvertailussa laatutekijöinä. Palveluntuottajilla on siis periaatteessa ollut useissa piloteissa vapaat kädet toteuttaa palvelua parhaaksi katsomallaan tavalla.

Kaikille tulosperusteisille työväilytyksen ostopalvelupiloteille on ollut yhteistä se, että pilotti- tai palveluretoriikasta on siirrytty kuvaamaan palvelua asiakkaille ja palveluntuottajille ”valmennuksena”. Tällöin palvelu näyttäytyy valmennuksena, josta vain maksetaan tulosperusteisesti eikä alkuperäisenä laajempaan työväilytyksen pilottina. Se ei siis ohjaa palveluntuottajia toimimaan tulosperusteiseksi tai kehittämään uusia toimintamalleja osana palvelua eli hankintojen ”mustan laatikon periaate” ei aina ole täysin toteutunut käytännössä.

Haastattelujen perusteella eri piloteissa olevat palvelutarjoajat toimivatkin hyvin erilaisilla orientaatioilla. Tämän vuoksi yleistäminen palveluntuottajien toiminnasta

eri piloteissa ei tee oikeutta palveluntuottajien toiminnalle. Erityisesti valinnanvapautteen liittyvissä piloteissa kukin palveluntuottaja on myös valinnut omanlaisensa ”markkinointipuheen” tai ”pitchauksen”. Perusorientaatiot voidaan jakaa seuraavaan kolmeen kategoriaan:

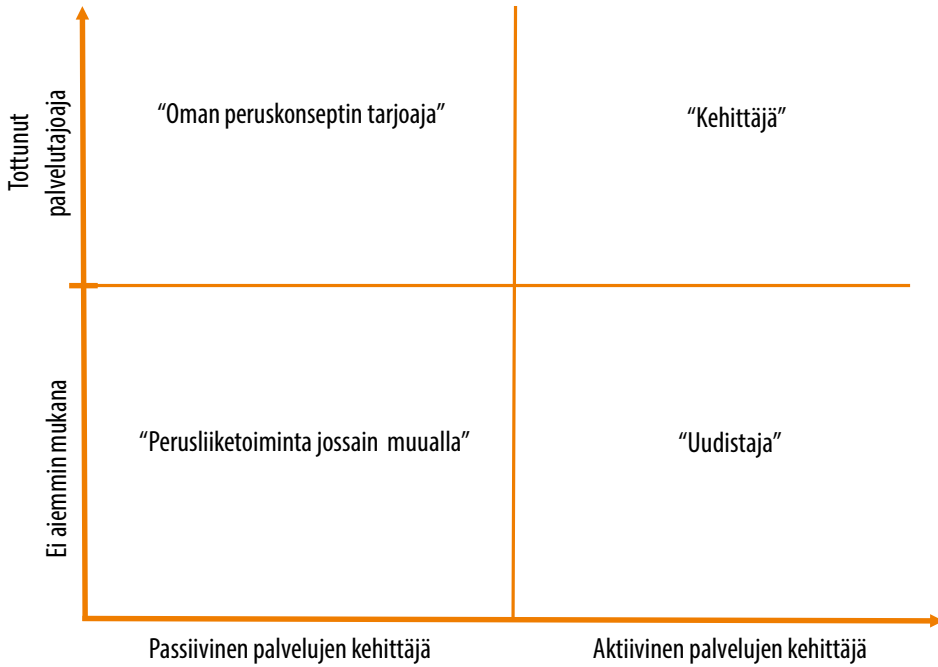
1. Palveluntuottajat, jotka korostavat ennen kaikkea työnantajakontaktejaan ja yhteyksiään työnantajiin
2. Palveluntuottajat, jotka korostavat organisaationsa kokoa, laajuutta ja erityisosaamisia
3. Palveluntuottajat, jotka korostavat palvelun henkilökohtaisuutta ja valmennuksellista otetta

Eräs havainto on se, että palkkiomalli ohjaa palveluntuottajien toimintaa. Niissä piloteissa, joissa palkkion hinta on selvästi pienempi (esimerkiksi puolet toisen alueen palkkiosta), palveluntuottajat eivät panosta palvelun toteutukseen. Näin on käynyt esimerkiksi Lapissa sekä jossain määrin Pohjois-Savossa ja Keski-Suomessa. Vaikka hinnalla on ollut suuri painoarvo hankinnassa (esim. 50 %), on TE-hallinto odottanut, että edullinen hinta kertoo halukkuudesta osallistua palvelun toteutukseen tai että mainetekijä riittää. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole ollut. Poikkeuksena tästä kokonaisuudesta on Hämeen pilotti, jossa TE-hallinnon näkemyksissä korostuu, että kehittämishaluisempia ja innovatiivisempia ovat olleet hinnaltaan edullisemmat palveluntuottajat.

Arvioinnissa on ilmennyt yksittäisiä tapauksia, joissa rekrytointipalveluyritys perii rekrytointimaksun myös työnantajalta. Tämä lähestymistapa on myös selittänyt palveluntuottajan huonoa tuloksellisuutta ja pilotin selkeää jäämistä tavoitelluista tuloksista.

Pilotoitinkulttuuri aiheuttaa sen, että palveluntuottajat ovat kuitenkin tulosperusteisissa malleissa varovaisia panostamaan palvelun alkuun kovin paljoa. Kuten jo todettua, näissä piloteissa ei ole ollut mukana varsinaisia palvelujen käynnistämismaksuja. Kuvassa 15 on hahmotettu eri palveluntuottajien orientaatiota ja toimintaa piloteissaan.

Kuva 16. Palveluntuottajien orientaatio ja toiminta



Tarkasteltavassa pilottikokonaisuudessa osa palveluntuottajista on ollut TE-hallinnolle "uusia", eli sellaisia, jotka eivät ole tottuneet aiemmin tekemään yhteistyötä TE-toimiston kanssa. Osa puolestaan tottuneempia yhteistyöhön. Useimmiten uudet toimijat eivät ole olleet työllistämistuloksiltaan niin menestyksekkäitä, kuin esimerkiksi TE-toimiston tai ELY-keskusten haastattelujen perusteella on odotettu. Näiden palveluntuottajien haastatteluissa korostuu näkemys, että heidän ensisijainen perusliiketoimintansa on jossain muualla. Koko pilottiaineistossa on kuitenkin positiivisia poikkeuksia.

Osassa piloteista kerättiin pilotin päättyessä palveluntuottajilta loppuraportointiaineistoa siitä, miten palveluntuottajat näkivät palvelun päättymistilanteen. Raportoinneissa yksi tarkasteltava kysymys oli käytettyjen palvelujen merkityksen arviointi. Keskeisimpänä tekijänä tuloksen syntymiselle nähtiin Uudenmaan piloteissa henkilön oma aktiivisuus ja toiminta pilotin aikana. Vertaistuen merkitys nähtiin näissä vähäisenä. Samaan aikaan palveluntuottajien vertailuissa (siellä missä tietoa

saatiin eri palveluntuottajista) voitiin havaita, että muutama palveluntuottaja hyödynsi vertaistukea ja vertaistoimintaa erittäin tuloksekkaasti, ja nämä palveluntuottajat olivat tuloksiltaan muita parempia. Tämän perusteella Uudenmaan alueella hankittiinkin kahden kuukauden vertaistukipalvelua erikseen. Palveluntuottajien hyviä käytäntöjä on siis kopioitu julkiseen ostamiskäytäntöön jo toteutuksen aikana. Vaikka tämä on voinut herättää palveluntuottajissa kysymyksiä (kilpailuedun kaivaminen), on se ollut valitsevien sopimusten puitteissa mahdollista.

Osa palveluntuottajista on puolestaan tottuneempia yhteistyöhön TE-hallinnon kanssa. Pilottien osalta heillä on olemassa tietty työnvälitystä ja valmennusta yhdistävä perusprosessi ja -konsepti, joita pilotissa tarjotaan. Palveluntuottaja ei välttämättä ole muuttanut toimintaansa tai konseptiaan juurikaan pilotin aikana. Tällaiset palveluntuottajat ovat oman peruskonseptinsa tarjoajia.

Yleisesti TE-hallinnon haastatteluissa korostuu se, että palveluntuottajilta kaivataan ”enemmän innovatiivisuutta”, vaikka käytännössä ei aina tiedetä mitä palvelun sisältä tapahtuu. Osa ns. ”peruskonseptinsa tarjoajista” on kuitenkin ollut suhteelliselta tuloksellisuudeltaan (työllistyneet lähetetyistä) selkeästi muita tarjoajia parempia muutamilla pilottialueilla, kuten esimerkiksi Pirkanmaalla. Toisaalta innovaatioargumentti ei ole ollut kaikissa piloteissa mahdollinen, jos asiakasvirta on ollut varsin pieni (eli palvelu on käytännössä yhden asiakkaan ohjausta/valmennusta) tai palvelun sisältö on ollut ennalta määritelty (esim. Keski-Suomi jossa alussa laajempi kartoituspäivä).

Haastattelujen perusteella muodostuu kuva myös palveluntuottajien ryhmästä, joka kehittää pilotissa olevaa palvelua ja palvelukonseptia jatkuvasti asiakkaan palautteen perusteella. He myös käyttävät pilotteja ikään kuin palvelujensa kehitysalustana. Ne palveluntuottajat, jotka eivät aiemmin ole tottuneet asioimaan TE-hallinnon kanssa työnvälitykseen liittyvissä palveluissa, ovat joutuneet uudistamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Aktiiviset kehittäjät puolestaan etsivät palvelun sisällä jatkuvasti asiakaslähtöisiä tapoja työnvälityksen kehittämiseen ja ratkaisemiseen. Esimerkkejä uudistamisesta ja kehittämisestä, joita piloteissa on tapahtunut ovat:

- Konsernin rekrytointikonsulttien parempi hyödyntäminen
- Some-vertaistukiryhmät (jotka jäävät elämään palvelun jälkeen)

- Omien sähköisten kartoitustyökalujen uudistaminen
- Yhtiörakenteen muuttaminen (esim. eriyttäminen)
- Henkilöstön palkkaus- ja palkitsemisperusteiden uudistaminen
- Osaamisen kehittämisen yhdistäminen jatkossa (ja yhteistyö koulutuksen tarjoajien kanssa)

Asiakastyytyväisyydellä tarkasteltuna tyytyväisyys on myös vaihdellut palveluntuottajien välillä. Esimerkiksi ”kehittäjä”-orientaatiolla toimivien palveluntuottajien joukossa asiakastyytyväisyys voi yhden pilotinkin sisällä vaihdella merkittävästi. Asiakaiden odotusten hallinnan tärkeys on yksi keskeinen tekijä palvelun onnistumisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Tämä on viestinnällinen haaste sekä TE-toimistolle että palveluntuottajille.

OSA II. Pilottikohtaiset analyysit

5 Lappi – Yhteistyöpilotti, henkilöstöpalveluyritykset

Perustiedot

Pilotin tavoitteena on työllistää avoimille työmarkkinoille lappilaisia työttömiä tai irtisanomistilanteissa olevia työnhakija-asiakkaita, joilla on halu ja kyky työllistyä majoitus- ja ravitsemus ja/tai kaupan ja myynnin tehtäviin. Tavoitteena on, että palveluntuottaja ottaa palvelussaan esille myös yrittäjyyden mahdollisuuden työllistymisen vaihtoehtona. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että palveluntuottajat erikoistuisivat yritysneuvontaan.

Pilotissa oli mukana yksi palveluntuottaja. Lähtökohtana on ollut, että palvelun tarjoaja etsii (ja toteuttaa) parhaat keinot, joilla palvelun tavoite voidaan saavuttaa. Palvelun vähimmäisvaatimuksena on, että asiakkaalle tehdään riittävä kartoitus hänen osaamisestaan, työnhakuaktiivisuudestaan ja suunnitelmistaan.

Asiakasohjaus on pitkälti perustunut alueellisiin infotilaisuuksiin. Pienemmille alueille on työstetty videotallenne palvelusta. Pieni määrä asiakkaita on ohjautunut muuta kautta. Palvelua on markkinoitu TE-toimiston verkkosivulla. Prosessiin kuuluu, että asiakastietojen toimittamisen jälkeen palveluntuottaja soittaa asiakkaille kahden viikon sisällä ja toteuttaa 1–2 haastattelua, joissa kartoitetaan mm. kiinnostusta ja avun tarvetta.

Palkkiomalli

Hinnoittelussa palveluntuottaja saa kartoituksesta korvauksen 100 €, ja erikseen tuloksesta 300-500 € ja raportoinnista 100 €. Minimissään palveluntuottaja toteuttaa siten alkukartoituksen, ja jos tulosta ei tule, loppuraportin (sis. suositukset jatkosta) jälkeen maksetaan 200 €/asiakas (sis. alv). Toiminta-aikaa on neljä kuukautta asiakkuuden alkamisesta.

Työllistymisen osalta palkkio porrastetaan työsuhteen keston perusteella. Työsuhteen keston tulee olla vähintään 3 kk ja vähintään 18 h/viikko, ja sen tulee olla syntynyt asiakkaan ollessa ostopalvelussa. Palkkiota voidaan maksaa myös vuokratyöhön. Myös tilanteissa jossa palveluntuottaja palkkaa itse palveluun ohjattavan asiakkaan, siirtääkseen hänet oman toimeksiantajansa työhön.

Palkkion osuus: Työsopimus tulee olla solmittuna neljän kuukauden sisällä palvelun aloittamisesta.

Taulukko 7. Lapin pilotin palkkiomalli

Palvelu / tulos	%-osuus /€	Maksuperuste
Alkukartoitus + loppuraportti	kiinteä / 200 €	maksetaan kahdessa erässä
Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus	100 % / 500 €	
6 kk määräaikainen työsopimus	80 % / 400 €	
3 kk määräaikainen työsopimus	60 % / 300 €	
Yrittäjäksi ryhtyminen	60 % / 300 €	yrittäjäksi rekisteröinti ja toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Tavoite ja tuloksellisuus

Palvelussa on aloittanut syyskuun 2017 seurantaan mennessä 24 asiakasta, joista vuoden 2017 puolella seitsemän asiakasta ja vuoden 2016 puolella 17 asiakasta. Siinä vain pieni osa alueellisiin infotilaisuuksiin osallistuneista on lähtenyt mukaan.

Pilotin odotus palveluihin siirtyvien volyymistä oli yhteensä 100: vuodelle 2016 20 asiakasta ja vuoden 2017 osalta n. 80 asiakasta. Sittenmin arvioitua osallistujamäärää on korjattu 30:een, ja määrärahoja on palautettu sen mukaisesti.

Palvelun päättäneitä on seurantatietojen mukaan 18. Työllistyneitä näistä on viisi, joista kaksi alle kolmen kuukauden määräaikaisessa suhteessa. Tyypillisin ammatti on merkonomi tai myyjä.

Pilotin tavoitteita ei tulla saavuttamaan, ja työllistyneiden määrä jää heikoksi erityisesti suhteutettuna siihen, että kysyntää on ja paikkoja on ollut avoinna pilotin aloilla.

Arvioijan johtopäätöksiä

Pilotin toiminnan käynnistyessä syksyllä 2016 palveluntuottaja koki, että palvelu istuu hyvin palveluvalikkoon, vaikkakin sillä on volyymin näkökulmasta vähäinen merkitys varsinaisen liiketoiminnan kannalta. Palvelu itsessään ei poikkea perustoiinnasta.

Heikkojen tulosten taustalla nähdään pitkälti olevan palveluntuottajan riittämätön asiantuntijaresurssi. Resurssi vähentyi pilotin toiminnan käynnistämisen jälkeen. Lisäksi palveluntuottajan kanssa on käyty useaan otteeseen keskustelua palvelun luonteesta ja tavoitteesta eli avoimille työmarkkinoille työllistämistä. Palveluntuottajan kanssa on täytyntä jatkuvasti korostaa asiakkaiden työllistämistä avoimille työmarkkinoille. Myös asiakkailta on välittynyt viesti, ettei palvelu vastaa odotuksia. Tämän vuoksi markkinointi on ollut vähäistä, ja ongelmat ovat heijastuneet myös asiantuntijoiden työhön asiakkaiden palveluun välittämisessä. Myös palvelun tilaajan näkökulmasta se, että palvelua on ollut toteuttamassa vain yksi palveluntuottaja, on tehnyt palvelusta haavoittuvan.

Palvelun hankinnassa hinnan painoarvo oli suuri, ja valituksi tuli yksi toimija, joka hinnoitteli palvelunsa selkeästi muita alhaisemmaksi. Ostajan näkökulmasta toivottiin, että hinnoittelu olisi kertonut halukkuudesta toteuttaa palvelu, mutta siitä ei ollut kysymys. Hankinta- ja hinnoitteluvirheen vuoksi pilotti ei käytännössä onnistunut.

6 Keski-Suomi: TE-toimiston ja alueen henkilöstöpalveluyritysten yhteistyön kehittämiseen ja työttömyyden tehostamiseen tähtäävä pilotti rakennusalalla

Perustiedot

Keski-Suomen pilotin palvelutarjoajat kilpailutettiin neuvottelumenettelyllä, johon osallistui viisi palveluntuottajaa. Tarjouksia saapui jättöajan puitteissa neljä, joista palvelutarjoajiksi valittiin kolme tuottajaa, joiden välillä asiakas on voinut tehdä valinnan. Pilotti käynnistyi syyskuussa 2016 ja viimeinen infotilaisuus pidettiin kesäkuussa 2017. Pilotti päättyi vuoden 2017 lopussa.

TE-toimiston sisällä vastuu pilotista on jaettu kahdelle asiantuntijalle, jotka molemmat osallistuivat useimpiin tehtäviin. Toisen vastuualueelle kuuluvat erityisesti yhteydet palveluntuottajiin sekä infotilaisuuksien järjestäminen ja näistä viestiminen asiakkaille. Asiakassyöttö pilottiin kuului molemmille asiantuntijoille, ja tekniikan tiimin kahdeksan henkilöä avustivat vastuuasiantuntijoita esimerkiksi pilottiin sopivien asiakkaiden etsimisessä ja tarvittaessa ohjauksessa pilottiin.

Palkkiomalli

Palkkiomalli on seuraavanlainen:

- Asiakkaiden aloituspäivästä 500 € / asiakas
- Lupa- ja korttikoulutukset 150 € / henkilö / lupa- tai korttikoulutus
- Työllistymisestä erillinen palkkio kriteereillä:
 - Täysi palkkio 100 %, kun asiakas työllistyy kokoaikaiseen työsuhteeseen vähintään 12 kk
 - Palkkio 50 %, kun asiakas työllistyy kokoaikaiseen määräaikaiseen työsuhteeseen vähintään 3 kk
 - Palkkio 40 %, kun asiakas työllistyy osa-aikaiseen työsuhteeseen vähintään 12 kk (18h / viikko)
 - Palkkio 30 %, kun asiakas työllistyy osa-aikaiseen työsuhteeseen vähintään 3 kk (18h / viikko)

Palkkiomalliin liittyen on myöhemmin pilotin aikana havaittu joitain haasteita. Puitesopimuksessa ei esimerkiksi selkeästi ilmaistu sitä, tuleeko työsopimuksen olla syntynyt suoraan palveluntuottajan toimien johdosta vai ei. Lisäksi haasteita on tullut esiin työsopimusten toimittamiseen ja työsuhteiden kestoon liittyen (esim. sopimuksessa ”työmaaurakan kesto”).

Tavoite ja tuloksellisuus

Pilotin tavoitteeksi on tarjouspyyntövaiheessa määritelty ”hankkia rakennusalan työttömille työnhakijoille työvoimapalveluita ja työnvälitystä sekä tiivistää yksityisten toimijoiden ja TE-palvelujen yhteistyötä Keski-Suomessa. Pilotin tarkoituksena on lisätä työnvälityksen vaikuttavuutta sekä vähentää Keski-Suomen rakennusalan kohtaanto-ongelmia. Lisäksi tavoitteena on löytää uudenlaisia tapoja edistää työllistymistä.” Asiakkuus kestää enintään kuusi kuukautta, tai siihen asti kunnes henkilö työllistyy. Palveluntuottajilta edellytetään aloituspäivän lisäksi mahdollisuutta järjestää henkilön lupa- ja korttikoulutuksia sekä tarjota kokonaisvaltaisia työnvälityspalveluja kaikille pilottiin osallistuville.

Keski-Suomen pilotti käynnistyi hitaasti ja pilotin asiakasmäärä pysyi syksyn 2016 ajan alkuodotuksia alhaisempana. Erityisesti palveluntuottajilla oli toteutunutta asiakasohjausta korkeampia odotuksia. Pilotin alkuperäisenä periaatteena oli, että

asiakkaat veloitetaan osallistumaan pilotin infotilaisuuteen, mutta tämän jälkeen he saavat itse valita lähtevätkö pilotin palveluntuottajille. Alkuvaiheessa infotilaisuuksiin ohjatuista asiakkaista vain harva päätti siirtyä pilottiin palveluntuottajille. Vuoden 2017 alussa sovittiin veloittavuuden osalta, että asiakas voidaan veloittaa pilottiin, ellei hänellä ole sovittua työtä tai opiskelua tiedossa noin kolmen kuukauden sisällä. Tämä on lisännyt asiakasmääriä.

Syyskuussa 2017 pilottiin ohjattuja asiakkaita oli jo 200, joka oli myös asiakasohjauksen maksimiohjausmäärä. Pilottiin osallistuneet henkilöt ovat olleet melko tasaisesti eri alueilta Keski-Suomea. Nuoria on osallistunut hieman iäkkäämpiä enemmän. Asiakkaita lienee toistaiseksi ohjautunut eniten tunnetuimmille palveluntuottajille. Pilotin oli syyskuussa 2017 päättänyt 105 henkilöä. Palveluntuottajat eivät ole tavoittaneet kaikkia pilottiin ohjattuja, mikä osaltaan kertoo joidenkin ohjattujen motivaatiohaasteista. Rakennusalan kesäsesonki heijastui pilotin toteutukseen ja asiakkaiden palveluun mukaan saamiseen.

Työllistymisten suhteen pilottia on pidetty varsin onnistuneena. Yksi haaste tähän liittyen on rakennusosalalle tyypillinen hiljaisuus talvikuukausina. TE-toimiston ja palveluntuottajien näkemys on jokseenkin eronnut käsityksessä siitä, mikä alueen työtilanne on ollut. TE-toimistosta todettiin haastatteluissa, että töitä olisi ollut riittävästi tarjolla, kun taas palveluntuottajat saattoivat nostaa esiin alan lomautukset sekä sen, että osalta työllistyminen olisi vaatinut muuttohalukkuutta. Tässä on kuitenkin huomioitava eroavaisuudet ohjautuneiden henkilöiden tarkemman osaamistaustan ja avoimien työpaikkojen välillä.

Palvelun aloittaneista oli syyskuussa 2017 pilotin aikana työllistynyt 95 henkilöä eli 48 prosenttia kaikista pilottiin ohjatuista asiakkaista. Yhteensä työllistyneitä oli 119 henkilöä. Enemmistö muodostetuista työsuhteista on ollut vuokratyötä ja lyhyitä määräaikaista työsuhteita (korkeintaan 6 kk). Kaikki hankkeessa tapahtuneet työllistymiset eivät oikeuta palkkioon.

Tuloksellisuuden haasteet liittyvät rakennusosalalla erityisesti mahdollisuuksiin luoda pitkäaikaisia työsuhteita. Määräaikaiset työsuhteet ovat alalle hyvin tyypillisiä. Siltä osin palkkiomalli ei täysin huomioi rakennusosalalle tyypillistä projektiluonteisuutta. Yhtenä ratkaisuna esitettiin palkkioperusteiden laajentamista jatkettuihin työsuhteisiin, joista yhdessä muotoutuu pidempi työsuhde.

Palveluntuottajat olivat alkuvaiheen haastatteluissa melko yksimielisiä siitä, että liiketaloudellisesta näkökulmasta toiminta ei ole kannattavaa pienten asiakasmäärien johdosta, mutta pilotissa mukanaoloon liittyi muitakin näkökulmia. Toisaalta palkkiomallissa palkitaan kortti- ja lupakoulutuksista, joita on myös toteutettu melko paljon. Osaltaan tähän voi vaikuttaa myös hiljaiset rakennusalan sesongit, jolloin työllistäminen on haastavampaa ja on panostettu osaamisen kehittämiseen.

Asiakasohjaus

Asiakasohjauksen haasteina esiin nostettiin liian rajattu kohderyhmä pilotin alussa, laajan alueen laita-alueilla asuvien työttömien osallistaminen infotilaisuuksiin, asiakasryhmän asenteellisuus henkilöstöpalveluyrityksiä kohtaan ja URA-tietojen epätarkkuudet. Velvoittavuus on koettu positiivisena asiakasohjausta tukevana asi-ana TE-toimistoissa, mutta palveluntuottajilla on tästä myös huonoja kokemuksia. Pilotissa on rohkeasti kehitetty ja kokeiltu uusia toimintatapoja silloin, kun haasteita on tullut vastaan.

Pilotin kohderyhmänä ovat olleet alle 30-vuotiaat noin vuoden sisällä valmistuneet sekä yli 50-vuotiaat työttömät, joilla on alalta yli viisi vuotta kokemusta. Lisäksi työttömyyttä tuli olla takana 3–6 kuukautta. Kohderyhmän rajauksen on nähty olleen erityinen haaste asiakasohjauksessa. Toisaalta URA-tiedot eivät ole aina ajantasaisia, mistä johtuen infotilaisuuksiin on saatettu kutsua myös henkilöitä, jotka ovat jo työssä.

Nuorten vastavalmistuneiden osalta haasteeksi nousi lähitulevaisuudessa odottava asepalvelus, josta johtuen nuorta ei ole ollut mielekästä kutsua pilottiin. Asepalveluksen jälkeen henkilöllä saattaa taas olla jo liian pitkä aika valmistumisesta. Osalla haasteena oli lisäksi liian lyhyt aika työttömyyttä valmistumisen jälkeen, jolloin on jouduttu odottamaan ennen kuin henkilö voidaan kutsua infotilaisuuteen. Saman- aikaisesti ilmeni koko asiakasryhmässä myös liian pitkiä työttömyysjaksoja pilottiin kelpaamiseksi.

Erityisesti vanhemman ja kokemusta omaavan kohderyhmän osalta taas henkilöt ovat usein helposti itsekkin työllistyviä. Sen sijaan massaa löytyisi enemmän niistä työttömistä, jotka ovat olleet pidempään kuin 3–6 kuukautta työttömänä. Kohde-ryhmää onkin laajennettu myöhemmin myös 6–9 kuukautta työttömänä olleisiin.

Kohderyhmän haasteisiin liittyen TE-toimistossa alettiin joustaa melko pian työttömyyden keston suhteen ja myös hieman alle kolme kuukautta työttömänä olleita kutsuttiin infotilaisuuksiin. Marraskuussa 2016 nuorten kohderyhmää laajennettiin pysyvästi siten, että rajaus tutkimuksen valmistumisvuodesta poistettiin. Tämä on helpottanut merkittävästi asiakasohjausta.

Yksi alkuvaiheen haaste asiakasohjauksessa liittyi kohderyhmän asenteellisuuteen rekrytointipalveluja kohtaan. Kohderyhmän asiakkaat ovat esimerkiksi saattaneet olla huolissaan siitä, etteivät he saa työehtosopimusten mukaista palkkaa tai joutuvat tekemään hyvin lyhyitä vuokratyöpätkiä, mikä haittaa vakituisemman työpaikan saamista. Lisäksi osa asiakkaista toivoi näyttöä tuloksellisuudesta ennen sitoutumistaan pilottiin. Tähän liittyen palveluntuottajia on pyydetty kertomaan esimerkkejä hankkeidensa tuloksista infotilaisuuksissa. Pilotin loppuvaiheessa asenteellisuus oli palveluntuottajien kokemuksen mukaan selvästi lieventynyt.

Infotilaisuuksien konseptiin liittyen on havaittu kehittämistarpeita pitkin pilotin toteutusta. Kesällä 2017 esimerkiksi palveluntuottajat nostivat esiin sen, että tilaisuuksien innostavuutta asiakkaille olisi syytä pyrkiä vielä kehittämään. Lisäksi kaivattiin ylipäätään lisää mahdollisuuksia vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa infotilaisuuksissa.

Keski-Suomen haasteena asiakasohjauksessa on ollut myös laaja alue ja siten laita-alueilla asuvien osallistaminen infotilaisuuksiin ja pilottiin. Alkuvaiheessa tilaisuuksia järjestettiin Jyväskylän ohella muutamilla pienemmillä paikkakunnilla, joissa osallistujia oli kuitenkin vain vähän. Tästä siirryttiin malliin, jossa laita-alueilla asuvat veloitetaan katsomaan video infotilaisuudesta ja tämän jälkeen hänelle sovitaa soittoaika.

Velvoittavuuden lisääminen on nähty TE-toimistosta käsin erittäin positiivisena asiakasohjausta tukevana tekijänä. Palveluntuottajat eivät ole suhtautuneet velvoittavuuteen yhtä varauksella, sillä velvoittavuuden myötä heidän kokemuksensa mukaan pilottiin tuli myös kasvavissa määrin sellaisia henkilöitä, jotka eivät heistä kuuluisi kohderyhmään. Tällaisia ovat esimerkiksi opintoihin hakeutuvat, alan vaihtamista tavoittelevat henkilöt ja hyvin lähellä eläkeikää olevat. Lisäksi osa mukaan tulleista ei ole halunnut pilotin palveluita, vaan kokenut tulleensa pakotettuina mukaan.

Asiakkaille tehtiin hankkeen aikana asiakastyytyväisyyskysely. Sen vastaajamäärä jäi kuitenkin niin alhaiseksi, ettei tuloksia ole tässä erikseen raportoitu.

Arvioijan johtopäätöksiä

Keski-Suomessa oli pilotin alkuvaiheessa useampia haasteita kohderyhmän rajauksessa sekä asiakkaiden saamisessa pilottiin. Ongelmat kohderyhmässä ovat koskeneet erityisesti nuoria vastavalmistuneita – esimerkiksi nuorten miesten asepalvelusta ei ole huomioitu kohderyhmää rajattaessa. Pilotissa on ollut kuitenkin vankka kehittämisote, ja tunnistettuihin haasteisiin on lähdetty aktiivisesti etsimään ratkaisuja palveluntuottajien ja TE-toimiston yhteistyössä.

Kankeamman alkusyksyn ja käynnistämisen jälkeen toiminta onkin kehittynyt merkittävästi, ja hankkeen loppuvaiheessa myös työllistymistulokset näyttävät hyvältä ja vastaavat järjestäjien odotuksia. Sekä palveluntuottajilla että TE-toimistolla on kiinnostusta jatkaa vastaavaa toimintaa myös tulevaisuudessa. Jatkokehittämistä varten keskeisimmät kehittämiskohteet liittyvät infotilaisuuksien konseptin hiomiseen, kohderyhmän määrittelemiseen sekä palkkiomallin yksityiskohtiin.

7 Uudenmaan Äkkilähtö työhön! -palvelut ICT-, digi- ja markkinointialoille

Perustiedot

Hankittavan palvelun kohderyhmänä ovat Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston ICT-, digi- ja markkinointialojen työnhakija-asiakkaat, jotka ovat olleet yhtäjaksoisesti työttömänä työnhakijana 3–6 kuukautta.

Hankittavan palvelun tavoitteena on asiakkaan työllistyminen avoimille työmarkkinoille (ml. oppisopimus ilman palkkatukea ja vuokratyösuhde) tai yrittäjyyden aloittaminen tietyillä toimialoilla. Palvelun enimmäiskesto oli viisi kuukautta.

Uudenmaan TE-toimisto vastasi asiakasohjauksesta palveluntarjoajille. Infotilaisuuksia toteutettiin palvelun aikana keskimäärin kerran kuussa. Lisäksi asiakkaita pyrittiin ohjaamaan yksittäisinä

ohjauksina tai keskitetyllä sähköposti- tai puhelinmarkkinoinnilla. Edellytyksenä oli, että asiakas ottaa itse yhteyttä palveluntuottajaan.

Pilotissa asiakas sai itse valita palveluntuottajan viidestä palveluntuottajasta.

Hankinta- ja palkkiomalli

Hankinta toteutettiin neuvottelumenettelynä, jonka jälkeen oli tarjousvaihe. Tulospalkkio muodostui seuraavista kokonaisuuksista:

- Raportoinnin palkkiomaksu on 200 € /asiakas (ilman alv.)
- Työllistyminen yli 12 kk pituiseen kokoaikatyöhön maksetaan 2000 € (ilman alv.)
- Työllistyminen yli 6–12 kk määräaikaiseen työsuhteeseen 1500 € (ilman alv.)
- Työllistyminen 3–6 kuukauden määräaikaiseen työsuhteeseen 1000 € (ilman alv.)
- Työllistyminen osa-aikaisesti yli 6 kk työsuhteeseen 1000 € (ilman alv.). Osa-aikaisella tarkoitetaan työsuhdetta, jossa asiakkaan työ sopimukseen kirjataan vähintään 18 tuntia/vko työ määrä.
- Yrittäjyys (Y-tunnus ja työttömyysturvan loppuminen) 1500 € (ilman alv.)

Vaativuutena oli, että palveluntuottajien pitää pystyä palvelemaan 30 asiakasta samanaikaisesti. Eri kohderyhmien näkemykset palkkiomalleista on esitetty aiemmin tässä raportissa palkkiomalleja koskevassa luvussa.

Tavoite ja tulokset

Kyseessä on valinnanvapauspilotti, jossa asiakkaille markkinoidaan palvelua laajalla skaalalla. Arviointitutkimuksessa ei ole voitu luoda varsinaista verrokkiryhmää, sillä arvioinnin alkaessa toiminta oli jo käynnistynyt. Vertailua palveluun lähteneiden ja lähtemättömien asiakkaiden kanssa on tehty luvussa 5.

Palvelun alkuvaiheen haasteena oli asiakkaiden mukaan saaminen palveluun. Asiakkaita tuli infotilaisuuksiin, mutta mukaan palveluun heitä lähti odotettua vähemmän. Syksyn 2016 aikana asiakasmäärät eivät olleet palveluntuottajien tai kaikkien TE-toimistojen edustajien mielestä riittäviä. Pilotin toteutuksen aikana asiakasmäärät ovat kuitenkin lisääntyneet ja tämän jälkeen vastanneet paremmin odotuksia. Pilotin alkuvaiheesta lähtien asiakkaat ovat ohjautuneet epätasaisesti palveluntuottajille.

Kuten tässä raportissa on aiemmin esitetty, asiakkaat eivät useinkaan tienneet tai tunnistanee TE-toimiston toteuttamaa massasähköpostia mahdollisuudeksi osallistua palveluun.

Syyskuussa 2017 palveluun oli aloittanut 568 asiakasta ja palvelun oli päättänyt 462 asiakasta. Palvelu jatkuu vielä vuoden 2017 loppuun. Palvelun päättäneistä työllistyneitä oli syyskuussa 226 asiakasta. Näiden työsuhteen muodot olivat:

- 3–6 kk määräaikainen: 22
- 6–12 kk määräaikainen: 36
- vakituinen työsuhde tai yli 12 kk määräaikainen: 117
- osa-aikatyössä: 6
- yrittäjäksi ryhtyneet: 8
- palkkion ulkopuoliset työsuhteet: 38

Palveluntuottajien ja järjestäjien haastattelujen perusteella palvelu on vastannut kohtuullisen hyvin sille asetettuja tavoitteita.

Arvioijan johtopäätökset

Palvelussa on eri tyyppisiä palveluntuottajia. Alussa keskeisiä haasteita olivat asiakkaiden tavoittaminen ja asiakasviestinnän vaikeus. Arvioinnissa toteutettu kysely osoitti, että useat asiakkaista eivät oikeastaan tienneet saamastaan palvelumahdollisuudesta, sillä markkinointia tehtiin pitkälti massapostituksena.

Asiakkaiden valinnanvapaudesta havaittiin johtuvan myös sen, että asiakkaat selvittävät mahdollisia palveluntuottajia ennen lopullista valintaa. Tällöin asiakasohjauksen sekä palveluista markkinoinnin ja viestinnän merkitys sekä palvelun järjestäjän että tuottajan toimesta korostuvat. Käytännössä pilotin asiakasmäärät olivat kohtuullisen suuria ja työllistämistulos järjestäjien odotusten mukainen, ja pilotti on koettu varsin onnistuneeksi.

8 Uudenmaan Äkkilähtö työhön 2! -palvelut majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan- ja myynnin aloille

Perustiedot

Hankittavan palvelun kohderyhmänä ovat Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston majoitus- ja ravitsemus- sekä kaupan ja myynnin alojen työnhakija-asiakkaat, jotka ovat olleet yhtäjaksoisesti työttömänä työnhakijana 3–6 kuukautta. Puolet palveluun ohjattavista on alle 30-vuotiaita ja puolet 30–50-vuotiaita.

Palvelun tavoitteena on asiakkaan työllistyminen avoimille työmarkkinoille (ml. oppisopimus ilman palkkatukea ja vuokratyösuhde) tai yrittäjyyden aloittaminen. Palvelun kohteena ovat TE-toimiston asiakaskunnalle suunnatut työllistämispalvelut. Vaikka palveluntarjoajat ovat saaneet esittää tarjousvaiheessa palvelujen kuvauksen, on heille annettu käytännössä vapaat kädet toteuttaa palveluja. Palvelun enimmäiskesto on pääsääntöisesti kolme kuukautta.

Hankinta- ja palkkiomalli

Hankinta toteutettiin neuvottelumenettelyllä. Palkkioperusteet olivat:

- Raportoinnin palkkiomaksu on 200 €/asiakas (ilman alv.)
- Työllistymisestä toistaiseksi voimassa olevaan kokoaikaiseen työsuhteeseen tai vähintään 12 kuukautta kestävään kokoaikatyöhön maksetaan täysi palkkio.

- Työllistymisestä vähintään 6 kuukauden kestoiseen osa-aikatyöhön, jossa työaika on vähintään 18 tuntia/viikko, maksetaan 50 % toistaiseksi voimassa olevaan kokoaikatyöhön työllistymiseen oikeuttavasta palkkiosta.

Pilottiin valittiin kolme palveluntuottajaa. Asiakkaita ohjataan pilottiin massamarkkinointina, yksittäisinä ohjauksina ja infotilaisuuksien kautta.

Tavoite ja tulokset

Pilotti käynnistyi TE-toimistossa suunnitelmien mukaisesti ja asiakkaita on lähestytty massamarkkinoinnilla. Käytännössä massamarkkinointi ei kuitenkaan toiminut eikä asiakkaita saatu palveluun tarpeeksi. Tämän jälkeen TE-toimisto lisäsi yksittäisiä ohjauksia ja palveluntuottajille annettiin mahdollisuus panostaa markkinointiin.

Käytännössä palvelu ei kuitenkaan ole kiinnostanut asiakkaita ja asiakasohjausmäärät ovat jääneet pieniksi. Esimerkiksi ryhmämuotoisiin infotilaisuuksiin, joiden olisi tarkoitus toimia ohjauksen välineenä, ei saatu keväällä 2017 osallistumaan asiakkaita. Käytännössä osallistuvan havainnoinnin sekä TE-toimiston palautteen perusteella suurin osa asiakkaista poistui paikalta heti, kun se oli mahdollista.

Syyskuussa 2017 palvelun oli aloittanut 82 asiakasta ja päättänyt 58 asiakasta. Näistä työllistyneitä oli 27 seuraaviin työsuhteisiin:

- Vähintään 6 kk määräaikainen: 2
- Yli 12 kk määräaikainen tai vakituinen: 9
- Osa-aikatyö: 4

Palveluntuottajien ja TE-toimiston haastattelujen perusteella osa vähäisestä kiinnostuksesta selittyy sillä, että alalla on runsaasti henkilöstöyritysten työpaikkoja. Asiakkaat toimivat tällöin itsenäisesti tätä kautta. Toinen esiin nostettu haaste oli yleinen kriittinen suhtautuminen alalla tarjolla olevien työpaikkojen laatuun.

Arvioijan johtopäätökset

Asiakkaiden kiinnostus pilottiin on ollut niin vähäistä, että merkittäviä johtopäätöksiä ei tehdä.

9 Pirkanmaan Back to Business -pilotti

Perustiedot

Palvelun kohderyhmänä ovat Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston korkeasti koulutetut ensisijaisesti yli 50-vuotiaat työnhakija-asiakkaat, joilla on työttömyyttä takana 3–6 kuukautta. Kolmen kuukauden työttömyyttä ei kuitenkaan edellytetä niiltä kohderyhmään kuuluvilta asiakkailta, joilla on humanistinen koulutus, taidealoihin liittyvä koulutus tai heidän äidinkielenään on muu kuin suomen tai ruotsin kieli tai he ovat osatyökykyisiä. Kohderyhmään kuuluvat myös kolme kuukautta työttömänä olleet muutosturvan piirissä olevat yli 50-vuotiaat työnhakija-asiakkaat, joille ei ole löytynyt ratkaisua. Käytännössä tätä kohderyhmää jouduttiin kuitenkin muuttamaan ja lieventämään koskemaan myös nuorempia työnhakijoita.

Asiakkaan palvelussa olon kestoksi on määritelty hankinnan neuvotteluprosessin sekä sen perusteella laaditun tarjouspyynnön perusteella enintään neljä kuukautta. Tämän lisäksi on kuitenkin määritelty yhden kuukauden seuranta-aika, jolloin myös kesken olevien rekrytointiprosessien loppuunsaattaminen voidaan ottaa huomioon.

Hankinta- ja palkkiomalli

Hankinta käytiin neuvottelumenettelyllä, jossa määriteltiin palvelu ja palkkiomalli. Varsinainen tarjouskilpailu kohdennettiin neuvotteluun osallistuneille tahoille.

Palveluntuottajien kanssa käydyn neuvotteluprosessin ja sen perusteella laaditun lopullisen tarjouspyynnön perusteella päädyttiin seuravanlaiseen tulosperusteisen maksatuksen malliin:

Taulukko 8. Pirkanmaan pilotin palkkiomalli.

Tulos	%-osuus asiakaskohtaisesta enimmäishinnasta	Maksuperuste
Työllistyminen toistaiseksi voimassa olevaan tai yli 12 kk kestävään työsuhteeseen (yli 18 h / vko). Myös vuokratyösuhde.	100 %	Tulosperusteinen. Maksetaan dokumentaation perusteella.
Työllistyminen yli 3 kk voimassa olevaan määräaikaiseen työsuhteeseen (yli 18 h / vko). Myös vuokratyösuhde.	80 %	Tulosperusteinen. Maksetaan dokumentaation perusteella.
Yrityksen perustaminen. Asiakkaan innostaminen yrittäjyyteen ja sen perusteella ohjaus normaaleihin aloitettavan yrittäjän palveluihin.	50 %	Tulosperusteinen. Maksetaan dokumentaation perusteella (Uusyrittäjäkeskuksen lausunto ELY-keskuksen erikseen rahoittamana sekä dokumentaatio yrityksen rekisteröitymisen vireille saattamisesta)
Muu suorite	Hinta, joka maksetaan tulosperusteisen palkkion lisäksi	Maksuperuste
Loppuraportointi	200 €	Kiinteä. Maksetaan kun asiakas päättää palvelun ja palveluntuottaja on toimittanut sovitut dokumentit.

Tulosperusteisen enimmäishinnan osuus vaihtelee eri palveluntuottajilla 1 600–2 000 euroa/asiakas tarjouspyynnössä esitetyn hintahaarukan mukaisesti.

Hankinta- ja palkkiomalli on koettu palvelutarjoajien haastattelujen sekä ostajien kokemusten perusteella varsin toimivaksi.

Tavoite ja tulokset

Odotus palveluun siirtyvien asiakkaiden kokonaisvolyymin kasvusta pilotin aikana oli 740. Toisin kuin useissa muissa piloteissa, asiakasohjaus on Pirkanmaalla sujunut oletettua helpommin. TE-toimistossa on ollut hyvin systemaattinen tapa toteuttaa infotilaisuuksia ja palveluntuottajan tueksi on laadittu selkeä prosessikuvaus siitä, miten palveluun ohjaututaan. Infotilaisuudet on kaikkien haastateltujen tahojen mukaan toteutettu ammattimaisesti ja tunnelma niissä on ollut TE-toimiston mukaan sekä osallistuvan havainnoinnin perusteella varsin toimiva.

Vuoden 2017 alusta kustakin infotilaisuudesta lähti pilottiin mukaan noin 65 prosenttia osallistuneista. Virallinen ohjaus palveluun päättyi 27.04.2017, jolloin pidettiin pilotin viimeinen tiedotustilaisuus. Tämän jälkeen palveluun on ohjattu yksittäisiä asiakkaita.

Yhteistyö palveluntarjoajien ja TE-toimiston välillä on sujunut hyvin ottaen huomioon palveluntarjoajien määrä, keskinäinen kilpailuasetelma ja lähtökohtaisesti erilaiset toimintatavat.

Arvioinnin toteutushetkellä palvelun oli aloittanut 730 asiakasta ja päättänyt 594 asiakasta. Työllistymistulokset ovat seuraavat:

- Alle 3 kk määräaikainen: 9
- 3–6 kk määräaikainen: 58
- 7–12 kk määräaikainen: 31
- yli 12 kk määräaikainen: 9
- vakituinen työsuhde: 90
- yrittäjäksi ryhtyneet: 7

Palveluntuottajien suhteellista tuloksellisuutta tarkasteltaessa erot ovat varsin pieniä.

Arvioijan johtopäätökset

Pirkanmaan pilotissa asiakasohjaus on ollut kaikista tarkastelluista piloteista systemaattisinta. Siinä missä asiakkaiden määrä Uudellamaalla on väistämättä aiheuttanut massamarkkinointia ja tätä kautta asiakkaiden tietämättömyyttä palvelusta, on Pirkanmaan systemaattinen asiakasohjausprosessi varmistanut pilotin toteutuksen sujuvuuden. TE-toimisto on resursoinut asiakasohjaukseen arviolta 1,5 henkilötyövuotta.

Pilotissa on käytetty hyvin pitkälle ”valmennuksen retoriikkaa”. Valmennus-termiä on aktiivisesti käytetty markkinoinnissa ja pilottiin liittyvässä viestinnässä. Tämä on johtanut jossain määrin siihen, että palvelun sisältöä ajatellaan enemmän valmennuksena kuin laajempänä palveluna. Toisaalta palveluntuottajien haastattelut ovat

osoittaneet, että osa palveluntuottajista on pyrkinyt hyvinkin luoviin ja yksilöllisiin ratkaisuihin.

Palveluntuottajien haastattelujen perusteella asiakkaat ovat Pirkanmaan pilotin kohdalla usein valinneet palveluntuottajan alkuinfossa valmentajan esittelyn perusteella. Jonkin verran on tapahtunut asiakkaiden palveluntuottajien arviointia, mikä on näkynyt TE-toimistolle siinä, että infotilaisuuksien jälkeen on täytynyt selvittää asiakkaiden valintaa.

Pirkanmaan pilotin tulokset ovat vastanneet eri tahojen sille asettamia odotuksia. Pilotin kohderyhmä on luonteeltaan teoriassa suhteellisesti ”helpointa asiakaskuntaa”. Käytännössä kuitenkin asiakasryhmän sisällä on palveluntuottajien mukaan hyvin erilaisia elämäntilanteita ja vaihtelua, mikä tekee palvelun toteutuksesta haasteellisen.

10 Hämeen pilotti: Yli 50-vuotiaiden irtisanottujen tehokas työnvälitys

Perustiedot

Pilotin tavoitteena on parantaa yli 50-vuotiaiden tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottujen henkilöiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille sekä kehittää palveluntuottajien ja työhallinnon välistä yhteistyötä ja markkinavuoropuhelua sekä hakea uusia tapoja edistää ko. kohderyhmän työllistymistä.

Pilotissa on mukana kaikkiaan yhdeksän palveluntuottajaa. Alkuvaiheessa asiakkaita ohjattiin palveluntuottajille TE-toimiston toimesta, jotta saatiin palveluntuottajien työ käyntiin ja kokemuksia eri tuottajista. Aktiivisia eteenpäin ohjaajia olivat käytännössä muutama virkailija. Syksyn 2016 kuluessa siirryttiin toimintamalliin, jossa asiakkaat valitsevat palveluntuottajista. Hämeen TE-toimiston sivuille avattiin Takaisin töihin -sivusto, jossa on linkit palveluntuottajien sivuille, heidän esitteensä palvelusta ja esittelyvideo. Asiakkaat ohjataan ko. sivustolle valitsemaan palveluntuottajansa ja ilmoittautumaan palveluun¹⁰. Asiakkaat ovat sittemmin alkaneet käyttää tätä toimintaväylää, ja saadun palautteen perusteella malli toimii hyvin. Jotkut asiakkaat käytännössä ”minikilpailuttavat” palveluntuottajia eli kyselevät esimerkiksi sähköpostilla lisätietoja palveluista, joita palveluntuottajat lupaavat tarjota. Palveluntuottajat ovat myös käyneet esittäytymässä TE-toimiston virkailijoille.

10 <http://toimistot.te-palvelut.fi/hame/takaisin-toihin-palvelu>

Hankinta ja hinnoittelumalli

Palveluntuottajan saama palkkio pohjautuu palveluntuottajan tarjouksessaan esittämään palkkionmäärään ja kiinteään raportointiosaan, joka maksetaan silloin kun asiakas ei ole työllistynyt, mutta asiakkaan palvelusta on toimitettu asianmukainen raportointitieto sopimuksenmukaisesti Hämeen TE-toimistoon. Raportointi tapahtuu ARVI-arviointijärjestelmän kautta. Tarjouksissaan palveluntuottajat ovat esittäneet keskenään erisuuruisia palkkiomääriä.

Palkkio maksetaan palveluntuottajalle asiakkaan työllistyessä joko avoimille työmarkkinoille eli sellaiseen työsuhteeseen, jonka palkkauskustannuksiin ei makseta palkkatukea. Työpaikasta avoimilla työmarkkinoilla palkkio voidaan maksaa kaikista julkisen ja yksityisen sektorin työpaikoista (kuten esimerkiksi yritykset, yhdistykset, säätiöt, kotitaloudet, kunta ja valtio). Tilanteessa, jossa palveluntuottaja ei löydä työpaikkaa asiakkaalle, voidaan palveluntuottajalle maksaa TE-toimistolle toimitettavien raporttien tai vastaavien sopimustenmukaisten dokumenttien tekemisestä kiinteä asiakaskohtainen hinta, joka on 150 euroa/asiakas.

Palkkio muodostuu siis a) kiinteästä osasta, ns. raportointimaksusta, joka maksetaan kaikista asiakkaista, jotka palveluntuottajille on osoitettu ja joista he ovat toimitaneet asianmukaiset raportit ja b) markkinoilla määräytyvästä palvelun hinnasta palveluntuottajan esittämän tarjouksen mukaan. Palveluntuottajaa pyydettiin tarjouksissa esittämään selkeä ja vertailukelpoinen hinta palvelulle asiakkaan työllistämistä ilman mitään lisäehtoja ja sellaisena, että mitään muita kuluja ei enää voida laskuttaa palvelun tilaajalta. Palkkio voidaan maksaa myös osa-aikatyön löytymisestä. Osa-aikatyössä työajan tulee olla vähintään 18 tuntia/viikko. Palkkio voidaan maksaa myös yritystoiminnan käynnistymisestä. Palkkiota voidaan maksaa myös palveluntuottajalle, joka palkkaa ennen asiakasohjausta vähintään kolme kuukautta yhtäjaksoisesti työttömänä olleen henkilön palvelukseensa siirtääkseen hänet työskentelemään toisen työnantajan tehtävissä (vuokratyöhön).

Taulukko 9. Hämeen pilotin palkkiomalli.

Palkkio porrastetaan seuraavasti: Työsuhteen kesto ja luonne	Työllistämisen palkkion määrä/asiakas (tämä summa sisältää ns. raportointimaksun 150 euroa työllistymiseen johtaneissa tapauksissa)
toistaiseksi voimassa oleva tai vähintään 12 kk työsuhde	1700-3300 euroa/asiakas *
määräaikainen työsuhde, VÄHINTÄÄN 6 kk	maksetaan 50 % * em. summasta
määräaikainen työsuhde, VÄHINTÄÄN 3 kk	maksetaan 25 % * em. summasta
yrittäjän käynnistäminen	maksetaan 100 % * em. summasta, mutta vasta kun yritys on toiminut rekisteröinnistään 6 kuukautta
osa-aikainen työsuhde (VÄHINTÄÄN 18 tuntia/viikko)	maksetaan 25 % * em. summasta
pelkkä raportointi, ei työllistymistä	€:n vaaditut raportit on toimitettu

Tavoite ja tulokset

Palvelua esiteltiin toukokuun 2017 loppuun mennessä noin 410 asiakkaalle. Aloittaneita arviointihetkellä oli 182 asiakasta ja päättäneitä 149 asiakasta. Pilotin tavoitteena on esitellä palvelua 500 asiakkaalle, joista tavoitteena on, että hieman alle puolet aloittaisivat palvelussa. Arvioinnin toteutushetkellä pilotissa oli tapahtunut 31 työllistymistulosta, joista kymmenen oli vakituisia työsuhteita. Työllistymisalajat olivat:

- pidemmissä työsuhteissa: teollisuus, majoitus- ja ravitsemusala, muu palvelutoiminta, tukku- ja vähittäiskauppa
- lyhyissä työsuhteissa: koulutus, rakennus, maa-, metsä- ja kalatalousala, rahoitus- ja vakuutus, kuljetus- ja varastointi

Käytännössä palveluntuottajat ja TE-toimisto toteavat, että pilottiin on saatu odotettua vähemmän asiakkaita.

Palveluntuottajien välillä on toiminnassa sekä ylipäättänsä aktiivisuudessa huomattavia eroja. Asiakkailta on saatu myös viestiä, että palvelua ei saa riittävästi tai palvelusta ei ole hyötyä. Toisaalta osa palveluntuottajista on erittäin kehittämishaluisia ja -hakuksia, mikä näkyy tuloksissa ja asiakkailta tulleissa hyvissä palautteissa. Tarjousvaiheessa tilaajalla oli odotuksia innovatiivisemmille avauksille ja muillekin toimi-

joille kuin tarjouksen jättäneille (erityisesti henkilöstöpalveluyritykset). Osa toimijoista on kuitenkin osoittanut halukkuutensa oppia ja kehittää palvelua kokemusten pohjalta, mikä sopii hyvin pilottimuotoiseen toimintaan.

Hankkeessa on kerätty asiakaspalautetta, mutta vastaajien lukumäärä on toistaiseksi vielä alhainen. Asiakasraatitoiminta on käynnistymässä. Palvelutarjoajien kanssa on ylipäätään pyritty tiiviiseen yhteistyöhön, ja tarjoajien työtä on pystytty seuraamaan OneDriveen perustetun seurantalomakkeen avulla.

TE-hallinnon haastatteluissa on korostettu sitä, että osa palveluntuottajista on ollut yhteistyön kannalta ongelmallisia. Heitä on ollut vaikea saada mukaan tapahtumiin.

Arvioijan johtopäätökset

Hämeen pilotti on kokonaisuudessaan tavoittanut asiakkaita kohtuullisesti. Pilotin raportoinnin mukaan käynnistyneet määräaikaishaastattelut todennäköisesti vauhdittavat ohjautumista. Työllistymistulokset ovat toistaiseksi vielä alhaisia.

Huomionarvoista on se, että hankkeen raportoinnissa todetaan pilotin vaikuttavan myös muuhun TE-toimiston toimintaan. Saatuja oppeja voidaan siis hyödyntää sisäisesti soveltaen.

Syksyn haastattelukierroksella palveluntuottajien osalta oli havaittavissa ainakin kolmenlaisia muutoksia. Useampi toimijoista mietti, miten ko. tulosperusteinen toimintamalli haastaa perinteistä "valmentajan" ammatti-identiteettiä. Toisena huomiota nousi esiin kysymys henkilökunnan palkkauksen logiikasta tulosperusteisissa malleissa. Kolmantena nousi esiin myös toimijoiden pohdintaa siitä, millaisella organisaatio- tai yritysrakenteella olisi järkevintä toimia tulosperusteisissa malleissa.

Käytännössä pilotin perusongelmana on ollut asiakkaiden vähäinen määrä suhteessa palveluntuottajien määrään. Valinnanvaraa on ollut ajoittain paljon, ja asiakasvolyymi yksittäisillä palveluntuottajilla on jäänyt suhteellisen pieneksi. Tämä on tarkoittanut sitä, ettei palvelussa voida kehittää sellaisia toimintoja (esim. ryhmämuotoiset toiminnot) kuin piloteissa joissa on ollut suurempi volyyymi.

11 Pohjois-Savon pilotti: Yrityslähtöistä työllistymistä rakennusalalla

Perustiedot

Pohjois-Savon pilottia toteuttaa yksi palveluntuottaja, joka valittiin neuvottelumenettelyllä. Osallistumishakemuksia tuli yhteensä kymmenen, joista valittiin kuusi tarjoajaehdokasta neuvotteluvaiheeseen. Lopullisia tarjouksia tuli viisi kappaletta. Palveluntuottajaksi valittiin toimija, jolla on erikoistunutta rakennusalan työnvälitykseen liittyvää osaamista. Pilotti käynnistyi toukokuussa 2016.

Pilotin kohderyhmään kuuluvat Pohjois-Savon rakennusalan työnhakija-asiakkaat, jotka ovat olleet yhtäjaksoisesti työttömänä työnhakijana vähintään kolme kuukautta.

Palkkiomalli

Hankkeen palkkiomalli muodostuu seuraavasti:

- Kiinteä osa 15 %, josta aloitusmaksun osuus on 10 % ja loppuraportoinnin 5 %
- Tulosperusteinen osa enintään 85 %
 - Asiakas työllistyy toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen tai aloittaa yritystoiminnan: 85 %
 - Asiakas työllistyy määräaikaiseen työsuhteeseen kuukauden kuluessa alkukartoituksen tekemisestä: 80 %
 - Asiakas työllistyy määräaikaiseen työsuhteeseen yli kuukauden kuluttua alkukartoituksesta: 60 %.

- Osaamiskartoituksista maksetaan erilliskorvaus, jonka suuruus on 20 % palkkion tulosperusteisesta osasta.

Tulosperusteinen osa perustuu syntyneisiin työsuhteisiin, joiden kesto on vähintään kolme kuukautta ja vähintään 18 tuntia viikossa. Palkkio maksetaan myös vuokratyösuhteista ja aloittaneesta yrittäjästä. Työllistymistulosten tulee syntyä neljässä kuukaudessa palvelun aloittamisesta. Myöhemmin hankkeessa on lisäksi alettu järjestää korttikoulutuksia.

Palkkiomalliin liittyen ei esiintynyt arvioinnissa suurta kritiikkiä, mutta esiin nostettiin kuitenkin alkukartoituksen kohtuullisen suuri työllistävyys suhteessa siitä tulevaan palkkio-osuuteen. Lisäksi rakennusalan ongelmana on työsuhteiden lyhyys, sillä hyvin usein tehtävät sopimukset ovat palkkioon vaadittua kolmea kuukautta-kin lyhyempiä. Siten yhtenä kehittämisajatuksena nostettiin esiin, että työnhakijaehdokkaan yhdenjaksoista työllistymistä ennemmin tarkasteltaisiin työsuhteiden kestoja yhteensä esimerkiksi vuoden aikana. Myös pilottien raportointiin liittyvää pientä kehittämistarvetta on ilmennyt, erityisesti raportointien päällekkäisyyksiin liittyen.

Tavoite ja tuloksellisuus

Pilotin tavoitteena on ollut nopeuttaa työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja edistää osaavan työvoiman saatavuutta. Lisäksi tavoitteena on parantaa työväilyksen vaikuttavuutta ja asiakaslähtöisyyttä ostopalvelu- ja kumppanuusyhteistyöllä, lisätä henkilökohtaisen työväilyksen ja työnhaun tukea TE-palveluissa sekä etsiä uudenlaisia yritysyritysten toimintamalleja.

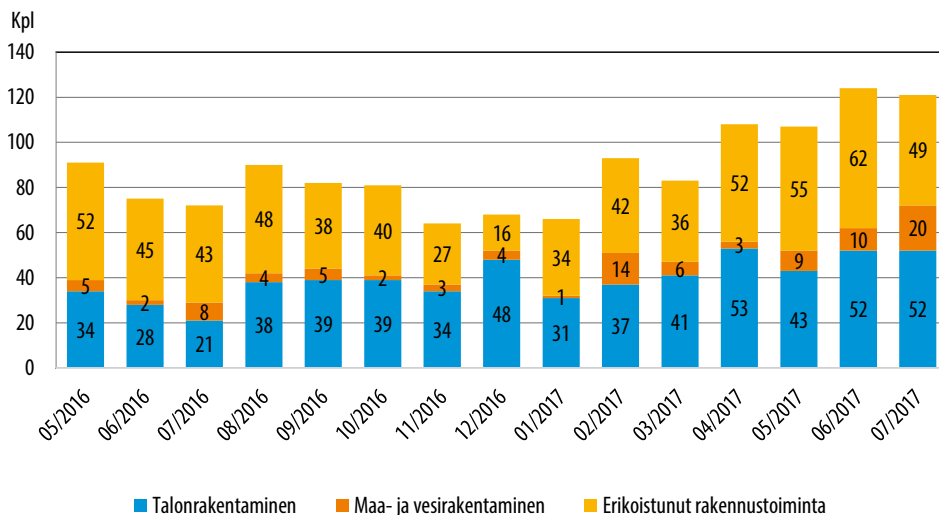
Pohjois-Savon pilotti pääsi kohtalaisen nopeasti käyntiin toukokuussa 2016, joskin rakennusalan kausirytmiiin peilattuna ajankohta on ollut haastava. Ohjattavien asiakkaiden löytäminen palveluun on TE-toimiston kokemuksen mukaan ollut melko helppoa koko hankkeen ajan, joskin ohjattavan asiakassegmentin kaventuminen on näkynyt pilotin loppuvaiheessa. Syyskuussa 2017 hankkeeseen ohjattuja oli yhteensä 521 henkilöä.

Ohjattujen määrään verrattuna työllistymisiä on tapahtunut odotuksia vähemmän. Syyskuussa ohjatuista oli tuottajan mukaan työllistynyt 51 henkilöä eli noin 10 pro-

senttia, mutta tulosperusteiseen palkkioon oikeutettuja tapauksia näistä oli ainoastaan 22. Tämä on vajaa 15 prosentin pilotille asetetusta tavoitteesta. Lupakortteja oli suoritettu kymmenen kappaletta. Pettymys työllistymisiin on jaettu sekä TE-toimistossa että palveluntuottajan puolesta. Haasteena on ollut osin pilotin alussa myös ajankohta, sillä hankkeen käynnistyttyä toukokuussa, suuri osa työnantajista oli jo täyttänyt kesän avoimet työpaikat. Lisäksi palveluntuottajalla on ollut ajoittaisia vaikeuksia saada yhteys pilottiin ohjattuihin asiakkaisiin, vaikka he periaatteessa ovat pilottiin sitoutuneet.

Rakennusalalle tyypillistä on kausivaihtelevuus ja suuri suhdanneherkkyys, mikä on nähty myös pilotin toteutuksessa haasteena. Avoimien työpaikkojen määrää ToimialaOnlineen mukaan on kuvattu kuvassa 17. TE-toimiston kokemus on ollut se, että palveluntuottajalla on ollut runsaastikin avoimia työpaikkoja tarjolla, mutta näihin ei ole saatu kohtautettua työnhakijoita.

Kuva 17. Avoinna olleet työpaikat erällä rakennusalan toimialoilla Pohjois-Savossa.



Asiakasohjaus

TE-toimiston sisällä työnhakijoiden etsimiseen pilotin asiakkaisiksi osallistui useampi henkilö, joille tämä on osa muuta päivittäistä työtä. Lisäksi yksi henkilö vastaa

siitä, että pilottiin ohjataan kokonaisuudessaan tarpeeksi henkilöitä. Ensimmäisellä viikolla palveluun ohjattiin noin 50 henkilöä. Tämän jälkeen tavoitteena on ollut ohjata viikoittain 10 henkilöä palveluun. Keskiarvona keväällä 2017 oli, että hankkeeseen on ohjattu noin 11 henkilöä viikossa.

Henkilötiedot ohjattavista on siirretty palveluntarjoajalle joka perjantai. Kymmenen viikoittaista siirrettävää henkilöä on löytynyt TE-toimiston kokemuksen mukaan kohtuullisen helposti, alkuvaiheessa noin yhden päivän aikana ja myöhemmissä vaiheissa noin kahden päivän aikana. Ajan pidentymiseen on vaikuttanut muun muassa se, että pilottiin osallistuakseen henkilöllä täytyy olla kolme kuukautta työttömyyttä takanaan. Kesän aikana toteutettujen rakennusalan hankkeiden päätyttyä vastikään työttömäksi jääneitä asiakkaita ei ole voitu siirtää pilottiin ennen kolmen kuukauden täyttymistä. TE-toimistoissa onkin siksi myös kerätty listaa siitä, milloin tiettyjä henkilöitä voidaan lähteä ohjaamaan pilottiin. Suuri ohjausten määrä on näkynyt materiaalin suppenemisena pilotin loppuvaiheessa.

Yhteistyö TE-toimiston ja palveluntuottajan kanssa koettiin pilotin alkuvaiheessa molemmin puolin sujuvaksi ja joustavaksi. Tässä yhteistyössä pyrittiin vaihtamaan myös tietoa siitä, millaisille työnhakijoille työmarkkinoilla saattaisi erityisesti olla tarvetta. Pilotin kehittämistarpeista on keskusteltu viikoittain. Pilotin loppuvaiheissa nousi kuitenkin esiin joitain yhteistyön haasteita tiedonvaihtoon liittyen.

Osalla asiakkaista on ollut ennen palveluun siirtymistä jonkin verran huolta siitä, mitä henkilöstöpalveluyritykseen siirtyminen tarkoittaa esimerkiksi heidän palkkonsa tai työsuhteidensa keston suhteen. On myös ollut havaittavissa, että nuoret ja vastavalmistuneet asiakkaat ovat suhtautuneet pääsääntöisesti avoimemmin mielin yksityiseen palveluntarjoajaan.

Pilotin aikana on selvinnyt osasta asiakkaista lisätietoja, joita ei havaittu URA-merkinnöissä. Noin 30 henkilöä on palautunut palveluntuottajalta ja siirretty toisille palvelulinjoille. Osa pilottiin ohjatuista henkilöistä on jäänyt kokonaan haastattelematta. Näitä on jopa erittäin suuri määrä eli noin 22 prosenttia ohjatuista henkilöistä. Myös asiakaspalautteissa on nostettu esiin palveluntuottajan vähäiset kontaktointit pilottiin ohjattuihin tai ettei kontaktointia ole tapahtunut enää ollenkaan alkukartoituksen jälkeen. Tästä huolimatta palveluntuottajan suositteluprosentti on ollut positiivinen.

Arvioijan johtopäätöksiä

Verrattuna Keski-Suomen rakennusalan pilottiin Pohjois-Savon rakennusalan pilotissa asiakasohjauksessa on ollut huomattavasti vähemmän haasteita ohjattavan asiakaskunnan löytymisessä. Tässä keskeisenä erona lienee Pohjois-Savon vähemmän rajattu kohderyhmä ja selkeämpi tavoiterajaus viikoittaisten ohjausten määrään. Toisaalta Pohjois-Savon pilotissa on pohdittu oppimiskohtana Keski-Suomesta sitä, olisiko tuloksellisuutta lisännyt useamman palveluntuottajan mukaan ottaminen ja tämän tuoma kilpailullinen elementti.

Työllistymisten suhteen toteuma ei ole vastannut tavoitteita, ja osalla asiakkaista kontakti palveluntuottajaan on jäänyt alkukartoituksen tasolle tai kontaktia ei ole ollut ollenkaan. Pilotissa asetetusta tavoitteesta ollaan kaukana. Kyseenalaista on myös se, missä määrin pettymyksiä taustalla on palveluntuottajan työ, missä määrin ohjattujen henkilöiden osaamisen kohtaaminen avoimiin työpaikkoihin sekä missä määrin ns. alan kausiluonteisuus.

Tilastoja tarkastelemalla on kuitenkin havaittavissa, että avoimia työpaikkoja rakennusosalalla olisi kussakin kuussa ollut. Osaltaan alkukartoitusten palkkion pienuus suhteessa sen työllistävyyteen on saattanut pilotin aikana johtaa siihen, että alkukartoituksia on jätetty tekemättä sellaisten henkilöiden kohdalla, joiden työllistettävyys näyttäytyy heikolta. Toisaalta asiakasohjauksesta on selvästi ohjautunut pilottiin paljon myös sellaisia henkilöitä, joiden työllistäminen on haastavaa ”toimenpiteestä riippumatta”, sillä palveluntuottajan yrityksistä huolimatta moni pilottiin ohjattu henkilö on jäänyt tavoittamatta.

12 Uudenmaan ProStart – Proaktiivinen työllistymisen malli korkeasti koulutetuille

Perustiedot

Kyseessä on uudenlainen palvelu korkeakoulutetuille, jotka luovat työllistymismahdollisuuksia omalla osaamisellaan. Palvelun kohderyhmänä ovat juuri irtisanotut ja 3–6 kuukautta työttömänä olleet suoraan työmarkkinoille suuntaavat korkeakoulutetut työnhakijat. Kokeilussa korkeakoulutetut verkostoituvat muiden korkeakoulutettujen, yritysten ja organisaatioiden kanssa luoden uusia työllistymismahdollisuuksia. Tavoitteena on joko työllistyminen tai yrittäjäyys.

Hankinta toteutettiin loppuvuodesta 2016 ja sen perusteella valittiin yksi palveluntuottaja. Pääasiassa palkkiomalli on suoriteperusteinen, mutta siinä maksetaan tietty bonustaso, kun toivottu tulostaso on saavutettu. Palvelun yksi perusajatus on, että se määrittyy asiakkaiden ehdoilla.

Toukokuun 2017 lopussa pilotissa toimii 9 tiimiä:

Tiimi 1 - Ympäristöratkaisut, rakentaminen, sisäilmaongelmat

Tiimi 2 - Järjestöt, tapahtumatuottaminen, koordinointi, humanistiset alat

Tiimi 3 - IT-tietojohdaminen, kehittäminen

Tiimi 4 - Elintarviketeknologia

Tiimi 5 - Markkinointi, myynti, kasvuyritykset

Tiimi 6 - Konsultointi, koulutus, HR

Tiimi 7 - Palvelumuotoilu, tuotteistaminen, viestintä

Tiimi 8 - Muutoksen hallinta, johtaminen, kehittäminen, turvallisuus

Tiimi 9 - Tutkimus, humanistiset alat

Tavoite ja tuloksellisuus

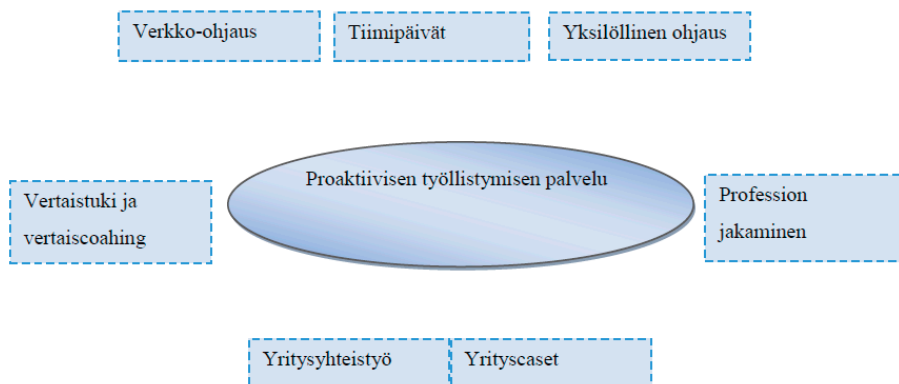
Tavoitteena on tukea korkeakoulutettujen itsenäistä työllistämistä proaktiivisesti, ja palvelun toteutus on tiimipohjainen. Palvelutarjoajan esitteessä palvelujen sisältöä kuvataan seuraavasti:

Palvelun aikana:

- Muodostat tiimin muiden osallistujien kanssa (halutessasi voit myös työskennellä itsenäisesti)
- Tiimi ideoi työryhmänä ratkaisuja yritysten ja organisaatioiden olemassa oleviin haasteisiin
- Tiimi pitchaa ratkaisuehdotustaan yritysten ja organisaatioiden käyttöön

Palvelukokonaisuutta on hahmotettu palveluntuottajan TE-toimistolle tarjoamassa raportissa kuvan 18 mukaisesti

Kuva 18. ProStart-palvelukokonaisuus.



Alkuvaiheen toiminta on pitänyt sisällään osaamiskartoitusta, tiimien rakentelua ja yksilöohjausta. Asiakkaat ovat halunneet itsenäisesti lähteä toteuttamaan projekteja.

Kehittämistyö kuuluu oleellisena osana proaktiivisen työllistymisen palveluun. Kyseessä on pilottihanke ja sen kehittäminen jatkuu läpi koko hankkeen. Toiminta perustuu palvelua varten rakennettuun toimivaan palvelumalliin. Tulevaisuudessa voidaan kehittää yrityskontaktointimallia entistä sujuvammaksi ja vastata osallistujien tarpeisiin vieläkin paremmin. Kuukausittain asetetaan 1–2 päätavoitetta, joita kohti palvelua rakennetaan.

Haastattelujen perusteella palvelumalli on tällä hetkellä hyvin kokonaisvaltainen. Sen ytimessä ovat säännölliset tiimipäivätyöskentelyt, joissa ihmiset tapaavat toisiaan vähintään kerran viikossa. Tämän ympärille rakentuvat muut toiminnot. Keskeinen näkökulma on, että kaikki rakennetaan kohderyhmän ja tiimien tarpeisiin: on olemassa työnhaun perusohjeistusta, sosiaalisen median käytön koulutusta, henkilöbrändäystä jne. Tämän lisäksi pilotissa tehdään paljon yritysysteistyötä yleisestikin.

Pilotin tuloksellisuus on varsin hyvä. Palvelussa on aloittanut 230 asiakasta ja toukuu-kuun loppuun mennessä palvelussa oli päättänyt 77 asiakasta. 38 asiakasta oli syyskuussa 2017 työllistynyt kokopäivätyöhön (yli 6 kk) ja 11 asiakasta 3–6 kuukauden määräaikaiseen työsuhteeseen. TE-toimiston haastattelussa korostui, että yrittäjäksi ryhtyneitä ei vielä ollut.

Asiakasohjaus/markkinointi

Markkinointi aloitettiin marraskuun 2016 puolella välissä. Markkinointia on toteutettu muutosturvayksikön muutosturvainfoissa, ja esitteitä on lähetetty kohderyhmään soveltuville. Palvelu on esillä myös kotisivuilla ja somessa mm. Facebookissa.

ProStartista on olemassa palveluntuottajan tuottama esite, ja se on brändätty omaksi palvelukseen TE-toimiston sivuilla. Sähköpostitse suuntautuva markkinointiviestintä on painottunut digi-/ICT-alan asiakkaille.

Arvioijan johtopäätökset

ProStart on peruslähtökohdiltaan muista piloteista erottuva. Siinä on vahva ryhmämuotoinen toimintamalli ja palveluntuottajalle jätetään merkittävä vapausaste palvelun sisällön kehittämiseen. Kohderyhmänällä ei välttämättä olisi muuta erityistä palvelua tarjolla julkisessa työllätyksessä (pl. TE-toimiston osoittamat työtarjoukset tai toinen tässä arvioinnissa tarkasteltava pilotti). Käytännössä kohderyhmään valikoituvat aina motivoituneet työnhakijat, ja ProStart on suunnattu erityisesti heille.

Arvioinnissa haastatellut korostivat vertaistuen merkitystä työhaun tukena. Palveluntuottajalla ei ole ollut valmiita yrityskontakteja kovinkaan paljon, joten niiden luomiseen menee aikaa. Investointi palveluun on kuitenkin kohtuullisen merkittävä.

Pilotti osoittaa oikeastaan sen, millaisiin innovaatioihin vertaistoimintojen pohjalta rakentuvat työllisyyspalvelut (tai tulevat kasvupalvelut) voisivat parhaimmillaan pystyä. Tässä kuitenkin järjestäjä on toteuttanut palvelun. Vastaavan tyyppistä toimintaa on myös tapahtunut tulosperusteissa työllätyksen piloteissa, mutta *vain muutamalla* palveluntarjoajalla. Toisin sanoen palvelun järjestäjä on joutunut luomaan insentiivin palveluntarjoajalle lähteä kehittämään vastaavaa palvelua.

13 Yrittäjyyden edistäminen omistajavaihdoilla ja yrittäjyysvalmennuksella (Kainuu, Satakunta ja Pohjanmaa)

Perustiedot

Kainuun ”Nuoret oppisopimuksen kautta yrittäjyyteen” -pilottikokeilu käynnistyi kesällä 2016. Pilotin tavoitteena oli lisätä ja tukea nuorten pääsyä oppisopimuskoulutukseen erityisesti omistajanvaihdosta harkitseviin yrityksiin. Pilotissa on myös pyritty luomaan uudenlainen, eri toimijat yhteen kokoava toimintamalli nuorten yrittäjyyden ja yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi. Pilotin hankinnassa hyödynnettiin avointa hankintamenettelyä ja toteuttajaksi valittiin yksi toimija. Hankitun asiantuntijan tehtäviin kuului yhdistää omistajanvaihdosyrityksiä ja yrittämistä harkitsevia nuoria erilaisten toimenpiteiden avulla sekä muun muassa koordinoita pilotin markkinointia.

Kainuun pilotissa puhelimitse toteutetulla omistajanvaihdosyritysten haastattelukartoituksella saatiin realistinen tieto omistajanvaihdosyrityksistä ja niiden suunnitelmista. Yrityksiä ohjattiin eteenpäin omistajanvaihdoksessa ja selvityksessä saatua tietoa välitettiin tarpeen mukaan eteenpäin muille toimijoille jatkotoimenpiteitä varten. Oppisopimuksen kytkeminen pilottiin jäi vähäiseksi. Pilotissa toteutettiin lukuisia markkinointitoimenpiteitä ja luotiin ”Yrittäjäksi Kainuussa”-konsepti (sisältyen markkinointisivun yrittajaksikainuussa.fi). Lisäksi pilotti tuotti konkreettisia esityksiä tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi.

Kainuun projektisuunnitelman mukaan perusosan lisäksi suunnitelmissa oli maksaa 500 euron bonus jokaisesta pilotin aikana oppisopimuksella syntyneestä yrittäjänvaihdokseen tähtäävästä vähintään kuuden kuukauden mittaisesta työsuhteesta omistajanvaihdosyrityksissä. Bonukseen olisi oikeuttanut myös uuden yrittäjän aloittama yritystoiminta omistajanvaihdosyrityksessä silloin, kun pilotin asiantuntija on ollut prosessissa mukana. Bonuksen kokonaismäärä rajoitettiin enintään 30 oppisopimukseen tai yritystoiminnan aloittamiseen.

Satakunnan omistajanvaihdospilotissa ”Yhdessä kohti yrityskauppaa” on toteutettu omistajanvaihdosvalmennuksia Etelä-Pohjanmaalla ja Satakunnassa. Tavoitteena on ollut, että toteutus tehdään tiiviissä yhteistyössä TE-toimiston, Suomen Yrittäjien aluejärjestöjen, Finnveran sekä ELY-keskuksen kanssa. Pilotin suunnitelmassa käytännön valmennus on jaettu kahteen osaan sisältäen yrittäjyysvalmennus -osion sekä matching-vaiheen. Näistä ensimmäinen vaihe sisältää kehittämistarpeiden kartoitusta ja tutustumista myytävänä oleviin yrityksiin sekä ylipäättään perustiedon välittämistä yrittäjyydestä ja omistajanvaihdoksista. Matching-vaiheen tavoitteena on ollut saattaa yhteen yritystoiminnan jatkajaa etsivä yritys ja uusi mahdollinen yrittäjä. Toiminta on pitänyt sisällään sekä työpajoja että yksilöohjausta.

Satakunnassa kouluttajalle on maksettu toteutuneista koulutuspäivistä sekä lisäksi bonusta toteutuneista omistajanvaihdoksista valmennusryhmiin osallistuneille. Bonuksen suuruus on 500 euroa ja sen määrä rajoitettiin kymmeneen toteutuneeseen omistajanvaihdokseen.

Toiminta ja tuloksellisuus

Alkusyksystä 2017 Satakunnan pilotissa oli toteutettu yhteensä kahdeksan työpajaa (4 ostajien työpajaa, 2 myyjien työpajaa ja 2 yhteistyöpajaa) ja toteutuneita omistajanvaihdoksia oli yhteensä viisi kappaletta. Palveluun oli osallistunut yhteensä 10 yrittäjää tai yritystä sekä 24 työnhakijaa / potentiaalista ostajaa. Lopullinen varmistus onnistuneista omistajanvaihdoksista saadaan marraskuuhun 2017 mennessä.

Pilotin raportoinnin mukaan toteuttajat ja osallistujat ovat olleet tyytyväisiä pilotin kokonaisuudessaan. Satakunnassa pilotin haasteena on kuitenkin alusta lähtien ollut myyjien saaminen mukaan, kun taas ostajia on puolestaan saatu liikkeelle

paljonkin. Ostajien työpajat ovat kiinnostaneet toimijoita hyvin, ja osaan on otettu osallistujia myös ns. ylipaikoille. Kussakin työpajassa osallistujien määrä on kuitenkin rajoitettu 5–10 henkilöön. Samoin yhteiset myyjien ja ostajien valmennuspäivät onnistuivat hyvin. Saatujen kokemusten mukaan myyjien työpajojen osalta keskeistä on niiden ajoittaminen iltoihin.

Satakunnassa työpajoja on markkinoitu ostajille pääosin massapostituksina TE-toimistosta, joka on osoittautunut tehokkaaksi markkinointitavaksi. Lisäksi ostajia on houkuteltu mukaan henkilökohtaisessa asiakastyössä TE-toimistoissa, seudullisissa yritysneuvontayksiköissä sekä yrittäjäkoulutusten yhteydessä. Myyjäpuolelle markkinointiin on käytetty enemmän rahallisia resursseja (mm. ilmoitukset yrittäjäjulkaisuista sekä ostettu Facebook-mainontaa, juttuja yrittäjien lehdissä). TE-toimiston kokemusten mukaan hanketta olisi voitu profiloida vielä enemmän isommilla mainoksilla maakunnallisissa julkaisuissa etenkin myyjäpuolen kiinnostuksen herättämiseksi, sillä myyjät eivät havaintojen mukaan ole aktivoituneet yrittäjäjulkaisujen kautta. Satakunnan pilotissa merkittävää työmäärällisesti on ollut verkostojen hyödyntäminen molemmissa pilotin maakunnissa. Kumppaneiden sitoutuminen hankkeeseen rekrytointiin olisi voinut olla vahvempaakin.

Sekä Satakunnan että Kainuun piloteissa on jouduttu tekemään matching-toiminnan edellyttämää selvitystyötä, koska olemassa oleva tietopohja on ollut pirstaleinen. Kainuun pilotissa tehtiin paljonkin selvitystyötä perustilanteen kartoittamiseksi esimerkiksi haastattelemalla yrityksiä puhelimitse. Omistajanvaihdosyritysten todellisen tilanteen ja tarpeiden kartoittamiseksi Kainuun pilotissa koottiin tiedot kaikista kainuulaisista yrityksistä, joissa yrittäjä on yli 45-vuotias ja yritys on toiminut yli 5 vuotta. Näistä yrityksistä valittiin puhelinhaastatteluihin ensimmäisenä yli 50-vuotiaiden yrittäjien johtamat yli 10 vuotta toimineet ja useamman kuin yhden henkilön työllistävät yritykset. Lisäksi Kainuussa toteutettiin useita toimenpiteitä toimijoiden sisäisen työnjaon selkeyttämiseksi sekä toimenpiteitä työnhakijoille ja opiskelijoille – potentiaalisille yritysten ostajille.

Kainuun pilotin oman raportoinnin mukaan jatkokeskusteluihin johtaneita omistajanvaihdostapauksia oli kolme ja lisäksi yrittäjäkoulutukseen tai oppisopimuskoulutukseen ohjattuja osallistujia oli neljä. Kainuun pilotin omassa raportoinnissa määriteltiin useita suosituksia, jotka tähtäävät toimijoiden välisen tiedonvaihdon parantamiseen sekä yhteistyöverkoston toimintaan ja rooleihin. Pilotit voivat toi-

minnallaan myötävaikuttaa tällaisiin kysymyksiin, mutta ne eivät voi niitä kaikilta osin ratkaista, koska kyse on koko toimijaverkoston yhteistyön kehittämisestä, asioiden omistajuudesta ja koordinaatiosta.

Kainuun kokemusten pohjalta yrittäjäpotentiaalin tunnistamisen osalta on vielä tekemistä, niin oppilaitoksissa kuin TE-toimistoissa. Yrittäjyyden edistämässä ei edelleenkään aina huomioida mahdollisuutta ostaa valmis liiketoiminta. TE-toimistossa potentiaalin kartoittaminen voi tyypistä yhteen kysymykseen asiasta.

Satakunnan pilotissa luotu tapa edetä myyjien ja ostajien työpajojen kautta yhteis-pajaan on koettu onnistuneena, vaikka myyjien mukaan saaminen onkin ollut haastavaa. Tähän edes voimakas markkinointi ei ole aina auttanut.

Satakunnasta saatujen kokemusten perusteella valmennusta on päätetty jatkaa syksyllä 2017 verkkopainotteisena koulutuksena. Lisäksi on päätetty, että valmennukset käynnistetään ja päätetään myyjien ja ostajien yhteisillä valmennuksilla, joiden välissä pidetään molemmille kohderyhmille kohdennettuja omia valmennuksia. Myös aikatauluja on jouduttu hiomaan uusiksi liittyen koko pilotin toteutuksen aikana esiintyneeseen ongelmaan saada myyjä mukaan pilottiin.

Pohjanmaan toisena pilottina toteutettu yrittäjyysvalmennus on onnistunut kohdullisen hyvin. Oman yrityksen perustamispäivät ja valmennukset hankittiin Suomen Yrittäjäopistolta. Teemapäiviä pidettiin syksyllä 2016 Vaasassa kolme (suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi) ja Kokkolassa yksi (suomeksi). Valmennuksia järjestetään vuoden 2017 loppuun mennessä yhteensä kahdeksan jakson verran, joista kuusi järjestetään Vaasassa.

Markkinoinnin osalta kouluttaja teki esitteet, ja tilaisuudet olivat TE-palvelut/Pohjanmaan tapahtumakalenterissa ja ELY-keskuksen nettisivuilla. Tapahtumia on markkinoitu alueella toimiville hankkeille, kehitysyhtiöille ja muille relevanteille toimijoille. TE-toimisto on tiedottanut asiakkailleen tapahtumista sekä sähköpostitse että henkilökohtaisten kontaktien kautta.

Valmennuksiin on pilotissa oltu pääasiassa tyytyväisiä ja niitä on pilotin kuluessa hankittu lisää. Valmennusten asiakaslähtöisyyttä ja sisällön kohdentamista osallistujien tarpeisiin on parannettu pilotin kuluessa, mikä on näkynyt vuoden 2017

asiakaspalautteissa. Parempaan tarpeisiin vastaamiseen on myötävaikuttanut se, että asiakkaat on ohjattu TE-palvelut.fi-sivuille täyttämään alkukartoituslomake (webpropol-lomake) ilmoittautuessaan valmennukseen. Käytännössä ajatus asiakkaiden ohjautumisesta teemapäivien kautta valmennukseen ei toiminut halutusti, joten teemapäiviä ei ole enää järjestetty tänä vuonna toteutetuissa valmennuksissa.

Syyskuun 2017 alkuun mennessä 115 valmennuksessa aloittaneesta osallistujasta 11 on aloittanut yritystoiminnan ja 21 on työllistynyt eripituisiin työsuhteisiin. Muuhun koulutukseen on siirtynyt 11 henkilöä.

Arvioijan johtopäätöksiä

Kokonaisuudessaan omistajanvaihdosta kehittäneiden pilottien tuloksellisuutta on haastava arvioida. Omistajanvaihdosten aikajänne on usein pitkä ja voi vaihdella tapauksesta toiseen suurestikin, mistä johtuen lukumääräisesti isokaan joukko toimintoihin osallistuvia ei takaa haluttuja tuloksia eli omistajanvaihdoksia. Palveluntarjoajien kuulemisten perusteella kokemus on, että bonuksen maksaminen tuloksesta ei ole toiminut erityisenä kannustimena.

Molempien pilottien toiminnassa on lähtökohtaisesti tähdätty ennemminkin laadukkaisiin toimenpiteisiin, joiden uskotaan tuottavan tulosta pidemmällä aikajännteellä. Toimenpiteitä on myös kehitetty pilotin kuluessa. Esimerkiksi Satakunnassa luotua fasilitoinnin mallia (sisältö, rytmitys, lähipäivien ja ohjauksen määrä sekä verkko-ohjauksen hyödyntäminen) on muokattu ja muokataan edelleen saatujen kokemusten perusteella. Niin ikään markkinointia pyritään kehittämään saatujen kokemusten perustella. Myyjille markkinoinnin helpottamiseksi myyjien osallistumiselle on määritely kiinteä päivähinta.

Kokonaisuudessaan jatkossa tulisi tarkastella yrittäjyyden edistämistä kaikissa palveluissa sekä riittävän tietopohjan systemaattista luomista ja päivittämistä omistajanvaihdosten osalta. Tällaisen valmiimman tietopohjan ja palvelujärjestelmän päällä voisi olla yksityisen palveluntarjoajan tuottamaa matching-toimintaa. Tulosperusteisuus ei kuitenkaan välttämättä vaikuttaisi tuovan tähän suurta lisäarvoa. Myös tietoa toimivista myyjän ja ostajan yhteen saattamisen menetelmistä tarvitaan. Näin ollen Kainuun ja Satakunnan kokemusten yhdistäminen ja ”ristiinpölytys” voisi tuottaa sellaisen toimintamallin, jota voisi jatkossa edelleen testata. Tavallaan Kainuussa

saatiin aikaan sellaisia rakenteita, joiden päällä Satakunnan tapainen fasilitoitu yhteensovittaminen voisi toimia. Satakunnan osalta on lupaavaa se, että aikaansaattua mallia on aktiivisesti kehitetty eteenpäin saatujen kokemusten perusteella ja sen toimintaa edelleen jatketaan.

14 Lapin pilotti: Pienten kasvuhakuisten yritysten rekrytointikynnyksen madaltaminen

Perustiedot

Pilotin kehittämistyö on ollut kaksivaiheinen. Alkuvaiheen kokeiluvaihe palvelusta toteutettiin suorahankitana yhdeltä palveluntuottajalta huhti–kesäkuussa 2016. Tällöin haettiin kokemuksia sekä palautetta palvelun sisällöstä ja toteuttamistavoista. Varsinainen Onnistu rekrytoinnissa -valmennuspalvelu yrittäjille kilpailutettiin kesän 2016 aikana. Palvelun tuottajaksi valittiin yksi toimija, jonka kanssa pilotti käynnistettiin loppusyksyllä 2016.

ELY-keskus on toiminut mukana kilpailutuksessa ja toiminnan suunnittelussa. TE-toimistossa pilotin vastuuhenkilön lisäksi palvelun markkinoinnissa ja työnantajajapinnassa toimivat alueelliset asiantuntijat. Palvelun toteutuksessa keskeisessä osassa ovat alueelliset kumppanuudet; yritysjärjestöt, yrityspalvelut ja yritysryhteyksien toimijat.

Kohderyhmänä ovat Lapin kasvuhakuiset ja -kykyiset mikroyritykset tai yksinyrittäjät, jotka tarvitsevat tukea ja ohjausta mahdolliseen rekrytointiin. Kohderyhmä on laajentunut hankkeen aikana koskemaan myös suurempia yrityksiä. Palvelun kesto on 1–5 tuntia yritystä kohden, ja kaksi lisätuntia voidaan tarjota perustellusta syystä. Lisäksi palveluun kuuluu tietoisuuksia ja webinaareja tai ryhmävalmennustilaisuuksia.

Palkkiomalli

Palkkiomalli on seuraava:

- Hinta € / tunti.
- Erikseen yritysکوhtainen tuntihinta sekä ryhmäkohtainen tuntihinta.
- Tuntihintoihin tulee sisällyttää kaikki syntyvät kustannukset (tilat, suunnittelu, matkat, verkkoliikenteeseen liittyvät maksut, raportointi jne.)
- Laskutus tapahtuu toteutuneiden yritys- ja ryhmäpalveluiden tuntien mukaan. (Tallenteen laskutus katsotaan ryhmäkohtaisen tuntihinnan mukaan).

Palvelun sisäiseen tiedonkulkuun ja seurantaan sekä tietoiskujen ja webinaarien tuottamiseen liittyen on otettu käyttöön Trello-projektinhallintajärjestelmä. Työtapoja on kehitetty palveluntuottajan kanssa tiiviissä yhteistyössä.

Tavoite ja tuloksellisuus

Tavoitteena on kehittää uudenlaisia yritys yhteistyön ja yritys palvelun toimintamalleja. Alkuvaiheen suorahankintana toteutetun pilotin jälkeen syksyn 2016 aikana rakennettiin edellytyksiä palvelun käytölle.

Varsinaisen pilotin toiminta painottui syksyllä 2016 markkinointitoimenpiteisiin sekä TE-toimiston asiantuntijoiden sekä Yritys-Suomi Lapin seututoimijoiden yhteistyön rakentamiseen yrityksiön palveluohjaus huomioiden. Tavoitteeksi on asetettu 100 yritystä vuoden 2017 loppuun mennessä. Palveluun osallistuneita syyskuun 2017 puoliväliin mennessä on ollut yhteensä 60. Palveluun ohjattujen määrä on hie man suurempi.

Palveluun jo osallistuneista 60 yrityksestä 27:llä on vielä raportointihetkellä palvelu kesken. Päättäneiden palvelusuhteiden tuloksena toteutuneita rekrytointeja yrityksiin on 17 kappaletta. Edellisten lisäksi joillain yrityksillä on haussa työpaikkoja ja yhdessä yrityksessä on käynnistymässä rekrykoulutus. Lisäksi on solmittu kolme työkokeilua sekä neljä palkkatuella tapahtunutta rekrytointia.

Tuloksia voidaan pitää kohtuullisina ottaen huomioon, että palveluun on lähtenyt myös yrityksiä, jotka vasta pohjustavat laajentumista ja rekrytointia. Tarkempaa tu-

lostien ja vaikuttavuuden arviointia tulisi tehdä pidemmällä aikajänteellä suhteessa yrityskohtaisiin tuloksiin.

Palvelua on jo mallinnettu, ja Uusimaa on käynnistämässä valtakunnallisen Yrittäjäs-tä työnantajaksi -valmennuksen Lapin mallin pohjalta. Oppeja mm. markkinoinnin edistämiseen on siirretty.

Asiakasohjaus/markkinointi

Yhteistyötä on tehty mm. Lapin Yrittäjät ry:n kanssa, ja palveluntuottajan kanssa on toteutettu infotilaisuuksia/webinaareja Yritys-Suomi Lapin seudun toimijoille, Lapin TE-toimiston asiantuntijoille ja niitä on kohdennettu myös yrittäjille. Yritykset ovat ohjautuneet palveluun ensisijaisesti Lapin TE-toimiston yritysasiantuntijoiden henkilökohtaisten yrityskontaktointien ansioista – joitain on tullut mukaan myös Yritys-Suomi Lapin toimijoiden kautta. Kun pilotissa havahduttiin siihen, että tavoitteesta ollaan jäljessä, yritysten tavoittamiseksi tehtiin yritysmarkkinointiin lisähankinta nykyisen palveluntuottajan kanssa, ja kesäkuussa toteutettiin alun perin Lapin 10 paikkakuntaa kattava Road Show, joka toteutui neljällä paikkakunnalla. Mukana olivat palveluntuottaja Lapin TE-toimisto sekä Yrityksen kehittämispolulle -hanke ja Lapin ao. seudun elinkeinotoimijat.

Haasteita ja onnistumisia on käsitelty myös toukokuussa pidetyssä kehittämistyöpajassa, jossa nousi vahvasti esiin, että palvelun tunnettuutta tulee edelleen lisätä ja eri markkinointitoimenpiteitä tulee kehittää. Haasteena on ollut se, ettei tieto palvelusta ja sen tuottamasta lisäarvosta ole tavoittanut yrityksiä riittävästi. Toimenpiteitä on kohdistettu markkinoinnissa keskeisessä roolissa olevien sidosryhmien tietoisuuteen palvelusta ja tietoisuuteen siitä, miten se erottuu muusta palvelutarjonnasta. Yritysten suositusten ja ”puskaradion” hyödyntämistä on suunniteltu tehostettavan. Sidosryhmien tietoisuutta palvelusta on lähdetty jo parantamaan viestinnän kehittämällä – esimerkiksi kokemuseräisen tiedon ja tulosten viestimisellä. Myös ns. jälkihoitoon on tarkoitus kiinnittää huomiota sisäisesti palveluntuottajan kanssa niin, että vastuut yritysasiakkaan palvelutilanteesta ovat nähtävissä, ja TE-toimiston asiantuntijat voivat myös tarjota palveluita tarpeen mukaan. Työpajan pohjalta on myös sovitusti laadittu palautekysely, jolla kerätään kaikkien osallistuneiden yrityksen kokemuksia keskitetysti.

Arvioijan johtopäätöksiä

Itse palvelun toteutusmalli koetaan joustavuudessaan tulokselliseksi. Pilotti on edennyt varsin hallitusti ja ratkaisukeskeisesti. Keskeiset haasteet ovat liittyneet a) palveluntuottajan resursointiin, b) TE-palveluiden asiantuntijoiden roolin tiedostamiseen ”markkinoijina”, ja c) erityisesti viestintään yrityksille päin, jolloin vaa’ankieliasemassa ovat sidosryhmät. Palveluntuottaja on lisännyt henkilöresurssia. Pilotin markkinointitoimenpiteitä on jo kehitetty, ja siihen on varattu budjettia.

TE-palveluiden asiantuntijoiden rooli palvelun markkinoijina on ainakin toteutetun työpajan osallistujien näkökulmasta selkeytynyt kevään aikana, ja ”pallon ottamista” asiakkuuksista myös ns. jälkimarkkinoinnin osalta on lähdetty edistämään kehittämällä mm. projektinhallintatyökalun ominaisuuksia. Palvelun tuloksellisuudesta saadaan parempaa tietoa pidemmällä aikajänteellä, jolloin palvelun tunnettuus on suurempi ja tieto pidemmän aikavälin rekrytointiprosesseista ja yritysten kokemasta lisäarvosta on paremmin todennettavissa.

15 Pohjanmaan pilotti: Alkutuotantoon rekrytointi yhteistyössä HPL:n kanssa

Lähtökohdat

Pohjanmaan alkutuotantoon suuntautuneen yhteistyöpilotin tavoitteena oli edistää alkutuotantoon rekrytointia ja kehittää yhteistyötä HPL-yritysten kanssa. Lisäksi tavoitteena oli luoda kontakteja keskeisiin sidosryhmiin:

- Suomen Turkiseläinten kasvattajain liitto / Finlands pälsdjursuppfödarens förbund
- Österbottens svenska producentförbund / MTK Keski-Pohjanmaan kanssa
- Ja tiivistää yhteistyötä rekrytoivien yritysten kanssa

Toteutus ja tulokset

Pohjanmaan toisessa pilotissa hankittiin yhteistyössä SÖP:n (Svenska Österbottens Pälsodlare) kanssa Turkiseläinohitajan RekryKoulutus. Kurssin hakuaika päättyi syyskuun lopussa, ja sen kouluttajana olisi toiminut yksi palveluntuottaja. Yhteensä viisi yritystä olisi halunnut rekrytoida yhdeksän maahanmuuttajaa kurssin avulla. SÖP toimi koordinoijana ja hankki mm. mukaan tulevat yritykset. Koulutukseen saatiin 10 hakijaa, joista kaikki eivät kuitenkaan olleet sopivia koulutukseen. Yksi yrityksistä vetäytyi hankkeesta huonon taloustilanteen vuoksi. Hanke keskeytettiin toistaiseksi.

Hankkeessa tehtiin paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja laadittiin valmis koulutusohjelma, joka on otettavissa käyttöön turkistarhojen taloudellisen tilanteen parantuaessa. Osin jäi auki, miksi kurssi ei houkuttellut maahanmuuttajia hakemaan. Mahdollisia syitä ovat toimialan vähäinen houkuttelevuus, toimialan taloudellisen

tilanteen heikkeneminen, työn sisältö ja luonne, muiden heti alkavien mutta määräraikaisten töiden tarjonta sekä toimivien markkinointikanavien tai -menetelmien puute. Pilotissa tarkasteltiin vielä muita mahdollisia toimenpiteitä (esim. vuokratyövoiman käytön edistämistä kasvihuonetoiminnassa Närpiön seudulla), mutta ne eivät johtaneet tuloksiin ja pilotti keskeytettiin.

Liite: Arvioinnin toteutus

Arviointi on toteutettu laadullisena seuranta- ja arviointitutkimuksena kehittävän arvioinnin menetelmiä hyödyntäen. Arvioinnin toteuttaja avusti työ- ja elinkeinoministeriötä valtakunnallisen seurantaohjeen laatimisessa, jonka perusteella kerättiin perustietoa pilottiin osallistuneista. Jokaiselle pilotille tehtiin oma pienimuotoinen seurantasuunnitelma, joka hieman eli pilottien toteutuksen aikana.

Arvioinnin aineisto koostuu alkuhaastatteluista pilottien vastuuhenkilöille ELY-keskuksissa ja TE-toimistossa (yhteensä 14), ELY-ostajien ryhmähaastattelusta marraskuussa 2016, pilottien palveluntuottajien haastatteluista palvelun alussa syksyllä 2016 sekä pilottien eri toteutusvaiheiden aikana vuoteen 2017 (noin 28 eri haastattelua) sekä pilottikohtaisista haastattelu- tai työpajatilaisuuksista. Erilaisia työpajoja toteutettiin seuraavasti:

- Hämeessä maaliskuussa 2017 (järjestäjät ja tuottajat)
- Pohjois-Savossa (yhdessä Keski-Suomen kanssa) tammikuussa 2017 (järjestäjät)
- Pirkanmaalla marraskuussa 2016 (järjestäjä ja tuottajat)
- Lapissa toukokuussa 2017 (kaikki sidosryhmät)
- Ohjausryhmän ja alueiden yhteinen työpaja maaliskuussa 2017 alustavien tulosten ja havaintojen käsittelemiseksi

Osallistuvaa havainnointia toteutettiin Pirkanmaan ja Uudenmaan pilottien asiakasohjaustilaisuuksissa kaikkiaan neljästi.

Eri piloteilla yhteisiä tiedonkeruun vaiheita olivat:

- Asiakastytyväisyyskyselyjen avustaminen (TE-toimistot toteuttivat kyselyt itse)
- Sähköinen kyselytutkimus pilottiin osallistumattomille asiakkaille (aineisto kuvattu erikseen raportissa)
- Pilottien tulosten seuraaminen URA-aineiston perusteella vuoden tarkastelujaksolla

Tämän lisäksi eri piloteissa on tehty erillisiä sidosryhmä- ja asiakashaastatteluja aiheiston puutteiden paikkaamiseksi.

Arviointitutkimuksella ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa piloteissa vertailuasetelmien muodostamiseen.

Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus

Toiminta- ja arviointitutkimus on seurannut työnvälityksen kärkihankkeeseen kuuluvien pilottien toteutumista kesästä 2016 syyskuuhun 2017 saakka. Pilottien tavoitteena on ollut löytää uusia, innovatiivisia keinoja asiakkaiden työllistymiseen, osaavan työvoiman saatavuuteen sekä yrittäjyyden edistämiseen. Piloteissa on testattu yksityisten palvelujen hyödyntämistä rajatuissa asiakasryhmissä ja toimialoissa. Piloteissa on kehitetty uudenlaisia työnhaun muotoja ja yrityspalvelujen toimintatapoja.

Arviointitutkimuksessa suositellaan, että asiakasohjaus tulee toteuttaa nykyistä systemaattisemmin. Hankinnat tulisi toteuttaa neuvottelumenettelynä ja laatutekijöitä painottaen. Pilotteja tulisi kokeilla pidempään työttömänä olleille, asiakkaiden valintaa arvalla ja vertailuasetelmaa hyödyntäen. Palveluntuottajia tulisi rohkaista erilaisten asioiden kokeiluun pilottien aikana. Valinnanvapauteen mentäessä tulee lisätä palveluntuottajien markkinointia ja viestintää. Yrittäjyys sekä työllistymisen uudet muodot tulisi entistä paremmin huomioida työllistymistuloksen vaihtoehtona.

Painettu

ISSN 1797-3554

ISBN 978-952-327-255-2

Verkkojulkaisu

ISSN 1797-3562

ISBN 978-952-327-256-9

Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi

Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi

Paino: Lönnberg Print & Promo

