

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Yritykset • 34/2018

# Näkymiä tulevaan kasvupalvelu- markkinaan

Tutkimus yksityisistä palveluntuottajista  
kasvupalvelujen tuottajina



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2018

# Näkymiä tulevaan kasvupalvelumarkkinaan

Tutkimus yksityisistä palveluntuottajista kasvupalvelujen tuottajina

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN: 978-952-327-347-4

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2018

# Kuvailulehti

<b>Julkaisija</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	31.10.2018	
<b>Tekijät</b>	Mikko Valtakari, Juho Nyman, Ira Haavisto, Riikka-Leena Leskelä, Minna Mayer, Valtteri Laasonen, Tommi Ranta		
<b>Julkaisun nimi</b>	Näkymiä tulevaan kasvupalvelumarkkinaan Tutkimus yksityisistä palveluntuottajista kasvupalvelujen tuottajina		
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2018		
<b>Diaari/hankenumero</b>	TEM/498/02.03.01/2018	<b>Teema</b>	Yritykset
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-347-4	<b>ISSN PDF</b>	1797-3562
<b>URN-osoite</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-347-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-347-4</a>		
<b>Sivumäärä</b>	136	<b>Kieli</b>	Suomi
<b>Asiasanat</b>	kasvupalvelut, yksityinen palveluntuotanto, työnvälitys, tulosperusteisuus		
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Suomen palvelumarkkinoiden tilannetta tulevien kasvupalvelujen näkökulmasta ja palveluntarjoajien mahdollisuuksia tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja. Tarkoituksena on selvittää eri toimijoiden valmiuksia ja mahdollisuuksia toimia tulevien kasvupalvelujen tuottajina.</p> <p>Tutkimuksen päähavainto on, että kasvupalvelu-uudistuksen sisältö ja mahdollisuudet tunnetaan palveluntarjoajien keskuudessa huonosti. Maakuntien palveluhankintoihin ja markkinoiden syntyyn liittyy epävarmuuksia, mikä tekee markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta vaikeaa.</p> <p>Kasvupalvelumarkkinat kiinnostavat palveluntarjoajia. Samalla kun kiinnostus kasvupalveluita kohtaan on suurta, tietämys kasvupalveluista ja niiden luomista mahdollisuuksista on suhteellisen vähäistä. Kysely potentiaalisille kasvupalveluntuottajille antaa hyvin positiivisen kuvan potentiaalisten kasvupalveluntuottajien halukkuudesta ja kyvystä toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Oletettavaa on kuitenkin, että vain osa halukkaista kasvupalveluntuottajista tulee toimimaan kasvupalvelujen tuottajina tulevissa maakunnissa.</p> <p>Kasvupalvelut eivät ole palveluntuottajien liiketoiminnan näkökulmasta yksi yhtenäinen markkina. Palkkiomallit ja palkkiohinta ovat keskeisiä elementtejä ja ajureita uuden liiketoiminnan ja kasvupalvelumarkkinoiden synnyttämisessä. Tulevien kasvupalvelumarkkinoiden luomisen näkökulmasta on oleellista tunnistaa periaatteet sille, mistä elementeistä tulospalkkioperusteisen mallin ja palvelujen hinnoittelun tulisi koostua.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Alueet ja kasvupalvelut osasto/Lari Anttonen, puh. +358 29 50 47088</p>		
<b>Kustantaja</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö		
<b>Julkaisun jakaja/myynti</b>	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Julkaisumyynti: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Arbets- och näringsministeriet	31.10.2018	
<b>Författare</b>	Mikko Valtakari, Juho Nyman, Ira Haavisto, Riikka-Leena Leskelä, Minna Mayer, Valtteri Laasonen, Tommi Ranta		
<b>Publikationens titel</b>	Utsikter mot marknaden för tillväxttjänster Studie om privata tjänsteproducenter som producenter av tillväxttjänster		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Arbets- och näringsministeriets publikationer 34/2018		
<b>Diarie-/ projektnummer</b>	TEM/498/02.03.01/2018	<b>Tema</b>	Företag
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-347-4	<b>ISSN PDF</b>	1797-3562
<b>URN-adress</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-347-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-347-4</a>		
<b>Sidantal</b>	136	<b>Språk</b>	finska
<b>Nyckelord</b>	tillväxttjänster, privat tjänsteproduktion, arbetsförmedling, resultatorientering		
<b>Referat</b>	<p>Syftet med studien är att utreda läget på Finlands tjänstemarknad med tanke på de kommande tillväxttjänsterna samt tjänsteleverantörernas möjligheter att erbjuda nya slags tjänstekoncept. Avsikten är att utreda olika aktörers beredskap och möjligheter att producera tillväxttjänster framdeles.</p> <p>Studiens huvudobservation är tjänsteproducenterna har dålig kännedom om tillväxttjänstreformens innehåll och möjligheter. Landskapens tjänsteanskaffningar och uppkomsten av en marknad är förknippade med osäkerheter, vilket gör det svårt att identifiera marknaden och affärsmöjligheterna</p> <p>Marknaden för tillväxttjänster intresserar tjänsteleverantörerna. Samtidigt som intresset för tillväxttjänsterna är stort, är kunskapen om tillväxttjänsterna och de möjligheter de skapar förhållandevis liten. En enkät som genomförts bland potentiella producenter av tillväxttjänster ger en mycket positiv bild av de potentiella producenternas vilja och förmåga att vara aktörer på den kommande marknaden för tillväxttjänster. Det kan dock antas att det endast är en del av de villiga producenterna som kommer att producera tillväxttjänster i landskapen.</p> <p>Tillväxttjänsterna är inte en enhetlig marknad om man ser det ut perspektivet för tjänsteproducenternas affärsverksamhet. Arvodesmodeller och arvodesbelopp är viktiga element och drivkrafter när ny affärsverksamhet och en marknad för tillväxttjänster ska uppstå. Med tanke på skapandet av en ny marknad för tillväxttjänster är det väsentligt att identifiera de principer som ska styra vilka element en resultatavvodesbaserad modell och prissättningen av tjänsterna ska bestå av.</p> <p>Kontaktperson: Lari Anttonen, tfn +358 295 047 088</p>		
<b>Förläggare</b>	Arbets- och näringsministeriet		
<b>Distribution/ beställningar</b>	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Description sheet

<b>Published by</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment	31.10.2018	
<b>Authors</b>	Mikko Valtakari, Juho Nyman, Ira Haavisto, Riikka-Leena Leskelä, Minna Mayer, Valtteri Laasonen, Tommi Ranta		
<b>Title of publication</b>	Views on the future growth service market A study of private service providers as providers of growth services		
<b>Series and publication number</b>	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 34/2018		
<b>Register number</b>	TEM/498/02.03.01/2018	<b>Subject</b>	Enterprises
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-347-4	<b>ISSN (PDF)</b>	1797-3562
<b>Website address (URN)</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-347-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-347-4</a>		
<b>Pages</b>	136	<b>Language</b>	Finnish
<b>Keywords</b>	growth services, private service production, employment service, performance-based		
<b>Abstract</b>	<p>The aim of the study is to investigate the situation of the Finnish service market from the point of view of future growth services, as well as the opportunities for service providers to offer new kinds of service concepts. The aim is to study the opportunities and abilities of various to act as providers of future growth services.</p> <p>The main discovery of the study is that awareness of the content of the growth service reform and its possibilities is poor among the service providers. There are uncertainties related to the procurement of services in the counties and the creation of markets, which makes it difficult to identify markets and business opportunities.</p> <p>Service providers are interested in the growth service market. While there is great interest in growth services, there is relatively little knowledge of growth services and the opportunities they create. A survey of potential growth service providers shows a very positive image of the willingness and ability of potential growth service providers to operate in the future growth service market</p> <p>From the business perspective of service providers, growth services are not a single, unified market; so far, they are a fragmented mosaic of different kinds of customer needs and services as well as business opportunities. Incentive models and an incentive price are key elements and drivers in creating new business and a growth service market. From the point of view of creating a future growth service market, it is essential to identify the principles for the elements the incentive-based model and service pricing should consist of.</p> <p>Contact person: Lari Anttonen, tel. +358 29 50 47088</p>		
<b>Publisher</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment		
<b>Distributed by/ publication sales</b>	Electronic version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Publication sales: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		



# Sisältö

<b>Tiivistelmä</b> .....	9
<b>1 Yhteenveto ja johtopäätökset</b> .....	13
<b>2 Tutkimuksen toteutus</b> .....	30
2.1 Taustaa tutkimukselle.....	30
2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa.....	33
<b>3 Suomen kasvupalvelumarkkinoiden nykytilanne</b> .....	37
3.1 Nykyiset kasvupalvelun tuottajat, palvelujen kohderyhmät ja palvelun tarjonta.....	38
3.2 Nykyisten palvelutuottajien toiminnan ja palvelutarjonnan alueellinen kattavuus.....	51
3.3 Yhteenvetoa kasvupalvelumarkkinoiden nykytilanteesta.....	59
<b>4 Potentiaalisten kasvupalvelun tuottajien kiinnostus ja mahdollisuudet tarjota kasvupalveluja</b> .....	61
4.1 Nykyisten ja potentiaalisten palveluntuottajien tunnuspiirteitä.....	61
4.2 Potentiaaliset kasvupalveluntuottajat maakunnittain.....	74
4.2 Toimijoiden kiinnostus kasvupalveluiden eri palveluosa-alueita kohtaan.....	76
4.4 Yhteenveto.....	83
<b>5 Potentiaalisten kasvupalvelun tuottajien kyvykkyudet tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja</b> .....	86
5.1 Toimijoiden mahdollisuudet ja suunnitelmat uusien palveluiden sekä laajempien palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen.....	87
5.2 Tarpeet osaamisen kehittämiseen liittyen.....	89
5.3 Toimijoiden tarpeet ja suunnitelmat liiketoiminnan uudistamiseen.....	91
5.4 Yhteenvetoa.....	94



<b>6 Hankinta- ja hinnoittelumallit</b> .....	96
Aiempia havaintoja hankintamalleista.....	96
6.1 Palveluntuottajien kokemuksia ja arvioita hankintamalleista .....	100
6.2 Palkkiomallit palvelujen laadun ja kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta.....	104
6.3 Yhteenveto .....	112
<b>7 Kasvupalveluiden synnyn haasteet ja kehittämistarpeet</b> .....	115

## TIIVISTELMÄ

Noin kaksi kolmasosaa tulevan kasvupalvelumarkkinan palveluntuottajista on yksityisiä palveluyrityksiä. Loput ovat esimerkiksi järjestöjä, säätiöitä ja yhdistyksiä. Yksityiset palveluntuottajat ovat tyypillisesti pieniä ja toimivat erityyppisessä liiketoiminnassa yrityksen koon, toimialan ja asiakaskunnan perusteella. Kasvupalvelumarkkina ei tule olemaan tarkasti piirtyvä markkina, vaan heterogeeninen kokonaisuus, jossa on monenlaista liiketoimintaa ja erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia.

Tulevan kasvupalvelumarkkinan perustarjontaa, eli TE-palveluita, löytyy kaikista maakunnista. Määrät vaihtelevat, vilkkainta toiminta on suurimmissa maakunnissa. Halukkaiden palveluntuottajien määrällä mitattuna kasvupalveluiden ulkoiseen tuottamiseen vaikuttaisi olevan edellytyksiä kaikissa maakunnissa. Myös palvelulajeittain tarkastellen alueellinen kattavuus on hyvä.

Kasvupalvelu-uudistuksen sisältö tunnetaan palveluntarjoajien keskuudessa huonosti. Maakuntien palveluhankintoihin ja markkinoiden syntyyn liittyy huomattavia epävarmuuksia, mikä tekee markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta vaikeaa.

Kasvupalvelumarkkina kiinnostaa palveluntuottajia. Samalla kun kiinnostus kasvupalveluita kohtaan on suurta, tietämys kasvupalveluista ja niiden luomista mahdollisuuksista on suhteellisen vähäistä. Kiinnostusta nostaa entisestään mm. aikeisempi kokemus TE-palveluiden tuottamisesta sekä se, miten hyvin kasvupalvelu-uudistus ja markkinat tunnetaan. Kokonaisuutena kiinnostusta on erityisen paljon pienissä yrityksissä, jotka tosin tuntevat kasvupalvelut kaikkein heikoiten.

Työnhakijapalveluissa kiinnostavimpina palveluina pidetään osaamisen kehittämisen ja koulutuksen palveluita, yrittäjävalmennusta sekä hyvinvointi-, sosiaali ja

terveyspalveluja. Yrityspalveluissa kiinnostavimmiksi koetaan liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi sekä innovaatiopalvelut.

Kasvupalvelu-uudistukseen ja tuleviin markkinoihin liittyvä epäselvyys ja epävarmuus vähentävät halukkuutta lähteä kasvupalvelumarkkinoille. Pienillä ja keskikokoisilla palveluntarjoajilla olisi kiinnostusta kasvupalvelumarkkinaa kohtaan, mutta hintakilpailun ja liian alhaisten hintojen vuoksi kannattavan liiketoiminnan mahdollisuudet koetaan vähäisiksi. Isoimmat palveluntarjoajat toimivat jo nyt hyvin kannattavassa liiketoiminnassa, eikä niillä välttämättä ole halua laajentaa liiketoimintaansa. Päinvastoin, isoimmat yritykset saattavat jatkossa keskittyä yhä tiiviimmin omaan ydinosaamiseensa ja laajentaa toimintaansa ainoastaan kehittyvän markkinan imussa.

Kasvupalvelu-uudistuksen valmistelun välillisenä seurauksena voi olla, että kokonaan uudet toimijat kiinnostuvat osallistumaan TE-palvelujen kilpailutuksiin. Tämä aktivoi koko markkinaa ja haastaa myös pidempään markkinassa toimineet yritykset uudistamaan palvelujaan ja toimintaansa. Markkinan aktivoituminen on varmuudella hyödyksi työvoima- ja yrityspalveluille, tapahtuipa kasvupalvelu-uudistukselle mitä hyvänsä.

Potentiaalisilla palveluntuottajilla on halukkuutta kehittää omaa toimintaansa tulevia kasvupalveluita silmällä pitäen. Tästä joukosta löytyy potentiaalia sekä uusien palveluinnovaatioiden että monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämiseen. Verkostot ja erilaiset yhteenliittymät nähdään tarpeellisina laajempien palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen toteuttamiseksi. Halua ja toiveita kehittämiseen saattaa kuitenkin löytyä enemmän kuin lopulta resursseja ja kyvykkyyttä toiminnan uudistamiseen.

Noin puolet palveluntarjoajista arvioi oman osaamisensa riittäväksi tulevia kasvupalveluja ajatellen, viidennes arvioi sen riittämättömäksi. Eniten tarvetta osaamisensa kehittämiseen tunnistavat yrityspalveluja tuottavat yritykset ja palveluja helpoimmin työllistyville tarjoavat palveluntuottajat. Näissä palvelulajeissa on odotettavissa kilpailun lisääntymistä, mikä edellyttää uudistumista ja nykyistä vahvempaa osaamista. Isot yritykset arvioivat osaamis- ja uudistumistarpeensa selvästi pieniä toimijoita suuremmiksi.

Joka kymmenes palveluntarjoaja on jo päivittänyt strategiansa kasvupalveluita silmällä pitäen, noin puolet näkee tarvetta uudistaa liiketoimintaansa. Eniten uudistamistarpeita liiketoiminnassaan näkevät vaikeimmin työllistyville palveluja tarjoavat yritykset. Näissä palveluissa markkinoilla toimimisen liiketoiminnallisiin edellytyksiin liittyy kaikkein eniten epävarmuuksia ja haasteita. Järjestöillä on kiinnostusta, kokemusta ja osaamista vaikeimmin työllistyvien palveluihin. Kovin monella ei kuitenkaan ole riittävää liiketoimintaosaamista tulevia kasvupalvelumarkkinoita ajatellen. Liiketoiminta-ajattelu ja ansaintalogiikka tulevat poikkeamaan tulevilla palvelumarkkinoilla huomattavasti nykyisistä.

Nykyisten TE-palvelujen ostot perustuvat valtaosin kiinteään palkkioon palvelun tai palveluprosessin tuottamisesta, jolloin asiakasmäärä ratkaisee palkkion suuruuden. Tulosperusteisia malleja on toistaiseksi käytetty Suomessa TE-palveluissa vähän. Vaikka tulosperusteisiin palkkiomalleihin liittyy isoja haasteita, sisältävät ne kuitenkin vahvan kannusteen uudistaa palveluja ja tehostaa toimintatapoja. Tulosperusteisia palkkiomalleja kannattavat kaikkein eniten palveluntuottajat, joilla on jo kokemusta tulospalkkioista. Parhaimmiksi palkkiomalleiksi arvioidaan hybridi- tai sekamallit, jotka sisältävät sekä kiinteän että tulosperusteisen palkkio-osan. Heikoimmiksi puolestaan arvioidaan mallit, joissa palkkio määrittyy asiakkaan palvelun jälkeisen tilanteen mukaan.

Markkinaehtoisen palvelutuotannon sekä markkinoiden synnyn näkökulmasta avainkysymys on, millaisella kokonaisuromäärillä ja volyymeillä palveluja hankitaan sekä millaiset ovat palveluntuottajien liiketoiminnalliset realiteetit ja insentiivit tuottaa palveluja tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Tärkeä kysymys onkin, tarjoavatko aukeavat palvelumarkkinat ja hankintamallit mahdollisuudet mm. skaalaetujen saavuttamiseen.

Kilpailulliseen tuotantomalliin siirtyminen edellyttää monipuolista ja ajantasaista tietoa palvelumarkkinoista. Tärkeää olisi, että yritykset pystyisivät nykyistä paremmin ennakoimaan tulevaa. Mitä nopeammin markkinatoimijat tietävät, miten maakunnissa tullaan toimimaan ja mitä palveluita ostamaan, sitä nopeammin osataan valmistautua ja tehdä tarvittavia investointeja toiminnan kehittämiseen.

Palkkiomallien ja hinnan määrittämistä hankaloittaa se, että kasvupalvelumarkkina koostuu erityyppisten asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella lukuisista erilaisista

palvelualueista/osamarkkinoista, joissa liiketoimintaedellytykset ja ansaintamallit vaihtelevat suuresti. Nämä tunnetaan toistaiseksi huonosti. Liiketoiminnallisesti haastavaa tulee olemaan erityisesti sellaisten palvelujen markkinaehtoinen yksityistämisen, jotka liittyvät monialaisiin palvelutarpeisiin. Tällaisia ovat mm. vaikeasti työllistyvien asiakkaiden palvelutarpeet. Liiketoiminnalliset ja palveluiden tuottamiseen liittyvät realiteetit tulevat todennäköisesti rajaamaan suuresti mahdollisuuksia toimia palveluntuottajina.

Kasvupalveluissa kaikkea ei ole tarkoituksenmukaista ulkoistaa yksityisille toimijoille. Sen sijaan eri toimijoiden tulisi hoitaa synergisesti niitä tehtäviä, joissa he ovat parhaita. Keskinäisellä työnjaolla ja voimaverojen optimaalisella kohdentamisella on mahdollisuus päästä hyviin tuloksiin ja vaikuttavuuteen myös vaikeimmissa asiakasryhmissä. Roolien ja yhteisymmärryksen löytämiseksi tarvittaisiin vahvempaa eri osapuolten vuorovaikutusta ja näkemysten yhteensovittamista.

# 1 Yhteenveto ja johtopäätökset

## Kasvupalvelumarkkinoiden nykytilanne

Nykyisten TE-palveluiden tuottajien joukkoon kuuluu hyvin erikokoisia ja erilaisia toimijoita. Nykyisistä TE-palvelujen tuottajista selvästi suurin osa on yksityisiä palveluyrityksiä (68 %) sekä järjestöjä, säätiöitä ja yhdistyksiä (20 %). Huomattavan suuri osuus nykyisistä palvelutuottajista on pieniä toimijoita, jotka ovat tyypillisesti erikoistuneet 2–4 palvelun tuottamiseen.

Nykyiset palveluntuottajat myös toimivat hyvin erityyppisessä liiketoiminnassa yrityksen koon, toimialan ja asiakaskunnan perusteella. Siten ei ole olemassa TE-palveluntuottajan arkityyppiä, vaan monenlaisia toimijoita erityyppisessä markkinassa. TE-palvelut, kuten tulevat kasvupalvelut, eivät ole yksi markkina, vaan laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään useasta erilaisesta lähtökohdasta rakentuvaa liiketoimintaa ja liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi yrityspalvelujen ja rekrytointipalvelujen osalta on jo olemassa varsin toimivat yksityiset palvelumarkkinat.

TE-palveluiden perustarjontaa löytyy kaikista maakunnista. Määrät kuitenkin vaihtelevat maakunnittain ja toiminta on luonnollisesti keskittynyt väestö- ja yritysmäärältään suurimpiin maakuntiin. Valtaosa palveluntuottajista toimii ylläalueellisesti useamman kunnan ja maakunnan alueella. Nykytilanteessa haasteena on, että palveluntuottajien keskuudessa kasvupalvelu-uudistuksen sisältö tunnetaan verraten huonosti ja sen luomia liiketoimintamahdollisuuksia ei tunnisteta. Lisäksi tuleviin palveluhankintoihin ja markkinoiden syntyyn liittyy suuria epävarmuuksia, jotka tekevät markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta vaikeaa.

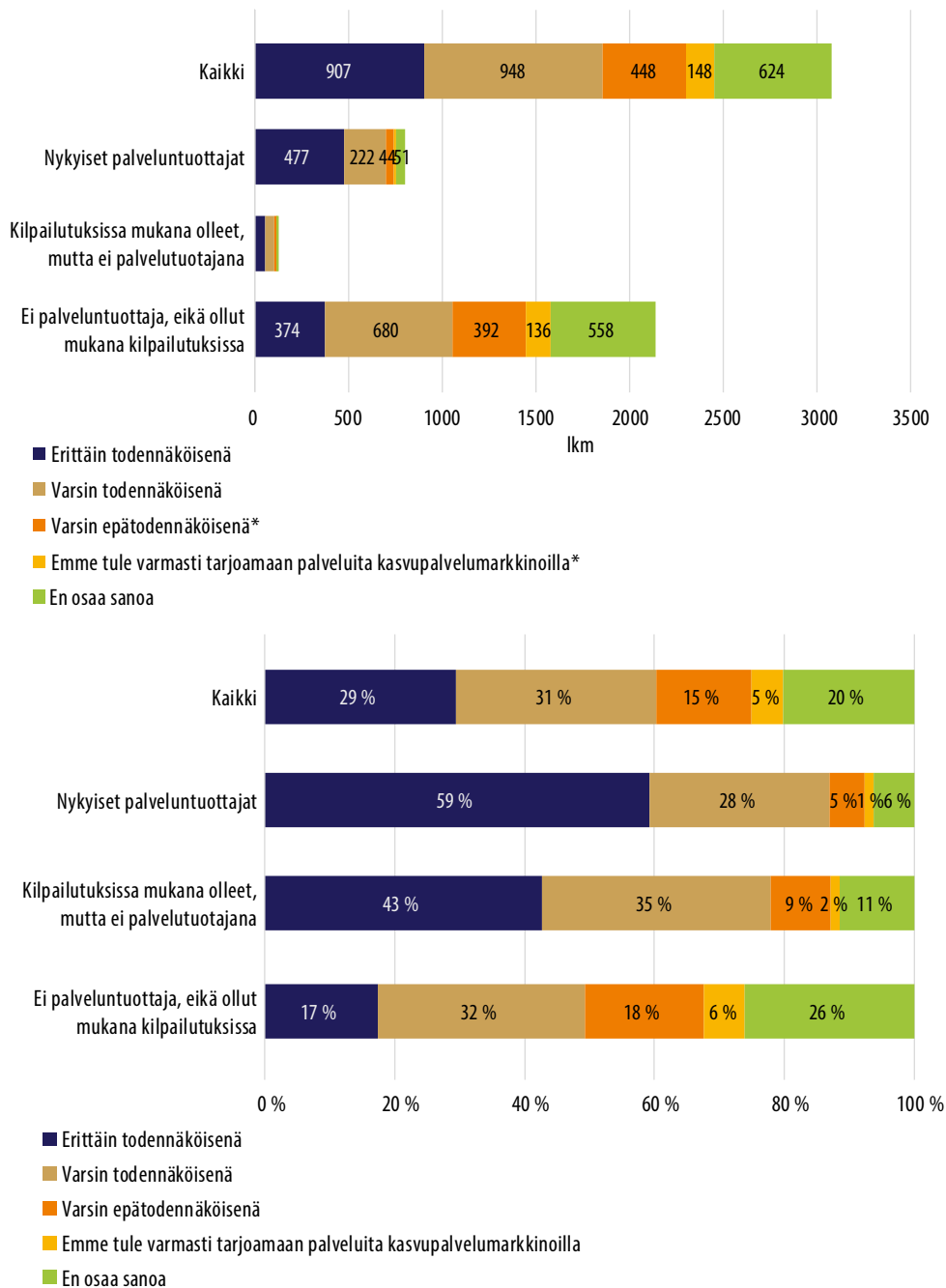
## Potentiaalisten kasvupalvelun tuottajien kiinnostus ja mahdollisuudet tarjota kasvupalveluja

Nykyisistä ja potentiaalisista uusista palveluntuottajista merkittäväällä määrällä on kiinnostusta toimia jatkossa kasvupalvelumarkkinoilla. Tulevista kasvupalveluista kiinnostuneiden toimijoiden määrä on moninkertainen nykyisten TE-palvelutarjoajien määrään nähden.

Toimijoiden kiinnostukseen kasvupalveluita kohtaan vaikuttavat positiivisesti mm. aikaisempi kokemus TE-palveluiden tuottamisesta sekä erityisesti se, miten hyvin kasvupalvelu-uudistus ja markkinat tunnetaan. Toisaalta kiinnostusta on määrällisesti paljon pienissä yrityksissä, joiden tuntemus kasvupalveluista on huono. Samoin määrällisesti eniten kasvupalvelujen tuottamisesta kiinnostuneita on niiden toimijoiden joukossa, joilla ei ole kokemusta palvelujen tuottamisesta TE-hallinnolle. Yleistäen voidaan sanoa, että kiinnostus kasvupalveluita kohtaan on suurta, mutta tietämys kasvupalveluista ja niiden luomisesta mahdollisuuksista on suhteellisen vähäistä.

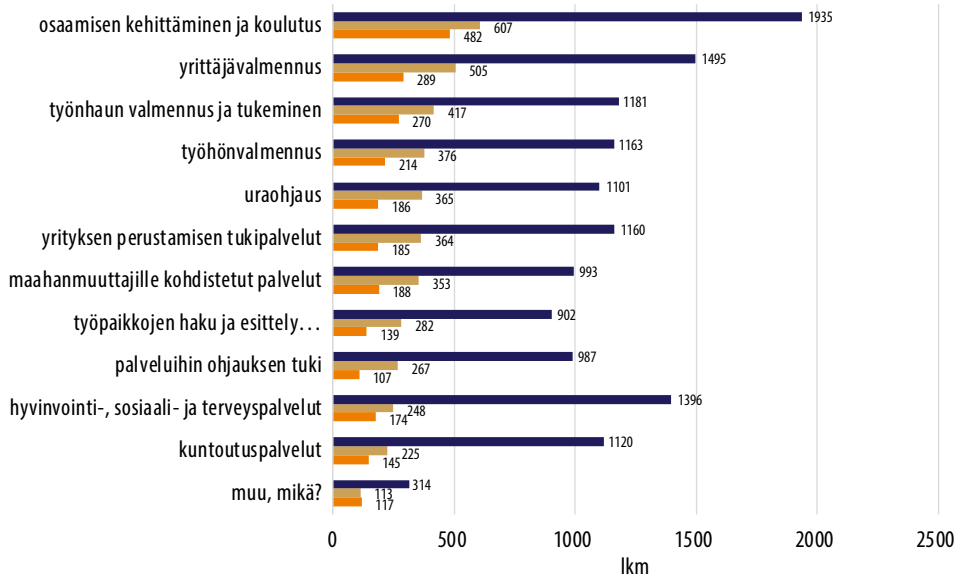
Työnhakijapalveluissa erityisen kiinnostavina jatkossa pidetään osaamisen kehittämisen ja koulutuksen palveluita, yrittäjävalmennusta sekä hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalveluja. Kiinnostus kaikkia palveluita kohtaan on erityisen suurta, kun kiinnostuneiden lukumääriä vertaa nykyisten palveluntuottajien määrään. Myös yrityspalveluiden puolella palvelujen tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden määrät ovat nykytilanteeseen verrattuna suuria. Eniten kiinnostusta herättää yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi sekä innovaatiopalvelut.

**Kuva 1. Vastaajien kiinnostus toimia palveluntuottajana tulevissa kasvupalveluissa (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018, n= 3077)**

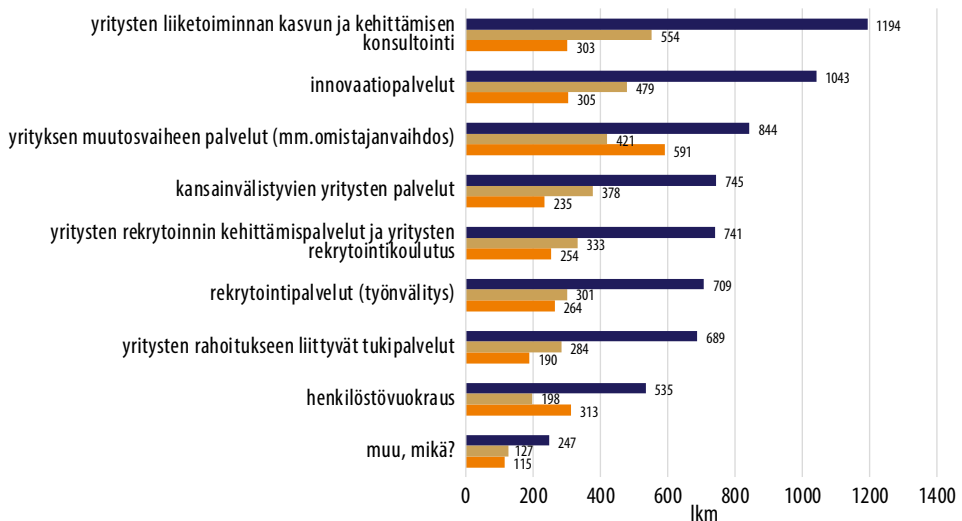




**Kuva 2. Vastaajaorganisaatioiden kiinnostus kasvupalveluiden eri osa-alueita kohtaan (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



- Jatkossa kaikki erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Jatkossa nykyiset palveluntuottajat ja kilpailutuksissa mukana olleet erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Nykyinen palveluntarjonta

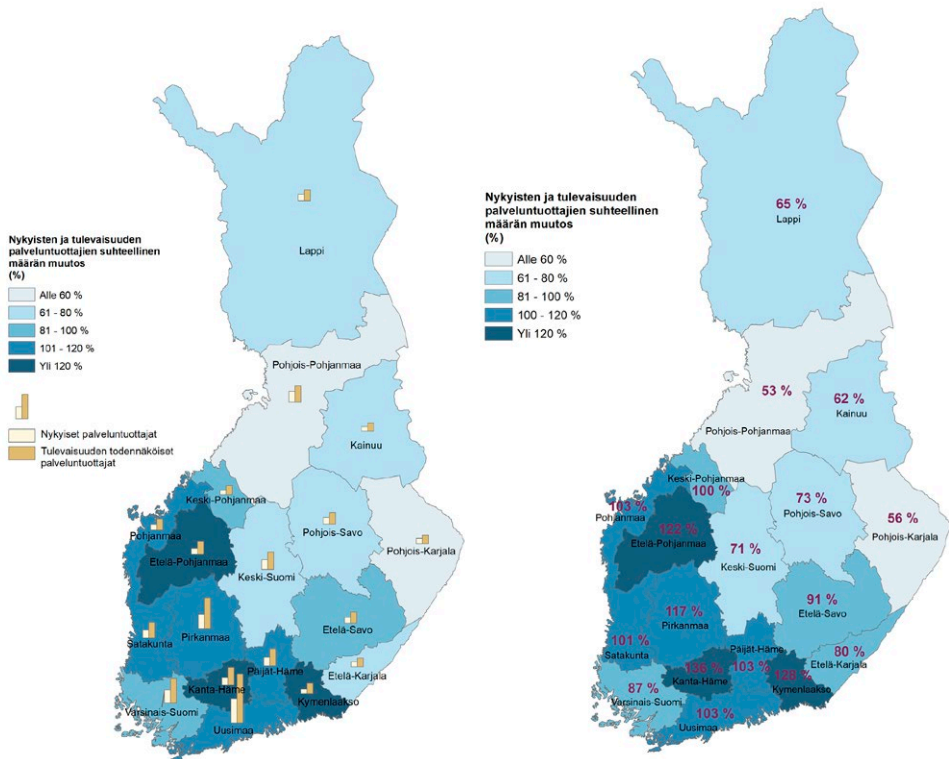


- Jatkossa kaikki erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Jatkossa nykyiset palveluntuottajat ja kilpailutuksissa mukana olleet erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Nykyinen palveluntarjonta

Selkeimmät syyt siihen, että kasvupalveluista ei olla kiinnostuneita, liittyvät siihen, että toimijat eivät näe tarvetta laajentaa liiketoimintaa nykyisestä, minkä lisäksi ymmärrys ja osaaminen eivät ole kaikilla toimijoilla riittävällä tasolla kasvupalveluissa toimimiseen. Myös uudistukseen ja tuleviin markkinoihin liittyvä epäselvyys ja epävarmuus vähentävät halukkuutta lähteä kasvupalvelumarkkinoille. Lisäksi etenkin pienillä tai keskikokoisilla toimijoilla olisi kiinnostusta kasvupalvelumarkkinoita kohtaan, mutta hintakilpailun ja liian alhaisten hintojen vuoksi mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan koetaan vähäisiksi.

Halukkaiden kasvupalveluiden tuottajien määrällä mitattuna palveluiden ulkoiseen tuottamiseen näyttäisi olevan edellytyksiä kaikissa maakunnissa. Eniten todennäköisillä palveluntuottajilla on luonnollisesti kiinnostusta toimia väkirikkaissa maakunnissa, kuten Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla. Toisaalta halukkuutta toimia pienemmissäkin maakunnissa on niin paljon, että yksityisistä palveluntuottajista ei tule kyselyn perusteella olemaan ainakaan määrällisesti pulaa missään maakunnassa. Myös palvelulajeittain tarkasteltuna erilaisten kasvupalvelujen tarjontaan ei näytä jäävän aukkokohtia missään maakunnassa.

**Kuva 3. Palveluntuottajien määrän muutokset maakunnittain kyselyn perusteella. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018).**



Vaikka kiinnostus erilaisten palvelujen tuottamiseen on potentiaalisissa kasvupalveluntuottajissa suurta, on todennäköistä, että läheskään kaikilla toimijoilla ei ole kykyä, eikä edellytyksiä tuottaa niin laajasti palveluita, kuin mistä ollaan kiinnostuneita.

Erialaisten palveluntuottajien kiinnostukseen toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla vaikuttavat monet eri tekijät. Esimerkiksi useat isot potentiaaliset kasvupalvelu-yritykset toimivat jo nykyisellään hyvin kannattavassa liiketoiminnassa (mm. rekrytointi- ja vuokrausliiketoiminta), eikä niillä välttämättä ole halua tai tarvetta lähteä laajentamaan liiketoimintaansa tai tarjoamaan uusia palveluita

kasvupalvelumarkkinoilla – etenkin, kun palvelujen ulkoistamiseen ja markkinoihin liittyy paljon epävarmuuksia. Strategisena lähtökohtana usealla yrityksellä onkin se, että jatkossakin keskitytään omaan ydinosaamiseen ja ydinliiketoimintaan, ja markkinakehitystä seuraten tarvittaessa laajennutaan markkinan mukaan.

Erityisesti TE-hallinnolle laajasti palveluja tuottaville yrityksille kasvupalvelu-uudistuksessa ja markkinoiden hyödyntämisestä kyse ei ole isosta liiketoiminnallisesta muutoksesta. Tämä koskee etenkin palveluntuottajien nykyisiä palveluliiketoiminnan ydinalueita, kuten työnhaku- ja uravalmennuksia, työnhakupalveluita ja osaamisen kehittämisen palveluita sekä yrityspalveluita ja maahanmuuttajapalveluita.

Etenkin monille pienille toimijoille tulevat kasvupalvelut näyttäytyvät kiinnostavana markkinana, joka tarjoaa mahdollisuuden päästä omien erikoisosaamisalueiden kautta kasvupalveluliiketoimintaan. Kasvupalvelu-uudistuksen valmistelun välillisenä seurauksena voikin olla, että kokonaan uudet toimijat kiinnostuvat osallistumaan TE-palvelujen kilpailutuksiin, mikä aktivoi markkinaa ja haastaa myös pidempään markkinassa toimineita yrityksiä uudistamaan palvelujaan ja toimintaansa. Tämä on hyödyksi työvoima- ja yrityspalveluille tapahtuipa kasvupalvelu-uudistukselle mitä hyvänsä.

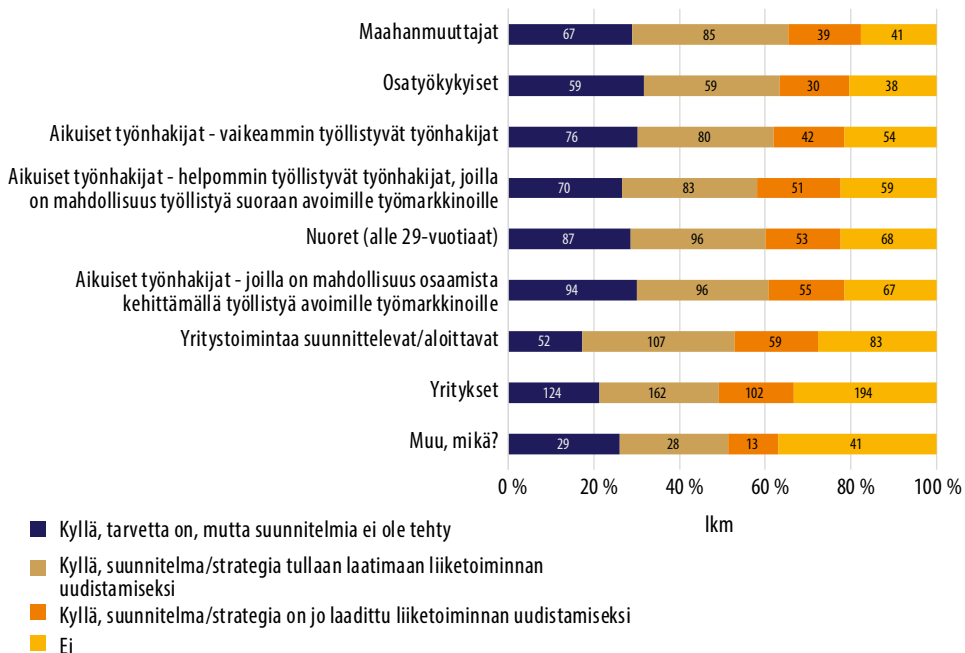
## **Potentiaalisten kasvupalvelun tuottajien kyvykkydet tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja**

Potentiaalisilla palveluntuottajilla on halukkuutta kehittää omaa toimintaansa. Halukkuutta löytyy sekä uusien palvelujen kehittämiseen että laajempien palvelukokonaisuuksien muodostamiseen. Potentiaalisista kasvupalvelun tuottajista löytyy siten potentiaalia sekä uusien palveluinnovaatioiden että monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämiseen. Merkittävää on myös se, että iso osa toimijoista näkee laajempien palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen toteuttamiseksi yhteistyöverkostot ja yhteenliittymät tarpeellisina. Lisäksi valtaosalla toimijoista on lähtökohtaisesti halukkuutta palvelukehitystyöhön ja yhteistyöverkostoissa toimimiseen. Haasteena on kuitenkin se, että halua ja toiveita uudenlaisten palvelujen tarjontaan ja yhteistyörakenteiden kehittämiseen tuntuu toimijoilla olevan enemmän kuin resursseja ja kyvykkyyttä tämän kaltaiseen uudistumiseen.

Vastaajaorganisaatioista noin puolet arvioi oman osaamisensa kasvupalveluita ajatellen riittäväksi jo nykytilanteessa, ja vain joka viidennes katsoi, että osaaminen ei ole riittävää. Eniten tarvetta osaamisen kehittämiseen kokivat yrityspalveluja tuottavat yritykset sekä palveluja helpommin työllistyville asiakkaille tuottavat palveluntarjoajat. Tämä voi tarkoittaa sitä, että näille palvelualueille odotetaan syntyvän kilpailua, jossa pärjääminen edellyttää nykyistä vahvempaa osaamista ja uudistumista. Samoin suuret yritykset arvioivat osaamis- ja uudistumistarpeensa selvästi pienempiä toimijoita suuremmiksi.

Vastaavasti vastaajaorganisaatioista noin puolet arvioi tarpeen olevan liiketoiminnan uudistamiselle ja vajaat 10 % toimijoista oli jo laatinut strategian kasvupalveluita silmällä pitäen. Eniten tarpeita ja suunnitelmia uudistaa liiketoimintaa on vaikeimmin työllistyville palveluja tarjoavilla yrityksillä. Osaltaan syynä tähän on se, että juuri vaikeimmin työllistyvien osalta palvelujen laajempi ostaminen markkinoilta tulee muuttamaan suuresti palvelujen tuottamisrakennetta. Lisäksi vaikeimmin työllistyvien palveluiden osalta markkinoilla toimimisen liiketoiminnallisiin edellytyksiin liittyy eniten epävarmuuksia ja haasteita. Vähiten aikomusta uudistaa liiketoimintaa on puolestaan yrityksille palveluita tarjoavien toimijoiden joukossa. Yrityksille tuotettavat palvelut tulevat kasvupalveluissa monilta osin säilymään nykyisen kaltaisina, joten liiketoiminnan uudistamiseen ei ole merkittävää tarvetta, vaikka osaamistarpeet koetaankin suuriksi.

**Kuva 4. Vastaajaorganisaatioiden vastausjakaumia kasvupalveluihin liittyviin väittämiin (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



Useilla isommilla toimijoilla on halukkuutta ja myös kykyä rakentaa oman sateenvarjonsa alle työllisyys- ja sote-palveluja yhdistäviä pidempiä palvelupolkuja. Sikäli kuin yrityksellä jo on laaja skaala palveluita, niitä ollaan valmiita tarvittaessa täydentämään alihankkijoilla. Konsortioveturina toimiminen edellyttää kuitenkin, että ansaintaa on mahdollisuus saada alihankinnan kautta oman liiketoiminnan ja ydinosamisen tukena ja täydentäjinä (mm. nykypalveluja tukeva erityisosaaminen, toiminta tietyillä alueilla). Sen sijaan suunnitelmia kokonaan uusille palvelu- tai liiketoiminta-alueille laajentumista esimerkiksi alihankinnan tai konsortioiden kautta on toimijoilla toistaiseksi vähän.

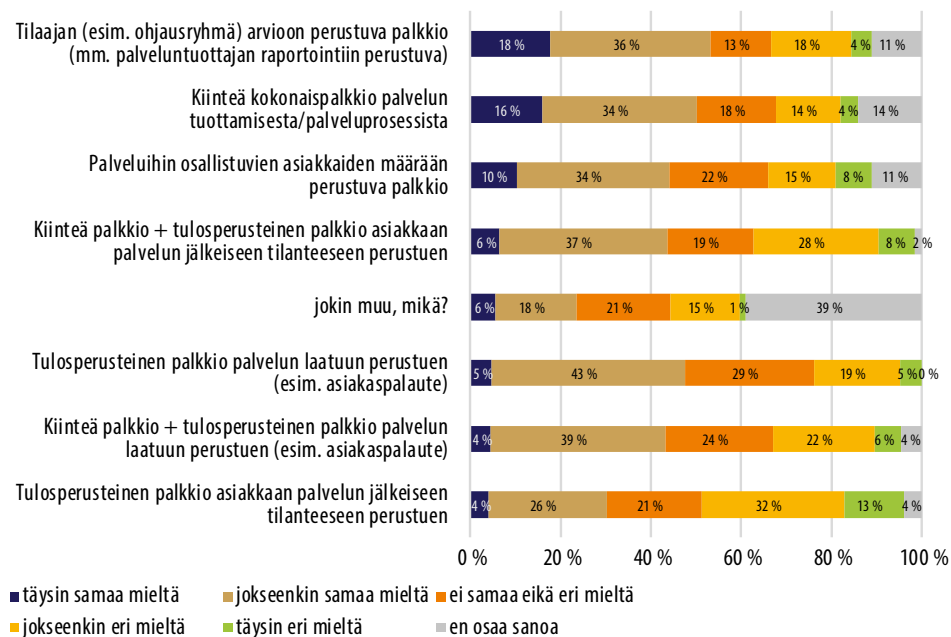
Järjestökentällä on kiinnostusta, kokemusta ja osaamista vaikeimmin työllistyvien palveluihin. Järjestöistä kovin monella ei kuitenkaan ole riittävää liiketoimintaosaamista tulevia kasvupalvelumarkkinoita varten. Liiketoiminta-ajattelu ja ansaintalogiikka tulevat olemaan tulevilla palvelumarkkinoilla usealle kolmannen sektorin toimijalle hyvin erilaiset kuin mitä ne ovat nykyisin.

## Hankinta- ja hinnoittelumallit

Nykytilanteessa TE-palvelujen ostot yksityisiltä palveluntuottajilta ovat perustuneet valtaosin malliin, jossa palveluntuottajalle maksetaan kiinteä palkkio palvelun tai palveluprosessin tuottamisesta ja palkkion suuruus määrittyy asiakasmäärien perusteella. Sen sijaan malleja, joissa palvelun hinta määrittyy pääosin tulospäätteisesti, on käytetty Suomessa TE-palveluiden hankinnassa toistaiseksi vähän. Kokeemukset tulospäätteisistä palveluhankinnoista TE-palvelujen hankinnassa perustuvatkin pitkälti viimeaikaisiin pilotteihin, joissa on kokeiltu erilaisia tulospäätteisiä hankintamalleja.

Kyselyn perusteella kiinteään palkkioon perustuviin malleihin ollaan kokonaisuutena jonkin verran tyytyväisempiä, kuin tulospäätteisiin malleihin. Parhaimmiksi arvioidaan mallit, jotka perustuvat tilaajan arvioon perustuvaan palkkioon sekä kiinteään kokonaispalkkioon palvelun tuottamisesta. Heikoimmin toimivaksi koetaan tulospäätteinen malli, jossa palkkio määrittyy asiakkaan palvelun jälkeisen tilanteen mukaan. Tulospalkkiomallin koetaan taanneen palkkiomalleista heikoimmin palveluntuottajalle riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan. Ongelmiksi tämän tulospalkkiomalleissa on koettu mm. ansainnan epävarmuus, jälkimaksatuskäytännöt (palkkion saa jälkikäteen), seurannan hankaluus ja tuloksen todentamisen vaikeus sekä maksukriteerien epäselvyydet (mistä maksetaan).

**Kuva 5. Potentiaalisten kasvupalveluntuottajien näkemyksiä erilaisten palkkiomallien toimivuudesta kokonaisuutena (vain ne vastaukset huomioitu, joilla kokemusta arvioiduista palkkiomalleista). (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Nykyisiä tulosperusteisia palkkiomalleja palveluntuottajat kritisoivat siitä, että ne eivät ole taanneet riittävää ansaintaa, eivätkä ole kannustavia pidempiaikaiseen systemaattiseen palvelutoimintaan. Vaikka tulosperusteisiin palkkiomalleihin liittyy isoja haasteita, sisältävät ne kuitenkin vahvan kannusteen uudistaa palveluja ja tehostaa toimintatapoja. Kyselyn perusteella tulospalkkiomallia käyttäneet palveluntuottajat kokevat palkkiomallien kannustaneen heitä palvelujen kehitystyöhön sekä uudistamaan liiketoimintaansa ja palveluja selvästi enemmän, kuin palveluntuottajat, joilla ei ole kokemusta tulosperusteisista malleista.

Tulospalkkiomalleja kannatetaan, olettaen että kokonaispalkkio voi tulosten perusteella nousta suuremmaksi kuin kiinteässä palkkiomaksussa. Huomionarvoista on, että ne palveluntuottajat, joilla on jo kokemusta tulospalkkiomalleista, kannattavat kaikkien vahvimmin niiden käyttöä myös jatkossa. Tämä kieli siitä, että tuloksiin perustuvat palkkiomallit nähdään peruslähtökohdiltaan oikeansuuntaisina – ”ohjaavat tekemään tehokkaasti oikeita asioita” ja niissä nähdään olevan käytännön haasteista huolimatta toimintatapoja ja palvelujen vaikuttavuutta tehostavaa potentiaalia.



Varsin yksimielisiä ollaan siitä, että mallin tulisi olla tietynlainen hybridi- tai seka-malli, joka sisältää sekä kiinteän että tulosperusteisen palkkio-osan. Palkkiokriteereissä tulisi myös huomioida vahvemmin asiakkaan tilanteen edistyminen sekä palvelun laatuun liittyvät tekijät. Erityisen kannatettavana menettelytapana palkkiomallien ja kriteereiden rakentamisessa sekä hinnan määrittelyssä pidetään palvelun tilaajan ja tuottajan välistä markkinavuoropuhelua.

Palkkiomallien ja hinnan määrittämistä hankaloittaa se, että tuleva kasvupalvelu-markkina tulee koostumaan erityyppisten asiakkaiden ja asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella lukuisista erilaisista palvelualueista/osamarkkinoista, joissa liiketoimintaedellytykset ja ansaintamallit vaihtelevat suuresti. Samoin palveluntuottajien edellytykset tuottaa palveluita vaihtelevat suuresti esimerkiksi yrityksen koon, toimialan ja organisaatiomuodon perusteella. Onkin selvää, että kasvupalveluiden tuottamiselle ei ole yhtä oikeaa palkkiomallia tai hintaa, vaan tarvitaan erityyppisiä malleja erityyppisiin hankintoihin. Yhteistä eri näkemyksille on kuitenkin se, että tulosperusteisuutta palkkiomallin perustana ja hinnan määrittelyn lähtökohtana kannatetaan laajalti. Tulosperusteisen hankintamallin ja hinnoittelun yleisinä periaatteina korostetaan puolestaan erityisesti seuraavia kriteereitä:

- Palkkiomallin lähtökohtana tulee olla asiakasprofiili ja aito palvelutarve.
- Ei ole yhtä optimaalista mallia, vaan prosessista/toimenpiteistä/käynnistämisestä, välituloksista ja tuloksista sekä tulosten pysyvyydestä tulisi maksaa hankinta/tapauskohtaisesti.
- Riskin ja vastuun jakautuminen on huomioitava kokonaishinnassa.
- Palkkion saanti ei saa viivästyä kohtuuttomasti.
- Palkkiomallissa ei saa käyttää sellaisia ostajan/hallinnon kriteereitä, joihin palveluntuottaja ei voi itse vaikuttaa.
- Mallit eivät saa olla liian monimutkaisia, eivätkä ne saa sisältää liian useita elementtejä (siitä, mitä kokonaismaksu koostuu). Monimutkaisuus vaikeuttaa hinnoittelua sekä ansainnan hahmottamista.
- Liiketoiminnan käynnistymisvaiheessa (mm. investoinnit palveluihin ja toiminnan kehittämiseen) ja markkinoiden luomisvaiheessa enemmän palkkiota palveluista ja myöhäisemässä vaiheessa tuloksesta.

- Oli malli millainen tahansa, se tulisi taata, että palvelun tuottamisen kulut tulevat katetuksi.
- Mallin ja hinnoittelukriteereiden täytyy sisältää kannusteita myös tienata (kateprosentti).
- Ostajan ja palveluntuottajien keskinäistä markkinavuoropuhelua tulee käydä hinnan ja palkkioperusteiden määrittelyssä.

Palkkiomallit ja tulospalkkioon perustuvan hinnoittelun perusteet ovat tärkeitä palveluliiketoiminnan ja kasvupalvelumarkkinoiden synnylle. Markkinaehtoisen palvelutuotannon sekä markkinoiden synnyn näkökulmasta avainkysymys on myös se, millaisilla kokonaisuromäärillä ja volyymeillä palveluja hankitaan sekä millaiset ovat palveluntuottajien liiketoiminnalliset realiteetit ja insentiivit tuottaa palveluja tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Tärkeä kysymys on se, tarjoavatko aukeavat palvelumarkkinat ja hankintamallit mahdollisuudet mm. skaalaetujen saavuttamiseen. Palveluntuottajan ansainnan ja liiketoiminnan näkökulmasta oleellisia tekijöitä tässä ovat muun muassa hankintojen kokonaishinta ja ansainta/asiakas, asiakasvoilymit ja -virrat, asiakkaiden palvelutarpeet ja palvelutarpeiden homogeenisuus, yrityskohtaiset strategiat, toimintamallit ja palvelukonseptit sekä palvelun kysyntä- ja tarjontatilanne markkinoilla.

## **Kasvupalveluita koskevat haasteet ja kehittämistarpeet**

Tietämys tulevista kasvupalvelumarkkinoista on puutteellista, sillä markkina on toistaiseksi kehittymätön ja liiketoimintaympäristö epävarma. Epävarmuus tulevasta rajoittaa selkeiden liiketoimintastrategioiden laatimista ja vaikeuttaa mm. palvelujen hinnan ja palkkionmaksun perusteiden määrittelyä. Epätietoisuus ja epävarmuus tulevasta (mm. markkinan koko, hankintakäytännöt, toimintaympäristön kehitys mm. mahdolliset tuki- ja etuusjärjestelmien muutokset yms.) eivät rohkaise palveluntuottajia uuden liiketoiminnan käynnistämiseen tai palvelujen uudistamiseen. Mikäli epävarmuus jatkuu pitkään, uhkana on, että kiinnostus kasvupalvelumarkkinoita kohtaan vähenee.

Kilpailulliseen tuotantomalliin siirtyminen edellyttää monipuolista ja ajantasaista tietoa palvelumarkkinoista. Tärkeää olisi, että yritykset pystyisivät nykyistä paremmin ennakoimaan tulevaa. Mitä nopeammin markkinatoimijat tietävät, miten

maakunnissa tullaan toimimaan ja mitä palveluita ostamaan, sitä nopeammin osataan valmistautua ja tehdä tarvittavia investointeja toiminnan kehittämiseen.

- Tiedonvaihtoa ja eri toimijoiden keskinäistä vuoropuhelua - hyvänä esimerkkinä markkinavuoropuhelu - tarvitaan edelleen lisää.
- Keskeisesti kasvupalvelumarkkinoihin vaikuttaviin auki oleviin asioihin tulisi saada mahdollisimman nopeasti ratkaisuja. Mm. allianssimalli voi tarjota mahdollisuuksia tähän.
- Kasvupalvelutoimijoiden kohtaamispaikkoja, alustoja ja toimijaverkostoja tarvitaan lisää ja kasvupalvelukeskustelussa ulkokehälle jäänyttä järjestökenttää tulisi aktivoida vahvemmin mukaan verkostoihin
- On varmistettava se, että jollain taholla on pidempiaikainen kokonaisnäkemys ja ennakoiminen siitä, mihin kasvupalveluissa ollaan menossa pidemmällä aikatahtyksellä.

Palvelujen, hinnoittelun ja tulevan markkinan kehittymisen määritykset tapahtuvat nykyisin pääosin virkamiesvetoisesti. Markkinavuoropuhelusta huolimatta käytetyillä palkkiomalleilla ei ole pystytty riittävästi luomaan edellytyksiä ja kannusteita kannattavalle liiketoiminnalle, eikä palveluiden ja toimintatapojen uudistumiselle. Palkkiomallien ja hinnan määrittämistä hankaloittaa etenkin se, että kasvupalvelumarkkina koostuu erityyppisten asiakkaiden ja asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella lukuisista erilaisista palvelualueista/osamarkkinoista, joissa liiketoimintaedellytykset ja ansaintamallit vaihtelevat suuresti. Nämä tunnetaan toistaiseksi huonosti.

- Nykyisissä ja etenkin tulevaisissa maakunnallisissa hankintamalleissa ja hinnoittelussa on aidosti huomioitava markkinaehtoisen liiketoiminnan peruslähtökohdat ja realiteetit.

Hankintojen mahdollinen pirstoutuminen pieniin osiin voi viedä pohjan pois kannattavalta pysyvältä liiketoiminnalta etenkin, jos hankintojen koko ja asiakasvolyymit jäävät niissä pieneksi. Toisaalta ongelmaksi voi muodostua se, että isot ja pitkäkestoiset hankinnat saattavat suosia isoja toimijoita ja johtaa monopolimarkkinoihin.

- Asiakkaille tasapuoliset palvelumarkkinat koko Suomessa eivät voi rakentua pelkästään suurten toimijoiden varaan. Toimivilla palvelumarkkinoilla tarvitaan erityyppisiä toimijoita.
- Paikallinen osaaminen pitäisi saada aktivoitua ja integroitua mukaan kasvupalveluiden tuottamiseen ja etenkin kolmas sektori tulisi saada tiiviimmin mukaan palveluntuottajaverkostoihin.

Nykyiset tulosperusteiset palkkiomallit eivät ole taanneet riittävää ansaintaa, eivätkä ole kannustavia pidempiaikaiseen systemaattiseen palvelutoimintaan. Isossa kuvassa uusien kasvupalvelumarkkinoiden synnyn perimmäinen haaste kiteytyy siihen, että ulkoisten palveluostojen volyymin lisäykseksi on työ- ja elinkeinoministeriössä arvioitu noin 150 miljoonaa euroa (nykyinen markkina noin 270 Meur). Tämä on uusien markkinoiden synnyn kannusteena verraten pieni summa, etenkin, kun se laskennallisesti jakautuu eri maakunnille ja erilaisten yritys- ja työnhakijapalvelujen tuottamiseen. Yhdessä maakunnallisiin ulkoisiin palveluhankintoihin liittyvien epävarmuuksien kanssa hankintojen pieni kokonaisvolyyymi ja mahdollinen pirstoutumien eivät luo erityisen hyviä lähtökohtia ja kannusteita laajamittaisen yksityisen palvelutuotannon synnylle.

Liiketoiminnallisesti haastavaa tulee olemaan erityisesti sellaisten palvelujen markkinaehtoinen yksityistäminen, jotka liittyvät monialaisiin palvelutarpeisiin. Tällaisia ovat mm. vaikeasti työllistyvien asiakkaiden palvelutarpeet. Vaikka kyselyn perusteella yksityisillä palveluntuottajilla on halukkuutta tämän tyyppiseen toimintaan, niin liiketoiminnalliset ja palveluiden tuottamiseen liittyvät realiteetit tulevat todennäköisesti rajaamaan suuresti mahdollisuuksia toimia palveluntuottajina.

- Uudentyyppisten palveluratkaisujen ohella erityishuomiota mm. tulevissa kasvupalvelupiloteissa tulee kiinnittää vaikuttavien ja kustannustehokkaiden toimintatapojen ja -mallien tunnistamiseen ja testaamiseen. Erityisesti tulee testata sitä, millaisilla palkkiomalleilla ja kustannuksilla pystytään tuottamaan asiakaslähtöisiä palveluita suuremmille asiakasvolyymeille.

- Tämän tutkimuksen tuottamaa maakuntakohtaista tietoa kasvupalveluiden tuottajista ja kasvupalveluista voidaan käyttää hyödyksi käynnistyvissä kasvupalvelupiloteissa.
- Markkinoiden hyödyntämisen keskeinen haaste on se, että käytetyt palvelujen hankintahinnat etenkin tulosperusteisissä hankinnoissa eivät ole vastanneet palveluntuottajien liiketoiminnallisia odotuksia. Toimintoja tehostamalla, kuten palvelukonsepteja ja asiakasohjausta kehittämällä, palveluntuottajilla on mahdollisuus päästä parempaan ansaintaan. Vastaavasti ostajan ja tulevien maakuntien näkökulmasta resurssien käyttöä on mahdollisuus tehostaa yhdistämällä usein hajallaan olevat resurssit ja optimoimaan niiden käyttö ulkoisten palvelujen ostoissa.

On ilmeistä, että kaikkea ei ole tarkoituksenmukaista ulkoistaa yksityisille toimijoille, vaan eri toimijoiden tulisi hoitaa synergisesti niitä tehtäviä, joissa he ovat parhaita. Eri toimijoiden (julkiset toimijat, yritykset, järjestöt) keskinäisellä työnjaolla ja voimavarojen optimaalisella kohdentamisella on mahdollisuus päästä hyvin tuloksiin ja vaikuttavuuteen myös vaikeimmissa asiakasryhmissä. Roolien ja yhteisymmärryksen löytämiseksi tarvittaisiin vahvempaa eri osapuolten vuorovaikutusta ja näkemysten yhteensovittamista.

- Palkkiomallit ja palkkiohinta ovat keskeisiä elementtejä ja ajureita uuden liiketoiminnan ja kasvupalvelumarkkinoiden synnyttämisessä. Tulevien kasvupalvelumarkkinoiden luomisen näkökulmasta oleellista olisi tunnistaa periaatteet sille, mistä elementeistä tulospalkkioperusteisen mallin ja palvelujen hinnoittelun tulisi koostua – toisin sanoen, mitä ja miten palveluista kannattaa maksaa, ja millä hinnalla ja miten ne kannattaa tuottaa. Palvelun kysynnän näkökulmasta keskeisiä näkökulmia tässä ovat yhteiskunnan näkökulma, palveluja käyttävän asiakkaan näkökulma sekä palveluja ostavan viranomaisen näkökulma. Tarjontapuolelta keskeinen näkökulma muodostuu yritysten liiketoiminnallisista ja markkinaehtoisesta toiminnan realiteeteista

Kuva 6. Palkkiomallin ja hinnoittelun määrittämisen lähtökohtia.



Kasvupalvelut eivät ole palveluntuottajien liiketoiminnan näkökulmasta yksi yhtenäinen markkina, vaan toistaiseksi hyvinkin pirstaleinen erilaisten asiakastarpeiden ja palvelujen sekä liiketoimintamahdollisuuksien mosaiikki. Kasvupalveluihin liittyyviiin kysymyksiin ei siten löydy yhtä oikeaa vastausta, eikä toimintaan palveluntuottajana tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla yhtä ratkaisua. Tämä tutkimus perustuu pitkälti kyselyn kautta saatuihin potentiaalisten kasvupalveluntuottajien näkemyksiin sekä asiantuntijahaastatteluihin. Eri suunnista tulleet näkemykset ovat keskenään ristiriitaisia, mutta kukin näkökulma osaltaan hyvinkin perusteltu.

Kysely potentiaalisille kasvupalveluntuottajille antaa hyvin positiivisen kuvan potentiaalisten kasvupalveluntuottajien halukkuudesta ja kyvystä toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Vastauksia tulkittaessa on syytä pitää mielessä se, että vastaajien näkemykset perustuvat pitkälti (tietystä näkökulmasta tarkasteltuna hyvinkin realistisiin) oletuksiin ja toiveisiin tulevasta markkinamahdollisuuksista, ei tulevien kasvupalvelumarkkinoiden tuntemukseen tai liiketoiminnallisiin realiteetteihin. Oletettavaa on, että vain osa halukkaista kasvupalveluntuottajista tulee toimimaan kasvupalvelujen tuottajina tulevissa maakunnissa. Halukkuudesta ja toiveista on vielä pitkä matka konkreettisten kasvupalvelujen tuottajaksi.

## 2 Tutkimuksen toteutus

### 2.1 Taustaa tutkimukselle

Maakunta- ja sote-uudistusten yhteydessä toteutettava kasvupalvelu-uudistus koostuu vuoden 2021 alusta TE-palvelut ja yrityspalvelut julkiseksi kasvupalveluksi ja palvelutuotanto avataan kilpailulle. Kasvupalveluilla edistetään uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastataan työmarkkinoiden muutoksiin ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Uudistusten myötä kasvupalveluiden järjestämisvastuu siirtyy tuleville maakunnille, ja palvelujen tuottamisessa vahvistetaan markkinoiden ja kilpailullisuuden hyödyntämistä. Uuden palvelurakenteen ja asiakkaan valinnanvapauden toivotaan parantavan palvelujen vaikuttavuutta, synnyttävän uusia palveluinnovaatioita sekä vahvistavan palvelumarkkinoita.

Käytännössä kasvupalvelut tuovat yhteen ELY-keskusten ja TE-toimistojen palvelut. Maakunta vastaa kasvupalveluiden järjestämisestä ja palveluiden yhteen sovittamisesta muiden palveluiden kanssa (mm. alueen kunnat). Maakunnallisina kasvupalveluina järjestetään rekryointi- ja osaamispalveluita, mutta niiden ohella voidaan järjestää palvelukokonaisuuksia, jotka koskevat yritystoimintaa ja yrittäjyyttä, innovaatioiden kehittämiseksi edellytyksiä luovia palveluita sekä kansainvälistymistä tukevaa toimintaa. Lisäksi voidaan myöntää kasvupalvelujen rahoituslain mukaista rahoitusta.

Maakunnalliset kasvupalvelut ovat lähtökohtaisesti harkinnanvaraisia, ja maakunta voi itse päättää, minkä osan tuotannosta tuottaa konsernissa ja minkä ulkoistaa. Ulkoistettavat palvelut järjestetään ensisijaisesti kilpailullisilla markkinoilla, mutta vaihtoehtoisesti kunnan tai sidosyksikön toimesta, mikäli palvelua ei ole saatavilla

markkinoilla. Palvelut voidaan järjestää myös konsernin omana tuotantona. Tällöin tuotanto on yhtiötettävä, mikäli palvelua on myös markkinoilla. Jos palvelua ei löydy markkinoilta, voi maakunta tuottaa palvelun itse joko viraston, liikelaitoksen tai yhtiön toimesta. Oma tuotanto on mahdollista järjestää liikelaitoksen tai yhtiön kautta. Mukaan tulee myös uudenlaisia hankintamenettelyitä, kuten tulosperusteisuus, neuvottelumenettely, palveluiden tuottajaksi hyväksyminen sekä palvelusetelit.

Kasvupalvelulainsäädäntö ja järjestäjä-tuottajamallin (ml. kilpailullisuus) sääntely koskevat vain maakunnan järjestämistä vastuulle tulevia TEM:n vastuualueen palveluja, ei esimerkiksi kuntien elinvoimatehtäviä tai valtionavusteista / veikkausvoittovaroin tuettua järjestötoimintaa. Järjestäjä-tuottajamallin osalta järjestäjän (maakunnan) keskeisiä tehtäviä ovat (1) määrittellä kriteerit, joilla palveluja tarjoamaan halukkaat tuottajat pääsevät markkinoille tuottamaan palveluita, (2) tilata palvelut palveluntuottajilta asetettuja kriteereitä vastaavina ja hinnaltaan hyväksyttävänä sekä (3) valvoa ostajana palvelun laatua. Jos kriteerit täyttävää palveluiden tuottajaa ei ole, täytyy maakunnan järjestämistä vastuullisena tuottaa palvelut omana tuotantona.

Kasvupalvelun tuottaja voi jatkossa olla julkisomisteinen tai yksityinen yritys tai kolmannen sektorin toimija. Kuntien omistamat yhtiöt voivat olla tuottajina samoin edellytyksin kuin ne muutenkin voivat toimia markkinoilla, eikä kuntaomisteisella yhtiöllä voi olla kilpailuetuja muihin toimijoihin verrattuna. Kuntaomisteisella palveluntuottajalla ei ole sidosyksikköasemaa ja siihen perustuvaa kilpailusuoja muissa toiminnoissaan. Tällä pyritään varmistamaan kilpailuneutraliteetti, eli julkisen ja yksityisen palveluntarjoajan tasapuoliset toimintaedellytykset.

Nykyinen kasvupalvelulakiesitys jättää maakunnille suuren harkintavallan siitä, miten se kasvupalvelutuotantonsa järjestää. Yhteenvetona nykyisen kasvupalvelulakiehdotuksen määrittelemistä palvelujen järjestämis- ja tuottamistavoista voidaan tiivistetysti nostaa esiin seuraavat pääperiaatteet:

- Kasvupalveluissa järjestäminen ja tuottaminen erotetaan toisiltaan.
- Järjestämistä vastuu säädetään maakunnille (pl. Uudenmaan erillisratkaisu).



- Maakunnallisina kasvupalveluina tulee järjestää rekrytointi- ja osaamispalveluja, ja maakunnat vastaavat palvelujen yhteensovittamisesta.
- Maakunta voi järjestää palveluja yritystoiminnan ja yrittäjyyden sekä kansainvälistymisen edistämiseksi, sekä palveluja, jotka luovat edellytyksiä innovaatioiden kehittämiseksi.
- Kunnat voivat osallistua palvelun palveluntuottajina tarjouskilpailuihin yhtiönsä kautta (kuntalaki).
- Jos muita palveluntarjoajia ei ole, voi maakunta ostaa palvelut suoraan kunnalta.
- Kuntien sidosyksiköt voivat toimia kasvupalvelujen tuottajina vain silloin, kun muita palvelun tarjoajia ei ole.
- Omaa palvelutuotannon kieltoa ei viimeisimmässä lakiesityksessä ole.
- Maakunta voi päättää palvelutuotannon ulkoistamisen laajuuden. Halutessaan maakunta voi ulkoistaa koko palvelutuotannon.
- Yhtiöittämisvelvollisuus säilyy, jos maakunta tuottaa markkinoilla olevia palveluja.

**Kuva 7. Järjestäjän ja tuottajan roolin erottaminen kasvupalveluissa tulevaisuudessa maakunnissa. (TEM 25.5.2018)**



MAAKUNTA- JA SOTEUUDISTUS  
LANDSAPS- OCH VÄRDREFORMEN

## 2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää Suomen palvelumarkkinoiden tilannetta tulevien kasvupalvelujen näkökulmasta sekä palveluntarjoajien mahdollisuuksia tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja. Tältä osin tiedon tuotannon päämääränä on ollut tukea kasvupalvelumarkkinoiden luomista sekä vahvistaa uuden palveluliiketoiminnan syntymistä.

Työssä selvitettiin laajan kyselytutkimuksen, asiantuntijahaastattelujen sekä olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden avulla potentiaalisten kasvupalveluntuottajien valmiuksia ja mahdollisuuksia toimia palvelujen tuottajina tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Erityishuomiota kiinnitettiin siihen, millaisilla liiketoiminnasta lähtevillä ehdoilla palveluntarjoajat näkevät edellytyksiä ja mahdollisuuksia toimia kasvupalveluliiketoiminnassa. Tutkimuksen avainkysymyksiä olivat

- Mikä on nykyisten palveluntuottajien palvelutarjoama ja mitkä ovat palvelujen kohderyhmät?
- Mikä on palveluntuottajien ja toimijoiden kiinnostus toimia kasvupalvelujen tuottajina?
- Mitkä ovat toimijoiden mahdollisuudet ja suunnitelmat laajempien palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen?
- Mitkä ovat toimijoiden mahdollisuudet tuottaa uusia palveluja ja mahdolliset suunnitelmat liiketoiminnan uudistamiseen lähitulevaisuudessa?
- Mitkä ovat toimijoiden relevantit osaamiset ja osaamisalueet sekä osaamisen kehittämistarpeet?
- Mikä on toimijoiden tuen tarve mm. verkostoitumiseen, ja mahdollisuudet sekä kyvykkyudet rakentaa laajempia palveluiden tuottajaverkostoja esimerkiksi veturiyrityksenä?
- Millainen on palvelujen alueellinen kattavuus?

## Tutkimuskirjallisuuteen perustuva yhteenveto tämänhetkisestä tilannekuvasta

Työn alussa tehtiin kyselytutkimuksen ja asiantuntijahaastattelujen perustaksi olemassa olevaan kirjallisuuteen (viimeaikaiset kotimaiset ja kansainväliset tutkimukset ja selvitykset sekä erilaisten kasvupalvelu- yms. kokeilujen arvioinnit) perustuva katsaus tämänhetkiseen tilannekuvaan Suomen kasvupalvelumarkkinoiden tilanteesta ja yritysten liiketoimintaedellytyksistä kasvupalvelumarkkinoilla. Kirjallisuuteen perustuva tilannekuvan päivitys toimi työssä pohjana täydentävän ja syventävän tiedon hankinnalle ajatuksella: mitä jo tiedämme asiasta.

## Sähköinen kysely potentiaalisille kasvupalvelutuottajille

Tutkimuksen keskeisin tiedonkeruumenetelmä oli laaja kyselytutkimus potentiaalisille kasvupalvelutuottajille. Kyselyllä pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman laaja joukko nykyisiä ja tulevaisuuden kannalta potentiaalisia palvelutuottajia. Tärkeitä tavoitettavia toimijoita olivat yritysten lisäksi etenkin järjestöt, joilla on tällä hetkellä tärkeä rooli palvelujen tarjoamisessa etenkin vaikeimmin työllistyville. Kyselyn perusvastaajajoukon määrittelyn perustana käytettiin Tilastokeskuksen toimialaluokitusta (josta poimittiin potentiaaliset kasvupalvelualat) sekä tietoa olemassa olevista ELY-keskusten ja TE-toimistojen palvelutuottajista. Perusvastaajajoukon yhteystietojen kokoaminen osoittautui haasteelliseksi ja yhteystietojen keräämisessä jouduttiin käyttämään erityyppisiä toimintatapoja.

Nykyisten palvelutuottajien yhteystietoja kerättiin maakunnittain ELY-keskuksista, TE-toimistoista sekä maakuntauudistuksen valmistelijatahoilta. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriöstä saatiin koottu listaus nykyisistä palvelutuottajista, joka yhdistettiin maakunnista koottuihin tietoihin. Listauksen mukaisista nykyisistä palvelutoimittajista jouduttiin puuttuvia yhteystietoja edelleen keräämään mm. internetin kautta. Yhteensä kontaktitietoja nykyisistä TE-palvelujen tuottajista saatiin kerättyä perusvastaajajoukkoon 890 kappaletta.

Tulevaisuuden potentiaalisten palvelutuottajien (jotka eivät ole toimineet ELY-keskusten ja TE-toimistojen palvelutuottajina aikaisemmin, mutta saattaisivat olla kiinnostuneita jatkossa) yhteystietojen kartoittamiseksi määriteltiin yksitoista Tilastokeskuksen TOL 2008 -toimialaluokituksen mukaista toimialaa (2-numerotasolla), jolla arvioitiin löytyvän potentiaalisia kasvupalvelujen palvelutuottajia. Kyseisten

toimialojen palveluntuottajien yhteystiedot tilattiin Bisnode Finland Oy:n rekistereistä. Sähköpostiosoitteet hankittiin kyseisten organisaatioiden ylimmälle vastuuhenkilölle. Tämän lisäksi potentiaalisten palveluntuottajien yhteystietolistausta täydennettiin Kestävää kasvua ja työtä – Suomen rakennerahasto-ohjelmassa 2014–2020 mukana olleiden organisaatioiden yhteystiedoilla, organisaatioiden toimialatietojen perusteella. Potentiaalisten palveluntuottajien määräksi muodostui edellä kuvatun perusteella 22 184 organisaatiota.

Lisäksi kyselyn avoin linkki toimitettiin Henkilöstöpalveluyritysten liiton, Suomen Kasvupalveluiden tuottajat ry:n, Hyvinvointialan liiton sekä SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n verkostojen kautta toimijakentälle. Näiden kautta tavoitettujen toimijoiden määrä ei ole tiedossa, mutta on syytä olettaa, että suurin osa avoimen linkin saaneista toimijoista on kuulunut edellä kuvattuun toimialojen perusteella määritettyyn joukkoon. Kyselyn teemat ja kysymykset suunniteltiin kesäkuussa 2018 ja kyselyn sisältö viimeisteltiin yhteistyössä työn tilaajan edustajien kanssa. Kyselyn teemoja olivat

- i. Nykyisen toiminnan taustatiedot
- ii. Nykyiset palvelut
- iii. Mahdollisuudet ja kiinnostus toimia kasvupalvelutuottajana jatkossa
- iv. Tarve ja suunnitelmat liiketoiminnan uudistamiseen
- v. Mahdollisuudet palveluiden kehittämiseen ja laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen
- vi. Osaamisen kehittämistarpeet
- vii. Palkkiomallit nykyisin ja tulevaisuudessa kasvupalveluissa
- viii. Tuen tarpeet kasvupalveluihin valmistautumisessa

Kyselyn tekninen toimivuus testattiin 3 eri vastaajaorganisaatiossa ennen kyselyn virallista käynnistämistä. Virallisesti kysely käynnistettiin 7. elokuuta. Kyselylinkki lähetettiin yli 22 000 sähköpostiin. Kyselyn vastausaika päättyi 24. elokuuta. Kyse-lyän alkuperäistä vastausaikaa jatkettiin viikolla. Vastauksia saatiin yhteensä 3077 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostu noin 14 (%). Perustiedot kyselystä, vastaajaorganisaatioiden taustatiedoista sekä itse kyselylomake on tämän raportin liitteenä 1.

## **Täydentävät haastattelut asiantuntijoille ja palvelutuottajille**

Eri toimijatahoille tehtyjen asiantuntijahaastattelujen avulla syvennetään kyse-  
lyn kautta saatua kuvaa eri toimijoiden kiinnostuksesta, valmiuksista ja mahdolli-  
suuksista toimia tulevien kasvupalvelujen tuottajina. Erityishuomio haastatteluissa  
kiinnitetään palvelutuotannon liiketoiminnallisiin ja taloudellisiin edellytyksiin sekä  
valmiuksiin laajempien palvelukokonaisuuksien tuottajana. Haastattelut suoriteti-  
tiin syvähaastatteluina sekä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluja  
tehtiin kaikkiaan 25 henkilölle. Lista tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä on  
raportin liitteenä 2.

### 3 Suomen kasvupalvelumarkkinoiden nykytilanne

Kasvupalvelu-uudistus tulee muuttamaan nykyisten TE-palveluiden tuottamisen rakenteita. Tulevien kasvupalveluiden palvelutuotanto tulee määräytymään tavoiteltavassa kilpailullisessa monituottajamallissa entistä enemmän liiketaloudellisiin perusteisiin. Tämä avaa uudenlaisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja markkinoita yksityisille kasvupalveluntuottajille. Yksityisen palvelutuotannon lisääntymisen toivotaan edistävän innovatiivisten ja kustannustehokkaiden palveluratkaisujen syntyä sekä samalla johtavan palvelujen laadun paranemiseen ja kustannusten alentumiseen.

TE-hallinnossa palveluntuotanto on tähänkin asti perustunut suurelta osin täydentäviin palveluostoihin ulkopuolisilta palvelutoimittajilta. TE-hallinnossa ostetaan nykyisin palveluita noin 300 miljoonalla eurolla vuodessa ja kasvupalvelu-uudistuksen aikaansaama ulkoisten palveluostojen volyymin lisäys on työ- ja elinkeinoministeriössä arvioitu noin 150 miljoonaksi euroksi. Kasvupalvelumarkkinan kokonaisarvoksi on edellisen perusteella arvioitu karkeasti 450 miljoonaa euroa.

On arvioitu, että TE-hallinnonalaan ja tuleviin kasvupalveluihin liittyvä yksityinen palveluliiketoiminta työllistäisi tällä hetkellä noin 35 000 henkilöä ja alan liikevaihto Suomessa olisi noin 1,6 miljardia euroa. Alalla arvioidaan olevan noin 1200 yritystä 1400:lla eri toimipaikalla. TE-hallinnonalan palveluntarjoajissa on sekä perinteisiä liikkeenjohdon konsultointiin ja sen eri osa-alueisiin keskittyneitä toimijoita, rekrytointiin ja työnvälitykseen keskittyneitä henkilöstöpalvelualan yrityksiä sekä koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen keskittyneitä yrityksiä. Jatkossa kasvupalveluiden kilpailutus tulee uudistamaan ja monipuolistamaan palvelumarkkinaa sekä laajentamaan palveluntuottajien tarjontaa. On esitetty arvioita, että kasvupalveluiden,

eli työnhakijoiden ja yritysten, palvelumarkkinoilla voisi Suomessa olla reilut 10 000 yritystä.

Tutkimusten mukaan TE-hallinnolle palveluja tuottaneiden yritysten määrä on viime vuosien aikana kasvanut. Nykyisistä palveluntuottajista 65 % oli yrityksiä, mutta 60 % ostoista kohdistui muunlaisille toimijoille kuin yrityksille. Näitä toimijoita ovat esimerkiksi valtionapua saavat koulutuksen tuottajat, säätiöt ja yhdistykset. Yritysten suhteen TE-hallinto on käyttänyt toimialallaan perinteisempiä ja liikevaihdoltaan sekä henkilöstömäärältään suurempia yrityksiä. Esimerkiksi konsultointialalla toimivista yrityksistä kuitenkin suuri osa on pieniä, 1–4 henkilön yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 200 000 euroa vuodessa.

Toimialoittain tarkasteltuna erityisenä kasvualana on viime vuonna ollut työllistämistoiminta. Se on suhteellisen nuori toimiala Suomessa ja ala onkin kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi. Kasvu on tuonut mukanaan erilaisia toimijoita. Toimiala on pääasiassa kannattavaa liiketoimintaa, vaikkakin kilpailu alalla on kovaa. Alalle syntyy koko ajan uusia toimijoita ja samalla osa vanhoista lopettaa. Alalle tulo on helppoa, lähes kuka tahansa voi perustaa työvoimaa välittävän yrityksen. Pk-yritysbarometrin ja työelämän asiantuntijoiden mukaan toimialan tulevaisuus näyttää positiiviselta. Alan merkitys tulee kasvamaan myös jatkossa. Mielikuvat työnvälitystoiminnasta ja vuokratyövoimasta ovat vähitellen muuttuneet positiivisemmiksi ja varsinkin nuorten kohdalla työvoiman vuokratyö nähdään mahdollisena väylänä työmarkkinoille.

### **3.1 Nykyiset kasvupalvelun tuottajat, palvelujen kohderyhmät ja palvelun tarjonta**

Tämän tutkimuksen yhteydessä (palveluntuottajakyselyn perusjoukkoa määritetäessä) potentiaaliset kasvupalveluntuottajat määriteltiin Tilastokeskuksen TOL 2008 -toimialaluokituksen (2-numerotasolla) perusteella. Toimialarajauksen perusteella toimialoja, joilla on ja arvioitiin olevan potentiaalia ja kiinnostusta tulevien kasvupalvelujen tuottamiseen olivat vakuutus-, jälleenvakuutus- ja eläkevakuutus-toiminta (pl. pakollinen sosiaalivakuutus), lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut,

liikkeenjohdon konsultointi, työllistämistoiminta, hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle, sosiaalivakuutustoiminta, koulutus, terveystalvet, sosiaalihuollon laitospalvelut, sosiaalihuollon avopalvelut sekä järjestöjen toiminta. Näihin toimialoihin kuuluvista palveluntuottajista tutkimuksen kyselyyn vastasi yli 3 000 palveluntarjoajaa, joista noin 60 % eli vajaat 2 000 vastaajaa piti erittäin tai varsin todennäköisenä toimimista palveluntuottajana tulevissa kasvupalveluissa.

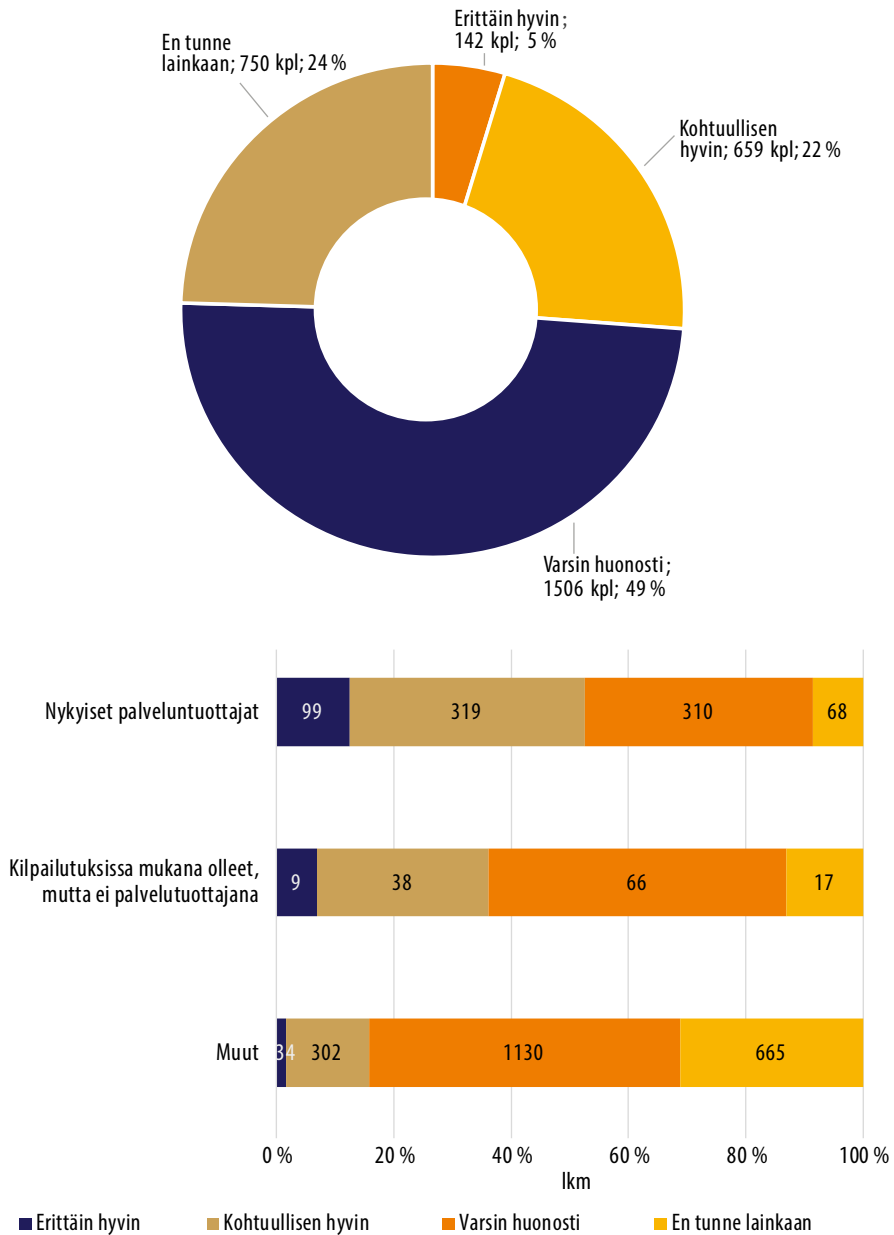
## **Kasvupalvelu-uudistuksen ja kasvupalvelumarkkinoiden tunnettuus nykytilanteessa**

Kasvupalvelumarkkinoiden kehittymisen kannalta oleellinen tekijä on, miten hyvin potentiaaliset kasvupalveluntuottajat tuntevat uudistuksen sisällön ja sen avoimet liiketoiminnalliset mahdollisuudet tulevalla kasvupalvelumarkkinoilla. Nykytilanteessa haasteena on, että uudistuksen sisältö tunnetaan huonosti ja sen luomia liiketoimintamahdollisuuksia ei tunnisteta. Lisäksi tuleviin palveluhankintoihin ja markkinoiden syntyyn liittyy suuria epävarmuuksia, jotka tekevät markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta vaikeaa.

Tutkimuksessa tehdyn kyselyn perusteella kasvupalvelu-uudistus on nykyisille ja potentiaalisille palveluntuottajille varsin tuntematon. Kasvupalvelu-uudistuksen katsoo tuntevansa erittäin hyvin vain muutama prosentti vastaajista, ja noin neljäsosa arvioi tuntevansa uudistuksen erittäin tai hyvin tai varsin hyvin. Uudistuksen tuntevat parhaiten palveluja TE-toimistoille ja ELY-keskuksille jo tuottaneet toimijat. Uudistus tunnetaan parhaiten työnhakijapalveluita tuottavilla toimialoilla (mm. työllistämispalvelut, koulutus ja järjestöjen toiminta). Sen sijaan yrityspalveluihin suuntautuneilla toimialoilla (kuten liikkeenjohdon konsultointi, lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut) uudistuksen tuntemus on huonompaa. Heikoimmin uudistuksen tuntevat ne, jotka eivät ole toimineet TE-toimistojen ja ELY-keskusten palveluntuottajana aiemmin. Myös sote-puolen toimialoilla uudistus ja palvelumarkkinat tunnetaan verraten heikosti. On kuitenkin huomioitavaa, että uudistuksen tunnettuus vaihtelee suuresti toimijakohtaisesti – uudistuksen tunnettuus on monilta osin heikkoa myös useiden nykyisten TE- palveluntuottajien kohdalla.



**Kuva 8. Kasvupalvelu-uudistuksen ja markkinoiden tunnettuus vastaajajoukossa (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Maakunnittain tarkasteltuna kasvupalvelujen tunnettuudessa ei ole merkittäviä eroja. Uudellamaalla toimivat palveluntuottajat tuntevat kasvupalvelu-uudistuksen hieman muiden maakuntien toimijoita heikommin. Tämä osittain selittyy sillä, että Uudenmaan osalta vastaajien joukossa oli suhteellisesti eniten niitä, jotka eivät ole aiemmin toimineet TE-palvelujen tuottajina TE-toimistoille tai ELY-keskuksille. Suhteellisesti uudistus ja markkinat tunnetaan koko maassa ja eri maakunnissa yrityksissä hiukan paremmin kuin järjestökentällä.

Kyselyn vastaukset sekä asiantuntijahaastattelut kielivät vahvasti siitä, että kasvupalvelu-uudistus on jäänyt maakunta- ja sote-uudistuksen taustalle ja nykyiset palveluntuottajat pois lukien potentiaalisille palveluntuottajille huonosti tunnetuksi. Myös uudistusta läheltä seuranneiden näkemyksistä välittyy epä tietoisuus tulevista markkinoista ja niiden mahdollistamasta liiketoiminnasta. Syynä tähän on etenkin se, että nyky muodossaan kasvupalvelulaki jättää monet liiketoiminnan edellytyksiin liittyvät asiat avoimiksi ja ratkaistaviksi vasta tulevissa maakunnissa.

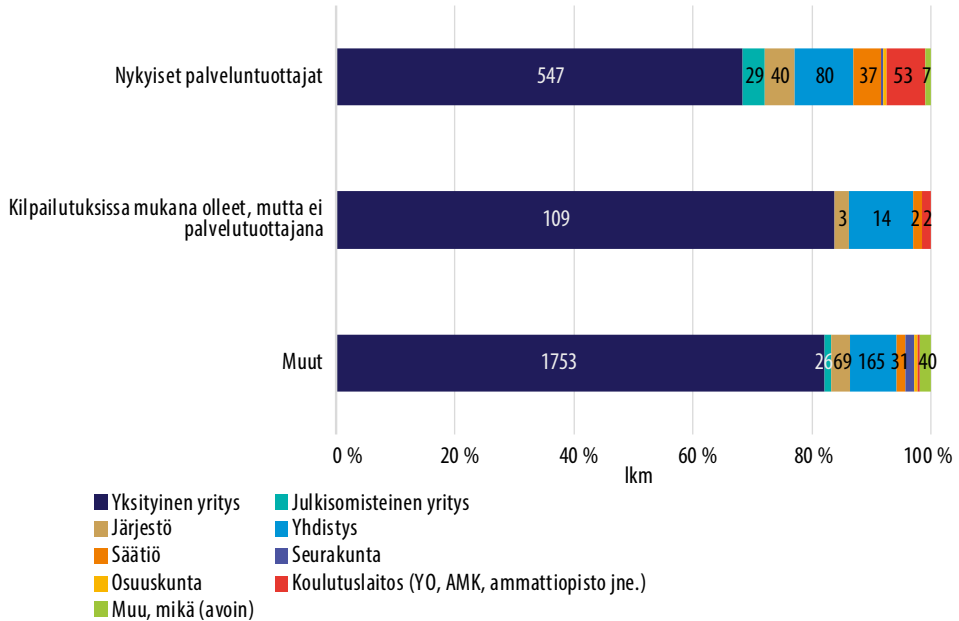
## **Nykyisten palveluntuottajien profiili organisaatioiden taustatietojen mukaan**

Kyselyyn vastasi yhteensä 804 toimijaa, jotka ilmoittivat aiemmin toimineensa palveluntuottajana TE-toimistoille ja ELY-keskuksille (26 % kaikista vastaajista). Kyseinen vastaajajoukko edustaa varsin laajasti nykyisiä palveluntuottajia, sillä kyselyn yhteystietokartoituksessa nykyisten palveluntuottajien yhteystietoja löydettiin 890 toimijalle. Vastaajajoukossa oli myös 131 toimijaa, jotka ovat olleet TE-toimistojen tai ELY-keskusten järjestämissä kilpailutuksissa mukana, mutta eivät ole toimineet palveluntuottajina.

Yhteystietojen perusteella nykyisistä TE-palvelujen tuottajista selvästi suurin osa on yksityisiä palveluyrityksiä (68 %) sekä järjestöjä, säätiöitä ja yhdistyksiä (20 %). Lisäksi palveluntuottajina toimii koulutuslaitoksia (7 %) sekä julkisomisteisia yrityksiä (4 %). Suhteessa nykyisten palveluntuottajien määriin ja osuuksiin, kyselyyn vastanneiden määrissä ja osuuksissa korostuu yksityisten yritysten osuus. Kolmannen sektorin edustajia on siten vastannut kyselyyn suhteellisesti vähemmän, kuin mikä on niiden osuus TE-palvelujen tuottajana nykypäivänä. Tämä selittyy sillä, että potentiaalisia kasvupalveluyrityksiä on määrällisesti Suomessa selvästi enemmän kuin kolmannen sektorin toimijoita. On kuitenkin huomioitava, että kolmannella

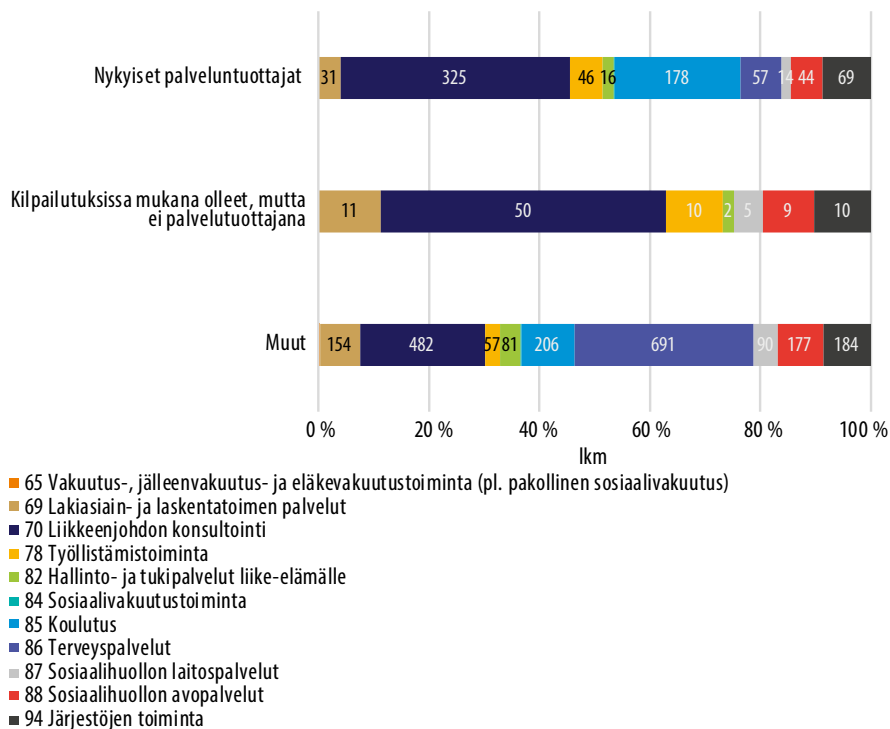
sektorilla on nykyisin erittäin merkittävä rooli TE-palvelujen tuottajina ja työmahdollisuuksien tarjoajana etenkin vaikeimmin työllistyvien asiakasryhmässä.

**Kuva 9. Nykyisten palvelutuottajien ja muiden vastaajaryhmien organisaatiotyyppi (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



Eniten nykyisiä TE-palvelujen tuottajia toimialoittain tarkasteltuna löytyy liikkeenjohdon konsultoinnista (325 palveluntuottajaa) sekä koulutuksesta (178 palvelutuottajaa). Palveluihin käytettyjen ostosummien mukaan merkittävä toimiala on myös työllistämistoiminta. Suhteessa toimialan kokoon nykyisiä TE-palvelujen palvelutuottajia on suhteellisesti eniten järjestöjen toiminnassa (9,1 % kaikista toimijoista), koulutuksessa (4,9 %), liikkeenjohdon konsultoinnissa (3,5 %) ja sekä työllistämistoiminnassa (3,3 %).

**Kuva 10. Nykyisten palveluntuottajien ja muiden vastaajaryhmien toimialat (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syysy 2018)**

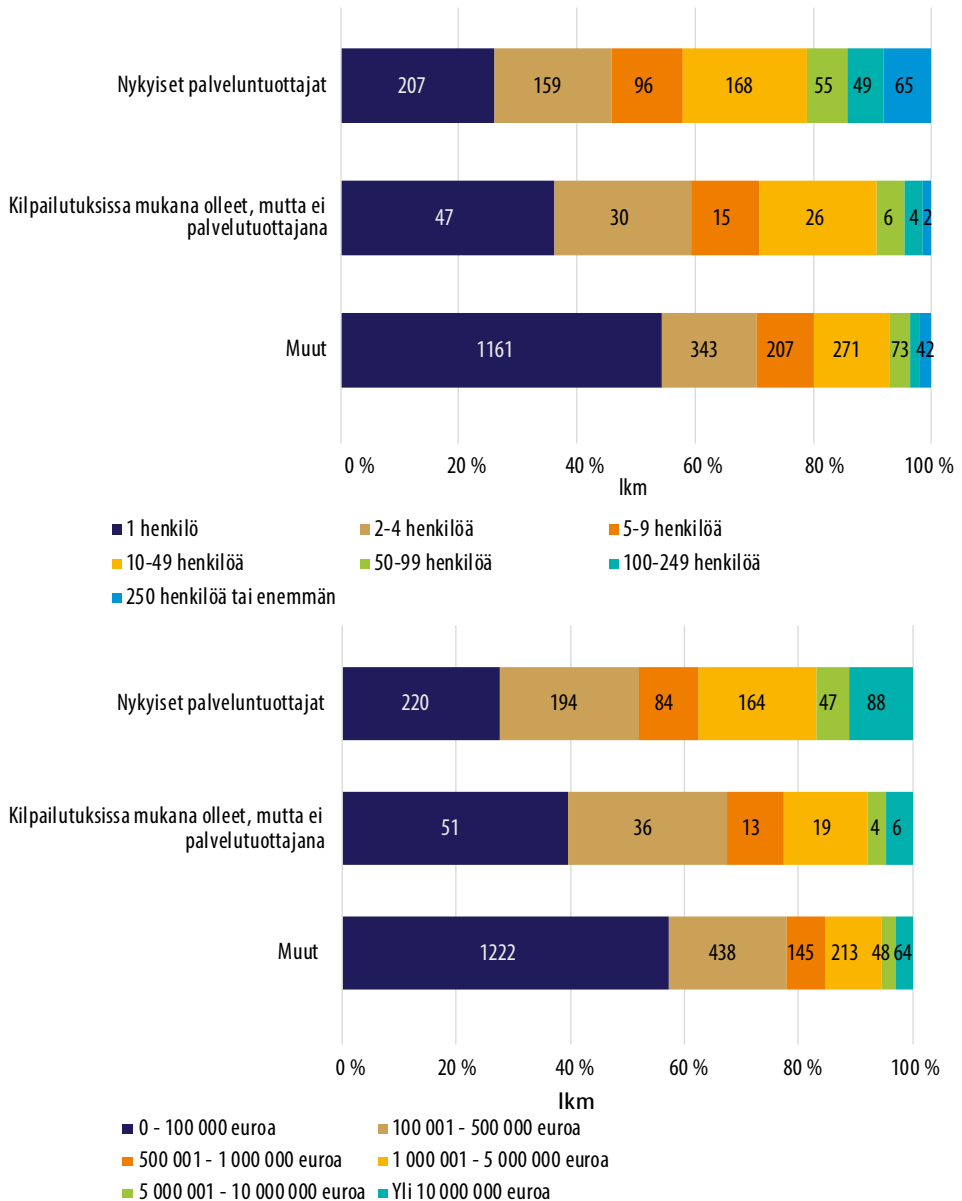


Nykyisten ja myös potentiaalisten palveluntuottajien joukkoon kuuluu hyvin erikokoisia ja erilaisia toimijoita. Huomattava osuus nykyisistä palveluntuottajista on pieniä toimijoita. Yhden hengen yrityksiä on noin neljännes kaikista nykyisistä palveluntuottajista ja alle 100 000 liikevaihdon omaavia palveluntuottajia niin ikään neljännes. Alle 5 hengen organisaatioita on lähes puolet kaikista toimijoista, samoin puolet kaikista palveluntuottajista tekee vuodessa korkeintaan 500 000 euron liikevaihdon. Yhden hengen organisaatioita, joiden liikevaihto on alle 100 000 euroa, on lähes 20 % kaikista nykyisistä palveluntuottajista. Pienempien toimijoiden määrä on suuri erityisesti liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Toisaalta toimijakentällä on myös suurempia organisaatioita. Yli 9 hengen organisaatioita nykyisistä palveluntuottajista on reilut 40 % ja yli 50 hengen organisaatioita noin neljännes. Organisaatioita, joilla henkilöstömäärä on 10 tai enemmän ja liikevaihto on yli 1 000 000 euroa, on 35 % palveluntuottajista. Suurimpia toimijoita, joilla henkilöstömäärä oli 250 henkilöä tai enemmän ja liikevaihto on yli 10

miljoonaa euroa, on kyselyn mukaan noin 7 % nykyisistä palvelun tuottajista. Edellä mainitut luvut kuvaavat sitä, että nykyisessä ulkoisessa palvelutuotannossa toimii laajasti erikokoisia ja -tyyppisiä toimijoita.

**Kuva 11. Nykyisten palvelutuottajien ja muiden vastaajaryhmien henkilöstökoko ja liikevaihtoluokka (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syysy 2018)**



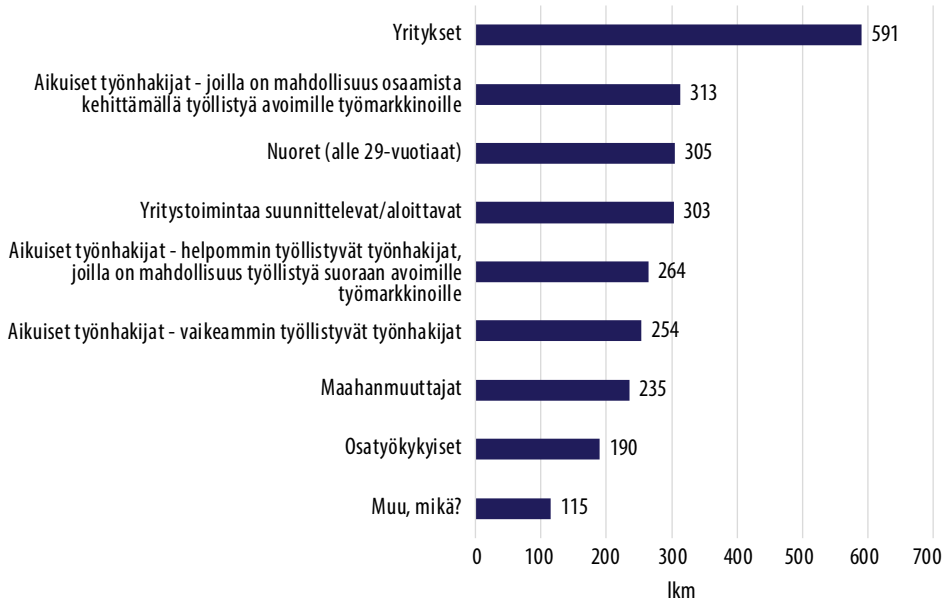
Nykyiset TE-toimistojen ja ELY-keskusten palvelutuottajat ovat pääsääntöisesti pieniä ja jakautuvat useille eri toimialoille. Ne myös toimivat hyvin erilaisista liiketoiminnallisista lähtökohdista tulevia kasvupalveluita ajatellen. Joukkoon lukeutuu suuri määrä pienikokoisia toimijoita, joiden toiminta on paikallista ja pienimuotoista. Näiden yritysten resurssit ovat pienet ja toiminnan kehittäminen tai palveluiden uudistaminen on omien resurssien puitteissa vaikeaa. Toisaalta pienten yritysten vahvuutena saattaa olla ketteryys ja kyky mukautua nopeasti erilaisiin muuttuviin tarpeisiin. Mukana palveluntuottajissa myös on keskikokoisia ja suuria yrityksiä, joilla on mahdollisuuksia kehittää ja uudistaa toimintaa jatkossa. Osalla yrityksistä on myös kykyä ja halukkuutta kehittää laajemmin kasvupalveluiden palvelukokonaisuuksia myös sote- ja työllisyyspalvelujen rajapintojen yli.

## **Nykyisten palvelutuottajien palvelujen kohderyhmät ja palvelun tarjonta**

Nykyisiin palvelutuottajiin lukeutuu sekä työnhakija-asiakkaille että yritysasiakkaille, kuin myös samanaikaisesti kummallekin kohderyhmälle palveluita tarjoavia toimijoita. Kyselyyn vastanneista TE-palveluita tarjoavista yrityksistä lähes 600 ilmoitti tuottavansa palveluita yrityksille. Työnhakijapuolella eri asiakaskohderyhmien tarpeisiin löytyy erilaisia palvelutuottajia, näistä enemmistö on kuitenkin keskittynyt helpommin työllistyviin työnhakija-asiakasryhmiin. Myös erityisryhmille (nuoret, maahanmuuttajat, osatyökykyiset) palveluita ilmoittaa tarjoavansa 200–300 palvelutuottajaa.

Nykyisistä palvelutuottajista löytyy useita toimijoita palvelujen eri osa-alueille. Työnhakijapalveluiden osalta runsaasti palveluntuottajia on erityisesti osaamisen kehittämisessä ja koulutuksessa. Samoin yrittäjävalmennusta, työhönvalmennusta sekä työnhakupalveluita tarjoaa suuri määrä toimijoita. Määrällisesti vähemmän toimijoita on mm. kuntoutuksessa, työnvälityksessä sekä hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalveluissa. On kuitenkin huomioitava, että osassa kyseisistä palvelualueista palvelut ovat keskittyneet suuremmille toimijoille, jotka pystyvät tuottamaan isolla henkilöstöllä laajasti erityyppisiä palveluita. Esimerkiksi työnvälityksessä toimii suurempia toimijoita, jotka voivat tarjota laajalle joukolle kyseisiä palveluita. Toimijoiden määrä ei tässä suhteessa kerro siitä, kuinka paljon työntekijöitä on kyseistä palvelua tuottamassa.

**Kuva 12. Vastaajaorganisaatioiden ilmoittamat asiakaskohderyhmät (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018)**



Yrityspalveluissa korostuu toimijoiden määrissä erityisesti yritysten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä konsultointi. Nykytilanteessa toimijoita löytyy lisäksi varsin paljon myös innovaatiopalveluissa sekä spesifimpiin yritysten tarpeisiin kuten muutostilanteisiin sekä kansainvälistymiseen liittyvissä palveluissa. Myös yrityspalvelujen puolella työnvälitys-, rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluissa toimijoita on vähemmän. Tosin ne pääsääntöisesti ovat henkilöstömäärältään suurempia yrityksiä. Yrityspalveluiden puolella on merkittävä määrä palvelutuottajia, jotka ovat selkeästi erikoistuneet spesifeihin yritysten palvelutarpeisiin. Näiden toimijoiden palveluista merkittävä osa liittyy liiketoiminnan kehittämiseen (kuten digitalisaation valjastaminen asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen), osaamisen kehittämistarpeiden kartoitukseen ja koulutukseen, työnohjaukseen, markkinoinnin kehittämisen palveluihin sekä juridisiin palveluihin.

**Kuva 13. Vastaajaorganisaatioiden nykyinen palvelutarjonta (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**

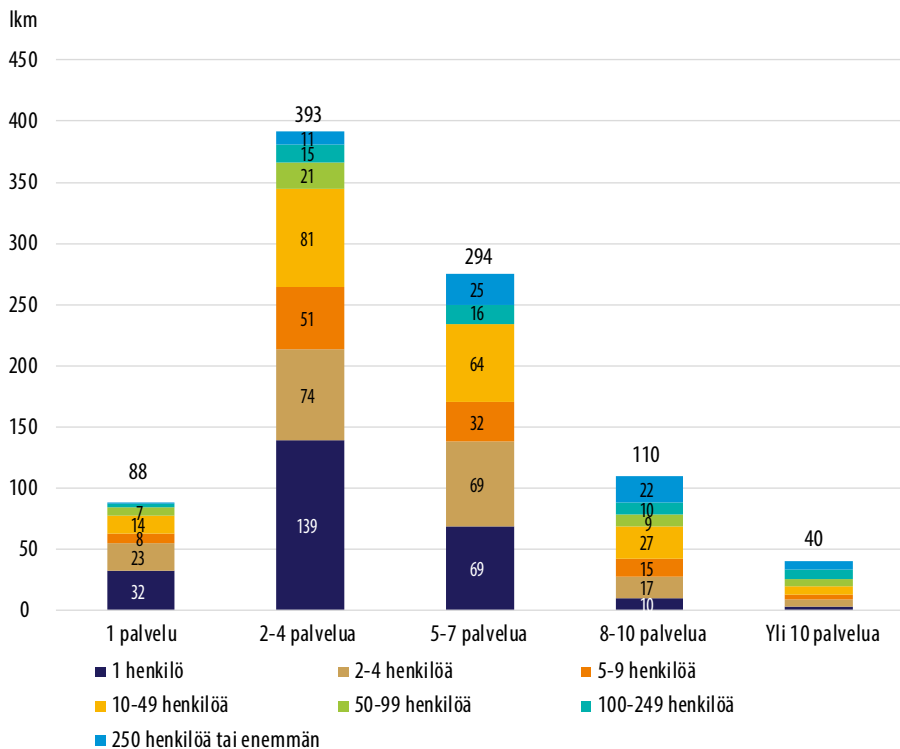




Suuri osa nykyisistä palveluntuottajista tarjoaa useampaa kuin yhtä palvelua. Yhden palvelun tuottajia on kyselyn mukaan alle 10 % kaikista palveluntuottajista. Yhden palvelun tuottajia on erityisesti henkilöstömäärältään pienemmissä toimijoissa. Sen sijaan laajempaa palvelukokonaisuutta tarjoavia, yli neljän palvelun, toimijoita on lähes puolet kaikista palveluntuottajista. Vastaavasti toimijoita, jotka tarjoavat 2–4 palvelua on 42 % palveluntuottajista. Selkeä trendi on, että yrityksen koon kasvaessa myös tarjottavien palvelujen määrä lisääntyy. Toisaalta myös henkilöstömäärältään pienemmiltä yrityksiltä löytyy laajoja palvelukokonaisuuksia.

Merkittävä huomio kyselyn pohjalta on se, että suuri osa nykyisistä palveluntuottajista (n. 65 %) vastasi tuottavansa palveluita sekä työnhakijoille että yrityksille. Nykyisistä palveluntuottajista valtaosalla on valmiuksia toimia sekä yritys- että työnhakijapalveluiden tuottajina sekä rekrytointipalvelujen tuottajina työvoiman kysynnän ja tarjonnan rajapinnassa.

**Kuva 14. Palveluiden määrää organisaatioiden henkilöstömäärän mukaan (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018).**



## Sote-palveluntuottajat nykyisillä TE-palvelumarkkinoilla

Kasvupalveluntuottajille suunnattuun kyselyyn vastasi toista tuhatta sote-palvelun tuottajaa (1102). Näistä 13 % ilmoitti tuottaneensa tai osallistuneensa kilpailutuksiin sellaisista palveluista, joissa tilaajana on ollut ELY-keskus tai TE-toimisto. Kaikista kyselyyn vastanneista sote-palveluntuottajasta 82 % oli hallintomuodoltaan yksityisiä yrityksiä, kahdeksan prosenttia yhdistyksiä ja viisi prosenttia säätiöitä tai järjestöjä. Vastaajista 69 % ilmoitti toimialansa olevan terveyspalvelut, 21 % kertoi tuottavansa sosiaalihuollon avopalveluita ja 10 % sosiaalihuollon laitospalveluita. Henkilömäärän kaikista vastaajista yli puolet (56 %) oli yhden hengen organisaatioita ja 76 % henkilöstöä oli alle kymmenen. Yli sadan hengen organisaatioita vastaajien joukossa oli vajaa kuusi prosenttia.

ELY-keskukselle tai TE-toimistolle jo palveluja tuottaneista sote-alan yrityksistä 59 % oli yksityisiä yrityksiä, 20 % yhdistyksiä ja 18 % säätiöitä tai järjestöjä. Verrattuna kaikkiin sote-palveluntuottajien vastaajiin, nykyisissä TE-palveluntuottajissa oli suhteellisesti selvästi enemmän suuria organisaatioita. Vastaavasti TE-hallinnolle palveluja tuottaneet organisaatiot olivat sote-palveluntuottajien joukossa keskimääräistä selvästi enemmän keskittyneet tuottamaan sosiaalihuollon avopalveluita ja keskimääräistä vähemmän terveyspalveluita.

Kyselyssä kasvupalveluita tuottaneilta vastaajilta kysyttiin, mitä työnhakijoille tarjottuja palveluita he tällä hetkellä tuottavat. Suurin osa vastaajista (66 %) ilmoitti tuottavansa hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalveluita (taulukko 1). Myös kuntoutuspalveluita kertoi tuottavansa yli puolet vastaajista (52 %). Ymmärrettävästi esimerkiksi yrityksen perustamiseen ja yrittäjävalmennukseen liittyviä palveluita tuotti nykyisistä sote-sektorin toimijoista vain harva toimija.

**Taulukko 1. Sote-palvelutuottajien tuottamat palvelut (N:143). Vastaajien on ollut mahdollista valita useampi vaihtoehto.**

Palvelu	Kuinka moni toimii tällä hetkellä, (N)
Työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)	13 % (19)
Työnhaun valmennus ja tukeminen	29 % (41)
Osaamisen kehittäminen ja koulutus	34 % (48)
Työhönvalmennus	38 % (54)
Yrittäjävalmennus	6 % (9)
Yrityksen perustamisen tukipalvelut	5 % (7)
Uraohjaus	18 % (25)
Maahanmuuttajille kohdistetut palvelut	25 % (36)
Kuntoutuspalvelut	52 % (74)
Hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut	66 % (94)
Palveluihin ohjauksen tuki	0 % (28)
Muu palvelu	15 % (21)

Nykyisen työnhakijoille kohdistetun palveluntuotannon osalta tarkastelu rajattiin myös vain suuriin organisaatioihin (henkilöstöä 100 tai enemmän, N:17). Näiden toimijoiden parissa 76 % ilmoitti tuottavansa hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalveluita ja reilu 50 % kuntoutuspalveluita. Suurista organisaatioista noin puolet kertoi myös tuottavan työhönvalmennuksen palveluita.

Kyselyyn vastanneista palveluntuottajista, jotka tällä hetkellä tuottivat kasvupalveluita, reilu puolet (55 %) kertoi palveluiden (yhtenä) pääasiallisena kohderyhmänä olevan osatyökykyiset (taulukko 2). Sama osuus vastaajista kertoi palvelujensa pääasiallisena kohteena olevan aikuiset vaikeammin työllistyvät työnhakijat. Samaan tapaan kuin palveluntuotannon tarkastelussa, yrittäjäsuuntautuneille työnhakijoille kohdistettuja palveluita tarjosi vain harva organisaatio.

Myös palveluiden pääasiallisen kohderyhmän osalta tarkasteltiin erikseen suuria organisaatioita. Reilu 70 % (12 kpl) tällä hetkellä sote-kasvupalveluita tuottavista suurista organisaatioista ilmoitti yhden pääasiallisista kohderyhmistä olevan aikuiset vaikeammin työllistyvät työnhakijat. Lisäksi noin kaksi kolmasosaa suurista organisaatioista vastasi, että nuoret (alle 29-vuotiaat) sekä osatyökykyiset kuuluvat heidän palvelujensa pääasiallisiin kohderyhmiin.

**Taulukko 2. Sote-palvelutuottajien pääasialliset kohderyhmät (N:143). Vastaajien on ollut mahdollista valita useampi vaihtoehto.**

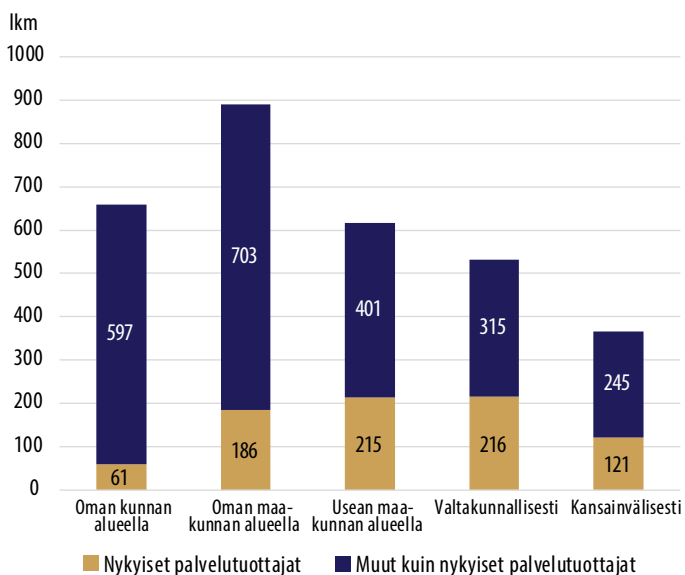
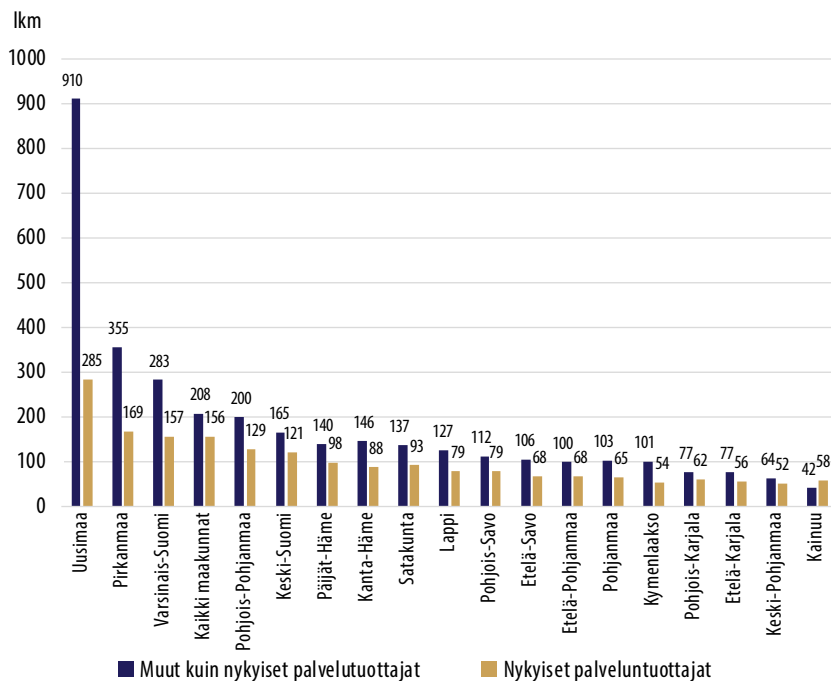
Pääasiallinen kohderyhmä	Kuinka monella tällä hetkellä, % (N)
Aikuiset työnhakijat, joilla mahdollisuus työllistyä suoraan työmarkkinoille	24% (34)
Aikuiset työnhakijat, joilla mahdollisuus osaamista kerryttämällä työllistyä avoimille työmarkkinoille	28% (40)
Aikuiset vaikeammin työllistyvät työnhakijat	55% (78)
Yritystoimintaa suunnittelevat	8% (12)
Nuoret (alle 29-vuotiaat)	43% (61)
Osatyökykyiset	55% (78)
Maahanmuuttajat	34% (49)
Yritykset	20% (29)
Muut kohderyhmät	22% (31)

### 3.2 Nykyisten palvelutuottajien toiminnan ja palvelutarjonnan alueellinen kattavuus

Nykyisillä palveluntuottajilla on varsin kattavasti toimintaa jokaisessa Suomen maakunnassa. Toiminta luonnollisesti on keskittynyt väestö- ja yritysmäärältään suurimpiin maakuntiin. Valtaosa palveluntuottajista toimii ylläalueellisesti useamman kunnan ja maakunnan alueella. Vain oman kunnan alueella toimii alle kymmenesosa (n. 7 %) ja yhden maakunnan alueella vajaa neljännes (23 %) nykyisistä palveluntuottajista. Useassa maakunnassa, kuten myös valtakunnallisesti, toimii noin 27 % palveluntuottajista.

Alla olevaan kuvaan (kuva 9) on koottu kaikkien todennäköisten palveluntuottajien sekä nykyisten palveluntuottajien vastaukset siitä, missä maakunnassa niillä on nykyisin toimintaa. Etenkin Uudellamaalla potentiaalisten palvelutarjoajien määrä on suuri verrattuna nykyisiin palveluntarjoajiin.

**Kuva 15. Vastaajaorganisaatioiden toiminnan alueellinen laajuus (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018)**



TE-palveluita tai tulevia kasvupalveluita tuottavien organisaatioiden lukumäärät on esitetty maakunnittain taulukossa 3. TE-palveluiden perustarjontaa löytyy kaikista maakunnista. Määrät vaihtelevat kuitenkin maakunnittain. Erityisesti Uudellamaalla ja Pirkanmaalla on runsaasti koulutuspalveluita ja osaamisen kehittämisen palveluita tarjoavia palveluntuottajia. Toisaalta myös väestömäärältään pienemmissä maakunnissa löytyy runsaasti osaamispalvelujen tarjoajia. Kokonaisuutena yksityisiä TE-palveluita on saatavissa kaikissa maakunnissa. Mutta esimerkiksi kuntoutuspalveluiden, palveluohjauksen tuen, maahanmuuttajapalveluiden sekä työnvälityspalveluiden osalta palveluntuottajien määrä saattaa jäädä alle kymmenen. On kuitenkin huomioitava, että nykyisillä palvelumarkkinoilla toimii useita valtakunnallisesti toimivia organisaatioita, joten ainakin kyselyn tulosten nykyinen kasvupalveluihin liittyvä palvelutarjonta vaikuttaa alueellisesti varsin kattavalta. Toisaalta palveluntuottajien lukumäärä ei kerro toimijoiden resursseista eikä kyvykkyydestä toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Lisäksi on syytä olettaa, että osa vastaajista, jotka kertovat toimivansa valtakunnallisesti, eivät sitä käytännössä ole.

**Taulukko 3. Palveluiden tuottajien määrä eri palveluissa maakunnittain.**

	työpaikkojen haku ja esittely (työväilytys)	työnhaun valmennus ja tukeminen	osaamisen kehittäminen ja koulutus	työhönvalmennus	yrittäjävalmennus	yrittäjien perustamisen tukipalvelut	uraohjaus	maahanmuuttajille kohdistetut palvelut	kuntoutuspalvelut	hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut	palveluihin ohjauksen tuki	muu
Kaikki maakunnat	36	55	115	37	69	46	35	29	14	21	12	20
Etelä-Karjala	10	23	33	14	23	12	15	9	9	11	9	8
Etelä-Pohjanmaa	11	26	39	18	26	22	16	14	14	12	11	7
Etelä-Savo	8	18	42	11	29	22	13	13	8	18	8	9
Kainuu	5	19	37	15	26	19	9	13	5	7	8	6
Kanta-Häme	20	33	51	22	37	21	24	17	6	10	11	6
Keski-Pohjanmaa	10	16	34	11	21	18	11	12	10	6	3	6
Keski-Suomi	19	33	68	23	45	31	20	15	13	19	10	15
Kymenlaakso	10	24	35	18	20	11	16	12	13	10	6	9
Lappi	10	29	52	27	30	24	20	29	16	23	16	9
Pirkanmaa	35	54	106	38	73	38	36	28	15	22	17	23
Pohjanmaa	13	23	38	15	24	21	14	17	9	7	7	12
Pohjois-Karjala	10	27	37	16	27	24	18	14	10	13	6	10
Pohjois-Pohjanmaa	15	40	71	25	46	38	27	29	17	22	20	13
Pohjois-Savo	9	30	45	17	27	27	16	15	12	16	8	12
Päijät-Häme	18	33	57	24	34	23	25	22	13	14	14	13
Satakunta	20	25	60	23	38	19	18	18	12	16	10	14
Uusimaa	40	85	155	61	96	60	62	58	38	42	29	34
Varsinais-Suomi	31	45	89	35	53	32	36	32	21	24	18	23
Keskiarvoinen määrä (vain maakunnat)	16,3	32,4	58,3	22,9	37,5	25,7	22,0	20,4	13,4	16,2	11,7	12,7

Taulukossa 4 on esitetty maakunnittain palveluntuottajien määrä suhteessa asiakasmääriin. Tulkintoja tehtäessä on huomioitava, että taulukon tiedot eivät sellaisenaan kerro palvelujen tarjonnan suhteesta kysyntään, sillä tiedossa ei ole, millaisilla resursseilla palveluntuottajat palveluita maakunnissa tuottavat. Yksi iso monialainen palveluntuottaja voi resursseiltaan ja palveluntuottokyvyltään vastata useaa kymmentä pientä palveluntuottajaa. Pikemminkin taulukon sisältö (kuten myös edellinen taulukko) kertoo siitä, millainen on kilpailutilanne TE-palvelujen tuotannossa eri maakunnissa, kun tarkastelukohteena on palveluntuottajien kokonaismäärä.



**Taulukko 4.** Nykyisen palveluiden tarjonnan määrä suhteessa asiakasmääriin. Taulukko kertoo siis, kuinka monta asiakasta yhtä palveluntuottajaa kohti on maakunnittain. Vihreä väri nostaa esiin viisi maakuntaa, jossa palveluntuottajia on eniten suhteessa asiakasryhmään, ja punainen missä palveluntuottajia on vähiten.

	työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)	työnhaun valmennus ja tukeminen	osaamisen kehittäminen ja koulutus	työhönvalmennus	yrittäjävalmennus	yrittäjien yrityksen perustamisen tukipalvelut	uraohjaus	maahanmuuttajille kohdistetut palvelut	kuntoutuspalvelut	hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut	palveluihin ohjauksen tuki
Etelä-Karjala	2195	954	665	1568	954	1829	1463	82	2438	1995	2438
Etelä-Pohjanmaa	2399	1015	677	1466	1015	1200	1650	30	1885	2199	2399
Etelä-Savo	2850	1267	543	2073	786	1036	1754	47	2850	1267	2850
Kainuu	2647	697	358	882	509	697	1470	28	2647	1891	1654
Kanta-Häme	1217	737	477	1106	658	1159	1014	46	4055	2433	2212
Keski-Pohjanmaa	957	598	281	870	456	532	870	25	957	1595	3190
Keski-Suomi	2711	1561	758	2240	1145	1662	2576	79	3962	2711	5151
Kymenlaakso	3123	1301	892	1735	1562	2839	1952	94	2402	3123	5205
Lappi	3149	1086	606	1166	1050	1312	1575	33	1968	1369	1968
Pirkanmaa	2599	1685	858	2394	1246	2394	2527	85	6064	4135	5351
Pohjanmaa	1690	955	578	1464	915	1046	1569	92	2441	3138	3138
Pohjois-Karjala	3222	1193	871	2014	1193	1342	1790	53	3222	2478	5369
Pohjois-Pohjanmaa	4566	1712	965	2740	1489	1803	2537	61	4029	3113	3425
Pohjois-Savo	4451	1335	890	2356	1484	1484	2503	55	3338	2503	5007
Päijät-Häme	1830	998	578	1373	969	1432	1318	49	2534	2353	2353
Satakunta	1711	1368	570	1487	900	1801	1901	62	2851	2138	3421
Uusimaa	5984	2816	1544	3924	2493	3989	3860	271	6298	5699	8253
Varsinais-Suomi	2317	1596	807	2052	1355	2245	1995	81	3420	2993	3991
Keskiarvoinen määrä	2756	1271	718	1828	1121	1656	1907	71	3187	2619	3743

Taulukossa 5. on esitetty maakunnittain yrityspalveluja tarjoavien toimijoiden määrät. Kuten työnhakijapalveluissa, niin myös yrityspalveluissa toimijoita löytyy yrityspalvelujen osalta jokaisesta maakunnasta. Osassa maakunnista toimijoiden määrä jää kuitenkin vain muutamaan toimijaan. Erityisesti henkilöstövuokrauksessa ja työnvälityksessä toimijamäärät ovat suhteellisen vähäisiä tietyissä maakunnissa. Sen sijaan esimerkiksi yritysten rekrytoinnin kehittämisessä ja rekrytointikoulutuksessa, yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultoinnin palveluissa ja myös muissa palveluissa toimijoita löytyy runsaasti eri maakunnista. Kuten edellä on todettu, palveluntuottajien määrät kertovat enemmän kilpailutilanteesta alueella kuin itse palvelujen saatavuudesta.

**Taulukko 5. Palveluiden tuottajien määrä eri palveluissa maakunnittain.**

	rekrytointi- palvelut (työnvälitys)	henkilös- tövuok- raus	yri- tysten rekrytoinnin kehittämis- palvelut ja yri- tysten rekrytointi- koulutus	yri- tysten liiketoimin- nan kasvun ja kehittä- misen kon- sultointi	innovaatio- palvelut	yri- tysten ra- hoitukseen liittyvät tukipalvelut	yri- tyksen muutos- vaiheen palvelut (mm.omis- tajanvai- hdos)	muu, mikä?
Kaikki maakunnat	27	17	36	114	71	45	60	58
Etelä-Karjala	8	4	13	33	20	10	11	12
Etelä-Pohjanmaa	12	8	12	51	18	14	15	23
Etelä-Savo	8	5	17	51	25	16	23	24
Kainuu	6	4	13	38	14	10	15	20
Kanta-Häme	20	9	20	73	27	23	31	37
Keski-Pohjanmaa	11	7	11	43	14	12	17	19
Keski-Suomi	17	11	25	90	34	24	35	37
Kymenlaakso	13	5	15	34	9	7	11	16
Lappi	13	7	16	48	21	14	17	20
Pirkanmaa	37	23	36	126	51	29	47	52
Pohjanmaa	10	6	14	47	17	18	16	18
Pohjois-Karjala	8	6	17	41	17	13	15	23
Pohjois-Pohjanmaa	21	7	23	92	44	31	43	47
Pohjois-Savo	10	7	22	51	23	20	21	27
Päijät-Häme	19	8	21	68	25	19	23	32
Satakunta	19	12	22	66	28	18	27	34
Uusimaa	47	20	51	199	92	55	96	87
Varsinais-Suomi	29	12	30	104	47	30	52	45
Keskiarvoinen määrä	18	9	22	72	31	21	30	33

**Taulukko 6.** Nykyisen palveluiden tuottajien määrä niiden palvelutarjonnan mukaan suhteessa maakunnan yritysten määrään (vuoden 2017 koko vuoden tieto). Taulukko kertoo siis kuinka monta yritysasiakasta yhtä palvelutuottajaa kohti on maakunnittain. Vihreä väri nostaa esiin viisi maakuntaa, jossa palveluntuottajia on eniten suhteessa yritysmäärään, ja punainen missä palveluntuottajia on vähiten.

	rekryointi-palvelut (työnvälityks)	henkilöstö-vuokraus	yritysten rekryointin kehittämispalvelut ja yritysten rekryointikoulutus	yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi	inno-vaatio-palvelut	yritysten rahoitukseen liittyvät tukipalvelut	yrityksen muutosvaiheen palvelut (mm. omistajanvaihdos)	muu, mikä?
Etelä-Karjala	1113	2226	685	270	445	891	810	742
Etelä-Pohjanmaa	1483	2224	1483	349	988	1271	1186	773
Etelä-Savo	1612	2579	758	253	516	806	561	537
Kainuu	782	1173	361	123	335	469	313	235
Kanta-Häme	609	1354	609	167	451	530	393	329
Keski-Pohjanmaa	489	768	489	125	384	448	316	283
Keski-Suomi	1107	1710	753	209	553	784	538	508
Kymenlaakso	865	2249	750	331	1249	1606	1022	703
Lappi	941	1748	765	255	583	874	720	612
Pirkanmaa	923	1485	949	271	670	1178	727	657
Pohjanmaa	1419	2366	1014	302	835	789	887	789
Pohjois-Karjala	1357	1810	639	265	639	835	724	472
Pohjois-Pohjanmaa	1200	3601	1096	274	573	813	586	536
Pohjois-Savo	1709	2441	777	335	743	855	814	633
Päijät-Häme	714	1696	646	200	543	714	590	424
Satakunta	871	1379	752	251	591	919	613	487
Uusimaa	2368	5565	2182	559	1210	2024	1159	1279
Varsinais-Suomi	1260	3046	1218	351	778	1218	703	812
Keskiarvoinen määrä	1844	3204	1422	479	956	1356	1019	937

### 3.3 Yhteenvedoa kasvupalvelumarkkinoiden nykytilanteesta

Nykyisten TE-palveluiden tuottajien joukkoon kuuluu hyvin erikokoisia ja erilaisia toimijoita. Nykyisistä TE-palvelujen tuottajista selvästi suurin osa on yksityisiä palveluyrityksiä (68 %) sekä järjestöjä, säätiöitä ja yhdistyksiä (20 %). Huomattavan suuri osuus nykyisistä palvelutuottajista on pieniä toimijoita, jotka ovat tyypillisesti erikoistuneet 2-4 palvelun tuottamiseen.

Nykyiset palveluntuottajat myös toimivat hyvin erityyppisessä liiketoiminnassa yrityksen koon, toimialan ja asiakaskunnan perusteella. Siten ei ole olemassa TE-palveluntuottajan arkkityyppiä, vaan monenlaisia toimijoita erityyppisessä markkinassa. TE-palvelut, kuten tulevat kasvupalvelut, eivät ole yksi markkina vaan laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään useasta erilaisesta lähtökohdasta rakentuvaa liiketoimintaa. Karkeasti tyypiteltynä nykyiset markkinat voidaan asiakkaan palvelutarpeen ja liiketoimintalogiikan perustella jakaa neljään eri tyyppiseen osa-alueeseen. Nämä ovat (1) yrityspalvelut; (2) rekrytointipalvelut (ml. vuokratyö); (3) työnhakijapalvelut asiakkaille, joilla tietty ”kevyt” palvelutarve (kevyen osaamisen kehittämisen, prepauksen, sparrauksen yms. tarve.) sekä (4) palvelut vaikeimmin työllistyville (monialaisten/ketjutettujen palvelujen tarve). Näistä kahdessa ensimmäisessä on jo olemassa varsin toimivat yksityiset palvelumarkkinat. Samoin ”kevyen” preppauksen ja sparrauksen palveluihin on olemassa runsaasti toimijoita ja liiketoiminnallisia edellytyksiä. Sen sijaan vaikeimmin työllistettävien osalta yksityisiä palvelumarkkinoita ei käytännössä ole, ja yksityiset toimijat ovat olleet pääasiassa kolmannen sektorin toimijoita, jotka ovat järjestäneet vaikeimmin työllistyville palveluita ja työmahdollisuuksia.

TE-palveluiden perustarjontaa löytyy kaikista maakunnista. Määrät kuitenkin vaihtelevat maakunnittain ja toiminta on luonnollisesti keskittynyt väestö- ja yritysmäärältään suurimpiin maakuntiin. Valtaosa palveluntuottajista kuitenkin toimii ylläalueellisesti useamman kunnan ja maakunnan alueella. On kuitenkin huomioitava, että palveluntuottajien lukumäärä ei kerro toimijoiden resursseista eikä palveluntuottokyvykkyydestä toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Osaltaan se kuitenkin kertoo siitä, millainen on tarjontatilanne TE-palvelujen tuotannossa eri maakunnissa, kun tarkastelukohteena on palveluntuottajien kokonaismäärä.

Kasvupalvelumarkkinoiden kehittymisen kannalta oleellinen tekijä on, miten hyvin potentiaaliset kasvupalveluntuottajat tuntevat uudistuksen sisällön ja sen avoimet liiketoiminnalliset mahdollisuudet tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Nykytilanteessa haasteena on, että uudistuksen sisältö tunnetaan huonosti ja sen luomia liiketoimintamahdollisuuksia ei tunnisteta. Lisäksi tuleviin palveluhankintoihin ja markkinoiden syntyyn liittyy suuria epävarmuuksia, jotka tekevät markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta vaikeaa.

## 4 Potentiaalisten kasvupalvelun tuottajien kiinnostus ja mahdollisuudet tarjota kasvupalveluja

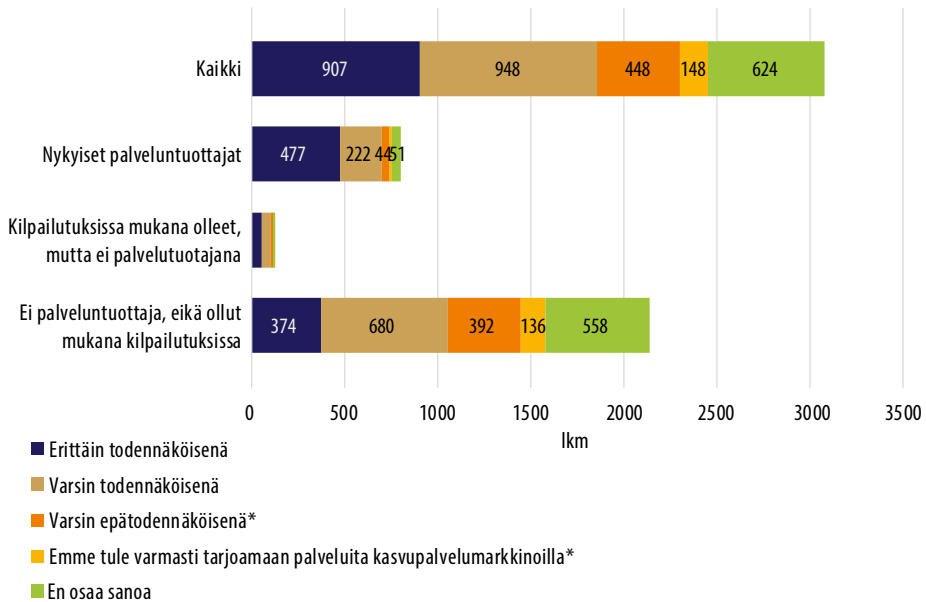
### 4.1 Nykyisten ja potentiaalisten palveluntuottajien tunnuspiirteitä

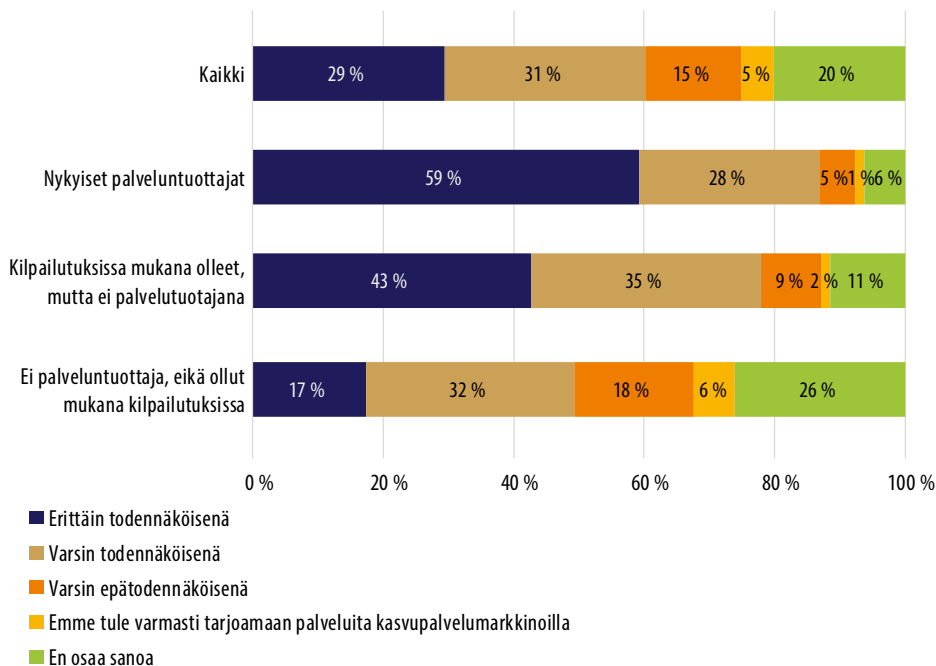
Tutkimuksen yhteydessä tehdyssä kyselyssä palveluntuottajilta tiedusteltiin näiden arviota siitä, kuinka todennäköisesti he tulevat tarjoamaan palveluita tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Kyselyyn vastanneista tahoista yli 900 toimijaa (29,5 % vastaajista) ilmoitti tarjoavansa erittäin todennäköisesti palveluita tulevaisuudessa. Tämän lisäksi 948 toimijaa ilmoitti tarjoavansa palveluita varsin todennäköisesti. Pelkästään kyselyn vastaajista tuleville kasvupalvelumarkkinoille löytyy siis yli 1800 todennäköistä palveluntuottajaa, mikä on noin 60 % kaikista kyselyyn vastanneista. On huomioitava, että palveluntuottajien omaan arviointiin perustava todennäköisyys toimia kasvupalvelumarkkinoilla ei kerro sitä, onko kyseisillä toimijoilla realistista kykyä toimia markkinoilla ja tuottaa kasvupalveluita. Se kuitenkin kiellii toimijajoukon potentiaalista ja halukkuudesta toimia kasvupalvelumarkkinoilla.

On kuitenkin selvää, että kysely ei ole tavoittanut kaikkia potentiaalisia kasvupalvelujen tuottajia, joten tarkkaa arviota kaikkien potentiaalisten kasvupalveluntuottajien kokonaismäärästä ei voi tämän kyselyn tulosten perusteella antaa. Kyselyn noin 14 %:n vastausprosentti kertoo siitä, että valtaosalla kyselyn perusjoukoksi määriteltyjen toimialojen yrityksistä ei ole minkäänlaista kiinnostusta kasvupalveluita

kohtaan. Toisaalta kyselyn vastausten perusteella voidaan tehdä karkeitä arvioita potentiaalisten palveluntuottajien halukkuudesta tuottaa kasvupalveluja. Jos kyselyyn vastanneiden kokoujoukkoa pidetään potentiaalisina palveluntuottajina (kiinnostus ja vastaaminen kyselyyn valikoi), niin näistä todennäköisiä kasvupalveluntuottajia on noin 60 %. Mikäli oletetaan, että Suomessa olisi reilut 10 000 potentiaalista kasvupalveluntuottajaa (kuten aiemmissa tutkimuksissa on arvioitu), näistä potentiaalisista kasvupalveluntuottajista laskennallisesti noin 6 000 olisi todennäköisiä palveluntuottajia jatkossa.

**Kuva 16. Eri vastaajaryhmien arvio, kuinka todennäköisesti ne tulevat tarjoamaan palveluita tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**





Nykyisistä palveluntuottajista suurin osa (87 %) piti todennäköisenä, että he tulevat jatkossakin toimimaan palveluntuottajina kasvupalvelumarkkinoilla. Halukkuutensa perusteella nykyiset palveluntuottajat tulevat kuitenkin muodostamaan vain reilun kolmanneksen (38 %) kaikista tulevista kasvupalveluntuottajista. Vaikka todennäköisyys toimia tulevaisuudessa kasvupalvelumarkkinoilla on nykyisillä TE-palveluntuottajilla suhteellisesti suuri, absoluuttisesti eniten kasvupalveluihin on kiinnostusta toimijoilla (yli 1000 vastaajaorganisaatiota), jotka eivät vielä ole toimineet TE-palveluiden tuottajina. Luonnollisesti tämä on myös suurin vastaajaryhmä, mutta kielii siitä, että kasvupalveluissa näkevät potentiaalia myös sellaiset palveluntuottajat, jotka eivät vastaavantyyppisillä markkinoilla ole vielä toimineet.

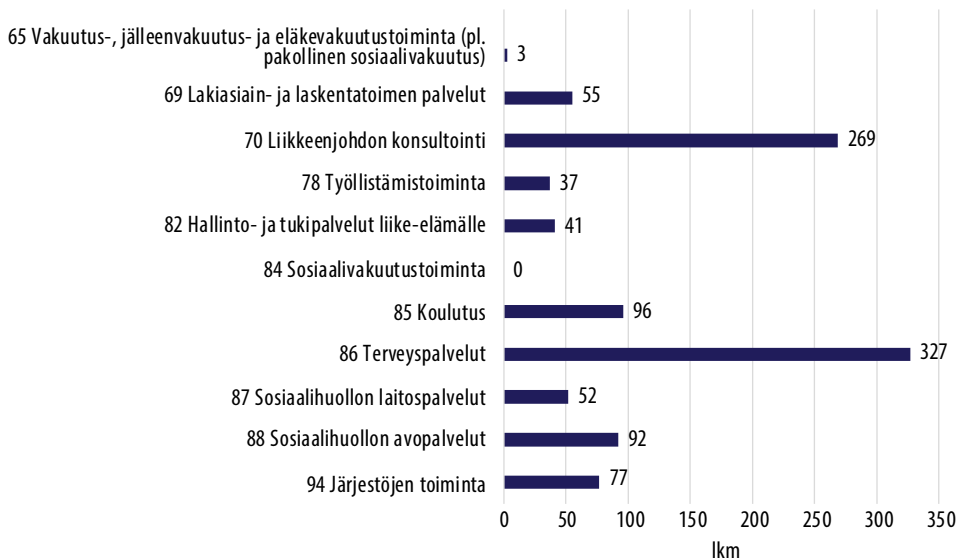
#### Potentiaalisten uusien palveluntuottajien tunnuspiirteitä

- Erityisesti yrityspalveluiden ja terveyteen liittyvien palveluiden tuottajilla on runsaasti kiinnostusta kasvupalveluihin. Potentiaaliset uudet palveluntuottajat, jotka eivät aiemmin ole toimineet TE-toimiston tai ELY-keskusten palveluntuottajina, ovat vahvasti kahdelta toimialalta: liikkeenjohdon konsultoinnista (269 vastaajaorganisaatiota) sekä terveystalvueluista (327 vastaajaorganisaatiota).

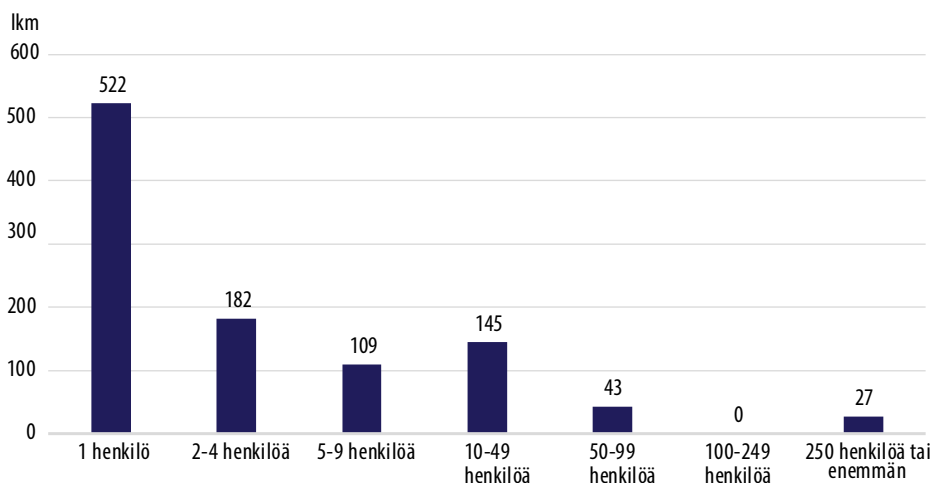


- Myös sosiaalihuollon laitospalvelut ja sosiaalihuollon avopalvelut -toimialoilla sekä lakiasian- ja laskentatoimen palveluissa kiinnostuneiden määrä on suuri suhteessa siihen, paljonko näitä on nykyisissä TE-palveluiden tuottajissa.
- Kiinnostuneita toimijoita löytyy kuitenkin kaikilta tarkastelussa mukana olleilta toimialoilta. Yli 90 % näistä palvelutuottajista on yksityisiä yrityksiä.
- Suhteessa nykyisiin palvelutuottajiin merkittävää on erityisesti kasvupalveluista kiinnostuneiden terveyspalveluita tuottavien toimijoiden määrä. Nykyisissä palvelutuottajissa terveyspalvelut-toimialalla on vain 57 toimijaa, kyselyn tiedon mukaan. Myös sosiaalihuollon laitospalvelut ja sosiaalihuollon avopalvelut -toimialoilla sekä lakiasian- ja laskentatoimen palveluissa kiinnostuneiden määrä on suuri suhteessa nykyisiin palvelutuottajiin.
- Merkittävä osa kiinnostuneista ja potentiaalisista uusista palvelutuottajista on pieniä toimijoita. ”Uusista” potentiaalisista palvelutuottajista yli puolet on yhden hengen toimijoita. Vastaavasti uusista potentiaalisista palvelutuottajista yli 10 hengen organisaatioita oli vain noin 20 %.

**Kuva 17. Toimialoittain niiden organisaatioiden lukumäärät, jotka eivät ole aiemmin toimineet palvelutuottajia TE-toimistoille tai ELY-keskuksille, mutta arvioivat jatkossa tarjoavansa palveluita kasvupalvelumarkkinoilla (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018).**

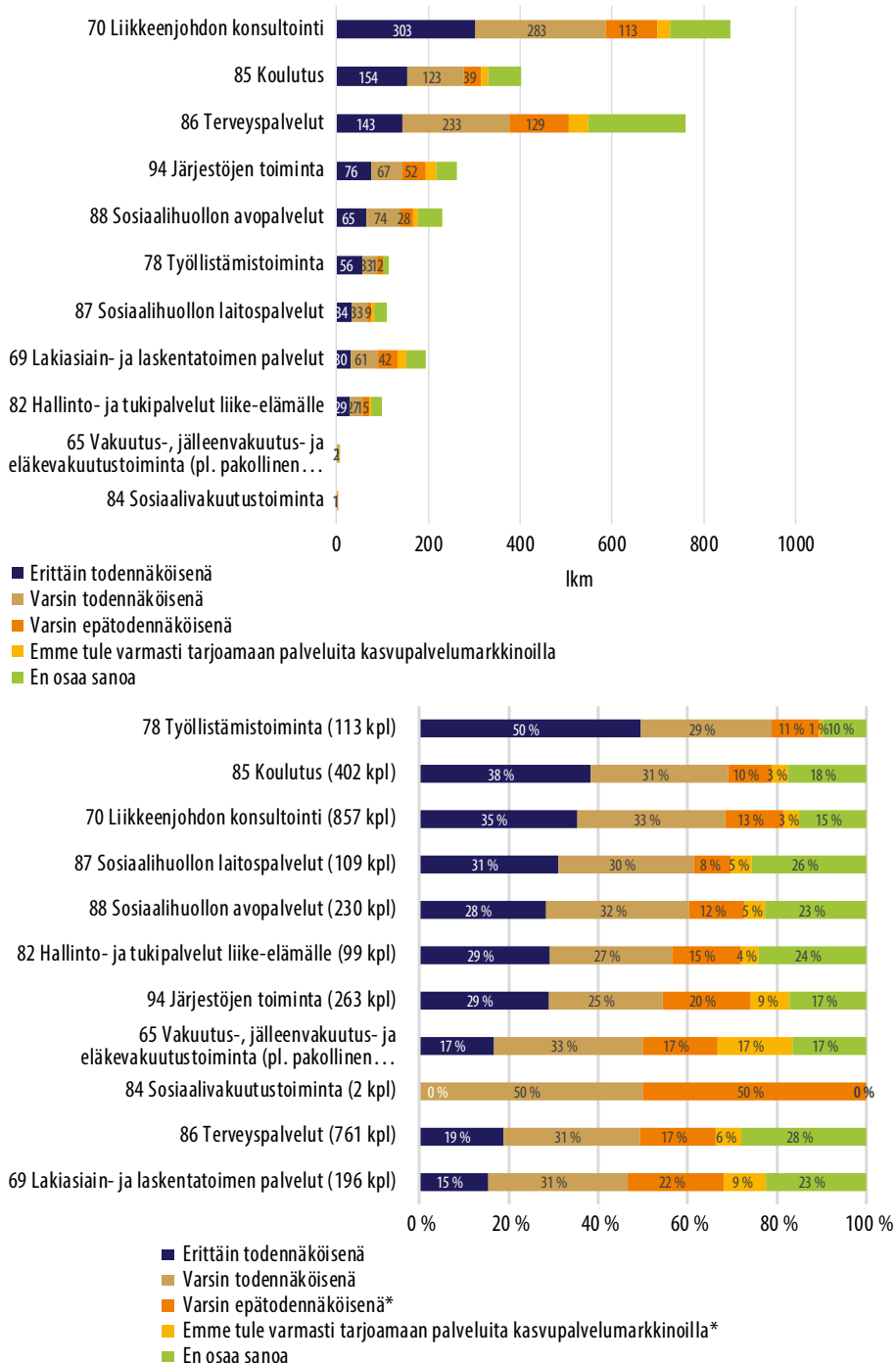


**Kuva 18.** Henkilöstömääräluokittain niiden organisaatioiden lukumäärät, jotka eivät ole aiemmin toimineet palvelutuottajia TE-toimistoille tai ELY-keskuksille, mutta arvioivat jatkossa tarjoavansa palveluita kasvupalvelumarkkinoilla (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).



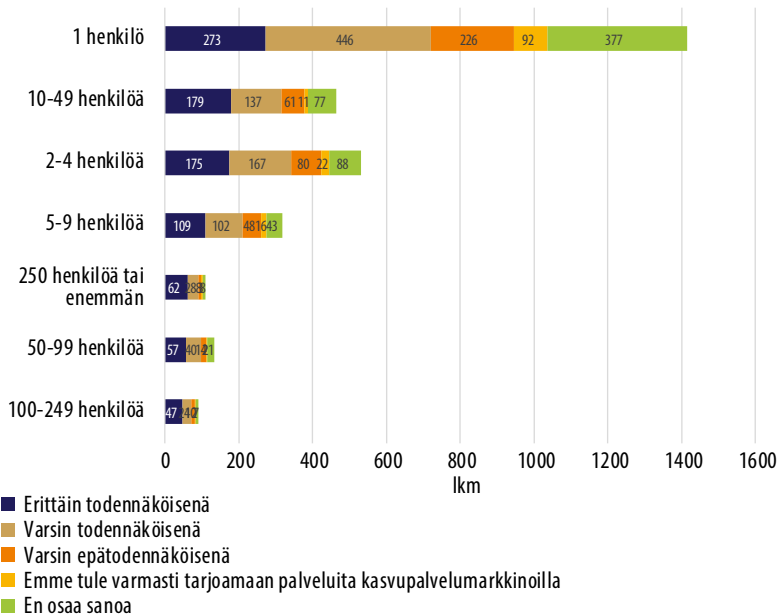
Kaiken kaikkiaan eniten halukkuutta toimia jatkossa kasvupalvelutuottajina on toimialoittain tarkasteltuna liikkeenjohdon konsultoinnissa, koulutuksessa sekä terveystaluuissa. Suhteellisesti tarkastettuna puolestaan työllistämistoiminnassa kiinnostus toimia kasvupalveluntuottajana on suurinta, kun halukkuus suhteutetaan vastaajien kokonaismäärään. Keskimääräisesti kiinnostus on toimialoista vähäisempää mm. lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut-toimialalla, vakuutus-, jälleenvakuutus- ja eläkevakuutustoimialalla sekä terveystaluu-toimialalla. Tämä on varsin luonnollista, sillä kyseiset toimialat eivät nykyiselläänkään lukeudu varsinaisiin TE-palveluihin, eivätkä tulevat kasvupalvelut tee tähän isoa muutosta.

**Kuva 19. Toimialoittain vastaajaorganisaatioiden arvioima todennäköisyys tarjota palveluita kasvupalvelumarkkinoilla (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



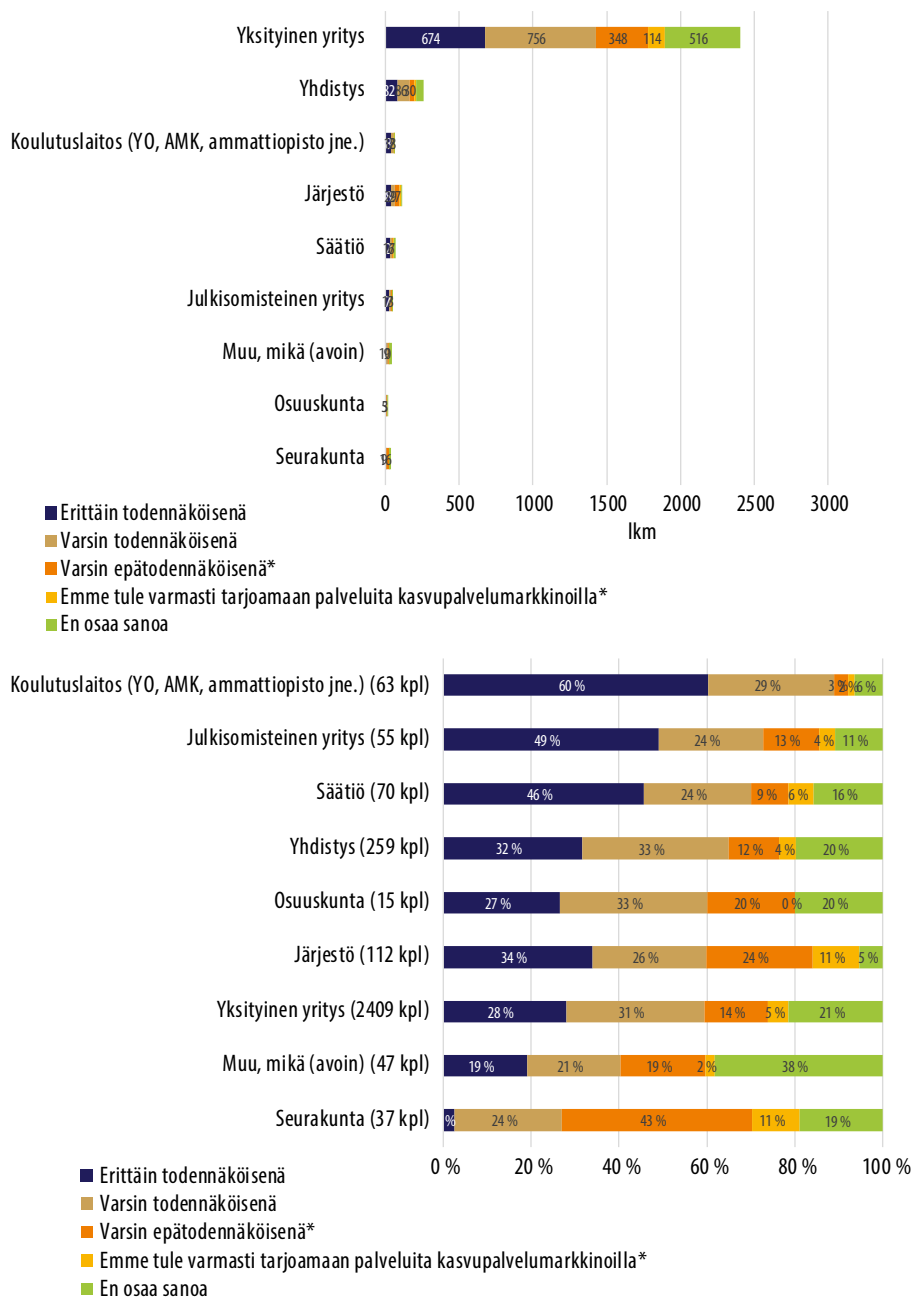
Organisaatioiden henkilöstömäärien perusteella kasvupalvelumarkkinoilla todennäköisesti palveluita tarjoavia on kaiken kokoisissa organisaatioissa. Määrällisesti näitä on kuitenkin selvästi eniten pienemmissä toimijoissa. Kaikista erittäin todennäköisesti tai varsin todennäköisesti palveluita tarjoavista toimijoista alle 10 hengen organisaatioita on 68 %, näistä alle viiden hengen organisaatioita 57 % ja yhden hengen organisaatioita 39 %. Tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla tarvitaan kaiken kokoisia toimijoita. Merkille pantavaa on kuitenkin se, että hyvin pienten toimijoiden kiinnostus kasvupalvelumarkkinoita kohtaan on suhteellisesti paljon suurempaa kuin, miten paljon vastaavan kokoisia toimijoita tällä hetkellä toimii kasvupalveluiden tuottajina. Pienet toimijat ovat tyypillisesti erikoistuneet tietyn tai tiettyjen palvelujen tuottamiseen, mutta laajempien palvelukokonaisuuksien tuottamiseen niiden kyvykkyudet ja voimavarat eivät useinkaan riitä. Tulevien kasvupalvelumarkkinoiden haasteeksi tuleekin muodostumaan se, miten pienet – usein tiettyyn osamiseen keskittyneet – palvelun tuottajat saadaan integroiduksi mukaan tuleville palvelumarkkinoille. Monialaisesti palveluja tarjoavia toimijoita, joilla on valmiudet mm. sote- ja työllisyyspalveluiden välisen rajapinnan ylittämiseen on verraten vähän. On epätodennäköistä, että kovin monelle pienelle toimijalle löytyy jatkossa esimerkiksi alihankkijan paikka isomman konsortion sateenvarjon alta tai osana laajempia palvelutuottajaverkostoja.

**Kuva 20. Vastaajaorganisaatioiden henkilöstömäärän perusteella niiden arvio todennäköisyydestä toimia palvelutuottajana kasvupalvelumarkkinoilla (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



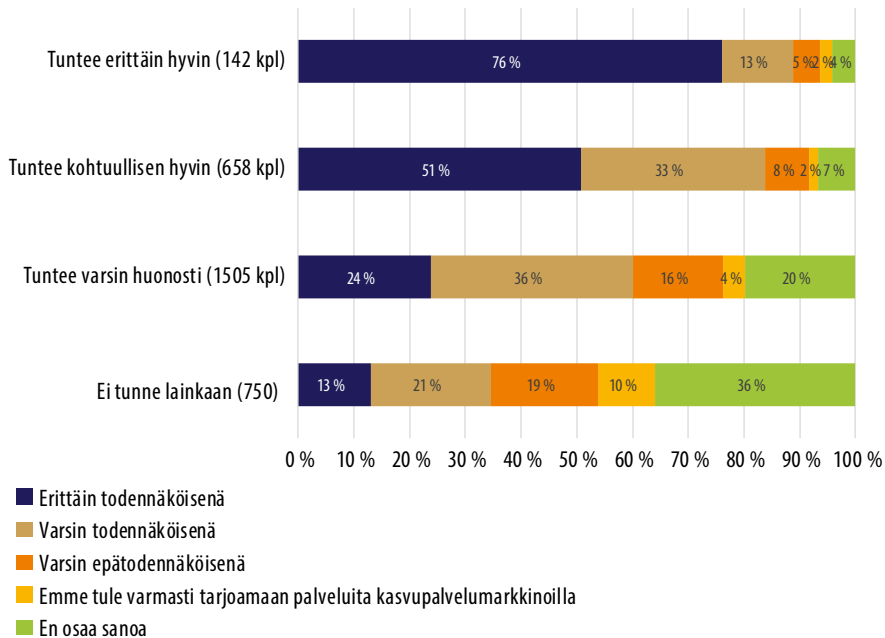
Organisaatiotyypeittäin tarkasteltuna todennäköisiä kasvupalveluntarjoajia ovat erityisesti yksityiset yritykset. Kaikista todennäköisesti palveluja tarjoavista toimijoista yli 77 % on yksityisiä yrityksiä. Vastaava luku kolmannen sektorin toimijoista on 15 %, mikä on hieman pienempi kuin kolmannen sektorin toimijoiden osuus nykyisistä TE-palveluntuottajista. Tämä selittyy yritys vastaajien suurella määrällä suhteessa kolmannen sektorin toimijoihin, mutta myös kolmannen sektorin toimijoiden epävarmuudella tulevia yksityisiä palvelumarkkinoita kohtaan. Suhteellisesti tarkasteltuna kolmannen sektorin toimijat näkevät todennäköisyyden toimia tulevaisuudessa yrityksiä paremmaksi. Kaikkein kiinnostuneimpia kasvupalvelumarkkinoista ovat tässä suhteessa kuitenkin koulutuslaitokset.

**Kuva 21. Vastaajaorganisaation organisaatiotyypin perusteella niiden kiinnostus tarjota palveluita tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018).**



Kuten jo aiemmin on todettu, kasvupalvelu-uudistus ja kasvupalvelumarkkinat tunnetaan suhteellisen huonosti kyselyyn vastanneiden keskuudessa. Tulevien kasvupalvelujen tuottamisen suhteen selkeä viesti kyselystä on se, että mitä paremmin kasvupalvelu-uudistuksen sisältö ja kasvupalvelumarkkinat tunnetaan, sitä todennäköisemmin palveluja tullaan tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla tarjoamaan. Kiinnostus palveluiden tarjoamista kohtaan nousee ja laskee suoraan verrannollisesti siihen, miten hyvin kasvupalvelu-uudistus tunnetaan. Kasvupalvelu-uudistuksen ja markkinat hyvin tuntevista lähes kaikki arvioivat tarjoavansa palveluita jatkossa. Toisaalta joukossa on myös runsaasti toimijoita, jotka arvioivat tuottavansa palveluita jatkossa, vaikka eivät tunne uudistusta lainkaan tai tuntevat sen varsin huonosti. Lukumääräisesti näitä huonosti uudistuksen tuntevia todennäköisiä palvelutuottajia on selvästi enemmän kuin kasvupalvelut hyvin tuntevia.

**Kuva 22. Vastaajaorganisaatioiden arvioima todennäköisyys tarjota palveluita tulevissa kasvupalveluissa uudistuksen ja markkinoiden tuntemuksen mukaan (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



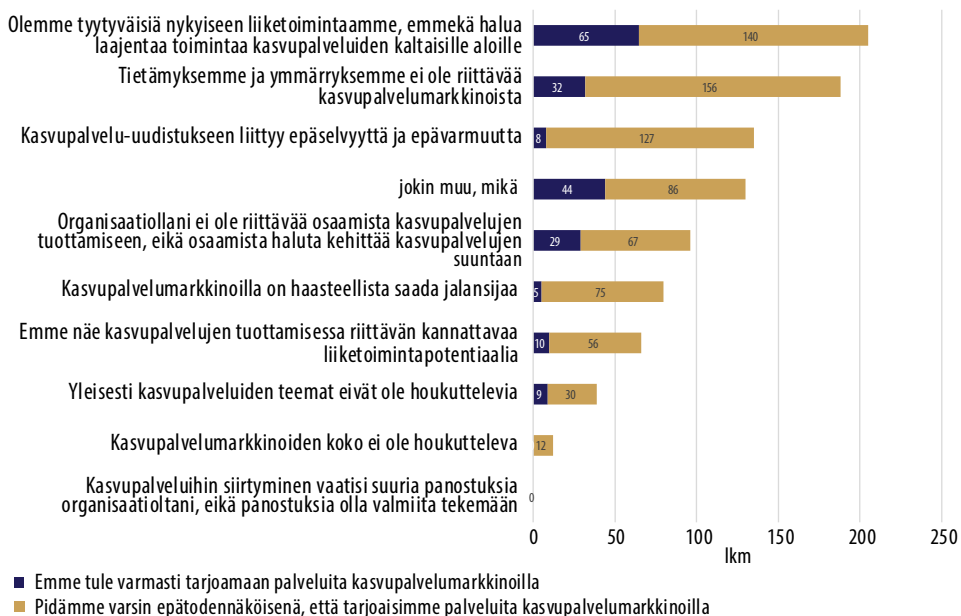
## Miksi palveluita ei haluta tarjota kasvupalvelumarkkinoilla?

Kyselyyn vastanneista yhteensä 148 palveluntuottajaa arvioi, että he eivät tule missään nimessä tarjoamaan palveluita tulevissa kasvupalveluissa ja 448

palveluntuottajaa taas piti epätodennäköisenä, että ne tulisivat toimimaan kasvupalveluissa. Kyseisiä tahoja löytyi kaikilta toimialoilta. Määrällisesti näitä tahoja oli eniten liikkeenjohdon konsultoinnissa, lakiasiain- ja laskentatoimen palveluissa, järjestöjen palveluissa sekä terveystalvetuissa.

Selkeimmät syyt kaikilla vastaajaryhmillä liittyvät siihen, että toimijat eivät näe tarvetta laajentaa liiketoimintaa nykyisestä, minkä lisäksi nähtiin, että ymmärrys ja osaaminen eivät ole riittävää kasvupalveluissa toimimiseen. Myös uudistukseen liittyvä epäselvyys ja epävarmuus vähentävät halukkuutta lähteä kasvupalvelumarkkinoille. Kolmannen sektorin osalta haluttomuuteen tarjota kasvupalveluja vaikuttivat edellisten lisäksi mm. toimintaperiaatteiden sopimattomuus markkinaehtoisia kasvupalveluita ajatellen, liiketoimintaosaamisen riittämättömyys toimia kilpailuilla yksityisillä markkinoilla sekä ylipäänsä kolmannen sektorin roolin epäselvyys jatkossa maakunnissa ja kasvupalveluiden tuottajana. Yritykset puolestaan kokivat edellisten lisäksi haluttomuuden syiksi mm. kasvupalveluiden markkinoiden pirstaleisen ja vaikeasti haltuun otettavan luonteen sekä epäilyksen byrokratian ja hallinnollisen työn lisääntymisestä.

### Kuva 23. Syitä miksi kasvupalvelumarkkinoille ei aiota tarjota palveluita (Selvityksen kysely 2018)





## Sote-palveluntuottajien näkemyksiä kasvupalvelumarkkinoista ja niillä toimimisesta

Kasvupalveluntuottajille suunnattuun kyselyyn vastasi toista tuhatta sote-palvelun tuottajaa (1102). Näistä 13 % ilmoitti tuottaneensa tai osallistuneensa kilpailutuksiin sellaisista palveluista, joissa tilaajana on ollut ELY-keskus tai TE-toimisto. Kaikista kyselyyn vastanneista sote-palveluntuottajista 82 % oli hallintomuodoltaan yksityisiä yrityksiä, kahdeksan prosenttia yhdistyksiä ja viisi prosenttia säätiöitä tai järjestöjä. Vastaajista 69 % ilmoitti toimialansa olevan terveystalot, 21 % kertoi tuottavansa sosiaalihuollon avopalveluita ja 10 % sosiaalihuollon laitospalveluita. Henkilömäärän kaikista vastaajista yli puolet (56 %) oli yhden hengen organisaatioita ja 76 % henkilöstöä oli alle kymmenen. Yli sadan hengen organisaatioita vastaajien joukossa oli vajaa kuusi prosenttia.

Kaikista kyselyyn vastanneista sote-palvelujen tuottajista (N=1102) 84 % vastasi tuntevansa uudistuksen varsin huonosti tai ei lainkaan. Nykyisellään kasvupalveluita tuottavilla organisaatioilla (N=143) vastaava osuus oli reilu 60 %. Vastaajilta kysyttiin myös sitä, kuinka todennäköisesti he tulevat tarjoamaan palveluita kasvupalvelumarkkinoille tulevaisuudessa. Kaikista kyselyyn vastanneista noin puolet (53 %) piti osallistumistaan uusille kasvupalvelumarkkinoille varsin tai erittäin todennäköisenä ja noin viidennes (21 %) varsin epätodennäköisenä tai ei lainkaan mahdollisena. Neljännes vastaajista ei osannut sanoa tulevaisuuden suunnitelmistaan kasvupalveluiden osalta. Nykyisistä kasvupalveluja tuottavista sote-toimijoista vajaa 80 % piti varsin tai erittäin todennäköisenä sitä, että he tuottavat kasvupalveluja myös vastaisuudessa, kun taas kasvupalvelutuotannon jatkamista uudessa markkinatilanteessa piti epävarmana tai mahdottomana 10 %.

Tulevaisuuden kasvupalvelumarkkinoiden ja sen eri osa-alueiden kiinnostavuutta tarkasteltiin erikseen nykyisten sote-kasvupalveluntuottajien sekä sellaisten sote-organisaatioiden, jotka eivät tällä hetkellä tuota kasvupalveluja, mutta olivat kyselyn mukaan varsin tai erittäin todennäköisesti tarjoamassa niitä tulevaisuudessa (N=417) osalta. Alla olevassa taulukossa (taulukko 7) on esitetty ainoastaan niiden vastaajien osuus, jotka ovat taulukossa kuvatusta palvelusta erittäin tai jokseenkin kiinnostuneita.

**Taulukko 7. Sote-palvelutuottajat, jotka ovat erittäin tai jokseenkin kiinnostuneita tuottamaan kys. kasvupalvelua tulevaisuudessa. Ainoastaan ne vastaajat, jotka ovat vastanneet tuottavansa kasvupalveluita tulevaisuudessa erittäin tai varsin todennäköisesti (Nykyiset tuottajat, N=129, tuottajat, jotka eivät tällä hetkellä tuota kasvupalveluita, N=471). Vastaajien ei ole ollut pakollista vastata jokaista palvelua koskevaan kysymykseen (vastausvaihtoehdot: erittäin kiinnostunut, jokseenkin kiinnostunut, ei erityisen kiinnostunut, ei lainkaan kiinnostunut ja en osaa sanoa).**

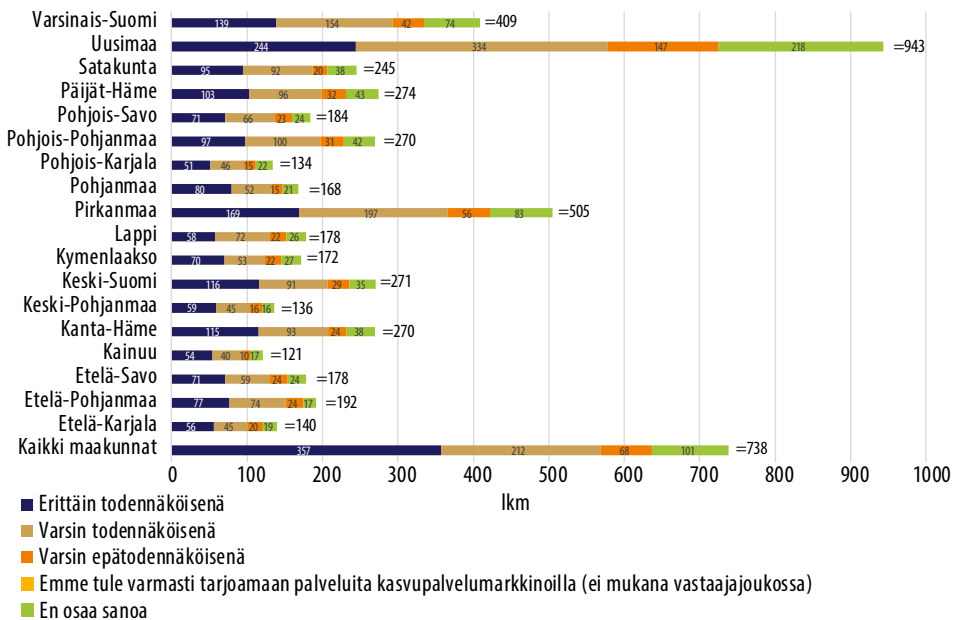
Palvelu, jota erittäin tai jokseenkin kiinnostunut tuottamaan tulevaisuudessa	Nykyiset tuottajat, % (N)	Kiinnostuneita tuottamaan tulevaisuudessa, mutta eivät nyt tuottajina, % (N)
Työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)	45% (51/113)	42% (177/426)
Työnhaun valmennus ja tukeminen	77% (93/121)	46% (197/426)
Osaamisen kehittäminen ja koulutus	80% (94/117)	73% (213/431)
Työhönvalmennus	75% (91/121)	51% (218/426)
Yrittäjävalmennus	41% (47/116)	52% (222/427)
Yrityksen perustamisen tukipalvelut	26% (28/109)	41% (170/419)
Uraohjaus	60% (70/116)	45% (192/428)
Maahanmuuttajille kohdistetut palvelut	66% (82/122)	37% (158/426)
Kuntoutuspalvelut	88% (109/125)	79% (350/444)
Hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut	94% (121/129)	92% (418/454)
Palveluihin ohjauksen tuki	72% (87/120)	59% (254/428)
Muu palvelu	56% (18/32)	32% (40/125)

Ei liene yllättävää, että nykyisistä sekä uusista potentiaalisista sote-kasvupalvelutuottajista valtaosa (yli 90 %) on tulevaisuudessa kiinnostunut tuottamaan hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalveluita. Kiinnostus on suurta molemmissa ryhmissä myös kuntoutuspalveluita kohtaan. Ryhmien välisissä vastauksissa on sen sijaan enemmän hajontaa kiinnostuksessa maahanmuuttajille kohdistettuihin palveluihin sekä yrityksen perustamiseen ja työntekijän työhönvalmennukseen liittyvissä palveluissa.

## 4.2 Potentiaaliset kasvupalveluntuottajat maakunnittain

On arvioitu, että erityisesti pienten maakuntien osalta palvelujen ulkoistamisen haasteeksi saattaa muodostua se, että maakunnasta tai sen lähialueilta ei löydy riittävästi palveluntuottajia erilaisiin palveluihin, eikä siten toimivien kilpailullisten markkinoiden synnyttämiseen. Kyselyn tulokset antavat kuitenkin tästä hyvin valoisaa kuvaa, sillä kaikkiiin maakuntiin löytyy kymmeniä toimijoita, jotka tulevat oman arvionsa mukaan todennäköisesti tuottamaan kasvupalveluita ko. maakunnassa. Todennäköisten toimijoiden määrillä mitattuna palveluiden ulkoiseen tuottamiseen näyttäisi olevan edellytyksiä kaikissa maakunnissa, erityisesti kun mukaan lasketaan toimijat, jotka ilmoittavat toimivansa valtakunnallisesti.

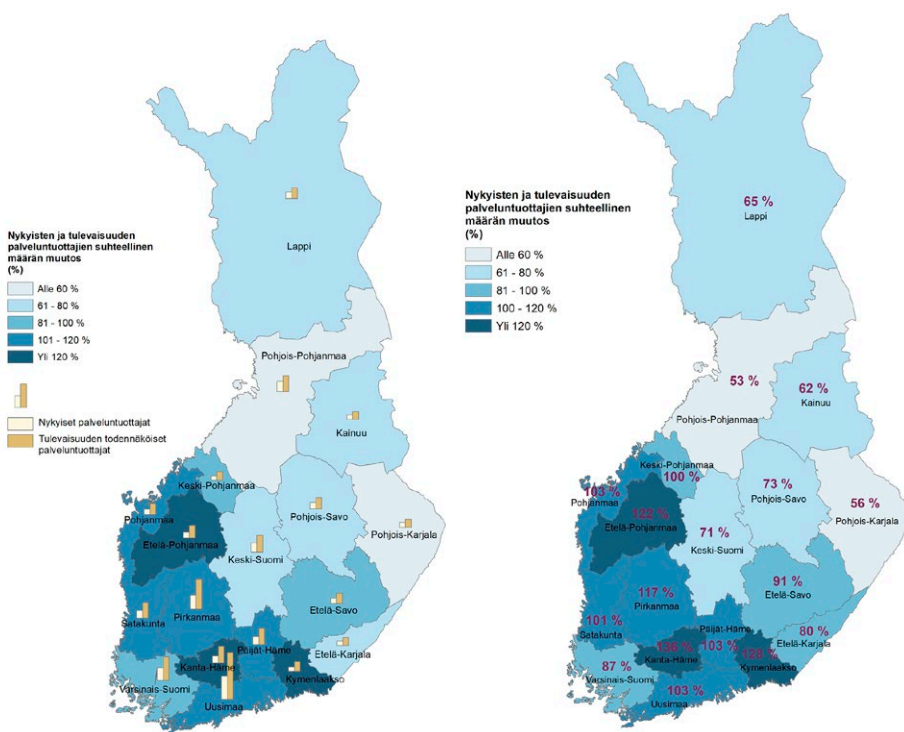
**Kuva 24. Vastaajaorganisaatioiden arvioima todennäköisyys tarjota palveluita tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla ja maakunnat, jossa he arvioivat jatkossa toimivansa (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Vahvimmin todennäköiset palveluntuottajat ovat luonnollisesti kiinnostuneita toimimaan väkirikkaissa maakunnissa, kuten Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla. Vastaavasti vähiten halukkuutta palvelujen tuottamiseen on pienissä maakunnissa, kuten Kainuussa, Pohjois-Karjalassa ja Keski-Pohjanmaalla. Toisaalta

kyselyn perusteella halukkuutta toimia pienemmissäkin maakunnissa on niin runsaasti, että yksityisistä palveluntuottajista ei tule tämän perusteella olemaan ainakaan määrällisesti pulaa. Moni todennäköisistä palveluntuottajista arvioi myös toimivansa tulevaisuudessa valtakunnallisesti (kaikissa maakunnissa). Arviot tästä tuntuvat kuitenkin hyvin epärealistisilta, sillä joukossa on suuri määrä pieniä yhden hengen toimijoita, joilla varmasti on halua tarjota palveluitaan valtakunnallisesti, mutta ei realistisia mahdollisuuksia ainakaan laajassa mitassa tuottaa niitä valtakunnallisesti. Toisaalta valtakunnallisesti jo nyt toimivia organisaatioita löytyy joka tapauksessa todennäköisten palveluntuottajien joukosta merkittävä määrä.

**Kuva 25. Palveluntuottajien määrän muutokset maakunnittain. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Oheisessa kuvassa on kuvattu kyselyyn perustuen palveluntuottajien määrän ja suhteellisten osuuksien muutoksia maakunnittain nykytilanteen ja tulevaisuuden kasvupalvelumarkkinoilla erittäin todennäköisesti palveluita tarjoavien välillä. Mikäli maakunnissa palveluja tarjoavien toimijoiden määrä kasvaisi kyselyn tulosten mukaisesti, olisi maakunnissa reilusti nykyistä enemmän kasvupalvelujen (nykyisten

TE-palvelujen) tuottajia. Suhteellisesti ja absoluuttisesti muutos olisi suurinta Länsi- ja Etelä-Suomen maakunnissa ja hieman vähäisempää Pohjois- ja Itä-Suomessa. Parhaimmillaan muutos olisi määrällisesti useita satoja toimijoita ja pienimmilläänkin Pohjois- ja Itä-Suomessa useita kymmeniä toimijoita.

Kyselyn hyvinkin positiivisiin tuloksiin täytyy suhtautua varauksella, sillä halukkuudesta on vielä pitkä matka konkreettiseen palveluiden tuottamiseen. Lisäksi suuri osa vastaajista on arvioinut todennäköisyyttä ja halukuutta tuottaa palveluja tilanteessa, jossa he tietävät hyvin vähän uudistuksesta ja tulevista kasvupalvelumarkkinoista, ja jossa uudistuksen hyvinkin tuntevat näkevät tulevaisuudessa markkinoissa suuria epävarmuuksia.

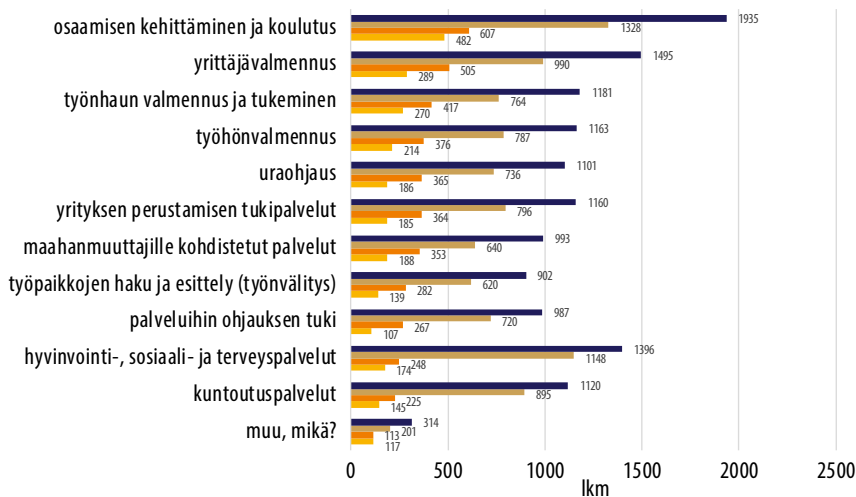
## 4.2 Toimijoiden kiinnostus kasvupalveluiden eri palveluosa-alueita kohtaan

Kyselyn tulosten perusteella kiinnostus eri kasvupalveluja kohtaan vaihtelee palvelusta riippuen, mutta suhteessa nykyiseen palvelutuotantoon kiinnostus on kaikilla palvelualueilla monikertainen. Kasvupalveluiden avautuessa laajemmin ulkoisten palvelujen tuotettavaksi eri palveluosa-alueet kiinnostavat nykyisten palvelutuottajien lisäksi myös laajemmin muita toimijoita.

Työnhakijapalveluissa erityisen kiinnostavina jatkossa pidetään osaamisen kehittämisen ja koulutuksen palveluita, yrittäjävalmennusta sekä hyvinvointi-, sosiaali- ja terveystalvveluja. Kiinnostus kaikkia palveluita kohtaan on erityisen suurta, kun kiinnostuneiden lukumääriä vertaa nykyisten palvelutuottajien määrään. Näitä ovat edellä mainittujen ohella etenkin palveluohjaus, työnvälitys sekä kuntoutuspalvelut. Ainakin kyselyn vastausten perusteella toimijakentällä on selvää kiinnostusta tuottaa kasvupalveluiden osana tai yhteydessä myös kyseisiä sote-puolelle kuuluvia palveluita. Lisäksi palveluohjaus, jota nykypäivänä ei ulkopuolisten palvelutuottajien toimesta juurikaan toteuteta, nähdään myös kiinnostavana palveluosa-alueena. On huomioitavaa, että kasvupalvelujen työnhakijapalveluiden osa-alueilla muiden kuin nykyisten palvelutuottajien kiinnostus on nykytilanteeseen verrattuna hyvin suurta – toisin sanoen kasvupalvelumarkkinoille olisi tulossa suuri määrä palveluntuottajia, jotka eivät ole toimineet TE-palvelujen tuottajina TE-hallinnolle.

Myös yrityspalveluiden puolella palvelujen tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden määrät ovat nykytilanteeseen verrattuna suuria. Eniten kiinnostusta herättää yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi sekä innovaatiopalvelut. Niiden, jotka eivät aiemmin ole toimineet palvelutarjoajina, kiinnostus on nykyisiä palvelutuottajia suurempaa erityisesti rekrytointiin liittyvissä yrityspalveluissa, henkilöstövuokrauksessa sekä yritysten rahoitukseen liittyvissä palveluissa. Näiden palvelujen osalta potentiaaliset uudet palvelutarjoajat voivat tuoda eniten lisäystä nykyisten toimijoiden palvelutarjontaan. Sekä työnhakijapuolen että yrityspalvelujen puolella potentiaalisilla palveluntuottajilla oli keskimäärin kiinnostusta useamman palvelun tuottamiseen.

**Kuva 26. Vastaajaorganisaatioiden kiinnostus kasvupalveluiden eri osa-alueita kohtaan (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



- Jatkossa kaikki erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Jatkossa erittäin kiinnostuneet tai jokseenkin kiinnostuneet muut kuin nykyiset palveluntuottajat tai kilpailutuksissa mukana olleet
- Jatkossa nykyiset palveluntuottajat ja kilpailutuksissa mukana olleet erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Nykyinen palveluntarjoaja



- Jatkossa kaikki erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Jatkossa erittäin kiinnostuneet tai jokseenkin kiinnostuneet muut kuin nykyiset palveluntuottajat tai kilpailutuksissa mukana olleet
- Jatkossa nykyiset palveluntuottajat ja kilpailutuksissa mukana olleet erittäin kiinnostuneet ja jokseenkin kiinnostuneet
- Nykyinen palveluntarjonta

Vaikka kiinnostus erilaisten palvelujen tuottamiseen on potentiaalisissa kasvupalveluntuottajissa suurta, on todennäköistä, että läheskään kaikilla toimijoilla ei ole kykyä, eikä edellytyksiä tuottaa niin laajasti palveluita, kuin mistä ollaan kiinnostuneita. Tämän vuoksi vastaukset kertovat enemmän kiinnostuksesta eri palvelujen tuottamiseen, kuin varsinaisesti todelliseen palvelutuotantoon kykenevien palveluntuottajien määrästä eri palveluissa.

Kyselyn perusteella erilaisia yksityisiä kasvupalveluita tulee olemaan tarjolla kaikissa maakunnissa. Oleellista on, että kiinnostuksen perusteella kaikkiin peruskasvupalveluihin on jokaisessa maakunnassa tarjolla lukuisa määrä palveluntuottajia. Palveluiden tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden määrä on myös jokaisessa maakunnassa merkittävästi suurempi (moninkertainen), kuin palveluntarjoajien määrä nykytilanteessa. Kasvupalveluntarjonnassa koskien sekä työllisyyspalveluita että yrityspalveluita ei täten näyttäisi ainakaan potentiaalisten palveluntuottajien määrän suhteen jäävän isompia aukkoja minkään maakunnan osalta (taulukot 8-11).

Taulukko 8. Tulevien työllisyyspalvelujen tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden määrä maakunnittain. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).

	työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)	työnhaun valmennus ja tukeminen	osaamisen kehittämisen ja koulutus	työhönvalmennus	yritysjävalmennus	yrityksen perustamisen tukipalvelut	uraohjaus	maahanmuuttajille kohdistetut palvelut	kuntoutuspalvelut	hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut	palveluihin ohjauksen tuki
Kaikki maakunnat	142	157	264	133	223	162	145	146	83	113	118
Etelä-Karjala	35	52	73	44	60	51	49	35	36	36	38
Etelä-Pohjanmaa	50	72	116	64	99	77	66	58	57	61	54
Etelä-Savo	40	69	96	50	84	74	63	46	41	52	38
Kainuu	44	57	75	48	72	52	51	38	31	41	36
Kanta-Häme	80	107	157	96	134	104	99	78	55	71	70
Keski-Pohjanmaa	40	52	80	50	73	56	52	38	37	42	34
Keski-Suomi	74	109	161	100	132	106	103	79	68	80	74
Kymenlaakso	45	67	97	55	79	69	63	49	42	47	41
Lappi	54	72	102	65	89	69	60	59	55	65	50
Pirkanmaa	127	175	267	156	220	173	163	140	113	143	112
Pohjanmaa	56	65	107	64	80	61	64	58	48	53	50
Pohjois-Karjala	40	56	74	44	63	50	48	42	38	50	46
Pohjois-Pohjanmaa	76	99	152	94	127	103	94	74	73	83	65
Pohjois-Savo	49	78	102	62	77	60	62	58	55	68	55
Päijät-Häme	72	104	154	83	130	97	93	78	61	69	66
Satakunta	71	90	147	85	121	92	79	71	58	61	55
Uusimaa	206	268	411	234	345	258	261	218	203	247	181
Varsinais-Suomi	110	141	216	125	172	136	132	113	104	117	98
Keskiaarvo	71	96	144	84	120	94	89	74	65	77	65



Taulukko 9. Muutosprosentti nykyisten työnhakijapalveluiden palvelutuottajien määrän ja palvelutuottamisesta kiinnostuneiden välillä (Kysely potentiaalisille kasvuapalvelun tuottajille, syksy 2018)

	työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)	työnhaun valmennus ja tukeminen	osaamisen kehittäminen ja koulutus	työhönvalmennus	yrittäjävalmennus	yrityksen perustamisen tukipalvelut	uraohjaus	maahanmuuttajille kohdistetut palvelut	kuntoutuspalvelut	hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut	palveluihin ohjauksen tuki
Kaikki maakunnat	294 %	185 %	130 %	314 %	223 %	252 %	314 %	403 %	493 %	438 %	883 %
Etelä-Karjala	250 %	126 %	121 %	214 %	161 %	325 %	227 %	289 %	300 %	227 %	322 %
Etelä-Pohjanmaa	355 %	177 %	197 %	256 %	281 %	250 %	313 %	314 %	307 %	408 %	391 %
Etelä-Savo	400 %	283 %	129 %	355 %	190 %	236 %	385 %	254 %	413 %	189 %	375 %
Kainuu	780 %	200 %	103 %	220 %	177 %	174 %	467 %	192 %	520 %	486 %	350 %
Kanta-Häme	300 %	224 %	208 %	336 %	262 %	395 %	313 %	359 %	817 %	610 %	536 %
Keski-Pohjanmaa	300 %	225 %	135 %	355 %	248 %	211 %	373 %	217 %	270 %	600 %	1033 %
Keski-Suomi	289 %	230 %	137 %	335 %	193 %	242 %	415 %	427 %	423 %	321 %	640 %
Kymenlaakso	350 %	179 %	177 %	206 %	295 %	527 %	294 %	308 %	223 %	370 %	583 %
Lappi	440 %	148 %	96 %	141 %	197 %	188 %	200 %	103 %	244 %	183 %	213 %
Pirkanmaa	263 %	224 %	152 %	311 %	201 %	355 %	353 %	400 %	653 %	550 %	559 %
Pohjanmaa	331 %	183 %	182 %	327 %	233 %	190 %	357 %	241 %	433 %	657 %	614 %
Pohjois-Karjala	300 %	107 %	100 %	175 %	133 %	108 %	167 %	200 %	280 %	285 %	667 %
Pohjois-Pohjanmaa	407 %	148 %	114 %	276 %	176 %	171 %	248 %	155 %	329 %	277 %	225 %
Pohjois-Savo	444 %	160 %	127 %	265 %	185 %	122 %	288 %	287 %	358 %	325 %	588 %
Päijät-Häme	300 %	215 %	170 %	246 %	282 %	322 %	272 %	255 %	369 %	393 %	371 %
Satakunta	255 %	260 %	145 %	270 %	218 %	384 %	339 %	294 %	383 %	281 %	450 %
Uusimaa	415 %	215 %	165 %	284 %	259 %	330 %	321 %	276 %	434 %	488 %	524 %
Varsinais-Suomi	255 %	213 %	143 %	257 %	225 %	325 %	267 %	253 %	395 %	388 %	444 %

**Taulukko 10. Tulevien työllisyyspalvelujen tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden määrä maakunnittain. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**

	rekryointi- palvelut (työnvälitys)	henkilöstö- vuokraus	yri- tysten rekry- toinnin kehittä- mispalvelut ja yri- tysten rekry- tointikoulutus	yri- tysten lii- ketoiminnan kasvun ja ke- hittämisen konsultointi	innovaatio- palvelut	yri- tysten ra- hoitukseen liittyvät tuki- palvelut	yri- tyksen muutos- vaiheen palve- lut (mm. omistajan- vaihdos)
Kaikki maakunnat	155	120	171	291	282	160	238
Etelä-Karjala	38	30	41	65	55	36	40
Etelä-Pohjanmaa	58	38	66	110	88	67	54
Etelä-Savo	51	35	55	87	78	55	57
Kainuu	42	29	50	68	56	39	41
Kanta-Häme	80	62	94	147	125	83	92
Keski-Pohjanmaa	46	31	48	77	60	46	38
Keski-Suomi	77	67	92	140	128	80	79
Kymenlaakso	52	36	60	83	73	47	48
Lappi	57	43	60	96	83	57	58
Pirkanmaa	148	112	150	243	208	135	143
Pohjanmaa	57	41	66	92	78	51	51
Pohjois-Karjala	46	30	47	65	58	39	35
Pohjois- Pohjanmaa	79	62	89	140	110	84	77
Pohjois-Savo	64	42	63	83	71	51	45
Päijät-Häme	76	56	86	140	118	72	80
Satakunta	76	62	85	137	102	73	73
Uusimaa	210	152	221	388	317	207	234
Varsinais-Suomi	113	81	122	204	157	112	120

**Taulukko 11. Muutosprosentti nykyisten yrityspalveluiden palvelutuottajien määrän ja tulevaisuudessa palvelutuottamisesta kiinnostuneiden välillä (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syyskuu 2018.)**

	rekrytointi-palvelut (työnvälitys)	henkilöstö-vuokraus	yritysten rekrytoinnin kehittämispalvelut ja yritysten rekrytointikoulutus	yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi	innovaatio-palvelut	yritysten rahoitukseen liittyvät tukipalvelut	yrityksen muutosvaiheen palvelut (mm. omistajanvaihdos)
Kaikki maakunnat	474 %	606 %	375 %	155 %	297 %	256 %	297 %
Etelä-Karjala	375 %	650 %	215 %	97 %	175 %	260 %	264 %
Etelä-Pohjanmaa	383 %	375 %	450 %	116 %	389 %	379 %	260 %
Etelä-Savo	538 %	600 %	224 %	71 %	212 %	244 %	148 %
Kainuu	600 %	625 %	285 %	79 %	300 %	290 %	173 %
Kanta-Häme	300 %	589 %	370 %	101 %	363 %	261 %	197 %
Keski-Pohjanmaa	318 %	343 %	336 %	79 %	329 %	283 %	124 %
Keski-Suomi	353 %	509 %	268 %	56 %	276 %	233 %	126 %
Kymenlaakso	300 %	620 %	300 %	144 %	711 %	571 %	336 %
Lappi	338 %	514 %	275 %	100 %	295 %	307 %	241 %
Pirkanmaa	300 %	387 %	317 %	93 %	308 %	366 %	204 %
Pohjanmaa	470 %	583 %	371 %	96 %	359 %	183 %	219 %
Pohjois-Karjala	475 %	400 %	176 %	59 %	241 %	200 %	133 %
Pohjois-Pohjanmaa	276 %	786 %	287 %	52 %	150 %	171 %	79 %
Pohjois-Savo	540 %	500 %	186 %	63 %	209 %	155 %	114 %
Päijät-Häme	300 %	600 %	310 %	106 %	372 %	279 %	248 %
Satakunta	300 %	417 %	286 %	108 %	264 %	306 %	170 %
Uusimaa	347 %	660 %	333 %	95 %	245 %	276 %	144 %
Varsinais-Suomi	290 %	575 %	307 %	96 %	234 %	273 %	131 %

## 4.4 Yhteenveto

Nykyisistä ja potentiaalisista uusista palveluntuottajista merkittäväällä määrällä on kiinnostusta toimia jatkossa kasvupalvelumarkkinoilla. Tulevista kasvupalveluista kiinnostuneiden toimijoiden määrä on moninkertainen nykyisten TE-palvelutarjoajien määrään nähden. Kiinnostus vaihtelee riippuen erityisesti yrityksen taustatekijöistä, kuten toimialasta ja yrityksen koosta. Toimijoiden kiinnostukseen kasvupalveluita kohtaan vaikuttavat positiivisesti mm. aikaisempi kokemus TE-palveluiden tuottamisesta sekä erityisesti se, miten hyvin kasvupalvelu-uudistus ja markkinat tunnetaan. Toisaalta kiinnostusta on määrällisesti paljon pienissä yrityksissä, joiden tuntemus kasvupalveluista on huono. Samoin määrällisesti eniten kasvupalvelujen tuottamisesta kiinnostuneita on niiden toimijoiden joukossa, joilla ei ole kokemusta palvelujen tuottamisesta TE-hallinnolle. Yleistäen voidaankin sanoa, että kiinnostus kasvupalveluita kohtaan on suurta, mutta tietämys kasvupalveluista ja niiden luomista mahdollisuuksista on suhteellisen vähäistä.

Selkeimmät syyt siihen, että kasvupalveluista ei olla kiinnostuneita liittyvät siihen, että toimijat eivät näe tarvetta laajentaa liiketoimintaa nykyisestä, minkä lisäksi ymmärrys ja osaaminen eivät ole kaikilla toimijoilla riittävällä tasolla kasvupalveluissa toimimiseen. Myös uudistukseen ja tuleviin markkinoihin liittyvä epäselvyys ja epävarmuus ovat vähentäneet halukkuutta lähteä kasvupalvelumarkkinoille. Lisäksi etenkin pienillä tai keskikokoisilla toimijoilla olisi kiinnostusta kasvupalvelumarkkinoita kohtaan, mutta hintakilpailun ja liian alhaisten hintojen vuoksi mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan koetaan vähäisiksi.

Halukkaiden kasvupalveluiden tuottajien määrällä mitattuna palveluiden ulkoiseen tuottamiseen näyttäisi olevan edellytyksiä kaikissa maakunnissa, erityisesti kun mukaan lasketaan toimijat, jotka ilmoittavat toimivansa valtakunnallisesti. Eniten todennäköiset palveluntuottajat ovat luonnollisesti kiinnostuneita toimimaan väkirikkaissa maakunnissa, kuten Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla. Toisaalta halukkuutta toimia pienemmissäkin maakunnissa on niin paljon, että yksityisistä palveluntuottajista ei tule kyselyn perusteella olemaan ainakaan määrällisesti pulaa missään maakunnassa. Kyselyn perusteella erilaisia yksityisiä peruskasvupalveluita tulee olemaan tarjolla kaikissa maakunnissa ja palveluiden tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden määrä on jokaisessa maakunnassa merkittävästi suurempi kuin palvelutarjoajien määrä nykytilanteessa. Erilaisten kasvupalvelujen

tarjonnassa ei täten näyttäisi ainakaan potentiaalisten palvelutuottajien määrän suhteen jäävän isompia aukkoja minkään maakunnan osalta.

Vaikka kiinnostus erilaisten palvelujen tuottamiseen on potentiaalisissa kasvupalveluntuottajissa suurta, on todennäköistä, että läheskään kaikilla toimijoilla ei ole kykyä, eikä edellytyksiä tuottaa niin laajasti palveluita, kuin mistä ollaan kiinnostuneita. Tämän vuoksi vastaukset kertovat enemmän kiinnostuksesta eri palvelujen tuottamiseen, kuin varsinaisesti potentiaalisten palveluntuottajien määrästä eri palveluissa.

Erialaisten palveluntuottajien kiinnostukseen toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla vaikuttavat monet eri tekijät. Toimijoita on monenlaisia ja niiden lähtökohdat toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi useat isot potentiaaliset kasvupalveluyritykset toimivat jo nykyisellään hyvin kannattavassa liiketoiminnassa (mm. rekrytointi- ja vuokrausliiketoiminta), eikä niillä välttämättä ole halua tai tarvetta lähteä laajentamaan liiketoimintaansa tai tarjoamaan uusia palveluita kasvupalvelumarkkinoilla – etenkin, kun palvelujen ulkoistamiseen ja markkinoihin liittyy paljon epävarmuuksia. Strategisena lähtökohdana usealla yrityksellä onkin se, että jatkossakin keskitytään omaan ydinosaamiseen ja ydinliiketoimintaan ja markkinakehitystä seuraten tarvittaessa laajennutaan markkinan mukaan.

Eryisesti TE-hallinnolle laajasti palveluja tuottaville yrityksille kasvupalvelu-uudistuksessa ja palvelujen yksityistämässä kyse ei ole isosta liiketoiminnallisesta muutoksesta. Toimintaperiaate säilyy entisenkaltaisena ajatuksella ”business as usual”. Tämä koskee etenkin olemassa olevia liiketoiminnan ydinalueita, kuten työnhaku- ja uravalmennuksia, työnhakupalveluita ja osaamisen kehittämisen palveluita sekä yrityspalveluita ja maahanmuuttajapalveluita. Toisaalta etenkin monille pienille toimijoille tulevat kasvupalvelut näyttävät kiinnostavana markkinana, joka tarjoaa mahdollisuuden päästä omien erikoisosaamisalueiden kautta kasvupalveluliiketoimintaan. Kasvupalvelu-uudistuksen valmistelun välillisenä seurauksena voikin olla, että kokonaan uudet toimijat kiinnostuvat osallistumaan TE-palvelujen kilpailutuksiin, mikä aktivoi markkinaa ja haastaa myös pidempään markkinassa toimineita yrityksiä uudistamaan palvelujaan ja toimintaansa. Tämä on hyödyksi työvoima- ja yrityspalveluille, tapahtuipa kasvupalvelu-uudistukselle mitä hyvänsä.

Pienillä toimijoilla on tyypillisesti erityisosaamista tietyistä asiakasryhmistä ja tarjolla yksittäisiä metodeja tai palveluja tietyn tyyppisten palvelutarpeiden tyydyttämiseen. Pienet erikoistuneet toimijat ovat tulevien kasvupalvelumarkkinoiden synnylle tärkeitä, mutta laajempien palvelukokonaisuuksien tuottamiseen niiden kyvykkyydet ja voimavarat eivät useinkaan riitä. Laaja-alainen ja parhaimmillaan sote- ja työllisyyspalvelut yhdistävä kasvupalvelutarjonta ei voi rakentua pienten toimijoiden varaan. Monialaisia palveluja tarjoavia toimijoita, joilla on valmiudet muun muassa sote- ja työllisyyspalveluiden välisen rajapinnan ylittämiseen, on verraten vähän. On epätodennäköistä, että kovin monelle pienelle toimijalle löytyy jatkossa alihankkijan paikka isomman konsortion sateenvarjon alta tai osana laajempia palvelutuottajaverkostoja.

## 5 Potentiaalisten kasvupalvelun tuottajien kyvykkyudet tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja

Tulevia kasvupalveluja ajatellen oleellinen kysymys on, millaisilla liiketoiminnasta lähtevillä ehdoilla palveluntarjoajat näkevät edellytyksiä ja mahdollisuuksia kehittää ja tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Kuten edellisissä luvuissa on todettu, halukkuutta kasvupalvelujen tuottajaksi on paljon, mutta onko potentiaalisilla palveluntuottajilla kyvykkyyttä tuottaa palveluita laajassa mitassa hyvinkin eri tyyppisiin palvelutarpeisiin.

Yksityiseltä palvelutuotannolta toivotaan, että sen kautta pystytään uudistamaan nykyisiä julkisen puolen tuottamia palveluita ja saamaan aikaan tehokkuutta ja parempaa vaikuttavuutta. Jotta tavoitellut tehokkuus- ja vaikuttavuustavoitteet kasvupalveluissa toteutuisivat, tarvitaan tulevassa palveluntuotannossa sekä sisällöllisesti uudistettuja palveluita että uudentyyppisiä tehokkaita toimintatapoja eri toimijoiden kesken. Tähän liittyvä oleellinen kysymys on se, mikä on yksityisten palveluntuottajien halukkuus ja kyvykkyys uusien palveluiden sekä laajempien palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen. Tärkeä kysymys on myös se, miten tulevassa kasvupalveluiden järjestämisen ja tuottamisen rakenteessa onnistutaan luomaan sote- ja työllisyyspalvelut yhdistäviä palvelurakenteita.

## 5.1 Toimijoiden mahdollisuudet ja suunnitelmat uusien palveluiden sekä laajempien palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen

Kyselyssä potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille kartoitettiin niiden palveluntuottajien, joilla on kiinnostusta toimia kasvupalveluntuottajina, näkemyksiä ja halukkuutta kehittää uusia palveluita ja nykyistä laajempia palvelukokonaisuuksia. Kyselyn tulosten perusteella suurella joukolla vastaajista on kiinnostusta ja halukkuutta kehittää uusia palveluita kasvupalveluita ajatellen. Lisäksi myös nykyistä laajempien palvelukokonaisuuksien muodostamiselle ja tarjoamiselle on suurella määrällä vastaajista halua. Kiinnostusta laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen löytyy sekä yrityspalveluista että työnhakijapalveluista.

On huomioitava, että halukkuus on vasta ensimmäinen edellytys uusien palvelujen ja palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Lopulta kyse on myös toimijoiden kyvykyydestä asiaan liittyen sekä toisaalta kannusteista, joilla asiaa voidaan edesauttaa

**Kuva 27. Vastaajaorganisaatioiden vastausjakaumia kasvupalveluihin liittyviin väittämiin (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**





Laaja halukkuus kehittää palveluja on kasvupalveluiden markkinoiden kehittymisen näkökulmasta tärkeä asia, mutta vastauksia on arvioitava kuitenkin huomioiden mm. vastaajien kyvykkyys kehitystyöhön. Useammalla toimijalla on oman arvion mukaan resursseja uusien palvelujen kehittämiseen ja osalla jopa suunnitelmia uusista palveluista. Vastaajien taustatietojen (yrityskoko, kasvupalvelujen tunnettuus) perusteella ei kuitenkaan voida olettaa, että palvelukehitykseen ja laajempien palvelukokonaisuuksien muodostamiseen olisi kaikilla halukkailla riittäviä edellytyksiä. Kiinnostuneista toimijoista mm. kolmasosa on yhden hengen yrityksiä, joilla ei luultavasti ole kykyä eikä resursseja merkittävään palvelukehitystyöhön tai laajojen palvelutuottajaryhmien kokoamiseen ja johtamiseen. Merkittävä asia kuitenkin on, että iso osa toimijoista näkee laajempien palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen toteuttamiseksi yhteistyöverkostot ja yhteenliittymät tarpeellisina. Lisäksi valtaosalla toimijoista on lähtökohtaisesti halukkuutta palvelukehitystyöhön ja yhteistyöverkostoissa toimimiseen.

Työnhakija/yrityspalveluiden sekä sote-palveluiden rajapinnan ylittävien palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen on myös vastaajaorganisaatioissa halua. Halua on erityisesti terveyspalvelut-toimialan organisaatioilla, mutta myös muilla toimialoilla kuten liikkeenjohdon konsultoinnissa, työllistämispalveluissa sekä järjestöjen toiminnassa. Kyselyyn vastaajista kuitenkin yli puolella ei ole halua tai ne eivät ota kantaa asiaan liittyen. Halukkaat toimijat luovat kuitenkin edellytyksiä siihen, että TE- ja SOTE-rajapinnan ylittäviä palvelukokonaisuuksia voidaan kehittää.

Kyselyn tulosten perusteella uusien palvelujen ja palvelukokonaisuuksien kehittäminen vaatii myös tukea ja kannusteita. Erityisen tärkeää olisi tuki yritysten välisten kontaktien luomiseen ja yhteistyöverkostojen muodostamiseen. Tietoa tarvittaisiin lisää myös tulevien kasvupalveluiden luoteesta ja markkinamahdollisuuksista. Kasvupalvelu-uudistukseen liittyvä nykytilanteen epäselvyys sekä myös tiedon puute tulevaisuudesta eivät kannusta satsaamaan uuden kehittämiseen nykytilanteessa. Keinoja ja kannusteita, joilla uusien innovatiivisten palvelujen ja laajempien palvelukokonaisuuksien kehittämistä voitaisiin tukea, ovat uudistumiseen ja yhteistyöhön kannustavat palkkiomalit sekä pilotit ja kokeilut, jossa voidaan riskittä panostaa uusien innovatiivisten palveluratkaisujen kehittämiseen ja kokeilemiseen. Lisäksi tarvitaan alustoja ja kohtauspaikkoja eri toimijoiden (tilaaja, tuottaja, asiakas) välille vuoropuhelulle.

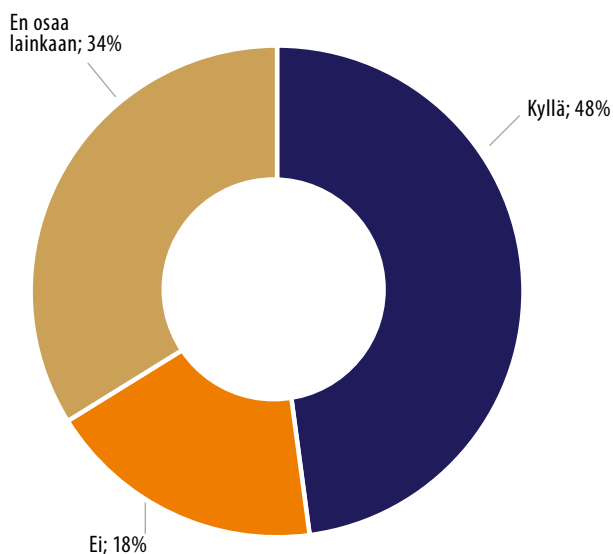
## 5.2 Tarpeet osaamisen kehittämiseen liittyen

Tulevissa kasvupalveluissa toimiminen edellyttää organisaatioilta erityyppistä osaamista. Tarvitaan mm. palvelujen tuottamiseen ja palvelujen sisältöihin liittyvää osaamista. Toisaalta tärkeää on myös liiketoimintaosaaminen kasvupalvelumarkkinoiden erityispiirteet huomioiden.

Vastaajaorganisaatiot arvioivat varsin suurella osuudella oman osaamisensa kasvupalveluita ajatellen riittäväksi jo nykytilanteessa. Liki puolella (47,9 %) vastaajista oli oman arvionsa mukaan riittävää osaamista kasvupalvelumarkkinoilla toimimiseen. Osaaminen arvioidaan sitä riittävämmäksi, mitä paremmin kasvupalvelut tunnetaan. Tähän ryhmään kuuluvat erityisesti palveluntuottajat, joilla on kokemusta TE-toimistojen ja ELY-keskusten hankinnoista ja kilpailutuksista.

Hieman alle viidennes vastaajista (18,3 %) oli sitä mieltä, ettei osaaminen ole riittäväällä tasolla ja noin kolmannes (32 %) ei osannut arvioida osaamistaan. Epävarmojen korkea osuus heijastelee sitä, että ei tiedetä, millaista osaamista tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla tarvitaan. Toisaalta se myös kielii siitä, että tuleviin kasvupalvelumarkkinoihin liittyy paljon epätietoisuutta ja epävarmuuksia.

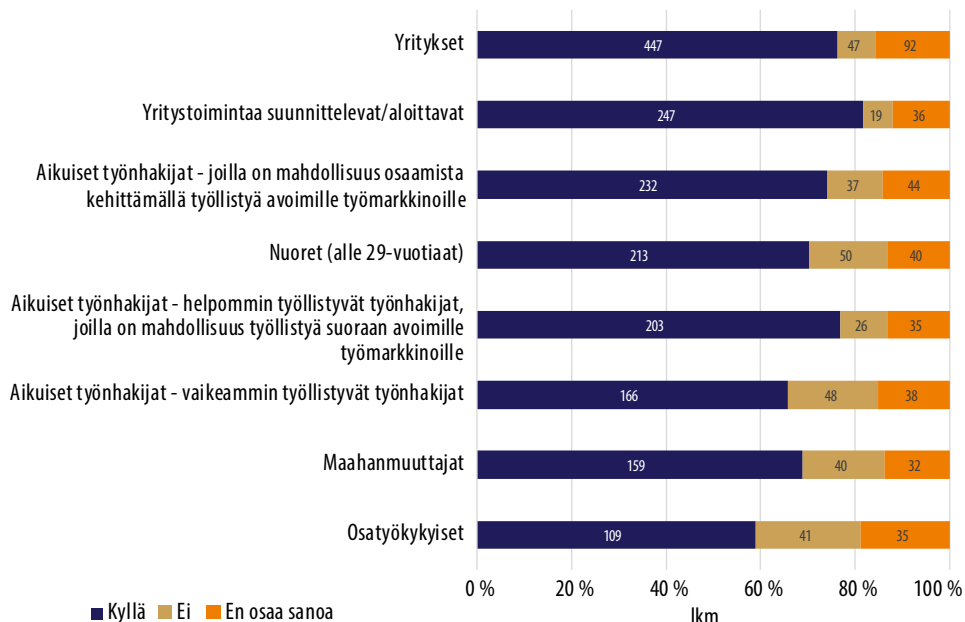
**Kuva 28.** Vastaajaorganisaatioiden tarve osaamisen kehittämiseen kasvupalvelumarkkinoilla toimimista ajatellen (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)



Organisaatiotyypeittäin tarkasteltuna varmimpia riittävästä osaamisesta organisaatioissaan ovat julkisomisteiset yritykset, koulutuslaitokset sekä osuuskunnat. Toimialojen mukaan tarkasteltuna eniten varmoja osaamisesta olivat vakuutuslalla ja liikkeenjohdon konsultoinnin parissa työskentelevät. Vastaavasti eniten osaamisvajetta ja osaamisen kehittämistarvetta tunnistivat järjestöt. Osaltaan vastaukset heijastelevat kasvupalvelu-uudistuksen ja palvelujen yksityistämisen ajateltua muutosta nykyiseen liiketoimintaan verrattuna. Vakuutuslalla ja liikkeenjohdon konsultoinnin osalta tämä muutos luultavasti koetaan vähäisempänä kuin järjestökentällä.

Luonnollisesti toimijoilla, joilla on jo kokemusta palvelutuotannosta TE-hallinnolle, on muita vähemmän tarvetta osaamisen kehittämiseen jatkossa. Sen sijaan ristiriitaiselta tuntuu se, että asiakaskunnan perusteella eniten tarvetta kehittää osaamistaan tunnistivat yrityspalveluja tuottavat ja helpommin työllistyville palveluja tuottavat toimijat. Vähiten tarvetta kokivat puolestaan osatyökykyisille sekä vaikeammin työllistyville hakijoille palveluita tarjoavat toimijat. Tälle on vaikea keksiä selkeää syytä, sillä juuri vaikeimmin työllistyvien osalta tuleviin markkinoihin ja siellä toimimisen edellytyksiin liittyy eniten epävarmuuksia ja haasteita. Voi olla, että toimijat näissä asiakaskunnissa eivät koe kasvupalvelu-uudistuksen muuttavan toimintatapojaan tai liiketoimintaansa samassa määrin kuin palveluita muun tyyppisille asiakkaille palveluja tuottavat toimijat.

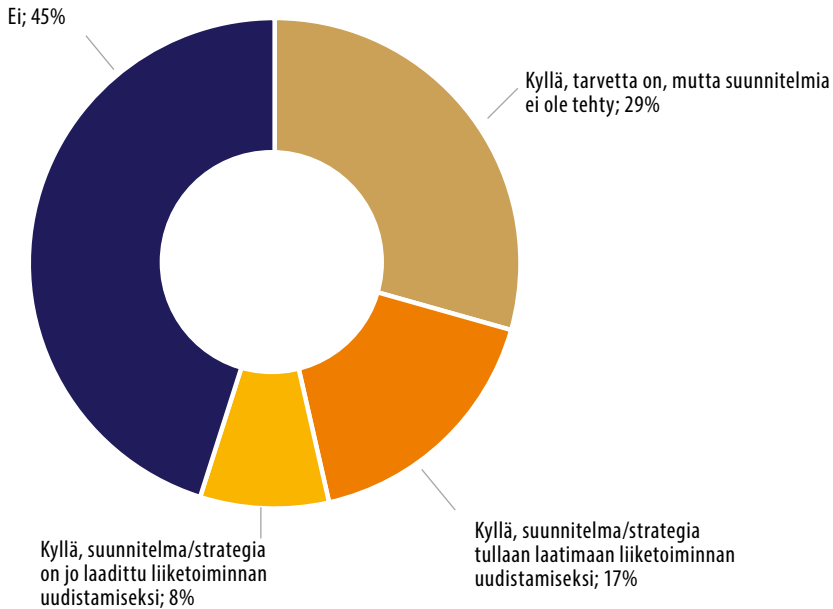
**Kuva 29. Vastaajaorganisaatioiden osaamisen kehittämistarpeet sen mukaan mikä on organisaatioiden asiakaskohderyhmä (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



### 5.3 Toimijoiden tarpeet ja suunnitelmat liiketoiminnan uudistamiseen

Kyselyyn vastanneista palveluntuottajista merkittävä osa (45 %) ei näe tarpeelliseksi liiketoimintansa uudistamista kasvupalveluita ajatellen. Hieman yli neljäsosa (29 %) tunnisti tarpeen, mutta ei ollut kyselyn ajankohtaan mennessä vielä laatinut suunnitelmaa tähän. Vastanneista 17 % tunnisti tarpeen ja oli aikeissa laatia suunnitelman toteutuksesta. Hieman alle 10 % vastaajista tunnisti tarpeen ja oli jo ehtinyt laatia suunnitelman liiketoiminnan uudistamiseksi.

**Kuva 30. Vastaajaorganisaatioiden arvioima tarve liiketoiminnan uudistamiselle (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



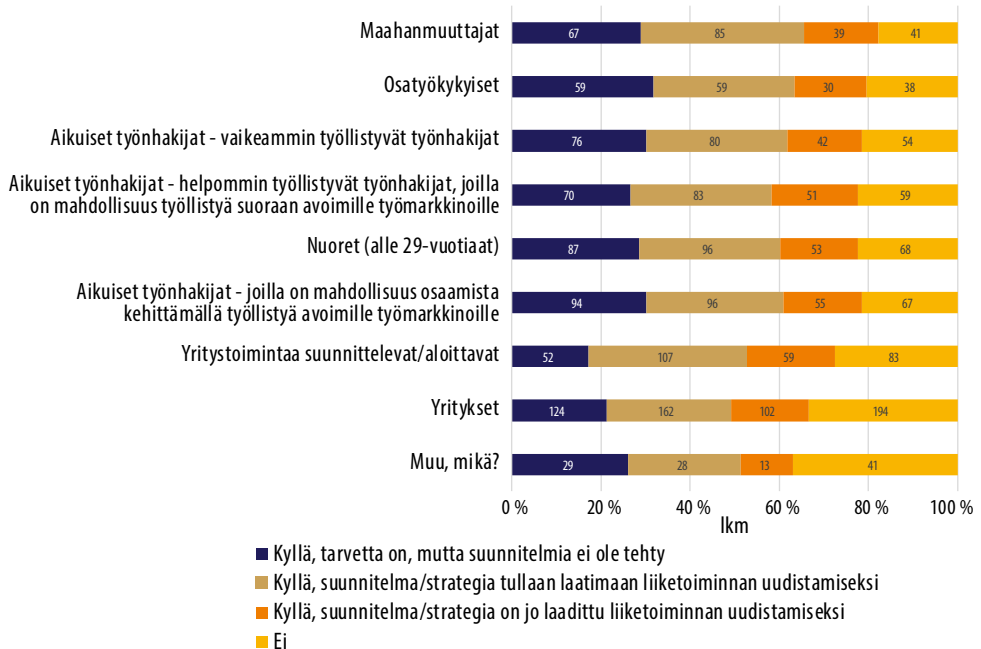
Huomionarvoista on, että vastaajaorganisaation liiketoiminnan luonteella ja laajuudella ei ole suurta merkitystä siihen, miten liiketoiminnan uudistamistarpeeseen on reagoitu. Tiettyjä havaintoja voi aineistosta kuitenkin nostaa esiin:

- Vähiten aikomusta uudistaa liiketoimintaa on yrityksille palveluita tarjoavien toimijoiden joukossa (33,3%). Yrityksille tuotettavat palvelut tulevat kasvupalveluissa monilta osin säilymään nykyisen kaltaisina, joten liiketoiminnan uudistamiseen ei ole merkittävää tarvetta.
- Eniten suunnitelmia laatineita on organisaatioissa, joiden kohderyhmänä ovat yritystoimintaa suunnittelevat/aloittelevat toimijat (19,6 %) sekä ne, joilla kohderyhmänä ovat helpommin työllistyvät aikuiset työnhakijat (19,4). Vastaukset voivat tältä osin heijastaa sitä, että tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla pärjääminen edellyttää (esimerkiksi kovenevan kilpailun kautta) uudistumista erityisesti yrityspalveluissa ja helpommin työllistyvien palveluissa.

- Myönteisimmin liiketoiminnan uudistamiseen (huomioimatta sitä, onko suunnitelma jo laadittu vai ei), suhtautuvat maahanmuuttajille palveluita tarjoavat tahot. Tosin erot osatyökykyisille, vaikeimmin työllistyville, osaamisen kehittämistä kaipaaville aikuisille sekä nuorille palveluita tarjoaville organisaatioille ovat melko marginaalisia.

Haasteellisemmille asiakasryhmille kohdistuvia palveluita tuottavissa toimijoissa on paljon mm. järjestöjä, joille kasvupalvelut ja toimiminen markkinoilla tuovat muutostarpeita nykytoimintaan. Lisäksi kyseisten asiakasryhmien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen (hankinta- ja palkkiomallit) liittyy epäselvyyttä, minkä takia monet kokevat, että liiketoiminta saattaa vaatia uudistamista jatkossa. Liiketoiminnallisesti haastavaa tuleekin olemaan mm. sellaisten palvelujen yksityistäminen, jotka liittyvät palveluihin, joilla on laajoja, eri hallinnonalojen palveluihin kohdistuvia samanaikaisia tarpeita (mm. osaamisvaje, sosiaalisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen tarve).

**Kuva 31. Vastaajaorganisaatioiden arvio onko niillä tarvetta uudistaa liiketoimintaa kasvupalveluita ajatellen (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018)**



Liiketoiminnan uudistamisesta olivat keskiarvovertailussa eniten kiinnostuneet julkisomisteiset yritykset, säätiöt sekä koulutuslaitokset, ja vähiten seurakunnat ja yksityiset yritykset. Toimialojen suhteen taas eniten liiketoiminnan uudistamisesta kiinnostuneita olivat kasvupalvelutyypiseen toimintaan liittyvien toimialojen organisaatiot työllistämistoiminnassa ja koulutuksessa. Vähiten kiinnostuneita olivat sosiaalivakuutustoiminnan, terveystalveluiden ja lakialalla toimivat organisaatiot.

Liiketoiminnan laajuuden suhteen voidaan sanoa, että mitä suurempi liikevaihto organisaatiolla oli, sitä kiinnostuneempi se oli liiketoiminnan uudistamisesta. Sama pätee myös organisaation henkilöstömäärään, eli mitä enemmän työntekijöitä, sitä kiinnostuneempia ollaan liiketoiminnan uudistamisesta. Suuremmilla organisaatioilla saattaa olla enemmän resursseja ja mahdollisuuksia liiketoiminnan uudistamista ajatellen. Pienemmät organisaatiot taas keskittyvät ydinosaamisen mahdollistamaan toimintaan ja suuria muutoksia on hankala toteuttaa ja ne sisältävät riskejä.

## 5.4 Yhteenvetoa

Potentiaalisilla palveluntuottajilla on selvää halukkuutta kehittää omaa toimintaansa kasvupalveluita ajatellen. Halukkuutta löytyy sekä uusien palvelujen kehittämiseen että laajempien palvelukokonaisuuksien muodostamiseen. Siten potentiaalia on sekä uusien palveluinnovaatioiden että monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämiseen. Haasteena on kuitenkin se, että halua tuntuu toimijoilla olevan enemmän kuin resursseja ja kyvykkyyttä. Nykytilanteessa toimijajoukolla ei näytä olevan riittävää ymmärrystä ja selvyttä siitä, minkä tyyppistä osaamista tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla tarvitaan. Osasyynä tähän ovat epätietoisuus ja epävarmuus tulevista kasvupalvelumarkkinoista.

Osalle TE-hallinnolle jo palveluja tuottavista yrityksistä kasvupalvelu-uudistus ja palvelujen yksityistäminen eivät aiheuta isoa liiketoiminnallisesta muutoksesta. Palvelut tulevat säilymään kutakuinkin ennallaan ja niiden tuottamisperiaatteet säilyvät entisen kaltaisina. Huomionarvoista on, että eniten tarvetta osaamisen kehittämiseen kokevat yrityspalveluja tuottavat yritykset sekä palveluja helpommin työllistyville asiakkaille tuottavat palveluntarjoajat. Tämä voi tarkoittaa sitä, että näille

palvelualueille odotetaan syntyvän kilpailua, jossa pärjääminen edellyttää osaamisen kehittämistä ja uudistumista.

Vastaajaorganisaatioista noin puolet arvioi tarpeen olevan liiketoiminnan uudistamiselle ja vajaat 10 % toimijoista oli jo laatinut strategian kasvupalveluita silmällä pitäen. Eniten tarpeita ja suunnitelmia uudistaa liiketoimintaa on vaikeimmin työllistyville palveluja tarjoavilla yrityksillä. Osaltaan syynä tähän on se, että juuri vaikeimmin työllistyvien osalta palvelujen yksityistäminen tulee muuttamaan suuresti palvelujen tuottamisrakennetta. Lisäksi vaikeimmin työllistyvien palveluiden osalta markkinoilla toimimisen liiketoiminnallisiin edellytyksiin liittyy eniten epävarmuuksia ja haasteita. Vähiten aikomusta uudistaa liiketoimintaa on puolestaan yrityksille palveluita tarjoavien toimijoiden joukossa. Yrityksille tuotettavat palvelut tulevat kasvupalveluissa monilta osin säilymään nykyisen kaltaisina, joten liiketoiminnan uudistamiseen ei ole merkittävää tarvetta, vaikka osaamistarpeet koetaankin suuriksi.

Useilla isommilla toimijoilla on halukkuutta ja myös kykyä rakentaa oman sateenvarjonsa alle työllisyys- ja sote-palveluja yhdistäviä pidempiä palvelupolkuja. Sikäli kuin yrityksellä jo on laaja skaala palveluita, niitä ollaan valmiita tarvittaessa täydentämään alihankkijoilla. Konsortioveturina toimiminen edellyttää kuitenkin, että ansaintaa on mahdollisuus saada alihankinnan kautta oman liiketoiminnan ja ydinosaamisen tukena ja täydentäjinä (mm. nykypalveluja tukeva erityisosaaminen, toiminta tietyillä alueilla). Sen sijaan suunnitelmia kokonaan uusille palvelu- tai liiketoiminta-alueille laajentumista esimerkiksi alihankinnan tai konsortioiden kautta on toimijoilla toistaiseksi vähän.

Sote-puolen toimijoiden näkökulmasta kasvupalvelu-uudistuksen tavoitteita ja sisältöä ei tunneta, ja kasvupalvelut ovat jääneet selvästi sote-uudistuksen varjoon. Tämän johdosta sote-palveluja tarjoavilla yrityksillä on myös huono tietoisuus siitä, millaista osaamista tulevien kasvupalveluiden tuottamisessa tarvitaan ja millaisilla liiketoiminnallisilla edellytyksillä kasvupalvelumarkkinoilla tulisi toimia. Vastaavasti järjestökentällä on kiinnostusta, kokemusta ja osaamista vaikeimmin työllistyvien palveluihin. Järjestöistä kovin monella ei kuitenkaan ole riittävää liiketoimintaosaamista tulevia kasvupalvelumarkkinoita silmällä pitäen. Liiketoiminta-ajattelu ja ansaintalogiikka tulevat olemaan tulevilla palvelumarkkinoilla usealle kolmannen sektorin toimijalle hyvin erilaiset, kuin mitä ne ovat nykyisin.



## 6 Hankinta- ja hinnoittelumallit

### Aiempia havaintoja hankintamalleista

Nykytilanteessa TE-palvelujen ostot yksityisiltä palveluntuottajilta ovat perustuneet valtaosin malliin, jossa palveluntuottajalle maksetaan kiinteä palkkio palvelun tai palveluprosessin tuottamisesta ja palkkion suuruus määrittyy asiakasmäärien perusteella. Samoin käytössä on ollut osittain tulosperusteisia malleja, joissa palkkio perustuu pääosin kiinteään palkkioon suoritteesta, minkä lisäksi on maksettu tulosperusteista palkkiota esimerkiksi asiakkaan palvelun jälkeiseen tilanteeseen tai palvelun koettuun laatuun perustuen. Sen sijaan malleja, joissa palvelun hinta määrittyy pääosin tulosperusteisesti, on käytetty Suomessa TE-palveluiden hankinnassa toistaiseksi vähän. Kokemukset tulosperusteisista palveluhankinnoista TE-palvelujen hankinnassa perustuvatkin pitkälti viimeaikaisiin pilotteihin, joissa on kokeiltu erilaisia tulosperusteisia hankintamalleja.

Kotimaisista piloteista saadut kokemukset osoittavat, että hinnoittelu on vaikeaa ja optimaalisen hankintamallin kehittäminen vaatii vielä runsaasti työtä. Hyvistä tavoitteistaan ja lähtökohdistaan huolimatta piloteissa käytetyistä tulospalkkiojärjestelmistä iso osa ei ole toiminut toivotulla tavalla ja vain harva palveluntuottaja on ollut tyytyväinen ansaintaansa. Syinä mallien toimimattomuuteen ovat olleet muun muassa:

- pienet asiakasvolyymit, jotka eivät ole mahdollistaneet skaalautuja palvelutuotannossa;
- epäsuhta palvelun tuottajalta odotetuista tuloksista suhteessa niistä maksettaviin korvauksiin (ns. hintadeprivatio-ongelma; väärin määritetyt palkkiokriteerit, liian alhainen hinta);

- palkkionmaksun perusteena on käytetty kriteereitä, joihin palveluntuottaja ei voi omalla toiminnallaan suoraan vaikuttaa;
- pilottien lyhyt kesto aika, joka on ei ole mahdollistanut palkkion saamista pidempää palveluprosessia edellyttävistä asiakkaista tai palvelun pidemmän tähtäimen vaikuttavuudesta.

Haasteina osassa piloteissa ovat myös olleet palveluntuottajien heikko asiakastuntemus ja puutteellinen liiketoimintaosaaminen sekä käsitteiden ja tavoitteiden (mistä maksetaan, mitä laatutasoa odotetaan) epämääräisyys tilaajan ja tuottajan välillä. Myös asiakastiedon heikko liikkuminen tilaajan ja palvelun tuottajan välillä on vaikeuttanut palveluntuottajien tehokasta toimintaa ja sitä kautta saatavaa ansaintaa.

Markkinamallit, eli palvelujen ulkoistaminen, kilpailuttaminen ja yksityisen sektorin käyttö työvoimapalveluissa, ovat yleistyneet etenkin anglosaksisissa maissa. Tuloperusteinen hankinta onkin ollut näissä maissa tärkeässä roolissa yksityisen palvelutuotannon kehittymiselle ja yksityisten palvelumarkkinoiden syntymiselle. Huomiota on se, että työvoimapalveluiden markkinat eivät synny hetkessä, vaan kaikissa tarkastelun kohteena olleissa maissa on läpikäyty 10–15 vuoden pituinen kehitysprosessi. Tämä ajanjakso on sisältänyt virheistä oppimista ja järjestelmän yksityiskohtien muuttamista ja hienosäätöä. Eri maiden työpolitiikan palvelujen tuottamisen malleja on selvitetty kattavasti mm. työpolitiikan palvelurakennearvioinnin yhteydessä vuonna 2014, jolloin Owl Group Oy toteutti kansainvälisen vertaisarvioinnin työpolitiikan palvelurakenteista. Seuraavassa esitetyt havainnot palkkiomalleja koskevasta kansainvälistä kokemuksista ja opeista perustuvat pääosin tähän Owl Groupin tekemään Työpolitiikan palvelurakenteiden kansainvälisen vertaisarviointiin .

- Syyt ulkoisen palveluntuotannon hyödyntämiseen vaihtelevat tarkastelumaissa erityisesti kansallisista linjauksista johtuen. Ostopalvelujen ja järjestäjä-tuottajayhteistyön kehittämisen lähtökohtia ovat olleet tulosperusteinen hankinta, palvelujen määrittelyn väljyys (ns. black box -periaate) sekä laadun ja suorituskyvyn monipuolinen valvonta.

- Tulosperusteisissa järjestelmissä palveluntuottajille ei makseta bonuksia, vaan palvelusta maksetaan hinta vasta tulosten perusteella. Palkkiomallin taustalla useissa maissa vallitsee myös vaikuttavuusinvestointi-tyyppinen ajattelu.
- Mm. Isossa-Britanniassa ns. Work Programme -ohjelmassa palvelutarjoajat saavat maksuja asiakkaista työllistymisen sekä työssäolon mukaan, ja maksujen suuruudet riippuvat asiakkaiden saamista tuista. Ohjelman alun perusmaksu on turvannut erityisesti pienten ja erikoistuneiden palveluntarjoajien toimintamahdollisuudet. Australiassa maksuja on saatu työssä olemisesta. Lisäksi kauimpana työmarkkinoista olevien osalta maksuja on saatu myös sosiaalisten esteiden poistamisesta tai asiakkaiden siirtymisestä eteenpäin omalla palvelupolullaan.
- Iso-Britannia ja Australia ovat panostaneet merkittävästi palvelutuotannon sopimusten valvontaan. Molemmissa maissa palvelujen ostaminen eli hankinta sekä valvonta on keskitetty ministeriötasolle. Valvojat käyvät säännöllisesti keskustelua palvelun tuottajien kanssa ja valvovat sopimusehtojen toteuttamista. Australiassa palvelun tuottajien suorituskykytieto on julkista ja sitä analysoidaan regressioanalyysillä, jonka avulla kullekin palvelulle muodostetaan oma ”tähti-luokitus”. Asiakkaat ovat merkittävässä roolissa valitessaan palveluntarjoajaa tähtiluokituksen perusteella. Järjestelmät luovat palveluntuottajille varsin paljon hallinnollista taakkaa ja aiheuttavat myös hallintokustannuksia.
- Palvelujen määrittelyn riittävä väljyys on tulosperusteisessa hankinnassa ollut keskeinen edellytys hankinnan onnistumiselle. Sillä voidaan myös varmistaa palveluiden riittävä innovatiivisuus sekä palvelujärjestelmän kehittämis- ja toimintamahdollisuudet.
- Tulosperusteinen hankinta on ollut kaikissa vertailun kohteena olleissa maissa järjestelmän toimivuuden edellytys. Näin on voitu varmistua siitä, että palveluntuottajille maksetaan maksut todellisesta työllistämisestä, ei vain suoritteiden tekemisestä. Tulosperusteista hankintaa

työllistymispalveluissa on kehitetty pitkään, ja sen elementit ovat pisimmällä Isossa-Britanniassa ja Australiassa. Siirtymistä takaisin suoritemaksuihin ei ole lainkaan nähtävissä.

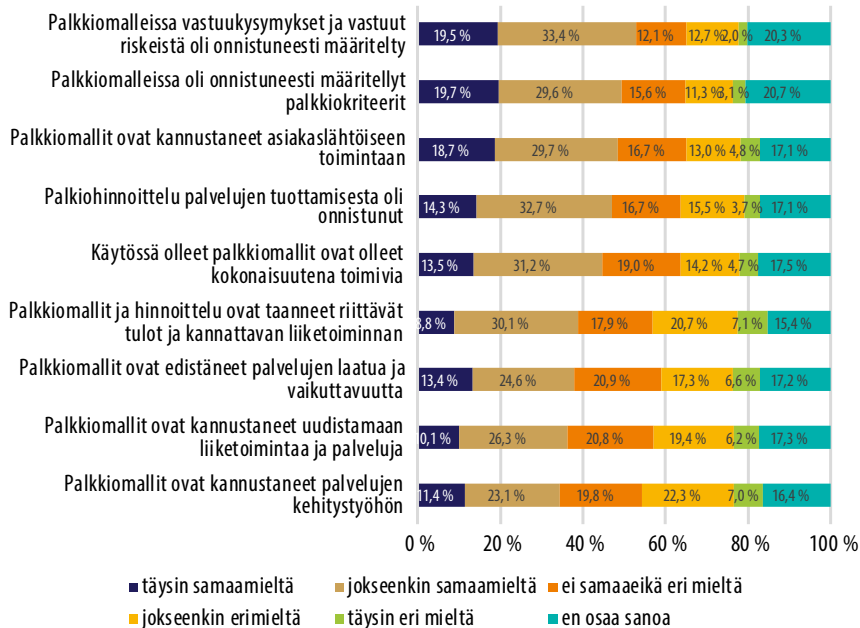
- Tulosperusteisissa järjestelmissä yleensä paremmin suoriutuvien markkinaosuutta kasvatetaan ja heikoimmin tuloksia tehneiden toimijoiden markkinaosuutta pienennetään (Iso-Britannia) tai sopimukset katkaistaan (Australia). Palkkiomallin taustalla vallitsee vaikuttavuusinvestointi-tyyppinen ajattelu.
- Palvelujen määrittelyn riittävä väljyys on tulosperusteisessa hankinnassa keskeinen edellytys hankinnan onnistumiselle. Iso-Britannia ja Australia eivät määrittele palvelujen sisältöä (eli edellytettäviä toimia) palvelun tuottajille lainkaan muutoin, kun palvelujen toteutusperiaatteiden osalta (esim. asiakkaiden oikeudet). Tällä halutaan varmistaa palveluiden riittävä innovatiivisuus sekä palvelujärjestelmän toimintamahdollisuudet.
- Tulosperusteista hankintaa ja työvoimapalveluiden painopisteen siirtämistä yksityiselle sektorille perustellaan toiminnan tehostamisella sekä asiakaslähtoisemmällä toimintatavalla. Kansainväliset esimerkit ovat osoittaneet, että yksityisen sektorin toiminta voi olla 5-15 % julkista tehokkaampaa nettovaikuttavuuden osalta. Yksityinen palveluntuotanto ei kuitenkaan ole kustannuksiltaan välttämättä julkista edullisempää. Parempi vaikuttavuus kuitenkin tekee toiminnasta kokonaisuudessa edullisempää, jos ja kun asiakkaat työllistyvät nopeammin.
- Välitulosten ja avaintulosten seuranta on tärkeää. Alun perin Australian mallissa ajatuksena oli seurata vain työllistymistuloksia ja rakentaa palkkiojärjestelmä ja yllykkeet tämän ympärille. Sittemmin on myös Australiassa todettu, että tarvitaan myös 'polkutulosten' ('Pathway outcomes') seuranta ja palkitseminen. Varsinkin kompleksisissa asiakastilanteissa polut voivat olla monivaiheisia ja pitkiä, joten myös 'pehmeiden' välitulosten (kuten aktivoituminen, osaamisen kehittyminen jne.) seuranta ja noteeraaminen ovat tärkeitä.

## 6.1 Palveluntuottajien kokemuksia ja arvioita hankintamalleista

Tässä tutkimuksessa toteutetun kyselyn ja asiantuntijahaastattelujen perusteella potentiaalisilla kasvupalveluntuottajilla on kokemuksia tulosperusteisten hankintamallien käytöstä vielä vähän. Alle kolmella %:lla kyselyyn vastanneista palveluntuottajista oli kokemusta tulosperusteisistä hankintamalleista. Täten kyselyyn vastanneiden palveluntuottajien näkemykset perustuvat pääosin kokemuksiin kiinteään palkkioon perustuvista malleista. Tulosten analyysissä on tämän vuoksi pyritty erottamaan ne yritykset, joilla on jossain muodossa kokemusta tulosperusteisistä malleista.

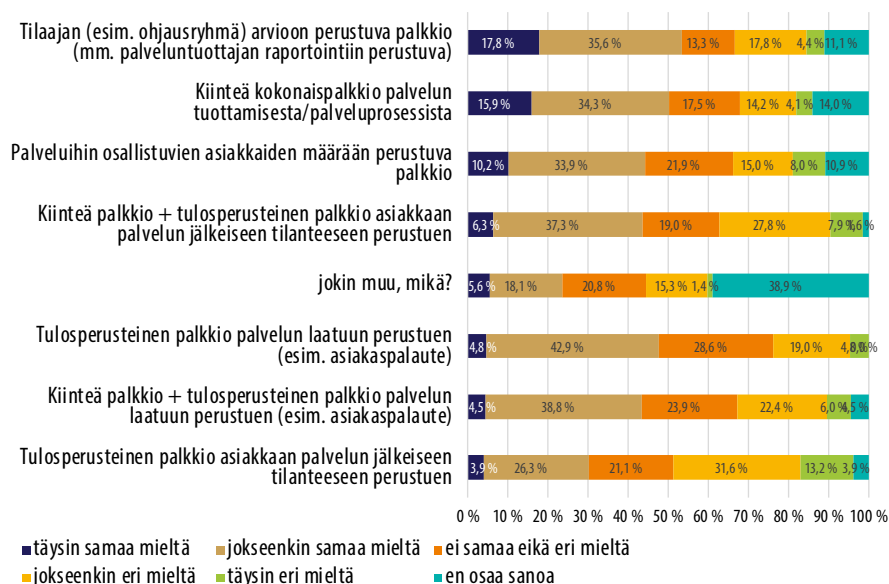
Yleisesti käytössä olleisiin palkkiomalleihin ollaan kokonaisuutena varsin tyytyväisiä. Erityisesti palkkiomalleissa ollaan tyytyväisiä vastuun ja riskien määrittelyyn, palkkiokriteerien määrittelyyn sekä siihen että palkkiomallit ovat kannustaneet asiakaslähtöiseen toimintaan. Sen sijaan yhtä onnistuneesti käytettyjen mallien ei koeta kannustaneen uudistamaan liiketoimintaa eikä palvelujen kehittämistä.

**Kuva 32. Vastaajien näkemyksiä palkkiomalleihin liittyviin väittämiin. Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Kiinteään palkkioon perustuviin malleihin ollaan kokonaisuutena jonkin verran tyytyväisempiä kuin tuloperusteisiin malleihin. Kokonaisuutena parhaimmiksi arvioidaan mallit, jotka perustuvat tilaajan arvioon perustuvaan palkkioon sekä kiinteään kokonaispalkkioon palvelun tuottamisesta. Heikoimmin toimivaksi koetaan taasen tuloperusteinen malli, jossa palkkio määrittyy asiakkaan palvelun jälkeisen tilanteen mukaan. Avointen vastausten ja asiantuntijanäkemyksen mukaan ongelmat tämän tyyppisessä mallissa liittyvät mm. ansainnan epävarmuuteen, jälkimaksatuskäytäntöön (palkkion saa jälkikäteen), seurannan hankaluuteen sekä maksukriteerien epäselvyyksiin.

**Kuva 33. Potentiaalisten kasvupalveluntuottajien näkemyksiä erilaisten palkkiomallien toimivuudesta kokonaisuutena. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Merkillepantavaa on, että sellaisten palveluntuottajien, joilla on kokemusta tulospalkkiomalleista, näkemykset palkkiomalleista eroavat jonkin verran niistä, joilla tätä kokemusta ei ole. Tulospalkkiomallia käyttäneet palveluntuottajat arvioivat palkkiomallin toimineen kokonaisuutena huonommin sekä taanneen riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan heikommin kuin muut palveluntuottajat. Toisaalta tulospalkkiomallia käyttäneet palveluntuottajat kokevat palkkiomallien kannustaneen palvelujen kehitystyöhön sekä uudistamaan liiketoimintaa ja palveluja selvästi

enemmän kuin palveluntuottajat, joilla ei ole kokemusta tulosperusteisista malleista. (Kuva 32)

Tulospalkkiomalleista kokemusta omaavilla palveluntuottajilla on pääsääntöisesti kokemusta useamman tyyppisen palkkiomallin käytöstä, joten tästä ei voi vetää suoraan johtopäätöstä siitä, että nimenomaan tulospalkkiomallit ovat syynä edellä mainittuihin havaintoihin. Sekä ulkomaisten että kotimaisten tutkimusten valossa selvää kuitenkin on, että tulosperusteisiin palkkiomalleihin liittyy palveluntuottajien ansaintaan liittyviä haasteita, mutta ne sisältävät vahvan kannusteen uudistaa palveluja ja toimintatapoja.

**Kuva 34. Vastaajien näkemyksiä palkkiomalleihin liittyviin väittämiin. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



## Sote-palveluntuottajat erillistarkastelussa

Kyselyyn vastanneista sote-palvelun tuottajista noin 140 oli tuottanut tai osallistunut kilpailutuksiin palveluista, joissa tilaajana on ollut ELY-keskus tai TE-toimisto. Liittyen nykyisillä kasvupalvelumarkkinoilla toimimiseen, sote-kasvupalvelutuottajilta tiedusteltiin sitä, millaisella palkkiomallilla he palveluita ELY-keskuksille ja

TE-toimistoille tuottavat (taulukko 12). Noin puolella tuottajista (46 %) palkkiomallina oli ollut kiinteä kokonaispalkkio. Vajaa kolmasosa kertoi tuottaneensa palveluita myös asiakkaiden määrään sidoksissa olevalla palkkiomallilla. Kokemusta puhtaista tulosperusteisista palkkiomalleista kyselyyn vastanneilla palveluntuottajilla ei juurikaan ollut.

**Taulukko 12. Sote-palvelutuottajien nykyiset palkkiomallit ELY-keskuksille ja TE-toimistoille tuotetuissa palveluissa (N:43). Vastaajien on ollut mahdollista valita useampi vaihtoehto.**

Palkkiomalli tuotetuissa kasvupalveluissa	Kuinka monella tällä hetkellä, % (N)
Kiinteä kokonaispalkkio palvelun tuottamisesta/palveluprosessista	46% (66)
Palveluihin osallistuvien asiakkaiden määrään perustuva palkkio	27% (38)
Kiinteä palkkio + tulosperusteinen palkkio asiakkaan palvelun jälkeiseen tilanteeseen perustuen	8% (12)
Kiinteä palkkio + tulosperusteinen palkkio palvelun laatuun perustuen (esim. asiakaspalaute)	3% (4)
Tulosperusteinen palkkio asiakkaan palvelun jälkeiseen tilanteeseen perustuen	4% (6)
Tulosperusteinen palkkio palvelun laatuun perustuen (esim. asiakaspalaute)	0%
Tilaajan (esim. ohjausryhmä)arvioon perustuva palkkio(mm. palveluntuottajan raportointiin perustuva)	5 (4%)
Jokin muu (avovastaus)	11% (16)

Käytettyjä palkkiomalleja tarkasteltiin myös suurten organisaatioiden näkökulmasta. Suurista organisaatioista noin puolet (47 %) kertoi tuottaneensa palveluita palkkiomallilla, joka perustui palveluun osallistuvien asiakkaiden määrään. Vajaa puolet (40 %) suurista organisaatioista vastasi myös tuottaneensa kasvupalveluita kiinteällä kokonaispalkkiolla.

Tulevien kasvupalvelumarkkinoiden houkuttelevuuden kannalta suuri merkitys on sillä, minkälaisiksi palveluntuottajan ja palveluiden järjestäjän väliset palkkiomallit muodostuvat. TE-palveluja tuottaneiden sote-organisaatioiden näkemyksen perusteella palkkiomalleja tulisi kehittää siten, että palkkiomallissa huomioidaan nykyistä vahvemmin palvelujen laatu sekä asiakkaan asteittaisen tilan paraneminen. Kuten yksi vastaajista asian ilmaisi: ”Selkeintä olisi määritellä palvelutuotteelle malli ja hinta laadun, toimintaympäristön, ammatillisesti pätevän henkilöstön mukaan”.



Kuten myös muissa muut vastaajaryhmät, myös sote-palvelujen tuottajat näkivät markkinapuheenvuoron tärkeäksi palkkiomallin rakentamisessa.

Kyselyssä vastaajille annettiin myös mahdollisuus kommentoida palkkiomallien kehittämistä avovastauksella. Sekä avovastauksissa että haastatteluissa moni tuottaja painotti laadun ja myös osaamisen huomioimista palkkioissa. Vastaukset puolsivat mallia, jossa sekä suoritteet että tulos huomioidaan. ”Palvelusta maksettavan hinnan tulisi osaksi perustua tuloksiin” tai ”Ainoastaan toimenpidepohjainen malli luo riskittömän yritysmallin”. Toisaalta tässä yhteydessä esitettiin myös huomioita siitä, että laadun (kuten myös tulosten) arvioinnille tuli olla selkeät kriteerit, joskaan niiden muodostaminen ei ole helppoa. Monessa vastauksessa toivomuksena oli eräänlainen hybridimalli, jossa yhdistyisivät sekä laatuun sidoksissa oleva että suoriteperusteinen palkkio. ”Monenlaisia malleja tulisi olla tarjolla ja eri tilanteissa erilaisia. Pääasia olisi, että kaikkea palvelua ei pakotettaisiin vain yhteen halvimpaan malliin.”

## 6.2 Palkkiomallit palvelujen laadun ja kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta

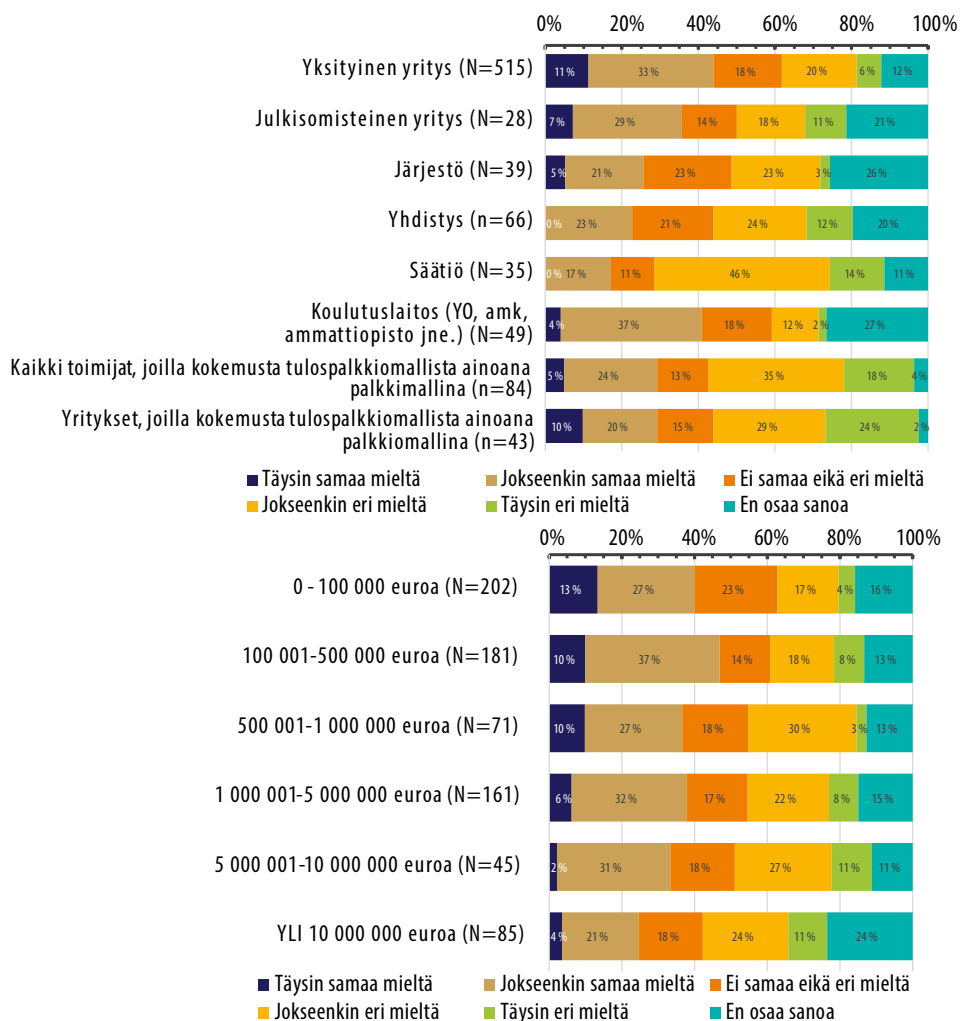
Seuraavassa on analysoitu tarkemmalla tasolla vastaajien näkemyksiä väittämistä ”Palkkiomallit ja hinnoittelu ovat taanneet riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan” sekä ”Palkkiomallit ovat edistäneet palvelujen laatua ja vaikuttavuutta”.

Organisaatioittain tarkasteltuina yksityiset yritykset sekä julkisomisteiset yritykset kokevat TE-palveluissa käytettyjen palkkiomallien ja hinnoittelun taanneen muita organisaatioita paremmin riittävän tulon ja kannattavan liiketoiminnan. Vastaavasti liikevaihdoltaan pienet yritykset kokevat käytettyjen palkkiomallien taanneen riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan suurina yrityksinä enemmän. Kuten jo aiemmin on todettu, palveluntuottajat, joilla on ollut kokemusta tulosperusteisista palkkiomalleista, kokevat käytettyjen palkkiomallien ja hinnoittelun taanneen keskimääräistä heikommin kannattavan liiketoiminnan (Kuva 35).

Kaikkein heikoimmin palkkiomallien nähdään turvanneen riittävät tulot säätiö-, yhdistys- ja järjestökentällä. Huomion arvoista on, että monet näistä tarjoavat apuaan ja palveluita osatyökykyisille ja muille vaikeimmin työllistyville. Juuri näiden

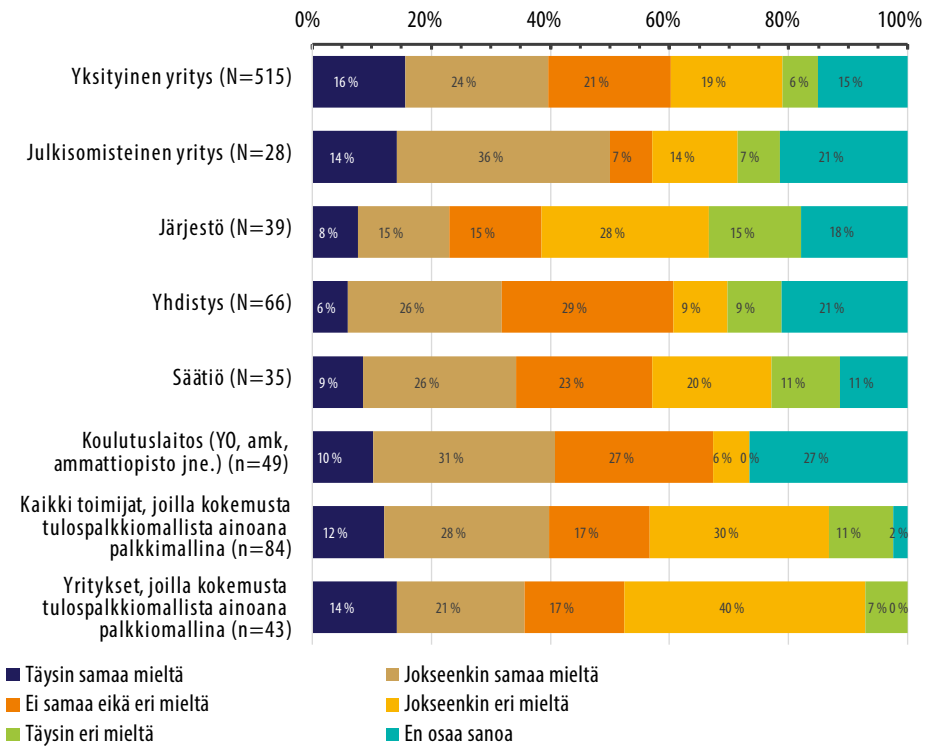
vaikeimpien asiakasryhmien osalta palkkioiden riittävyys tulojen ja kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta koetaan kaikkein heikoimmiksi. Vastaavasti parhaiten nykyiset palkkiomallit ovat kyselyyn vastanneiden mukaan toimineet yrityspalveluissa sekä helpommin työllistyvien aikuisten palveluissa. Tämän perusteella etenkin vaikeimmin työllistettävien asiakkaiden palveluun tarvitaan hinnoitteluperiaatteiltaan uuden tyyppisiä malleja.

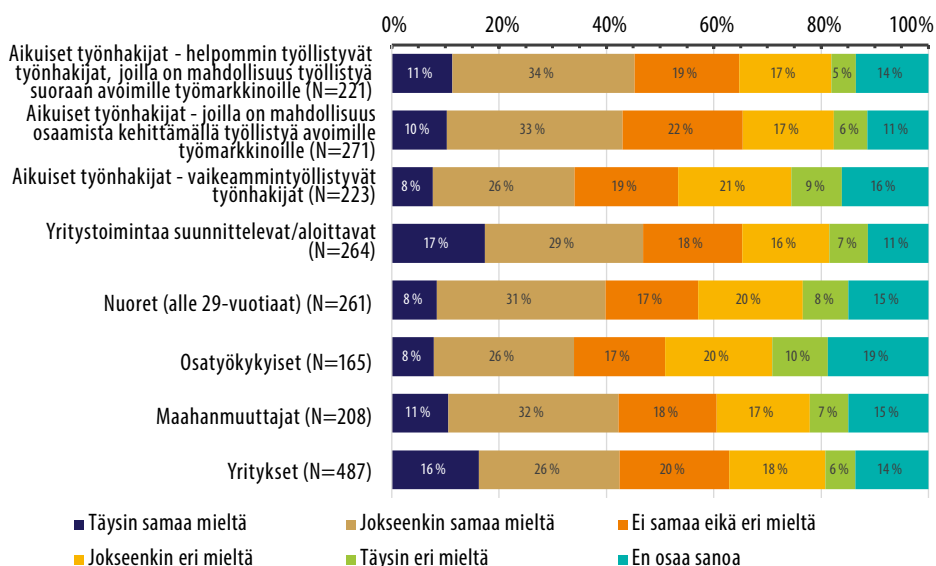
**Kuva 35. Vastaajien näkemykset väittämään Palkkiomallit ja hinnoittelu ovat taanneet riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Etenkin tulosperusteisten palkkiomallien toivotaan kannustavan palveluntuottajia tuottamaan uudentyyppisiä laadukkaita ja vaikuttavia palveluita. Tässä suhteessa palkkiomallit TE-palveluissa näyttävät toimineen tähän asti verraten hyvin. Kaikista vastaajista noin 40 % yhtyy väittämään, että palkkiomallit ovat edistäneet palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. Organisaatioittain tai palvelun kohderyhmittäin tarkasteltua palveluntuottajien näkemyksissä ei ole suuria eroja. Järjestöt, yhdistykset ja säätiöt kokevat palkkiomallien kannustavuuden hieman vähäisempänä kuin yrityskenttä. Sen sijaan sillä, onko palveluntuottajalla kokemusta palkkioperusteisista malleista, ei näytä olevan erityistä vaikutusta siihen, miten palkkiomallien koetaan edistäneen palvelujen laatua ja vaikuttavuutta.

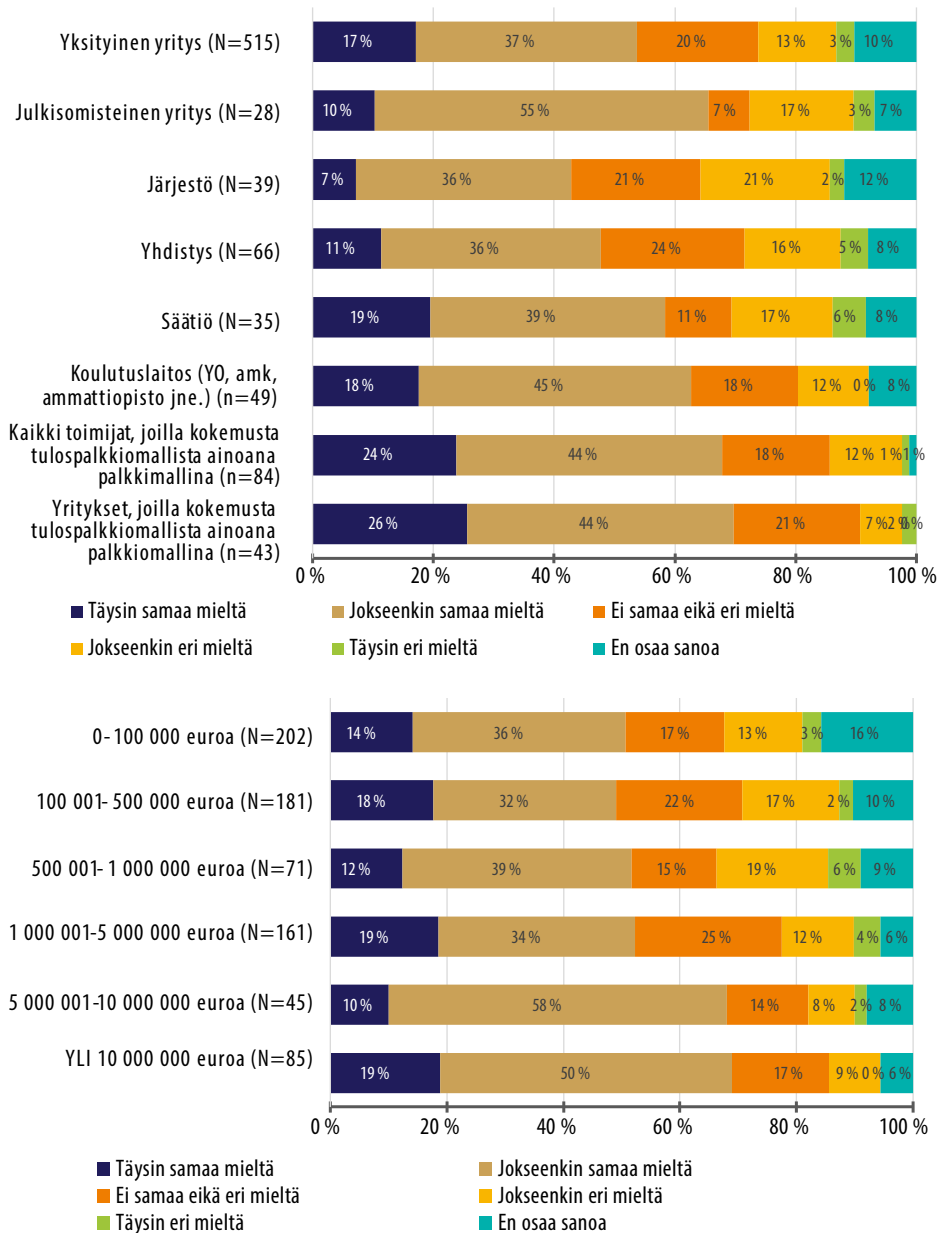
**Kuva 36. Vastaajien näkemykset väittämään Palkkiomallit ovat edistäneet palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**





Kyselyn ja tutkimuksen yhteydessä tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella tulospoikkeuksellisia malleja tarvitaan jatkossa, mutta niiden suhteen on tehtävä kehitystyötä. Kyselyyn vastanneista palveluntuottajista reilu puolet näkee, että palkkiomallina tulee korostaa tulospoikkeuksellisia malleja (olettaen, että kokonaispalkkio voi tulosten perusteella nousta suuremmaksi kuin kiinteässä palkkiomaksussa). Etenkin yritykset ja koulutuslaitokset kannattavat tulospoikkeuksellisuutta palkkiomallin kriteerinä – samoin liikevaihdoltaan suurimmat palveluntuottajat. Huomionarvoista on se, että erityisesti ne palveluntuottajat, joilla on jo kokemusta tulospalkkiomalleista, kannattavat niitä kaikkein eniten. (Kuva 36-37). Tämä kieli osaltaan siitä, että tuloksiin perustuvat palkkiomallit nähdään peruslähtökohdiltaan oikeasuuntaisina (ohjaa tekemään tehokkaasti oikeita asioita) ja niiden nähdään käytännön haasteista huolimatta edistävän tehokasta ja vaikuttavaa toimintaa.

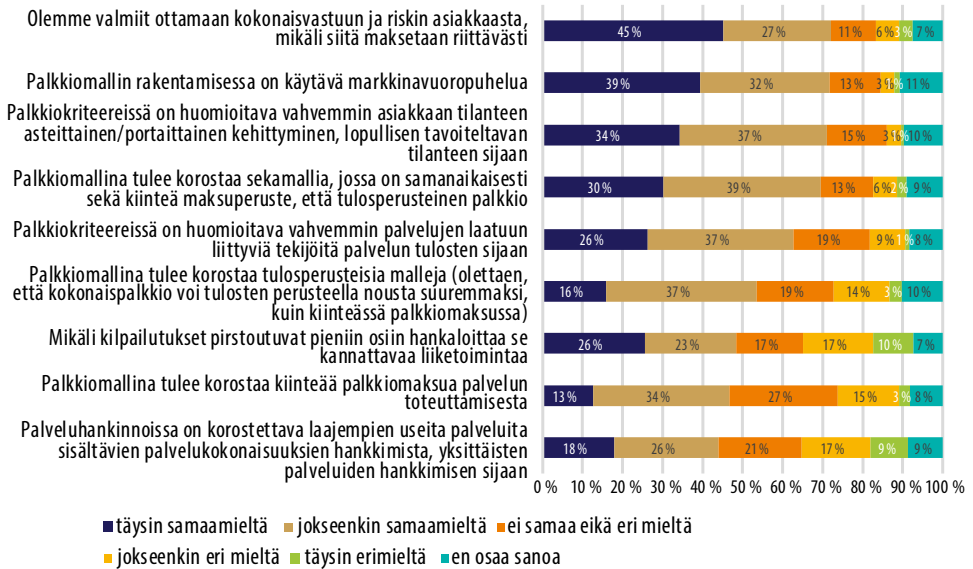
**Kuva 37. Vastaajien näkemykset väittämään Palkkiomallina tulee korostaa tulosperusteisia malleja (olettaen, että kokonaispalkkio voi tulosten perusteella nousta suuremmaksi, kuin kiinteässä palkkiomaksussa). (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



Kaiken kaikkiaan palveluntuottajien näkemykset palkkiomalleista vaihtelevat suuresti vastaajasta ja hänen taustaorganisaatiostaan riippuen. Erilaisten hankintamallien toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta esitetään toisistaan poikkeavia ja osin myös ristiriitaisia näkemyksiä, jotka ovat näkökulmasta riippuen hyvinkin perusteltuja. Ehkä kaikkein isoin periaatteellinen näkemysero liittyy hankintojen kokoon. Pienet palveluntuottajat korostavat omien resurssien ja mahdollisuuksien näkökulmasta pienten ja lyhytkestoisten hankintojen roolia. Isommat yritykset korostavat puolestaan suurten ja pidempikestoisten hankintojen merkitystä erityisesti palvelujen kehittymisen ja markkinoiden luonnin perustana. Pienet yritykset pelkäävät, että suuret pidempikestoiset hankinnat johtavat muutaman suuryrityksen monopoliin. Suuret yritykset puolestaan näkevät, että hankintojen pirstoutuminen ja pienet hankinnat eivät luo kannusteita palvelujen ja toimintamallien kehittämiseen eikä pysyvään liiketoimintaan.

Edellä mainittua lukuun ottamatta kyselyyn vastanneet palveluntuottajat ovat varsin yksimielisiä siitä, millaisia kriteereitä palkkiomallien kehittämisessä ja soveltamisessa on syytä painottaa jatkossa. Varsin yksimielisiä ollaan siitä, että mallin tulisi olla tietynlainen hybridi- tai sekamalli, joka sisältää sekä kiinteän että tulosperusteisen palkkio-osan. Palkkiokriteereissä tulisi myös huomioida vahvemmin asiakkaan tilanteen portaittainen kehittyminen sekä palvelun laatuun liittyvät tekijät. Erityisen kannatettavana menettelytapana palkkiomallien ja kriteereiden rakentamisessa pidetään palvelun tilaajan ja tuottajan välistä markkinavuoropuhelua.

**Kuva 38. Vastaajien näkemyksiä palkkiomalleista ja hinnoittelusta. (Kysely potentiaalisille kasvupalvelun tuottajille, syksy 2018).**



## Näkökulmia tulosperusteiseen palkkiomalliin ja hinnoitteluun.

Tulevien kasvupalvelujen hinnoitteluun tai hintaan palveluntuottajat eivät halua ottaa selkeää kantaa. Syynä tähän voivat olla mm. liikesalaisuudet, tiedon puute sekä epävarmuudet tulevista asiakkaista, hankintamalleista ja markkinan koosta. Tarjouksissa ja palvelun hinnoittelussa palvelun tuottamisen kustannukset (menot) pystytään yleisesti laskemaan melko tarkasti etenkin, jos asiakaskunta on tuttu ja palvelutarve selkeä. Sen sijaan tulojen kannalta hinnan estimointi on sitä hankalampaa, mitä useammasta komponentista palkkioperuste koostuu. Kokonaisansainnan kannalta hintaa määrittäessä tärkeitä komponentteja ovat mm. asiakassegmentti ja palvelutarve, asiakasvirrat ja -volyymit, palvelu ja palvelun laatu, tavoiteltavat tulokset ja mahdolliset tavoitetasot.

Palkkiomallien ja hinnan määrittämisestä edelleen hankaloittaa se, että tuleva kasvupalvelumarkkina tulee koostumaan erityyppisten asiakkaiden ja asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella lukuisista erilaisista palvelualueista/osamarkkinoista, joissa liiketoimintaedellytykset ja ansaintamallit vaihtelevat suuresti. Samoin

palveluntuottajien edellytykset tuottaa palveluita vaihtelevat suuresti esimerkiksi yrityksen koon, toimialan ja organisaatiomuodon perusteella. Onkin selvää, että kasvupalveluiden tuottamiselle ei ole yhtä oikeaa palkkiomallia tai hintaa, vaan tarvitaan erityyppisiä malleja erityyppisiin hankintoihin. Yhteistä eri näkemyksille on kuitenkin se, että tulosperusteisuutta palkkiomallin perustana ja hinnan määrittelyyn lähtökohtana kannatetaan laajalti. Tulosperusteisen hankintamallin ja hinnoittelun yleisinä periaatteina korostetaan puolestaan erityisesti seuraavia kriteereitä:

- I. Palkkiomallin lähtökohtana tulee olla asiakasprofiili ja aito palvelutarve.
- II. Ei ole yhtä optimaalista mallia, vaan prosessista/toimenpiteistä/käynnistämisestä, välituloksista ja tuloksista sekä tulosten pysyvyydestä tulisi maksaa hankinta/tapauskohtaisesti.
- III. Riskin ja vastuun jakautuminen on huomioitava kokonaishinnassa.
- IV. Palkkion saanti ei saa viivästyä kohtuuttomasti.
- V. Palkkiomallissa ei saa käyttää sellaisia ostajan/hallinnon kriteereitä, joihin palveluntuottaja ei voi itse vaikuttaa.
- VI. Mallit eivät saa olla liian monimutkaisia, eivätkä ne saa sisältää liian useita elementtejä (siitä, mitä kokonaismaksu koostuu). Monimutkaisuus vaikeuttaa hinnoittelua sekä ansainnan hahmottamista.
- VII. Liiketoiminnan käynnistymisvaiheessa (mm. investoinnit palveluihin ja toiminnan kehittämiseen) ja markkinoiden luomisvaiheessa enemmän palkkiota palveluista ja myöhäisemmässä vaiheessa tuloksesta.
- VIII. Oli malli millainen tahansa, se tulisi taata, että palvelun tuottamisen kulut tulevat katetuksi.
- IX. Mallin ja hinnoittelukriteereiden täytyy sisältää kannusteita myös tienata (kateprosentti).
- X. Ostajan ja palveluntuottajien keskinäistä markkinavuoropuhelua tulee käydä hinnan ja palkkioperusteiden määrittelyssä.



Palkkiomallit ja tulospalkkioon perustuvan hinnoittelun perusteet ovat tärkeitä palveluliiketoiminnan ja kasvupalvelumarkkinoiden synnylle. Markkinaehtoisen palvelutuotannon sekä markkinoiden synnyn näkökulmasta avainkysymys on myös se, millaisilla kokonaisuomäärillä ja volyymeillä palveluja hankitaan sekä millaiset ovat palveluntuottajien liiketoiminnalliset realiteetit ja insentiivit tuottaa palveluja tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Tärkeä kysymys on se, tarjoavatko aukeavat palvelumarkkinat ja hankintamallit mahdollisuudet mm. skaalaetujen saavuttamiseen. Palveluntuottajan ansainnan ja liiketoiminnan näkökulmasta oleellisia tekijöitä tässä ovat muun muassa hankintojen kokonaishinta ja ansainta/asiakas, asiakasvoilymit ja -virrat, asiakkaiden palvelutarpeet ja palvelutarpeiden homogeenisuus, yrityskohtaiset strategiat, toimintamallit ja palvelukonseptit sekä palvelun kysyntä- ja tarjontatilanne markkinoilla.

Hinta markkinoilla määrittynyt yleisesti sen perusteella, mitä asiakkaan kannattaa palvelusta maksaa (tai on siitä valmis maksamaan) ja millä hinnalla palveluntuottaja on valmis sen tuottamaan. TE-palveluissa ulkoisten hankintojen hinnoittelu näyttää perinteisesti pohjautuvan tilaajan arvioon perustuvaan palkkioon, jossa hinta määrittyy pitkälti aikaisempien hankintahintojen sekä palvelunhankintaan budjetoitujen varojen perusteella. Viime aikoina hinnoitteluun ja tulospäätteisiin palkkiomalleihin on pyritty rakentamaan myös elementtejä, jossa huomioidaan palvelun tuloksena syntyvä yhteiskunnallinen hyöty. Sen sijaan hankintojen yhteydessä käydystä markkinapuheenvuorosta huolimatta palvelun tarjoajien liiketoiminnallisten ja markkinaehtoisten realiteettien huomioiminen on jäänyt hinnoittelussa vähäiselle huomiolle.

## 6.3 Yhteenveto

Kiinnostusta kasvupalveluiden tuottamiseen on runsaasti, mutta kokemusta ja tietämystä tulospäätteisistä hankintamalleista ja hinnoittelusta on vähän. TE-palvelujen ostot yksityisiltä palveluntuottajilta ovat perustuneet valtaosin malliin, jossa palveluntuottajalle maksetaan kiinteä palkkio palvelun tai palveluprosessin tuottamisesta ja palkkion suuruus on määrittynyt asiakasmäärien perusteella. Sen sijaan malleja, joissa palvelun hinta määrittynyt pääosin tulospäätteisesti, on käytetty Suomessa TE-palveluiden hankinnassa toistaiseksi vähän. Kokemukset niistä perustuvat

pitkälti viimeaikaisiin pilotteihin, joissa käytetyistä tulospalkkiojärjestelmistä iso osa ei ole toiminut toivotulla tavalla ja vain harva palveluntuottaja on ollut tyytyväinen ansaintaansa.

Kyselyn perusteella kiinteään palkkioon perustuviin malleihin ollaan kokonaisuutena jonkin verran tyytyväisempiä, kuin tulosperusteisiin malleihin. Parhaimmiksi arvioidaan mallit, jotka perustuvat tilaajan arvioon perustuvaan palkkioon sekä kiinteään kokonaispalkkioon palvelun tuottamisesta. Heikoimmin toimivaksi koetaan tulosperusteinen malli, jossa palkkio määrittyy asiakkaan palvelun jälkeisen tilanteen mukaan. Tulospalkkiomallin koetaan taanneen palkkiomalleista heikoimmin palveluntuottajalle riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan. Ongelmiksi tämän tulospalkkiomalleissa on koettu mm. ansainnan epävarmuus, jälkimaksatuskäytännöt (palkkion saa jälkikäteen), seurannan hankaluus ja tuloksen todentamisen vaikeus sekä maksukriteerien epäselvyydet (mistä maksetaan).

Sekä ulkomaisten että kotimaisten kokemusten valossa näyttää kuitenkin ilmeiseltä, että vaikka tulosperusteisiin palkkiomalleihin liittyy isoja haasteita, sisältävät ne vahvan kannusteen uudistaa palveluja ja tehostaa toimintatapoja. Kyselyn perusteella tulospalkkiomallia käyttäneet palveluntuottajat kokevat palkkiomallien kannustaneen heitä palvelujen kehitystyöhön sekä uudistamaan liiketoimintaansa ja palveluja selvästi enemmän, kuin palveluntuottajat, joilla ei ole kokemusta tulosperusteisistä malleista.

Tulospalkkiomalleja kannatetaan, olettaen että kokonaispalkkio voi tulosten perusteella nousta suuremmaksi kuin kiinteässä palkkiomaksussa. Huomionarvoista on, että ne palveluntuottajat, joilla on jo kokemusta tulospalkkiomalleista, kannattavat kaikkien vahvimmin niiden käyttöä myös jatkossa. Tämä kieli siitä, että tuloksiin perustuvat palkkiomallit nähdään peruslähtökohdiltaan oikeansuuntaisina – ”ohjaavat tekemään tehokkaasti oikeita asioita”, ja niissä nähdään olevan käytännön haasteista huolimatta toimintatapoja ja palvelujen vaikuttavuutta tehostavaa potentiaalia. Varsin yksimielisiä ollaan siitä, että mallin tulisi olla tietynlainen hybridi- tai sekamalli, joka sisältää sekä kiinteän että tulosperusteisen palkkio-osan. Palkkiokriteereissä tulisi myös huomioida vahvemmin asiakkaan tilanteen portaittainen kehittyminen sekä palvelun laatuun liittyvät tekijät. Erityisen kannatettavana menettelytapana palkkiomallien ja kriteereiden rakentamisessa sekä hinnan määrittelyssä pidetään palvelun tilaajan ja tuottajan välistä markkinavuoropuhelua.

Myös tietämys tulevista kasvupalvelumarkkinoista on puutteellista, mikä on luonnollista, sillä markkina on toistaiseksi kehittymätön ja liiketoimintaympäristö epävarma. Epätietoisuus ja epävarmuus tulevasta rajoittavat mm. selkeiden liiketoimintastrategioiden laatimista ja vaikeuttavat muun muassa palvelujen hinnan ja palkkiomaksun perusteiden määrittelyä.

Nykyisiä tulosperusteisia palkkiomalleja kritisoidaan palveluntuottajien puolelta siitä, että ne eivät ole taanneet riittävää ansaintaa, eivätkä ole kannustavia pidempiaikaiseen systemaattiseen palvelutoimintaan. Kannattavan liiketoiminnan ja markkinoiden synnyn iso haaste tulevissa kasvupalveluissa kiteytyykin siihen, että julkisilla varoilla ei ole voitu (eikä ole ollut resursseja) tuottaa räätälöidysti palveluratkaisuja tiettyjen asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeisiin. Tulospalkkiomallin logiikan mukaisesti tuloksiin ja ansaintaan pääsy kuitenkin edellyttää palveluntuottajilta tehokkaita asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluja (etenkin vaikeimmin työllistyvien palvelujen osalta). Mikäli ulkoisten palveluhankintojen hinnoittelun perusteena ja kokonaishintana käytetään ulkoistettavien palvelujen nykyisiä työllisyydenhoidon resursseja, on epärealistista olettaa, että maahamme syntyisi kattavat eri asiakastarpeet huomioivat yksityiset palvelumarkkinat.

Kansainväliset kokemukset palkkiomalleista osoittavat sen, ettei uutta mallia ja tavoiteltavia palvelumarkkinoita luoda hetkessä. Mikään yksittäinen malli ei myöskään näytä olevan selkeästi parempi muihin nähden, eikä esimerkiksi markkinamallien/palvelutuotannon yksityistämisen paremmasta vaikuttavuudesta verrattuna aikaisempiin malleihin ole yksiselitteistä ja selkeää näyttöä. Työllisyyden hoitoon liittyvät keskeiset haasteet, kuten pitkäaikaistyöttömyyden vähentäminen ja vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville ratkaisun löytäminen, ovat vaikeasti ratkaistavia ongelmia käytetystä mallista tai palkkiosta riippumatta.

## 7 Kasvupalveluiden synnyn haasteet ja kehittämistarpeet

Kysely potentiaalisille kasvupalveluntuottajille antaa hyvin positiivisen kuvan potentiaalisten kasvupalveluntuottajien halukkuudesta ja kyvystä toimia tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla. Synä tähän voidaan pitää paitsi kyselyn luonnetta palveluhalukkuuden – ei varsinaisen kyvyn – testaajana, myös vastaajien epätietoisuutta tuleviin kasvupalveluihin liittyvistä realiteeteista. Tämän vuoksi vastaajien näkemykset perustuvat pitkälti toiveisiin ja oletuksiin tulevista markkinamahdollisuuksista, ei liiketoiminnallisiin realiteetteihin palveluntuottajana. Oletettavaa on, että vain osa halukkaista kasvupalveluntuottajista tulee toimimaan kasvupalvelujen tuottajina tulevissa maakunnissa. Halukkuudesta ja toiveista on vielä pitkä matka konkreettisten kasvupalvelujen tuottajaksi.

Tietämys tulevista kasvupalvelumarkkinoista on puutteellista, sillä markkina on tois-  
taiseksi kehittymätön ja liiketoimintaympäristö epävarma. Epävarmuus tulevasta rajoittaa selkeiden liiketoimintastrategioiden laatimista ja vaikeuttaa mm. palvelujen hinnan ja palkkionmaksun perusteiden määrittelyä. Maakuntien vapaus päättää itsenäisesti palvelujen ulkoistamisesta edelleen luo epävarmuutta tulevien kasvupalvelujen toimintaympäristöön. Strategioita toiminnan alueellisen laajuuden suhteen on vaikea tehdä, kun ei tiedetä millä tavoin ja missä laajuudessa eri maakunnat ulkoistavat palveluitaan. Epätietoisuus ja epävarmuus tulevasta (mm. markkinan koko, hankintakäytännöt, toimintaympäristön kehitys mm. mahdolliset tuki- ja etuusjärjestelmien muutokset yms.) eivät rohkaise palveluntuottajia uuden liiketoiminnan käynnistämiseen tai palvelujen uudistamiseen. Mikäli epävarmuus jatkuu pitkään, uhkana on, että kiinnostus kasvupalvelumarkkinoita kohtaan vähenee.

Kilpailulliseen tuotantomalliin siirtyminen edellyttää monipuolista ja ajantasaista tietoa palvelumarkkinoista. Tärkeää olisi, että yritykset pystyisivät nykyistä paremmin ennakoimaan tulevaa. Mitä nopeammin markkinatoimijat tietävät, miten maakunnissa tullaan toimimaan ja mitä palveluita ostamaan, sitä nopeammin osataan valmistautua ja tehdä tarvittavia investointeja toiminnan kehittämiseen. Tiedonvaihtoa ja eri toimijoiden keskinäistä vuoropuhelua – hyvänä esimerkkinä markkinavuoropuhelu – tarvitaan edelleen lisää. Samoin keskeisesti kasvupalvelumarkkinoihin vaikuttaviin auki oleviin asioihin tulisi saada mahdollisimman nopeasti ratkaisuja, muun muassa allianssimalli voi tarjota mahdollisuuksia tähän.

Ylipäänsä kasvupalvelutoimijoiden kohtaamispaikkoja, alustoja ja toimijaverkostoja tarvitaan lisää ja kasvupalvelukeskustelussa ulkokehälle jäänyttä järjestökenttää tulisi aktivoida vahvemmin mukaan verkostoihin. Tärkeä on varmistaa myös se, että jollain taholla on pidempiaikainen kokonaisnäkemys ja ennakkoymmärrys siitä, mihin kasvupalveluissa ollaan menossa pidemmällä aikatahtäyksellä.

Palvelujen, hinnoittelun ja tulevan markkinan kehittymisen määräykset tapahtuvat nykyisin pääosin virkamiesvetoisesti. Markkinavuoropuhelusta huolimatta käytetyillä palkkiomalleilla ei ole pystytty riittävästi luomaan edellytyksiä ja kannusteita kannattavalle liiketoiminnalle, eikä palveluiden ja toimintatapojen uudistumiselle. Palkkiomallien ja hinnan määrittämistä hankaloittaa etenkin se, että kasvupalvelumarkkina koostuu erityyppisten asiakkaiden ja asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella lukuisista erilaisista palvelualueista/osamarkkinoista, joissa liiketoimintaedellytykset ja ansaintamallit vaihtelevat suuresti. Nämä tunnetaan toistaiseksi huonosti. Nykyisissä ja etenkin tulevaisissa maakunnallisissa hankintamalleissa ja hinnoittelussa on aidosti huomioitava markkinaehtoisen liiketoiminnan peruslähtökohdat ja realiteetit.

Hankintojen mahdollinen pirstoutuminen pieniin osiin voi viedä pohjan pois kannattavalta pysyvältä liiketoiminnalta etenkin, jos hankintojen koko ja asiakasvolyymit jäävät niissä pieneksi. Toisaalta ongelmaksi voi muodostua se, että isot ja pitkäkestoiset hankinnat saattavat suosia isoja toimijoita ja johtaa monopolimarkkinoihin. Asiakkaille tasapuoliset palvelumarkkinat koko Suomessa eivät voi rakentua pelkästään suurten toimijoiden varaan. Toimivilla palvelumarkkinoilla tarvitaan erityyppisiä toimijoita ja paikallinen osaaminen pitäisi saada aktivoitua ja integroitua

mukaan kasvupalveluiden tuottamiseen. Etenkin kolmas sektori tulisi saada tiiviimmin mukaan palveluntuottajaverkostoihin.

Tulevien kasvupalvelujen osalta kyse on viime kädessä maakuntien ja yhteiskunnan luomista ja ylläpitämisestä (ei puhtaasti markkinaehtoisista) palvelumarkkinoista. Tämän vuoksi palvelujen hankinnan pelisääntöjen ja reunaehtojen täytyy olla selkeät sille, millaisilla edellytyksillä kasvupalveluita voidaan jatkossa järjestää ja tuottaa. Palveluntuottajan on vaikea tehdä suunnitelmia ja investointeja laajempien palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen tai verkostojen luomiseen, jos sillä ei ole tietoa siitä, millaisella palkkiomallilla (tai kapitaatiolla) palveluiden tuottamista ja kehittämistä tuetaan. Vastaavasti palvelun järjestäjällä tulee olla tieto ja ymmärrys siitä, millaisilla liiketoiminnallisilla edellytyksillä palvelun tuottajat ovat valmiita toimimaan haluttujen päämäärien (esim. palvelun laatu, vaikuttavuus, tasapuolisuus yms.) eteen.

Laajasti uusien kasvupalvelumarkkinoiden synnyn perimmäinen haaste kiteytyy kuitenkin siihen, että ulkoisten palveluostojen volyymin lisäykseksi on työ- ja elinkeinoministeriössä arvioitu noin 150 miljoonaa euroa vuodessa (nykyinen markkina noin 270 Meur). Tämä on uusien markkinoiden synnyn kannusteena verraten pieni summa, etenkin, kun se laskennallisesti jakautuu eri maakunnille ja erilaisten yritys- ja työnhakijapalvelujen tuottamiseen. Yhdessä maakunnallisiin ulkoisiin palveluhankintoihin liittyvien epävarmuuksien kanssa hankintojen pieni kokonaisvolyymi ja mahdollinen pirstoutuminen eivät luo erityisen hyviä lähtökohtia ja kannusteita laajamittaisen yksityisen palvelutuotannon synnylle.

Liiketoiminnallisesti haastavaa tulee olemaan erityisesti sellaisten palvelujen markkinaehtoinen yksityistäminen, joka liittyy monialaisiin palvelutarpeisiin. Tällaisia ovat muun muassa vaikeasti työllistyvien asiakkaiden palvelutarpeet. Vaikka kyselyn perusteella yksityisillä palveluntuottajilla on halukkuutta tämän tyyppiseen toimintaan, niin liiketoiminnalliset ja palveluiden tuottamiseen liittyvät realiteetit tulevat todennäköisesti rajaamaan suuresti mahdollisuuksia toimia palveluntuottajina.

Haasteena on erityisesti se, miten pystytään luomaan edellytyksiä uudentyyppisille yksityisten palveluntuottajien konsortioille sekä ulkomaisten esimerkkien mukaiselle "Employability Service Provision"

-tyyppiselle työllistyvyyttä edistävälle palvelulle. Isossa-Britanniassa vaikeimmin työllistyville suunnattujen palvelujen ulkoistaminen on toteutettu niin sanotulla Prime-Contractors-mallilla, joka perustuu asiakasvastuun/koordinoinnin ulkoistamiseen ja päähankkijoiden muodostamiin useamman palveluntuottajan konsortioihin. Tämän tyyppisten konsortioiden muodostamiseen on palveluntuottajien keskuudessa jonkin verran halukkuutta ja kyvykkyyttä, mutta haasteeksi voi muodostua se, että tämän tyyppisille malleille ei tule löytymään resursseja tulevien maakuntien yleiskatteellisesta rahoituksesta.

Informaation epäsymmetria on nähty ongelmaksi palvelun tilaajan ja tuottajan välillä etenkin sote-palvelujen puolella. Tämä vaikeuttaa oikeanlaisten kannustinmallien luomista, riskien jakamista sekä palvelun tuottajan toiminnan ohjausta. Toisaalta tämän tutkimuksen valossa näyttää pikemminkin siltä, että kasvupalvelujen ja etenkin työllisyyspalvelujen puolella haaste näyttäisi olevan enemmänkin molempipuolisen tiedon vähyydessä kuin tiedon epäsymmetriassa. Tämä korostaa kaikkien toimijoiden yhteisen ymmärryksen tärkeyttä siitä, millaisilla kriteereillä ja ehdoilla palveluja tulisi tulevilla kasvupalvelumarkkinoilla ostaa ja tuottaa.

On ilmeistä, että kaikkea ei ole tarkoituksenmukaista ulkoistaa yksityisille toimijoille, vaan eri toimijoiden tulisi hoitaa synergisesti niitä tehtäviä, joissa he ovat parhaita. Eri toimijoiden (julkiset toimijat, yritykset, järjestöt) keskinäisellä työnjaolla ja voimavarojen optimaalisella kohdentamisella on mahdollisuus päästä hyvin tuloksiin ja vaikuttavuuteen myös vaikeimmissa asiakasryhmissä. Roolien ja yhteisymmärryksen löytämiseksi tarvittaisiin vahvempaa eri osapuolten vuorovaikutusta ja näkemysten yhteensovittamista.

Palkkiomallit ja palkkiohinta ovat keskeisiä elementtejä ja ajureita uuden liiketoiminnan ja kasvupalvelumarkkinoiden synnyttämisessä. Tulevien kasvupalvelumarkkinoiden luomisen näkökulmasta oleellista olisi tunnistaa periaatteet sille, mistä elementeistä tulospalkkioperusteisen mallin ja palvelujen hinnoittelun tulisi koostua – toisin sanoen, mitä ja miten palveluista kannattaa maksaa ja millä hinnalla ja miten ne kannattaa tuottaa. Palvelun kysynnän näkökulmasta keskeisiä näkökulmia tässä ovat yhteiskunnan näkökulma, palveluja käyttävän asiakkaan näkökulma sekä palveluja ostavan viranomaisen näkökulma. Tarjontapuolelta keskeinen näkökulma muodostuu yritysten liiketoiminnallisista ja markkinaehtoisesta toiminnan realiteeteista.

Yhteiskunnan näkökulmassa lähtökohtana tulisi olla se, mitä yhteiskunnan kannattaa maksaa palveluista. Tässä tulisi ottaa huomioon muun muassa palvelun tuottamisen kustannukset suhteessa sen aikaansaamiin yhteiskunnallisiin hyötyihin. Tällaisia ovat esimerkiksi työttömyyden aiheuttamien suorien ja epäsuorien kustannusten aleneminen sekä työllistymisestä seuraavat tuotot. Yhteiskunnalliseen näkökulmaan pohjautuvan hinnoittelun yhtenä periaatteena voisi olla vaikuttavuusjoittamiseen perustuva ajattelu.

Ostavan viranomaisen näkökulmasta oleellisia tulevaa hankintamallia ja hintaa määrittäviä kriteereitä ovat viranomaisveloitteet sekä olemassa olevat resurssit kasvupalvelujen hankintaan. Työllisyydenhoidon resurssit eivät juurikaan ole vastaan neet niitä yhteiskunnallisia kustannussäästöjä ja tuottoja, joita työttömyyden alenemisesta ja työllistymisestä seuraa. Nykypäivänä hankinnat ovat myös tapahtuneet pitkälti ostajan määrittämänä siten, että hankinnan perustana ovat olleet käytännöt aikaisemmista hankinnoista sekä laskennalliset oman toiminnan kustannukset. Tulevissa maakunnissa kasvupalveluihin ja niiden ulkoiseen ostoon käytettävät resurssit määrittyvät maakuntien yleiskatteellisesta rahoituksesta.

Asiakkaan näkökulmasta oleellista on, että asiakas saa palvelutarvettaan vastaavaa laadukasta palvelua. Etenkin viimeaikaisten työllisyyskokeilujen tuloksena monella alueella on palvelutuotannossa otettu iso harppaus kohti aidosti asiakaslähtöistä palvelua. Yksilöllisten palvelujen tuottaminen ja räätälöinti etenkin työnhakijapuolella edellyttää kuitenkin vahvaa panostusta asiakaspalveluun. Ollaanko tähän valmiita ja minkälainen vaikutus tulee olemaan asiakkaan valinnanvapaudella, jos se otetaan käyttöön kasvupalveluissa?

Palveluntuottajien liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna muun muassa nykyisissä kokeiluissa käytetyt tulosperusteiset palkkiomallit ja hinnoittelu on koettu pääosin epäkannustaviksi, eikä niiden ole nähty tarjoavan riittäviä edellytyksiä kannattavalle ja pitkäkestoiselle liiketoiminnalle. Syynä tähän ovat olleet muun muassa liian alhaiset yksikköhinnat, pienet ja epäsäännölliset asiakasvolyymit, epäselvyydet palkkioperusteista sekä tulosten seuraamisen vaikeudet. Vaikka markkinavuoropuhelua hyväksikäyttäen hankintoja ja hintoja on pyritty määrittämään tilaajan ja tuottajan yhteistyönä, vallitsee ostavan viranomaisen ja palveluntuottajan näkökulmissa ja kriteereissä perustavaa laatua olevia eroja, jotka koskevat etenkin



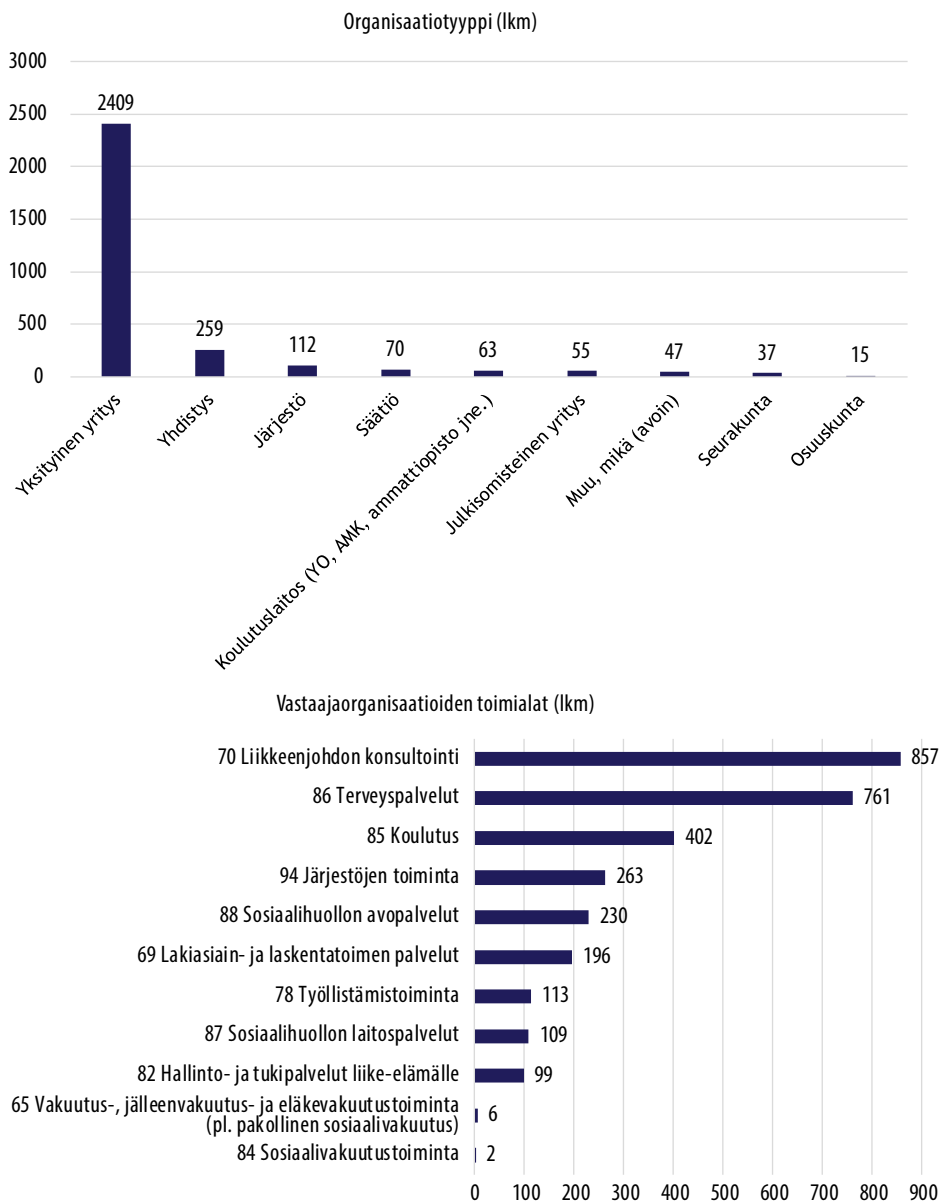
palkkiomallien kannustavuutta ansaintaan sekä ulkoisiin hankintoihin käytettävää kokonaishintaa ja hankintojen pysyvyyttä.

**Kuva 39. Palkkiomallin ja hinnoittelun määrittämisen lähtökohtia.**

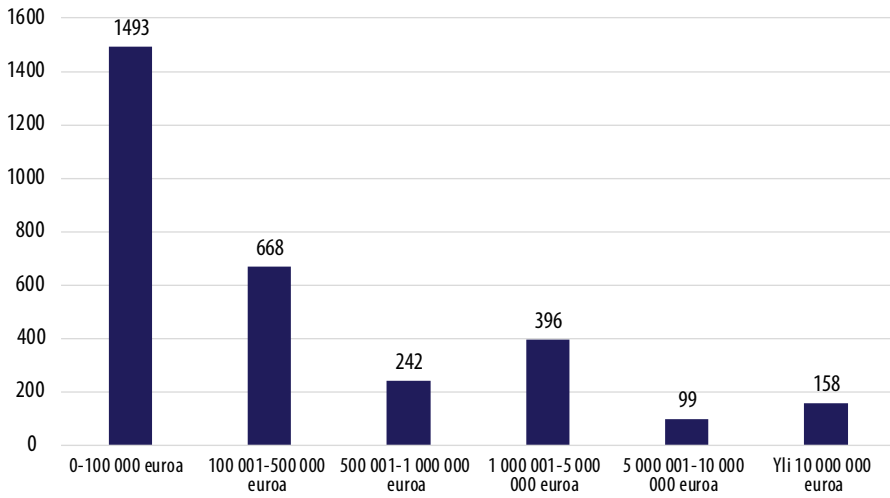


# Liitteet

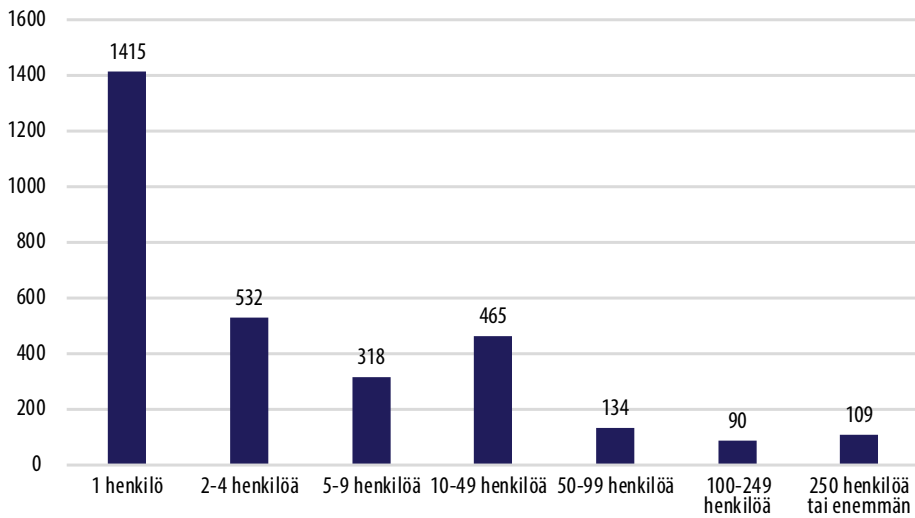
## LIITE 1. Vastaajaorganisaatioiden taustatiedot



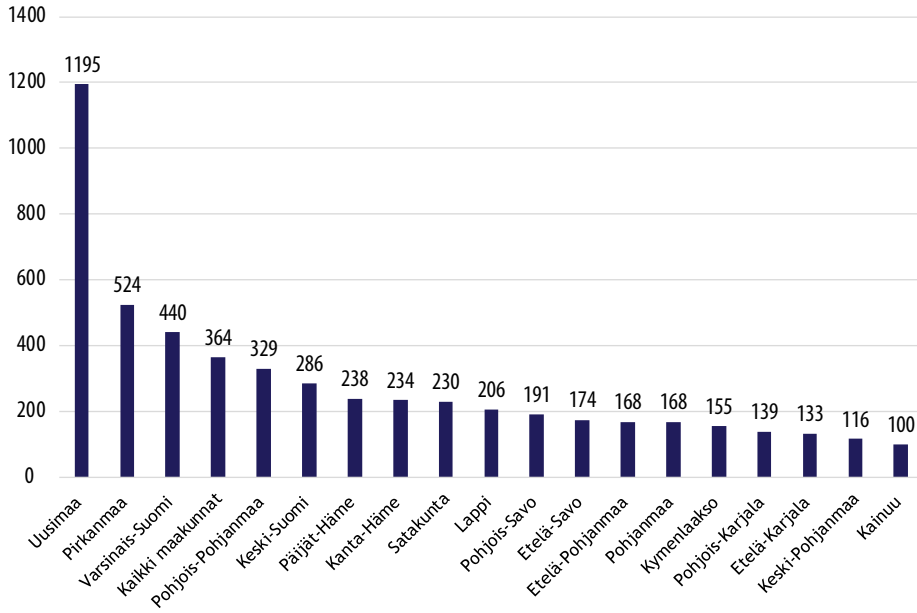
Vastaajaorganisaatioiden liikevaihto (lkm)



Vastaajaorganisaatioiden henkilöstömäärä (lkm)



Vastaajaorganisaatioiden määrät maakunnittain (missä maakunnissa organisaatiolla on toimintaa) (lkm)



## Liite 2. Tutkimukseen haastatellut henkilöt

- Antti Siika-Aho, Henkilöstöpalveluyritysten liitto
- Anu Ahokas, Spring House Oy
- Anu Karinen, Coronaria Kuntoutuspalvelut
- Anu Ukonlinna, johtaja, Saranen Oy
- Hannu Ronkainen, Verve Oy
- Heikki Vento, Helsingin kaupunki
- Jaana Mesiäislehto-Mäntypuro, UNIC palvelut Oy
- Jari Arffman, Kasvupalvelutuottajat ry, Arffman Oy
- Jorma Niemelä, Doktriini/DIAK
- Juha Ojala, Työtehoseura TTS
- Juha-Pekka Koivusalo, WinNova Länsirannikon Koulutus Oy
- Katja Noponen, Katja Noponen Oy
- Kyösti Karjula, Tulevaisuuden Kasvupolut Oy
- Merru Tuliara, Henkilöstöpalveluyritysten liitto
- Miika Keijonen, OrtonPro Oy
- Mikko Kotro, Cimson koulutuspalvelut
- Minna Karppinen, Työtehoseura TTS
- Minna Vanhala-Harmanen, Barona Oy
- Noora Kari, Spring House Oy
- Olli Holmström, DIAK
- Päivi Saatsi, Futuuri työvalmennus Oy
- Satu Ahlman, Ahlman & CO Development Oy
- Susanna Kallama, Suomen Yrittäjät,
- Tuomas Nyman, Sportevo Oy
- Ulla-Maija Rajakangas, Hyvinvointiliitto

Tämän lisäksi palveluntuottajien näkemyksiä kartoitettiin TEM:n 13.9.2018 järjestämässä keskustelutilaisuudessa kasvupalvelujen tulosperusteisista palkkiomalleista. Tilaisuuteen osallistui noin 50 henkilöä erityyppisistä palveluntuottajaorganisaatioista.

## Liite 3. Kysely potentiaalisille kasvupalveluyrityksille

### Taustatiedot

#### 1. Onko edustamanne organisaatio:

- Yksityinen yritys
- Julkismisteinen yritys
- Järjestö
- Yhdistys
- Säätiö
- Seurakunta
- Osuuskunta
- Koulutuslaitos (YO, AMK, ammattiopisto jne.)
- Muu, mikä: \_\_\_\_\_

#### 2. Millä seuraavista toimialoista (TOL 2008) organisaationne toimii nykyhetkellä?

- 65 Vakuutus-, jälleenvakuutus- ja eläkevakuutustoiminta (pl. pakollinen sosiaalivakuutus)
- 69 Lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut
- 70 Liikkeenjohdon konsultointi
- 78 Työllistämistoiminta
- 82 Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle
- 84 Sosiaalivakuutustoiminta
- 85 Koulutus
- 86 Terveyspalvelut
- 87 Sosiaalihuollon laitospalvelut
- 88 Sosiaalihuollon avopalvelut
- 94 Järjestöjen toiminta
- jokin muu, mikä: \_\_\_\_\_

### **3. Liikevaihtonne tai toimintanne vuosittainen laajuus euroissa vuonna 2017**

- 0 - 100 000 euroa
- 100 001 - 500 000 euroa
- 500 001 - 1 000 000 euroa
- 1 000 001 - 5 000 000 euroa
- 5 000 001 - 10 000 000 euroa
- Yli 10 000 000 euroa

### **4. Edustamanne organisaation henkilöstömäärä tällä hetkellä**

- 1 henkilö
- 2-4 henkilöä
- 5-9 henkilöä
- 10-49 henkilöä
- 50-99 henkilöä
- 100-249 henkilöä
- 250 henkilöä tai enemmän

### **5. Missä maakunnissa organisaatiollanne on toimintaa nykyhetkellä?**

- Kaikki maakunnat
- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Kainuu
- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi
- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo

- Päijät-Häme
- Satakunta
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi

**6. Tarkentakaa kuinka laajalla alueella edustamallanne organisaatiolla on toimintaa (valitkaa parhaiten sopiva vaihtoehto)**

- Oman kunnan alueella
- Oman maakunnan alueella
- Usean maakunnan alueella
- Valtakunnallisesti
- Kansainvälisesti

**7. Kasvupalvelu-uudistus kokoaa yhteen työnhakijoiden, työnantajien ja yritysten palvelut, jossa palvelut tuotetaan kilpailullisella tuotantomallilla. Kuinka hyvin tunnet kasvupalvelu-uudistuksen sisällön ja nykyisten TE-palvelujen palvelutuotannon avaamisesta syntyvät markkinat?**

- Erittäin hyvin (olen seurannut tarkasti kasvupalveluiden valmistelua ja markkinoiden kehittymistä)
- Kohtuullisen hyvin (tunnen päällisin puolin uudistuksen sisällön ja tavoitteet sekä markkinat)
- Varsin huonosti (olen kuullut uudistuksesta, mutta en tunne sitä tarkemmin)
- En tunne lainkaan

**8. Oletteko toimineet aiemmin palveluntuottajana, jossa palvelun tilaajana on ollut ELY-keskus tai TE-toimisto?**

- Kyllä
- Ei, mutta olemme olleet kilpailutuksissa mukana
- Ei



## Nykyiset palvelut

### 9. Mitä palveluita edustamanne taho tuottaa nykyisin (voit valita useamman vaihtoehdon)

Työnhakijoille kohdistetut palvelut:

- työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)
- työnhaun valmennus ja tukeminen
- osaamisen kehittäminen ja koulutus
- työhönvalmennus
- yrittäjävalmennus
- yrityksen perustamisen tukipalvelut
- uraohjaus
- maahanmuuttajille kohdistetut palvelut
- kuntoutuspalvelut
- hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut
- palveluihin ohjauksen tuki
- muu, mikä?

Yrityksille kohdistetut palvelut:

- rekrytointipalvelut (työnvälitys)
- henkilöstövuokraus
- yritysten rekrytoinnin kehittämispalvelut ja yritysten rekrytointikoulutus
- yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi
- innovaatiopalvelut
- yritysten rahoitukseen liittyvät tukipalvelut
- kansainvälistyvien yritysten palvelut
- yrityksen muutosvaiheen palvelut (mm.omistajanvaihdos)
- muu, mikä?

Voitte tarkentaa mitkä ovat erityisiä vahvuusalueitanne: \_\_\_\_\_

## 10. Mitkä ovat pääasialliset palvelujenne kohderyhmät? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Aikuiset työnhakijat - helpommin työllistyvät työnhakijat, joilla on mahdollisuus työllistyä suoraan avoimille työmarkkinoille
- Aikuiset työnhakijat - joilla on mahdollisuus osaamista kehittämällä työllistyä avoimille työmarkkinoille
- Aikuiset työnhakijat - vaikeammin työllistyvät työnhakijat
- Yritystoimintaa suunnittelevat/aloittavat
- Nuoret (alle 29-vuotiaat)
- Osatyökykyiset
- Maahanmuuttajat
- Yritykset
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

## Mahdollisuudet ja kiinnostus toimia kasvupalvelutuottajana jatkossa

### 11. Kuinka todennäköisenä pidätte, että edustamanne taho tulee tarjoamaan palveluita kasvupalvelumarkkinoilla tulevaisuudessa (v. 2020)?

- Erittäin todennäköisenä
- Varsin todennäköisenä
- Varsin epätodennäköisenä\*
- Emme tule varmasti tarjoamaan palveluita kasvupalvelumarkkinoilla\*
- En osaa sanoa

\*Valitse seuraavista mitkä ovat tärkeimmät syyt, että ette halua ryhtyä palveluntuottajaksi kasvupalvelumarkkinoilla/koette epätodennäköiseksi, että ryhtyisitte palveluntuottajaksi kasvupalvelumarkkinoilla. Valitse 3 tärkeintä.

- Emme näe kasvupalvelujen tuottamisessa riittävän kannattavaa liiketoimintapotentiaalia
- Kasvupalvelumarkkinoiden koko ei ole houkutteleva

- Kasvupalveluihin siirtyminen vaatisi suuria panostuksia organisaatioltani, eikä panostuksia olla valmiita tekemään
- Organisaatiollani ei ole riittävää osaamista kasvupalvelujen tuottamiseen, eikä osaamista haluta kehittää kasvupalvelujen suuntaan
- Olemme tyytyväisiä nykyiseen liiketoimintaamme, emmekä halua laajentaa toimintaa kasvupalveluiden kaltaisille aloille
- Kasvupalvelumarkkinoilla on haasteellista saada jalansijaa
- Kasvupalvelu-uudistukseen liittyy epäselvyyttä ja epävarmuutta
- Tietämyksemme ja ymmärryksemme ei ole riittävää kasvupalvelumarkkinoista
- Yleisesti kasvupalveluiden teemat eivät ole houkuttelevia
- jokin muu, mikä

\*Mitkä tekijät voisivat muuttaa kantasi ja saada organisaationne tarjoamaan palveluita kasvupalvelumarkkinoilla? \_\_\_\_\_

## **12. Mitä kasvupalvelujen eri osa-alueita pidätte edustamanne tahon näkökulmasta kiinnostavina tulevaisuudessa?**

erittäin kiinnostava, jokseenkin kiinnostava, ei erityisen kiinnostava, ei lainkaan kiinnostava, en osaa sanoa

Työnhakijoille kohdistetut palvelut

- työpaikkojen haku ja esittely (työnvälitys)
- työnhaun valmennus ja tukeminen
- osaamisen kehittäminen ja koulutus
- työhönvalmennus
- yrittäjävalmennus
- yrityksen perustamisen tukipalvelut
- uraohjaus
- maahanmuuttajille kohdistetut palvelut
- kuntoutuspalvelut
- hyvinvointi-, sosiaali- ja terveyspalvelut
- palveluihin ohjauksen tuki
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

### Yrityksille kohdistetut palvelut

- rekrytointipalvelut (työnvälitys)
- henkilöstövuokraus
- yritysten rekrytointin kehittämispalvelut ja yritysten rekrytointikoulutus
- yritysten liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen konsultointi
- innovaatiopalvelut
- yritysten rahoitukseen liittyvät tukipalvelut
- kansainvälistyvien yritysten palvelut
- yrityksen muutosvaiheen palvelut (mm. omistajanvaihdos)
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

### **13. Missä maakunnissa näette, että tulette jatkossa tuottamaan/voisitte jatkossa tuottaa kasvupalveluihin liittyviä palveluita**

- Kaikki maakunnat
- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Kainuu
- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi
- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo
- Päijät-Häme
- Satakunta
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi

## Suunnitelmat liiketoiminnan uudistamiseen

### 14. Onko edustamallanne taholla tarvetta uudistaa liiketoimintaa kasvupalveluita ajatellen?

- Kyllä, tarvetta on, mutta suunnitelmia ei ole tehty\*
- Kyllä, suunnitelma/strategia tullaan laatimaan liiketoiminnan uudistamiseksi\*
- Kyllä, suunnitelma/strategia on jo laadittu liiketoiminnan uudistamiseksi\*
- Ei

\* Kuvailkaa, mitä liiketoiminnan uudistaminen kasvupalveluita ajatellen edellyttää organisaatioltanne? \_\_\_\_\_

## Mahdollisuudet palveluiden kehittämiseen ja laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen

### 15. Arvioikaa seuraavia laajempiin palvelukokonaisuuksiin ja uusiin palveluihin liittyviä väittämiä:

täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa

- Edustamallani organisaatiolla on halua laajentaa nykyistä palvelutarjontaamme uusille kasvupalveluiden osa-alueille
- Edustamallani organisaatiolla on valmiudet laajentaa itsenäisesti palvelutarjontaamme laajemmaksi palvelukokonaisuudeksi
- Edustamallani organisaatiolla on tarkoitus verkostoitua ja muodostaa yhteenliittymiä muihin palvelutuottajiin laajempien palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien toteuttamiseksi
- Edustamallani organisaatiolla on halukkuutta ottaa vastuu asiakkaan tarvitsemien palvelujen kokonaiskoordinoinnista ja ohjauksesta

- Edustamallani organisaatiolla on halua laajentaa toimintaa työnhakija- ja yrityspalveluiden sekä sosiaali- ja terveystalveluiden rajapinnan yli
- Nykyisen toiminnan laajentaminen muihin maakuntiin edellyttää verkottumista muihin palvelutuottajiin
- Edustamani organisaation palvelut on tuotteistettu/tuotteistavissa
- Edustamallani organisaatiolla on halua kehittää ja tuottaa täysin uusia palveluita (joita markkinoilta ei löydy) kasvupalveluita ajatellen
- Edustamallani organisaatiolla on jo suunnitelmia uusista palveluista tulevia kasvupalveluita ajatellen
- Edustamallani organisaatiolla on kyky ja resurssit panostaa jatkossa palveluiden kehitystyöhön
- Toimialalla kilpailu tulee jatkossa kasvamaan nykyisestä
- Tulevan kasvupalvelu-uudistuksen myötä edustamallani taholla tulee olemaan vankempi asema markkinoilla

**16. Kuvailkaa, miten uusien palveluiden ja uusien innovatiivisten palveluratkaisujen kehittämistä voitaisiin tukea parhaiten ja minkälaisia kannusteita asiassa tarvitaan?** \_\_\_\_\_

## Osaamisen kehittämistarpeet

**17. Onko edustamallanne organisaatiolla nykyhetkellä riittävää osaamista kasvupalvelumarkkinoilla toimimisessa?**

- Kyllä
- Ei\*
- En osaa sanoa

\*Kuvailkaa, minkälaisia osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita edustamallanne organisaatiolla on tulevia kasvupalvelumarkkinoita ajatellen? \_\_\_\_\_

## Palkkiomallit

### 18. Millaisilla palkkiomalleilla olette tuottaneet palveluita TE-toimistolle tai ELY-keskukselle? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Kiinteä kokonaispalkkio palvelun tuottamisesta/palveluprosessista
- Palveluihin osallistuvien asiakkaiden määrään perustuva palkkio
- Kiinteä palkkio + tulosperusteinen palkkio asiakkaan palvelun jälkeiseen tilanteeseen perustuen
- Kiinteä palkkio + tulosperusteinen palkkio palvelun laatuun perustuen (esim. asiakaspalaute)
- Tulosperusteinen palkkio asiakkaan palvelun jälkeiseen tilanteeseen perustuen
- Tulosperusteinen palkkio palvelun laatuun perustuen (esim. asiakaspalaute)
- Tilaajan (esim. ohjausryhmä) arvioon perustuva palkkio (mm. palveluntuottajan raportointiin perustuva)
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 19. Arvioikaa aiempien kokemustenne pohjalta seuraavia palkkiomalleihin liittyviä väittämiä:

täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa

- Palkkiomalleissa vastuukysymykset ja vastuut riskeistä oli onnistuneesti määritelty
- Palkkiomalleissa oli onnistuneesti määritelty palkkiokriteerit
- Palkkiohinnoittelu palvelujen tuottamisesta oli onnistunut
- Palkkiomallit ja hinnoittelu ovat taanneet riittävät tulot ja kannattavan liiketoiminnan
- Palkkiomallit ovat kannustaneet palvelujen kehitystyöhön
- Palkkiomallit ovat kannustaneet uudistamaan liiketoimintaa ja palveluja
- Palkkiomallit ovat kannustaneet asiakaslähtöiseen toimintaan

- Palkkiomallit ovat edistäneet palvelujen laatua ja vaikuttavuutta
- Käytössä olleet palkkiomallit ovat olleet kokonaisuutena toimivia

Voit tarkentaa edellisiä vastauksiasi alle tai esittää muita näkökulmia palkkiomalleihin liittyen: \_\_\_\_\_

## Palkkiomallit tulevissa kasvupalveluissa

### **20. Arvioikaa seuraavia hankintaan ja palkkiomaksun perusteisiin liittyviä väittämiä oman organisaationne näkökulmasta, ajatellen tulevia kasvupalveluita:**

täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa

- Palkkiomallina tulee korostaa tulosperusteisiä malleja (olettaen, että kokonaispalkkio voi tulosten perusteella nousta suuremmaksi, kuin kiinteässä palkkiomaksussa)
- Palkkiomallina tulee korostaa kiinteää palkkiomaksua palvelun toteuttamisesta
- Palkkiomallina tulee korostaa sekamallia, jossa on samanaikaisesti sekä kiinteä maksuperuste, että tulosperusteinen palkkio
- Palkkiomallin rakentamisessa on käytävä markkinavuoropuhelua
- Palveluhankinnoissa on korostettava laajempien useita palveluita sisältävien palvelukokonaisuuksien hankkimista, yksittäisten palveluiden hankkimisen sijaan
- Mikäli kilpailutukset pirstoutuvat pieniin osiin hankaloittaa se kannattavaa liiketoimintaa
- Olemme valmiit ottamaan kokonaisvastuun ja riskin asiakkaasta, mikäli siitä maksetaan riittävästi
- Palkkiokriteereissä on huomioitava vahvemmin palvelujen laatuun liittyviä tekijöitä palvelun tulosten sijaan



- Palkkiokriteereissä on huomioitava vahvemmin asiakkaan tilanteen asteittainen/portaittainen kehittyminen, lopullisen tavoiteltavan tilanteen sijaan

Voit tarkentaa edellisiä vastauksiasi alle tai tuoda muita näkökulmia esille:

\_\_\_\_\_

**21. Mitkä ovat onnistumisen edellytykset jatkossa hankintaprosesseissa ja hinnoittelussa?** \_\_\_\_\_

## Muuta

**XX. Minkälaisilla palkkio- ja hinnoittelumalleilla tulevat yksityisten tuottamat kasvupalvelut tulisi toteuttaa (kysymys vain niille, joilla ei ole aiempaa kokemusta palkkiomalleista ja eivät vastanneet palkkiomalleihin liittyviin osioihin)?** \_\_\_\_\_

**22. Kuvailkaa, minkälaista tukea ja tietoa koette edustamanne organisaation tarvitsevan kasvupalveluihin liittyen jatkossa?** \_\_\_\_\_

**Palautetta kyselystä:** \_\_\_\_\_

# Näkymiä tulevaan kasvupalvelumarkkinaan

## Tutkimus yksityisistä palveluntuottajista kasvupalvelujen tuottajina

Tutkimuksessa selvitetään Suomen kasvupalvelumarkkinoita ja palveluntarjoajien mahdollisuuksia tarjota uudenlaisia palvelukonsepteja.

Kasvupalvelumarkkinat kiinnostavat palveluntarjoajia, mutta samalla tietämys kasvu- palvelu-uudistuksesta ja sen tuomista mahdollisuuksista on suhteellisen vähäistä. Tulevien maakuntien palveluhankintoihin ja markkinoiden syntyyn liittyy epävarmuuksia, mikä tekee markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta vaikeaa.

Palkkiomallit ja palkkiohintaa ovat keskeisiä elementtejä ja ajureita uuden liiketoiminnan ja kasvupalvelumarkkinoiden synnyttämisessä. Tulevien kasvupalvelumarkkinoiden luomisen näkökulmasta on oleellista tunnistaa periaatteet sille, mistä elementeistä tulospalkkioperustaisen mallin ja palvelujen hinnoittelun tulisi koostua.

Verkkójulkaisu

ISSN 1797-3562

ISBN 978-952-327-347-4

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Julkaisumyynti: [julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi](http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi)