

Kehitysyhtiöiden rooli TE2024 uudistuksessa

**NOVAGO Oy:n elinkeino- ja työllisyysseminaari
21.10.2021**

**Mervi Käki,
Linnan Kehitys Oy, ex-tj
Hämeenlinna**

Bio

- Aiemmat työnantajat; Canon, Viking Line, Helsingin Messut Wanha Satama, Technopolis, Innopraxis International Oy (yrittäjä)
- Linnan Kehitys Oy 2012- 2018, josta eläköidyin
- Nyt sitten; hallituksen puheenjohtajana seuraavissa yrityksissä
 - Hämeen Keskiaikatapahtumat Oy, www.keskiaikafestivaali.fi
 - AiDesign Oy, www.deafmetal.com
 - Drop Design Pool Oy, www.drop.fi
- Sekes-toimeksiannot; palvelusopimusmalli ja työllisyydenhoidon Sekes-malli

Valtakunnallinen palvelusopimusanalyysi

- Toteutettiin SEKESin toimeksiannosta syksyllä 2020
- Analyysityö tehty deskstudy- työnä käytössä olleista palvelusopimuksista, joita saatu tai löydetty kuntien nettisivuilta
- Aineistona n. 30 palvelusopimusta eri puolilta Suomesta ja erikokoisista yhtiöistä
- Laadittu kirjallinen raportti Sekesille
- Luotu tältä pohjalta SEKES-palvelusopimusmalli suuntaa-antavaksi malliksi kehyille

Yleisiä huomioita Kehyn yhteistyöstä kuntien kanssa

- Yhteistyösopimus tulisi elää ajassaan ja paikassaan
- Muuttuva toimintaympäristö muuttaa kehyjen toiminnan ja samalla myös sopimusten sisällön
- Palvelusopimus on ohjaavin dokumentti kehyjen toiminnassa; se antaa raamit työlle, mittarit ja vaikuttavuuden arvioinnin, se on myös henkilöstön tehtävien ja työn arviointityökalu
- Kehyt eivät toimi ilman omistajaohjausta; siksi palvelusopimus pohjautuu kunnan/kuntien elinkeinopolitiikkaan, strategioihin ja moniin muihin kunnan asiakirjoihin
- Käytä siis sopimuksen laadintaan riittävästi aikaa ja resursseja

Analyysiä palvelusopimuksista

- Kehyillä on tällä hetkellä monentyyppisiä sopimuksia
- Käytössäni olleista sopimuksista suurin osa tuntui olevan omistajan laatimia, jossa kerrotaan, mitä kunta "ostaa" yhtiöltä
- Sopimukset ovat usein luetteloita suoritettavista tehtävistä, keskiössä kuitenkin yritysten kehittäminen, jota tulisi mitata
- Tehtävät pääosin operatiivisia; ei strategisia
- Aika vähän oli asetettu tavoitteita; jos oli, niin määrällisiä
- Vaikea oli löytää linkitystä kuntien omiin strategioihin tai päämääriin ja kehyjen rooliin niissä
- Sopimuksessa on sovittu useimmiten rahasta, kun tärkeämpää olisi, mitä sovittu rahoitus realistisesti tuottaa
- Osassa oli mainittuna elinvoima, jota ei kuitenkaan sen tarkemmin oltu määritelty

Palvelusopimuksen laadintaprosessi(t)

- "Matka on tärkeämpi kuin määränpää"
- Palvelusopimuksen laadinta on sitouttamisprosessi ja perehdyttämisprosessi yhtiön toimintaan
- Kehyn aktiivinen rooli laadinnassa on tärkeää
- Kuntastrategiassa ja muissa asiakirjoissa on paljon kehyn toimintaan johdettavissa olevia mittareita, jotka tulisi näkyä osana palvelusopimusta
- Jos toimintaympäristössä, kunnassa tai Kehyn toiminnassa tapahtuu oleellisia muutoksia, tulee se muuttaa myös palvelusopimukseen, vaikka kesken sopimuskauden.
- Pidä palvelusopimus "rullaavana"

Roolituksen merkitys

- Usein epäselvyys toimintaan liittyy roolitusten määrittämättömyydestä
- Roolit voisivat selkeytyä esim. näillä neljällä kysymyksellä:
 - Mitkä ovat ne asiat, jotka kunta hoitaa suoraan itse?
 - Mitkä ovat ne asiat, jotka kunta hoitaa itse, mutta kehä osallistuu asiantuntijana?
 - Mitkä ovat ne asiat, jotka ovat kehyn omia tehtäviä ja päätöksiä?
 - Mitkä ovat eri kumppanien roolit? Esim. koulutustahojen, muiden kehittäjien, rahoittajien jne

Johtopäätöksiä

- Kehyillä tulee olla aktiivinen rooli sopimusta laadittaessa
- Tavoitteet selkeiksi, mittarit lyhyelle aikavälille ja vaikuttavuus pitkällä aikavälillä
- Toimijoiden roolit, tavoitteet, valtuudet ja päätöksenteko selkeiksi
- Sopimukset pitkäkestoisiksi (esim. valtuustokausi), jotta vaikuttavuus tulisi esille
- Sopimus voidaan tällöin jakaa perustoimintoihin ja muuttuvaan osaan
- Kehyt eivät ole konsultteja yrityksille, vaan vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin

Suosituksia

- Sovi sopimuksen valmistelusta omistajien kanssa; sitouta ja keskustele
- Tee valmistelutyö helpoksi; tee, ehdota, laadi, esitä asioita
- Pidä asia esillä myös sopimus aikana, tarkista relevanttius
- Varmista, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä sopimukseen
- Tee sopimus joustavaksi; sopimus muuttuu, jos ympäristökin muuttuu
- Johda sopimus strategioista
- Tee useampivuotinen dokumentti
- Mittarit tulee olla mitattavissa
- Arviointi tuloksista pitää olla kaikkien osapuolten arviointi
- Osapuolet ovat tasa-arvoisia osapuolia
- Luottamus osapuoliin on kaiken pohja
- Henkilöstö tekee tuloksen; sitouta, osallistuta, arvioi ja palkitse

Uudistuksessa paljon hyvää

- Työllisyydenhoito palaa lähipalveluksi sekä työnhakijoille että työnantajille
- Uudistuksessa tullaan luomaan **ekosysteemi**, joka kokoaa resurssit yhteen
 - Tavoitteet, roolitukset vielä avoinna
- Kuntien työmarkkinatuen kuntaosuudet (ns:t sakkomaksut) muuttuvat; siirrytään kannustimiin
 - Avoinna vielä millaisia kannustimet ovat ja miten sakkomaksut uudistetaan
- Vaikeammassa asemassa olevien palvelut keskitetään uuteen valtionyhtiöön "Välittäjä Oy"
 - Osaamisen keskittäminen hyvää, riskinä ehkä resurssien määrä; joko liian suuret tai pienet
 - Kiinnostavaa on yhtiömuotoisuus

Työllisyydenhoidon kuntakokeilu

- Luo pohjan työllisyyden palvelurakennemuutokselle
- Voimassa 1.3.-30.6. 2023
- Mukana 118 kuntaa
- Kokeilussa on vahva seudullisuus, yksittäisinä kuntina vain suurimmat kaupungit
- Kokeilussa kohderyhmässä vaikeammin työllistyvät, kuten nuoret, pitkäaistyöttömät ja maahanmuuttajat
- Heillä on käytössään kunnassa oma yhteyshenkilö
- Kokeilu on vasta alussa, mutta jo nyt voi havaita erilaisia malleja toteutukselle
- Osassa mukana kehyt
 - joissakin kehy toimii isäntäorganisaationa

Kuntakokeilun organisointi

- Kunnat keskittyvät työnhakijapalveluihin ja työnvälitykseen
- Sosiaalitoimen henkilöresursseja siirretty kuntakokeiluun sisäisesti ja TE-toimistojen henkilöresurssit
- Osassa kuntia kuntien työllisyystiimit ja TE-toimistot sijoitettu saman katon alle
- Ei erillistä rahoitusta, vaan uudelleenresursointi. Osalla käytössä myös hankerahoitusta
 - Ehkäpä lisärahoitus paikallaan, parhaan tuloksen saavuttamiseksi
- Näillä resursseilla huomio kohdistuu työnhakijoihin, heidän työkykynsä ja elämänhallinnansa kehittämiseen
- Kunnat raportoivat tuloksia puolivuositain ja kokeilun aikana arvioidaan mallin toimivuus

Kuntakokeilun tavoitteet

- Osalla tavoitteena vain työvälitys ja mittareina paljonko työpaikkoja välitetty ja työttömiä työllistetty
- Osassa tavoitteet pitkäjänteisempiä; liitetty suoraan kuntastrategioihin, pidemmän aikavälin työvoimatarpeisiin, osaamisen tarpeisiin
- Osassa työllisyysaste, uudet työpaikat, uudet yrittäjät, uudenlaiset työpaikat ja erilaiset työllistymisen keinot nostettu elinvoiman, vetovoiman ja maineenhallinnan keskiöön
- Kuntien välillä ratkaisut siis todella laajalla skaalalla
- Yhteistä on tiivis ja parantunut yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, erityisesti oppilaitosyhteistyö
- Hyvää on jatkuva tulosten seuranta ja raportointi ministeriölle ja muutosten mahdollisuus kunnissa kokeilun aikana
- Aktiivinen mallinnos parhaille käytännöille

Huomioita kuntakokeilusta

- Hyvin pienelle huomiolle on jäänyt työllistymisen toinen puoli eli työnantajat
 - Johtuuko siitä, että kokeilu on julkisvetoinen?
 - On totuttu hoitamaan työttömiä?
 - Tarvitaan resursseja nimenomaan työkyvyn kehittämiseen?
- Työantajapalveluiden kehittäminen, perinteisten lisäksi, ei näy kokeilussa millään tavalla
- Kehyt yllättävän vähän missään roolissa tässä kokeilussa
 - Kunta haluaa pitää roolin itsellään?
 - Kehyt eivät itse halua roolia tässä?
 - Kehyissä ei osaamista/resursseja lähteä mukaan?
- Haasteena seutukuntien kuntien erilaiset resurssit ja sama haaste on myös kehyjen kanssa; yksiomisteinen/seudullinen malli
- Seudullisuus vai työssäkäyntialueet pohjaksi?

Yritysten rooli kokeilun onnistumisessa tärkeä

- Kuntakokeilu ei voi onnistua ilman hyviä työnantajapalveluita, yritysten tarpeiden tunnistamista ja mahdollisuutta matalan kynnyksen työllistämiseen eri muodoissa
- Siksi kehyjen tulee tuoda osaamisensa tähän kokeiluun
- **Kohtaanto**-ongelmasta on puhuttu vuosia, mutta ongelman ratkaisumalleista ei tässä kokeilussa kiinnitetä huomiota; heikentää yritysten mahdollisuuksia työllistää, kun painopisteet erilaiset
- **Välimarkkinayritykset ja sosiaaliset yritykset** tulee vahvemmin mukaan kokeiluun
- Suurin välittäjäresurssi on **henkilöstöpalveluyritykset**, jotka tulee saada kokeiluun mukaan
- Oppivelvollisuusiän nostolla ja 2.asteen työssäoppimisen muutokset tulee huomioida osana työllisyyskokeilua; nyt katsotaan melko kapea-alaisesti vain työttömien mahdollisuuksia.

Oppilaitokset tiiviimmin mukaan

- Vaikka oppilaitokset ovat kumppaneita kokeilussa, niin selkeämmät tavoitteet ja roolitukset ovat tärkeitä
- Oppilaitosten tulisi tunnistaa työvoimatarpeet n.5v. päähän
- Työvoimapula monella alalla jo nyt, estää yritysten kasvun ja onnistuneet rekrytoinnit
- Jatkuvan oppimisen mallit tulee saada käytäntöön ja aidosti osaksi oppilaitosten arkea
- Työssäoppimisjaksoissa työnantajien pedagogia kykyjä tulisi oppilaitosten kehittää
- Rahoituksen työssäoppimisessa pitäisi kulkea oppilaan mukana yrityksiin, toimisi kannustimena ottaa työssäoppijia
- Oppisopimusta tulisi jatkossa kehittää yhdeksi poluksi työelämään
- Oppilaanohjaukseen kiinnitetään liian vähän huomiota

Kehyjen rooli työllisyyskokeilussa ja rakenneuudistuksessa

- Kehyille rooli työvälityksessä ja henkilöasiakkaiden palveluissa voi tuntua vieraalta, mutta jos rakenneuudistus suunnitellussa muodossa toteutuu, on vaikea nähdä, etteivät kehyt olisi siinä mukana.
- Kehyt voivat esittää itselleen vaikka seuraavia kysymyksiä:
 1. Haluammeko toimia asiantuntija-apuna työnantajien tarpeista kuntien työllisyystiimeille?
 2. Haluammeko tuottaa kunnille tietoa, analyysyjä päätöksenteolle koskien työllisyysdenhoitoa?
 3. Keskitymmekö auttamaan yrityksiä löytämään työvoimaa toimimalla tiedon välittäjänä?
 4. Toimimmeko työnvälittäjänä ja etsimme aktiivisesti vaikeasti työllistyville työpaikkoja?
 5. Haluammeko toimia kokeilussa isäntäorganisaationa vastaten kokeilusta?
 6. Vahvistaako mukanaolo rooliamme osana kuntien palveluita tai rooliamme yrityskentässä?
 7. Edellyttääkö omistaja/omistajat mukanaoloa?
 8. Emme näe roolia itsellemme työllisyysdenhoidossa, keskitymme ydintoimintaamme

Kehyillä on paljon annettavaa jo kuntakokeilussa

- Kehyillä on kunnissa paras tietämys ja tuntemus yrityksistä ja niiden tarpeista
- Kehyillä on jo kontaktit ja resurssit yhteydenpitoon yrityksiin
- Kehyt osaavat verkostojen luonnin ja yhteisömanageroinnin
- Kehyt näkevät laajemmin rakenneuudistuksen kokonaisuuden; oikeanlaisen, riittävän ja osaavan työvoiman tarpeen ja mahdolliset puutteet lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä
- Kehyjen yritys- ja kasvupalvelut luontaisesti sisältävät myös työvoimatarpeet
- Kehyt pystyvät nopeammin reagoimaan nopeaan työvoimatarpeeseen tai äkilliseen rakennemuutokseen
- Työvoimapalvelut voidaan liittää aluemarkkinoinnin, sijoittumispalveluiden ja vetovoimatekijöiden osa-alueeksi
- Kehyillä on laajempi näkemys työvälityksestä työpaikkojen luomiseen
- Kehyillä on laaja verkosto myös muihin yksityisiin toimijoihin; henkilöstöpalveluyritykset, koulutusyritykset ja konsultit

Kehyjen tehtäviä kokeilussa ja uudistuksessa

1. Työllisyyden tilastot, raportit, muutokset, analyysit ja ennakointityö päätöksien tueksi

- Työtä tehdään eri muodoissa ja eri ehdoin, digitalisaatio ja robotiikkaa sekä lisää että vähentää työpaikkoja, globalisaatio muuttaa paikallisetkin toimijat kansainvälisyydestä riippuvaisiksi. Muutokset tulisi tunnistaa riittävän ajoissa ja saada tietoon päätöksentekoon.

2. Yritysten aktiivinen kontaktointi ja tarpeiden tunnistaminen

- Osana kehyjen yrityskehittämistä tulee tunnistaa työvoimatarpeet ja niiden muutokset, **oikean työnvoiman saanti** on monen yrityksen kasvun este.
- **Avoimia piilotyöpaikkoja** on paljon, monilla työnantajalla ei ole aikaa tai osaamista työpaikan täyttämiseen. Yritykset eivät ehdi reagoimaan suhdannevaihteluihin tai sesonkeihin vaan ne pyritään hoitamaan nykyisillä resursseilla tai jättämällä osa työstä mm. erilaiset alemman tuottavuuden ja avustavat tehtävät tekemättä.

3. Työntantaja mielikuvan vahvistaminen tai toimialan vetovoimaisuuden lisääminen

- Harva PK- yritys miettii työnantajanmielikuvaansa, vaikka se voi olla tärkein syy, ettei osaavaa työvoimaa löydy, työntekijät haluavat tehdä mielekästä työtä hyvämaineisessa yrityksessä. Rekrytointi on yritykselle varsinkin epäonnistuessaan kallis ja siksi on tärkeää pitää myönteistä mielikuvaa yllä. Kehyt voivat tarjota jatkuvaa valmennusta, laatia rekryoppaita ja kehittää yrityksen rekryprosessia, tehdä kampanjointia paikallisista yrityksistä jne.
- Väärä tai huono mielikuva tietyistä toimialoista, vähentää kiinnostusta niihin ja heijastuu myös hakeutumista alojen koulutukseen. Monet toimialat kärsivät työvoimapulasta jo nyt.

4. Yritysten perehdyttäminen työlainsäädäntöön

- Työllistämisen esteenä on usein pelko ensimmäisen työntekijän palkkaamisesta ja siihen liittyvästä byrokratiasta, ylipäättään henkilöhallintoa pidetään vaikeana ymmärtää ja siinä tapahtuu myös laiminlyöntejä.
- Opastaminen erilaisiin työllistämisen tukiin, joiden avulla voidaan madaltaa kynnystä työllistää.
- Myös työttömän etuuksien tunnistaminen ja niiden vaikutus haluun ottaa työtä vastaan, on hyvä tuntea

5. Nuoret työmarkkinoille

- Nuorten kouluttautuminen ja työmarkkinoille saaminen on tulevaisuuden investointi ja tärkeä sitouttamisen väline kuntaan, samoin paikkakunnalle tulevien opiskelijoiden integroituminen paikalliseen toimintaan. Eri-ikäiset ja eri tilanteissa olevien nuorten tulisi saada tarkkoja täsmäpalveluja.
- Tutustuminen koulutusvaihtoehtoihin ja niiden antamiin erilaisiin työtehtäviin tulee tuoda lähemmäksi nuoria. Kehyjen tulisi aktiivisemmin jalkautua oppilaitoksiin ja järjestää työpaikkoihin tutustumisia ja esittelyitä.
- Oppilaitoksissa annettava valmennus yrittäjyyteen tai yrittäjämäiseen ajatteluun tulisi olla arkipäivää, ei erillinen osa opiskelua. Nuorten kesätyöpaikat, kesäsetelit, kesätyöpaikkakampanjat, palkkaavien yritysten tunnettuus ym. nuorten rekrytointitapahtumat ovat osa kehyjen toimintaa jo nyt.

6. Yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona

- Yrittäjyyteen valmistavat palvelut ovat osa työllistymispalveluita ja yrittäjyys varsinkin nuorten, tiettyihin ammattiin valmistuvien keskuudessa jopa todennäköisin vaihtoehto, samoin kuin osalle maahanmuuttajista. Yrittäjyyteen valmistaminen on kehyn perustehtävää ja niillä on tähän hyvä osaaminen.

7. Sijoittuvien yritysten työllisyyspalvelut

- Kehyjen ydintehtävää on houkutella uusia yrityksiä toimialueelleen. Osana palvelupakettia tulee olla työllisyyspalvelut, siirtäessään tai laajentaessaan toimintaansa yritys aina myös rekrytoi. Näiden yritysten kanssa tulee käydä läpi rekrytointitarpeet sekä tarjolla olevat palvelut, esim. räätälöidyt työvoimakoulutukset, joita yhteiskunta tukee.

8. Äkillisen rakennemuutoksen palvelut

- Kehyt pystyvät nopeaan reagointiin isojen irtisanomisten tapahtuessa paikkakunnalla. Palvelupalettiin voivat kuulua muutosturvapalvelut, uudelleen koulutus, räätälöity yrittäjyysvalmennus, ym.

9. Ekosysteemi, verkostot ja yksityisen sektorin palvelut avuksi

- Kehyt ovat tottuneet rakentamaan ja kehittämään ekosysteemejä ja tunnistamaan aktiiviset julkiset ja yksityiset toimijat ja kuntakokeilussa tämä on luontainen rooli kehyille.
- Avainasemassa ovat loistavan lisäresurssin ja osaamisen tuovat henkilöpalveluyritykset, yksityiset koulutus- ja valmennusorganisaatiot ja työelämän kehittäjät ja konsultit. Oppilaitosten omat rekrytointipalvelut, opiskelija- ja ainejärjestöjen palvelut ovat samoin osa ekosysteemiä.

- **10. Dynaamiset julkiset hankinnat**
- Kehyjen tehtävän on kehittää julkisia hankintoja, etsiä niihin yrityksiä, koota pooleja, pilkkoa ja koota hankintoja niin, että mahdollisimman moni pystyy niihin osallistumaan. Kehy myös voi arvioida hankintojen työllisyysvaikutukset.
- **11. Työnantajapalveluiden kehittäminen**
- Kehyt voivat yksinkertaistaa työnantajapalveluita kehittämällä ja lanseeraamalla työkaluja ja digitaalisia palveluita työvälitystilanteisiin. Uudenlaisten rekrytointitilaisuuksien ja tapahtumien luominen sekä verkossa että läsnä.

12. Työllisyyden, työllistämisen ja yrittäjyyden motivointi- ja kannustinmallit

- Kunnat voivat päättää, haluavatko tarjota kannustimia (taloudellisia kannustimia, huomionosoituksia, businessmahdollisuuksia, kampanjoita ym.), joilla työllisyystoimia edistetään. Kehyt voivat ideoida ja luoda malleja ja kampanjoita, joilla kannustavasti pidetään työllisyysasiaa esillä, kesätyösetelikampanjat ovat tästä oiva esimerkki.
- Sosiaalisen median ja erilaisten palvelualustojen käyttö työllistymisessä, ja eri kohderyhmien täsmäkohtaamisten kehittäminen voi olla kehyjen tehtävä jatkossa. Mallia löytyy muiden alojen alustoista, rekrytoinnissa mm. www.boing.fi, joka sisältää myös kannustimen.
- Julkinen sektori on tottunut toimimaan julkisen kanssa, yksityinen sektori yksityisen, kolmas sektori samoin, mikä jättää hyödyntämättä ison joukon osaavia resursseja. Kehyjen rooli olisi integroida ja optimoida kaikki olemassa olevat resurssit.

Rakenneuudistuksen jatkotyössä huomioitavaa

- Toimenpiteissä työnhakija- ja työnantajapalveluiden kehittämisen tasapaino; ilman toista ei ole toista
- Kaikkien toimijoiden mukaan ottaminen; yksityiset henkilöpalveluyritykset, työelämän kehittäjät, koulutusyritykset jne
- Kehyjen mukanaolo
- Rahoituksen riittävyys uusien palveluiden kehittämiseksi
- Työvoima osaksi elinvoiman kehittämiseen
- Työvoimapulan tunnistaminen ja niiden esteiden poistaminen
- Kohtaato-ongelman ratkaisemiseen riittävät resurssit
- Koulutus tiiviiksi osaksi rakenneuudistusta; ei voida kehittää erillisenä (TEM, OKM)
- Rohkeaa, uutta ajattelua käyttöön ja parhaiden käytäntöjen käyttöön otto
- Globaalit markkinat ja työvoiman liikkuvuus; kv-palvelut ja liikkuvuuden edistäminen
- Palveluiden saavutettavuus ja helppous, digitaaliset palvelut
- Työmarkkinoiden joustot; työt muuttuu, rakenteet vastaamaan niitä
- Yrittäjyyden edistäminen; mikä on kuntien rooli tässä jatkossa?

Rakennemuutoksen jatkotyössä huomioitavaa 2/2

- Kuten kaikissa suurissa uudistuksissa, niin tässäkin tulee olemaan valuvikoja
- Jo nyt olisi tärkeää olla aktiivinen ja lobata muutoksia/lisäyksiä tähän uudistukseen
- Mielenkiintoista on, kun koko työvälitys siirtyy kunnille v 2024, niin miten markkina muuttuu? Miten tulisi koko työvälitys uudistaa? Uudet palvelut? Digi? Kilpailu kunnissa osajista? Vetovoiman luonti? Opiskelijat?
- Jo nyt olisi aika alkaa laittaa näitäkin palikoita uuteen malliin!

Kiitos mielenkiinnosta!