

TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu
Työ ja yrittäjyys
5/2016



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

OLLI OOSI – JANIKA KEINÄNEN – MIKKO WENNBORG – RISTO KARINEN

TE-toimistojen yrittäjätoimintamallin arviointitutkimus

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu

Työ ja yrittäjyys

5/2016

Tekijät Författare Authors Olli Oosi Janika Keinänen Mikko Wennberg Risto Karinen	Julkaisuaika Publiceringstid Date Helmikuu 2016 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus	
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Tutkimuksessa tarkastellaan TE-toimiston yrityslähtöisen toimintamallin sekä tähän kytkeytyvän kumppanuustyön systemaattisuutta ja toimivuutta. Arviointi on toteutettu lokakuun 2015 ja tammikuun 2016 välillä.</p> <p>Laadullisessa analyysissä kuvataan yrityslähtöisen toimintamallin toimintaa, systematiikkaa sekä alueellisia erityispiirteitä. Tutkimuksessa on kartoitettu laajasti kumppaniorganisaatioiden näkemyksiä TE-palveluista, yrityslähtöisen toimintamallin ja kumppanuustyön toimivuudesta.</p> <p>Yrityslähtöisen toimintamallin kehittämiseksi annetaan tässä raportissa yhdeksän suositusta. Ensinnäkin TE-palveluissa tulisi edelleen selkeyttää yritys yhteistyön käsitettä ja systematisoida yritys yhteistyötä. Toiseksi yritys yhteistyön painopiste tulee TE-palveluissa kohdentua erityisesti pk-yrityskentän pienempään päähän. Kolmanneksi yritysten kontaktoinnin ja yrityskäyntien järjestelmällisyyttä ja kohdentamista tulee parantaa paremmalla organisoinnilla ja kumppaneiden kanssa tehtävällä suunnittelulla.</p> <p>TE-toimistojen asiantuntijoiden osaamista ja ammattitaitoa yritysasiakkuuksien palvelemisessa tulee parantaa samoin kuin TE-toimistojen yritysten parissa toimivien asiantuntijoiden tuntemusta muista yritys palveluista.</p> <p>Tutkimuksessa suositellaan myös, että yrityskäyntien määrän asemasta tulisi jatkossa seurata valitun yritys joukon kehittymistä yrityslähtöisen palvelun laajemman vaikuttavuuden selvittämiseksi.</p> <p>Kumppanuustyön osalta yhteistyötä erityisesti seudullisten kehittämissyhtiöiden sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa on hyvä vahvistaa yhteisen suunnittelun käytäntöjä parantamalla. Kumppanuustyössä strategista ja systemaattisempaa yhteistyötä henkilöstöpalvelualan yritysten kanssa tulee jatkaa ja syventää.</p> <p>Lisäksi suositellaan, että työnvälityksen roolia osana TE-palveluiden ydintehtävää ja työpolitiikan palveluita tulee edelleen määritellä ja kirkastaa TE-toimistoissa.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Työllisyys- ja yrittäjyysosasto/Tuija Groop puh. +358 29 504 9246</p>	
Asiasanat Nyckelord Key words TE-palvelut, yrityslähtöinen toimintamalli, yritys yhteistyö, yritysasiakkuus, työnvälitys	
Painettu julkaisu Inbunden publikation Printed publication ISSN	Verkkopublication Nätpublicatation Web publication ISSN 1797-3562
ISBN	ISBN 978-952-327-083-1
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 56	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

Esipuhe

Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa ja hallituksen kärkihankkeessa ”Työvoimahallinnon uudistaminen työllistymistä tukevaksi” TE-toimistojen tehtäväksi kirkastetaan työnvälitys ja julkisen työnvälityksen vuoropuhelua ja yhteistyötä työnantajayritysten kanssa vahvistetaan. Tavoitteena on, että työvoiman tarjonta ja kysyntä kohtaavat nykyistä paremmin ja työllistyminen nopeutuu. Tähän tähdätään erityisesti yritys yhteistyön vahvistamisella, tukeutumalla nykyistä vahvemmin kumppanuuksiin (esimerkiksi) henkilöstöpalveluyritysten kanssa ja rakentamalla uudenlaisia digitaalisia palveluja.

Tutkimuksen tulokset TE-palvelujen yritys yhteistyöstä ovat positiiviset. Tutkimuksen mukaan merkittävä osa yrityskäynneistä johtaa jonkin konkreettisen TE-palvelun tarjoamiseen yritykselle tai ohjaukseen kumppaneiden palveluihin. Yritys yhteistyö mahdollistaa osuvamman palvelun myös henkilöasiakkaille esimerkiksi työtarjoustun suuntaamisessa. Aktiivinen yritys yhteistyö ja yritysten palvelu on myös parasta henkilöasiakkaiden palvelua. Yritys yhteistyöllä on muitakin positiivisia vaikutuksia kuten TE-palvelujen markkinoinnin tehostuminen ja TE-palvelun asiantuntijoiden elinkeinoja ja työmarkkinoita koskevan osaamisen vahvistuminen.

Positiivisesta lähtötilanteesta huolimatta tutkimus nostaa esiin kehittämistarpeita. TE-palveluissa tulee edelleen selkeyttää ja systematisoida yritys yhteistyön sisältöä. Tutkimus suosittaa yritys yhteistyön kohdentamista aiempaa enemmän pk-yrityskentän pienempään päähän. Yritysten kontaktoinnin järjestelmällisyyttä ja kohdentamista voidaan parantaa uudella työllä työn organisoinnilla TE-palveluissa ja kumppaneiden kanssa tehtävällä yhteisellä asiakkuussuunnittelulla. Yrityskäyntien määrän sijaan tulisi vastaisuudessa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota kontaktointien kohdentamiseen.

Kumppanuusyhteistyö muiden yrityspalveluorganisaatioiden kanssa on keskeinen osa TE-palvelujen yrityspalvelua. Tutkimuksen johtopäätöksissä suositellaan yhteistyön vahvistamista erityisesti seudullisten elinkeinoyhtiöiden sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa. Nykyistä strategisempaa ja systemaattisempaa yhteistyötä henkilöstöpalvelualan yritysten kanssa suositellaan jatkettavan ja syvennettävän.

Tutkimuksen on tehnyt Owal Group Oy. Vastaavana tutkijana on toiminut Olli Oosi ja toisena tutkijana Janika Keinänen. Tutkimuksen tekemiseen ovat osallistuneet myös Mikko Wennberg ja Risto Karinen. Tutkimuksen ohjausryhmään ovat tutkijoiden lisäksi kuuluneet työ- ja elinkeinoministeriöstä työmarkkinaneuvos Jarmo Palm, neuvotteleva virkamies Tuija Groop, kehitysjohtaja Elisabet Heinonen, neuvotteleva virkamies Mika Tuomaala, ylitarkastaja Anne Kuoppala ja suunnittelija Sirpa Kukkala.

Työ- ja elinkeinoministeriö kiittää tutkimuksen tekijöitä ja ohjausryhmää tehdystä työstä ja aktiivisista keskusteluista TE-toimistojen yritys lähtöisen toimintamallin

palvelujen tehostamiseksi. Lämmin kiitos myös kaikille haastatelluille ja kyselyihin vastanneille - ilman teitä tutkimusta ei olisi syntynyt. Kehittämistyö jatkuu osana TEM:n työllisyys- ja yrittäjyysosaston linjauksia TE-toimistojen kehittämisestä.

Helsingissä 12.2.2016

JARMO PALM

Työmarkkinaneuvos

Työ- ja elinkeinoministeriö

Sisältö

Esipuhe.....	3
Tiivistelmä johtopäätöksistä ja suosituksista.....	6
1 Johdanto.....	8
2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	9
2.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	9
2.2 Tutkimuksen toteutusmenetelmät.....	10
3 Johtopäätökset ja suositukset.....	12
3.1 Tutkimuksen johtopäätökset.....	12
3.2 Tutkimuksen suositukset.....	17
4 Yritysyhteistyön toimivuus.....	19
4.1 Yritysyhteistyön systemaattisuus.....	19
4.2 Yritysyhteistyön muodot ja hyvät käytännöt.....	26
4.3 Toimintamallin vaikuttavuus työvoiman kohtaannon näkökulmasta.....	28
4.4 Yritysyhteistyön kehittäminen.....	34
5 Kumppanuusyhteistyön toimivuus.....	35
5.1 Kumppanuuksien hyödyntäminen työnvälitys- ja yrityspalveluissa.....	35
5.2 Palveluihin ohjausosaaminen kumppaneiden välillä.....	37
5.3 Vaikuttavat kumppanuustoimintatavat ja yhteistyön kehittäminen.....	42
5.4 Kumppanuusyhteistyö eräiden kumppanien kanssa sekä kehittämiskohteita.....	43
6 Yritysyhteistyön rooli palvelujärjestelmässä.....	48
6.1 Tiedon välittyminen yritysten tarpeista TE-toimiston sisällä.....	48
6.2 Työnvälityksen rooli TE-palveluiden ydintehtävänä.....	49
Lähdeluettelo.....	52
Liite 1 Tutkimuksessa toteutettujen kyselyjen vastaajatietoja.....	53

Tiivistelmä johtopäätöksistä ja suosituksista

TE-toimistojen yritysysteistyö on systematisoitunut viimeisen kolmen vuoden aikana, mutta siinä on vielä kehitettävää. Yritysysteistyön muodoista toimivia ovat yrityskäynnit, yrityspalvelukumppaneiden kanssa tehtävä yrityskäyntien suunnittelu ja toteutus sekä yrityskäynteihin liittyvät erilaiset paikallisiin toimintaympäristöihin soveltuvat toimintamallit.

Yrityslähtöinen palvelumalli ja yhteistyö yritysten kanssa on tärkeää työn kysynnän ja työvoiman tarjonnan yhteensovittamisessa nostoen esiin piilotyöpaikkoja ja palvelutarpeita sekä helpottaen työnvälityksen toteuttamista. Yrityskäynneistä noin neljäsosan voi arvioida tuovan esiin joko piilotyöpaikkoja tai ohjauksen muihin TE-palveluihin tai muihin yrityspalveluihin.

Yrityskäynneillä on merkitystä myös henkilöasiakkaiden työllistymisen näkökulmasta työnvälityksen osaamisen vahvistajana tuottaen työnantajan tarpeisiin paremmin kohdennettuja työtarjouksia esimerkiksi rajaamalla hakijoita tarkemmin. Yrityskäyntejä koskeva tavoitteenasettelu on johtanut toistaiseksi suoritteiden mittaamiseen. Tavoitteenasettelulla on kuitenkin ollut selkeä merkitys toimintakulttuurin muuttamisessa.

Työnvälitys- ja yrityspalveluissa hyödynnetään varsin hyvin kumppanuuksia muiden yrityspalvelutoimijoiden kanssa. Kumppanuuden profiilit vaihtelevat vahvasti alueittain ja kumppaneittain. TE-palveluiden lisäarvo tulee erityisesti laajasta kontaktipinnasta pk-yrityksiin painottuen erityisesti pienempiin yrityksiin.

TE-palveluista osataan ohjata asiakkaita muihin yrityspalveluihin kohtuullisen hyvin yritysasiakkaiden parissa toimivien asiantuntijoiden toimesta, mutta muiden yrityspalvelujen tuntemuksessa on vielä kehitettävää. Asiakaspalvelun vaikuttavuuden näkökulmasta parhaita yhteistyötapoja ovat yhteisesti suunnitellut ohjaukseen, yhteinen jalkautuminen yrityksiin sekä erilaiset palvelujen esittelyt tai ohjaukset, joita yrityskäynneillä tehdään.

TE-toimistot tekevät aktiivista, mutta usein projektinomaista tai ajoittaista yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen kanssa. Yhteistyö toimii joillakin alueilla hyvin, kun taas joillain alueilla kaivataan erityisesti toiminnan yhteistä suunnittelua.

TE-toimistojen yhteistyö yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa on vaihtelevaa. Yhteistyön muodostumisessa ja syventymisessä ollaan vielä alussa. TE-toimistojen asiantuntijat suhtautuvat yhteistyöhön myös hyvin kriittisesti. Yritysysteistyö keskittyy TE-toimistoissa työnvälitys- ja yrityspalvelut -palvelulinjalle. Tiedon välittämisessä henkilöasiakkaiden palveluun on vielä tehtävää.

Työnvälityksen rooli nähdään tutkimuksen mukaan TE-palvelujen keskeisenä tehtävänä. Työnvälityksen palvelutason määrittäminen on kuitenkin edelleen epäselvää.

Yrityslähtöisen toimintamallin kehittämiseksi annetaan tässä raportissa yhdeksän suositusta:

Suositus 1. TE-palveluissa tulisi edelleen selkeyttää yritysysteistyön käsitettä ja systematisoida yritysysteistyötä.

Suositus 2. Yritysysteistyön painopiste tulee TE-palveluissa kohdentua erityisesti pk-yrityskentän pienempään päähän.

Suositus 3. Yritysten kontaktoinnin ja yrityskäyntien järjestelmällisyyttä ja kohdentamista tulee parantaa paremmalla organisoinnilla ja kumppaneiden kanssa tehtävällä suunnittelulla.

Suositus 4. TE-toimistojen asiantuntijoiden osaamista ja ammattitaitoa yritysasiakkuuksien palvelemisessa tulee parantaa.

Suositus 5. Yrityskäyntien määrän asemasta tulisi jatkossa seurata valitun yritysjoukon kehittymistä yrityslähtöisen palvelun laajemman vaikuttavuuden selvittämiseksi.

Suositus 6. TE-toimistojen yritysten parissa toimivien asiantuntijoiden tuntemusta muista yrityspalveluista tulee parantaa.

Suositus 7. Yhteistyötä seudullisten elinkeinoyhtiöiden sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa on hyvä vahvistaa.

Suositus 8. Työnvälityksen roolia osana TE-palveluiden ydintehtävää ja työpolitiikan palveluita tulee edelleen määritellä ja kirkastaa TE-toimistoissa.

Suositus 9. Strategista ja systemaattisempaa yhteistyötä henkilöstöpalvelualan yritysten kanssa tulee jatkaa ja syventää.

1 Johdanto

TE-toimistojen yritys­lähtöistä toimintamallia arvioivan tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää ja tuottaa tietoa TE-toimistojen työnvälitys- ja yritys­palvelujen nykyisen toimintamallin toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Arviointi on toteutettu loka­kuun 2015 ja joulukuun 2015 välillä. Arviointi on ollut luonteeltaan toimintatutkimuksellinen ja hyviä toimintamalleja kartoittava.

Luvussa kaksi kuvataan tutkimuksen tavoitteita, ongelmaa ja toteutustapaa. Luvussa kolme esitetään arvioinnin johtopäätökset ja suositukset. Luvut neljästä kuuteen vetävät yhteen arvioinnin haastatteluissa ja tapaustutkimuksissa sekä täydentävissä kyselyissä esiin nostettuja havaintoja.

Arvioinnin tarkoituksena on valottaa yritys­yhteistyön ja kumppanuusyhteistyön merkitystä sekä hyviä toimintamalleja. Arvioinnin suositukset kohdistuvat TE-toimistoille sekä ministeriölle ja KEHA-keskukselle (ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus). Niiden tarkoituksena on nostaa esiin edelleen kehitettäviä teemoja ja keinoja siihen, miten yritys­yhteistyötä ja kumppanuusyhteistyötä voidaan edelleen systematisoida ja viedä eteenpäin.

Tutkimuksen on toteuttanut Owl Group Oy alihankkijanaan Risto Karinen.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä luvussa on kuvattu toteutetun arviointitutkimuksen tavoitteita sekä käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

TE-toimistojen yrityslähtöistä toimintamallia arvioivan tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää ja tuottaa tietoa TE-toimistojen työnvälitys- ja yrityspalvelujen nykyisen toimintamallin toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Samalla tutkimuksen tavoitteena on ollut osaltaan palvella hallitusohjelman kirjausten käytännön toteuttamista koskien työnvälityksen kirkastamista TE-palvelujen ydintehtävänä. Tähän tähdätään erityisesti yritysysteistyön vahvistamisella, rakentamalla uudenlaisia digitaalisia palveluita sekä tukeutumalla nykyistä vahvemmin kumppanuuksiin esimerkiksi henkilöstöpalveluyritysten kanssa. Arviointitutkimuksen keskeisenä motiivina on ollut erityisesti sisäisen kehittämisen käyttötarkoitus.

Arviointitutkimukselle asetetut kysymykset on mahdollista jakaa kolmeen teemaan, jotka ovat yritysysteistyön muodot ja toimivuus, kumppanuusyhteistyön toimivuus sekä yritysysteistyön rooli nykyisessä palvelujärjestelmässä. Arviointikysymykset on esitetty tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Arviointikysymykset teema-alueiden mukaan.

1. Yritysyhteistyön muodot ja toimivuus
<ul style="list-style-type: none">• Onko TE-toimistojen yritysyhteistyö systemaattista ja palveleeko se työn kysynnän ja työvoiman tarjonnan yhteensovittamista?• Mitkä yritysyhteistyön muodot ovat toimivimpia?• Onko nykyinen yhä tiiviimpään yrityskontaktointiin perustuva toimintamalli yritysten työvoiman saatavuuden ja henkilöasiakkaiden työllistymisen näkökulmasta vaikuttavaa?
2. Kumppanuusyhteistyön toimivuus
<ul style="list-style-type: none">• Hyödynnetäänkö työnvälitys- ja yrityspalveluissa riittävästi kumppanuuksia muiden yrityspalvelutoimijoiden kanssa (esim. ELY-keskukset, Finnvera, Tekes, kehittämissyhtiöt, uusyrityskeskukset, ProAgria-keskukset)?• Osataanko TE-palveluista ohjata asiakasta tarvittaessa muihin yrityspalveluihin? Entä muista yrityspalveluista TE-palveluihin?• Mitkä ovat asiakaspalvelun vaikuttavuuden näkökulmasta parhaita yhteistyön toimintatapoja?• Millaista kumppanuusyhteistyötä TE-palvelut tekevät yrittäjäjärjestöjen kanssa ja mitkä ovat toimivimmat yhteistyön muodot? Miten yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen kanssa voitaisiin kehittää?• Millaista kumppanuusyhteistyötä TE-palvelut tekevät yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa ja mitkä ovat toimivimmat yhteistyön muodot? Miten yhteistyötä yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa voitaisiin kehittää?
3. Yritysyhteistyön rooli nykyisessä palvelujärjestelmässä
<ul style="list-style-type: none">• TE-palveluissa yritysyhteistyö on suurelta osin keskitetty ensimmäiselle palvelulinjalle. Väliytykö yritysyhteistyössä syntyvä tieto yritysten tarpeista riittävän hyvin TE-palvelujen henkilöasiakkaiden palveluihin? Miten tätä voitaisiin edistää?• Miten työnvälityksen roolia TE-palvelujen ydintehtävänä voitaisiin terävöittää?

2.2 Tutkimuksen toteutusmenetelmät

Arvioinnin lähestymistapana on ollut laadullinen toimintatutkimus. Alkuvaiheessa toteutettiin haastatteluja TE-hallinnolle sekä sidosryhmätahojen valtakunnallisille edustajille (yhteensä 43 haastattelua). TE-hallinnon haastatteluihin lukeutui kaikkien TE-toimistojen ensimmäisen palvelulinjan palvelujohtajien haastattelut. Lisäksi kolmannen palvelulinjan johtajia haastateltiin ryhmähaastattelussa (yhteensä 14 henkilöä). Haastattelujen lisäksi ensimmäisen palvelulinjan henkilöstölle sekä sidosryhmille toteutettiin lyhyet täydentävät kyselyt. Henkilöstön kyselyyn vastasi yhteensä 318 henkilöä ja sidosryhmäkyselyyn 124 henkilöä. Vastajien taustatietoja on kuvattu tarkemmin tämän raportin liitteessä 1.

Osana tutkimusta toteutettiin viidelle alueelle tarkemmat tapaustutkimukset. Tapaustutkimusalueiksi valikoituivat Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Satakunta ja Uusimaa. Alueiden valinnassa huomioitiin erilaisia tekijöitä, kuten alkuhaastatelussa nousseita hyviä esimerkkejä kumppanuusyhteistyöstä eri tahojen kanssa tai yritysyhteistyön järjestämistapa TE-toimistossa. Tapaustutkimusalueilla haastateltiin TE-toimiston johtoa, ELY-keskusten edustajia, valikoituja työnantajia sekä keskeisiä sidosryhmiä. Haastatteluja oli yhteensä 65. Tapaustutkimusesi-merkit löytyvät osana tätä raporttia.

Tutkimuksen loppuvaiheessa järjestettiin vielä kehittämistyöpaja, jossa keskusteltiin alustavista havainnoista, tuloksista ja suosituksista. Työpajaan oli kutsuttu sekä TE-hallinnon että sidosryhmätahojen edustajia. Koko tutkimuksen ajan tarkasteltiin lisäksi työ- ja elinkeinoministeriöstä saatuja tilastoja, materiaalia sekä muita aihepiiriin keskeisiä aineistoja. Näihin viitataan soveltuvissa kohdin arviointiraporttia.

Tutkimuksessa käytetty aineisto ei kata jokaisen yrityspalvelukumppanuuden osalta jokaista aluetta. Tarkoituksena onkin ollut tunnistaa esimerkkejä ja nostaa esiin hyvin toimivia käytäntöjä sekä luoda toimintaympäristön muutoksista riippumattomia skenaarioita yrityslähtöisyyden kehittämiseksi.

3 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa on esitetty arviointitutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset ja suositukset jatkokehittämiseksi.

3.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Onko TE-palvelujen yritysyhteistyö systemaattista ja palveleeko se työn kysynnän ja työvoiman tarjonnan yhteensovittamista? Mitkä yritysyhteistyön muodot ovat toimivimpia?

Johtopäätös 1. TE-toimistojen yritysyhteistyö on systematisoitunut viimeisen kolmen vuoden aikana, mutta siinä on vielä kehitettävää.

Yrityslähtöisen toimintamallin ajatus ja yritysyhteistyö on osalla alueista erittäin selvää ja systemaattista, osalla alueista työ on vasta käynnistynyt vuoden 2015 aikana. Yritysyhteistyön systematisoinnin parhaita keinoja ovat tiimi- ja henkilökohtaiset tavoitteenasettelut, yrityskäyntien toimiala- tai työmarkkina-alueittainen suunnittelu ja vastuutus vuositasolla siten, että suunnittelua tehdään parhaimmillaan yhteistyössä yrityspalvelukumppaneiden tai alueen yrittäjäjärjestöjen kanssa.

Johtopäätös 2. Yritysyhteistyön muodoista toimivia ovat yrityskäynnit, yrityspalvelukumppaneiden kanssa tehtävät yrityskäyntien suunnittelu ja toteutus sekä yrityskäynteihin liittyvät erilaiset paikallisiin toimintaympäristöihin soveltuvat toimintamallit.

Havaintojen perusteella tärkeintä toimintamalleissa on, että niiden suunnitteluun tai ainakin niistä tiedottamiseen otetaan mukaan kumppanit. Tavoite yrityskäyntien lisäämisestä on ollut edellytys toiminnan käynnistymiselle. Ajoittain se ohjaa toimintaa, mutta on toisaalta myös joskus keinotekoinen. Yrityslähtöinen ajattelu, eri palveluiden markkinointi, asiantuntijoiden kehittäminen sekä yrityslähtöinen systematisointi ovat tärkeä osa proaktiivista työvälytystä.

Johtopäätös 3. Yrityslähtöinen palvelumalli ja yhteistyö yritysten kanssa ovat tärkeitä työn kysynnän ja työvoiman tarjonnan yhteensovittamisessa.

Yrityksiin jalkautuminen nostaa esiin piilotyöpaikkoja ja muita yritysten palvelutarpeita. Tätä kautta on pystytty edistämään parempaa työvoiman tarjonnan ja kysynnän yhteensovittamista. Yrityslähtöinen työskentely sekä yritysten että yrityspalvelukumppaneiden ja yrittäjäjärjestöjen kanssa kehittää TE-toimiston osaamista työvälytyksessä.

Onko nykyinen yhä tiiviimpään yrityskontaktointiin perustuva toimintamalli yritysten työvoiman saatavuuden ja henkilöasiakkaiden työllistymisen näkökulmasta vaikuttavaa?

Johtopäätös 4. Yrityskäynneistä noin neljäsosan voi arvioida tuovan esiin joko piilotyöpaikkoja, ohjauksen muihin TE-palveluihin tai muihin yrityspalveluihin.

Vaikka kyseessä on yrityskäynntejä tekevien arvio, voi tulosta pitää hyvänä. Vastavasti enemmän yrityskäynntejä tekevät arvioivat, että noin puolet yrityskäynneistä tuottaa ohjauksen johonkin muuhun yrityspalveluun. Tutkimuksessa on puhuttu paljon yrityskäynneistä, sillä se on yksi TE-toimistojen seurantamittareista. Useat TE-toimistot seuraavat lisäksi itse yrityskontakteja. Yritysassiakkaiden tarpeista lähtävä palvelu on kuitenkin keskeistä palvelumuodosta riippumatta.

Yrityskontaktoinnilla ja tiiviimmällä yritysysteistyöllä on ylipäättään suuri merkitys. Aiemmissa tutkimuksissa joka kolmas yritysjohtaja on toivonut TE-toimiston ottavan yhteyttä ja tutkimuksessa haastatellut työnantajat pitävät yhteydenpitoa tärkeänä. Yrityskäynti antaa TE-toimistolle kasvot, mikä synnyttää asiakassuhteita. Yrityskäynnin teho kasvaa, kun se kohdennetaan oikeisiin yrityksiin ja tehdään systemaattisesti. Toisaalta myös yrityskäyntien keskittäminen sellaisille henkilöille, joilla on tähän liittyvää osaamista sekä henkilökohtaista kiinnostusta, voi lisätä tehoa.

Johtopäätös 5. Yrityskäynneillä on merkitystä myös henkilöasiakkaiden työllistymisen näkökulmasta työnvälityksen osaamisen vahvistajana tuottaen työnantajan tarpeisiin paremmin kohdennettuja työtarjouksia esimerkiksi rajaamalla hakijoita tarkemmin.

Eräissä tilanteissa työtarjouksia on ennen yritysysteistyön systematisointia lähetetty kuulematta sen paremmin työnhakijaa kuin työnantajaakaan. Tarkastelluissa tapausesimerkeissä yrityskäynnit ovat tuottaneet piilotyöpaikkoja, joiden kautta henkilöasiakkaita on saatu työllistettyä.

Johtopäätös 6. Yrityskäynntejä koskeva tavoitteenasettelu on toistaiseksi johtanut suoritteiden mittaamiseen. Tavoitteenasettelulla on kuitenkin ollut selkeä merkitys toimintakulttuurin muuttamisessa. Vaikuttavuuden osalta yhteiset tietojärjestelmät tulevaisuudessa mahdollistaisivat myös asiakasyritysten tilanteen ja kehittymisen seurantaan pidemmällä aikajänteellä.

Hyödynnetäänkö työnvälitys- ja yrityspalveluissa riittävästi kumppanuuk-sia muiden yrityspalvelutoimijoiden kanssa (esim. ELY-keskukset, Finnvera, Tekes, kehittämissyhtiöt, uusyrityskeskukset, ProAgria-keskukset)?

Johtopäätös 7. Työnvälitys- ja yrityspalveluissa hyödynnetään varsin hyvin kumppanuuksia muiden yrityspalvelutoimijoiden kanssa. Kumppanuuden profiilit vaihtelevat vahvasti alueittain ja kumppaneittain.

Yrityspalveluiden kanssa toteutettava kumppanuus toimii usein varsin hyvin operatiivisella tasolla muiden yrityspalveluiden kanssa. Yrittäjäjärjestöjen sekä seudullisten kehittämissyhtiöiden kanssa tehtävä yhteistyö vaihtelee alueittain ja siihen liittyy väk systematiikkaa tulisi vielä hioa.

Toimivaa yhteistyötä tukevat jaetut työtilat sekä konkreettiset TE-toimistoihin liitetty palvelut tai yhteiset toiminnan suunnittelun ja arvioinnin alueelliset prosessit ja rakenteet. Nämä voivat olla joko SeutuYP -rakenteita, alueen pyöreitä pöytiä, epävirallisia toimialakohtaisia foorumeita tai muita vastaavia foorumeita.

Johtopäätös 8. TE-palveluiden lisäarvo tulee erityisesti laajasta kontaktipinnasta pk-yrityksiin painottuen erityisesti pienempiin yrityksiin.

TE-palveluiden yrityslähtöisen palvelumallin toinen lisäarvokohta syntyy rakennemuutostilanteisiin liittyvissä prosesseissa mukana olemisesta yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Muihin toimijoihin lukeutuvat sekä muut julkiset palvelut että yksityiset palveluyritykset. Yksistään TE-palvelujen osaaminen ei näissä tilanteissa usein riitä.

Osataanko TE-palveluista ohjata asiakasta tarvittaessa muihin yrityspalveluihin? Mitkä ovat asiakaspalvelun vaikuttavuuden näkökulmasta parhaita yhteistyön toimintatapoja?

Johtopäätös 9. TE-palveluista osataan ohjata asiakkaita muihin yrityspalveluihin kohtuullisen hyvin, mutta yleisessä muiden palvelujen tuntemisessa on vielä kehitettävää.

Vakiintuneita asiakasohjauksen muotoja liittyy aloittaviin yrittäjiin, starttirahaan, laina-asioihin sekä kasvutilanteisiin. Muiden yrityspalvelujen tunnettuus laajemmin TE-toimistoissa ja näihin palveluihin liittyvä ohjauskyky ovat kuitenkin edelleen haasteita. Noin puolet arvioinnin kyselyyn vastanneista ylipäättään tunsivat palveluita.

Johtopäätös 10. Asiakaspalvelun vaikuttavuuden näkökulmasta parhaita yhteistyötapoja ovat yhteisesti suunnitellut ohjauskäytännöt, yhteinen jalkautuminen yrityksiin sekä erilaiset palvelujen esittelyt tai ohjaukset, joita yrityskäynneillä tehdään. Yrityslähtöisen jalkautumisen osaamisen kehittäminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen tulisi jatkossa olla keskiössä. Myös valtakunnallinen osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkossa aivan keskeinen osa toimintaa.

Millaista kumppanuusyhteistyötä TE-palvelut tekevät yrittäjäjärjestöjen kanssa ja mitkä ovat toimivimmat yhteistyön muodot? Miten yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen kanssa voitaisiin kehittää?

Johtopäätös 11. TE-toimistot tekevät aktiivista, mutta usein projektinomaista tai ajoittaista yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen kanssa. Yhteistyö toimii joillakin alueilla hyvin, kun taas joillain alueilla kaivataan erityisesti toiminnan yhteistä suunnittelua.

Osalla alueista yrittäjäjärjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö on päivittäistä tai viikoittaista ja hyvin luontevaa. Keskeisimpänä kehittämishaasteena yrittäjäjärjestöjen kanssa tehtävään työhön liittyvät yhteinen riittävän ennakoiva toiminnan suunnittelu sekä riittävän operatiivisissa asioissa tapahtuva tiedottaminen ja yhteistyö. Useat alueet ovat kuitenkin samanaikaisesti tunnistanee yhteistyön yrittäjäjärjestöjen kanssa kehittämiskohteeksi.

Seudullisten yrityspalveluiden ja yrittäjäjärjestöjen kanssa kumppanuustyötä on tehty pitkään. Näissä kumppanuuksissa keskeinen haaste tutkimuksen valossa on yhteisten rakenteiden ja sopimusten arviointi sekä operatiivisempi yhteinen toiminnan suunnittelu.

Millaista kumppanuusyhteistyötä TE-toimistot tekevät yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa ja mitkä ovat toimivimmat yhteistyön muodot? Miten yhteistyötä yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa voitaisiin kehittää?

Johtopäätös 12. TE-toimistot tekevät vaihtelevasti yhteistyötä yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa. Yhteistyön muodostumisessa ja syventymisessä ollaan vielä alussa. Asiantuntijat suhtautuvat yhteistyöhön erittäin kriittisesti.

Suppeimmillaan se on epäsäännöllistä tapaamista tai avoimien työpaikkojen ilmoittamiseen liittyvien pelisääntöjen läpikäymistä. Selkeimmillään se on säännöllistä ja rakenteellista yhteistyötä, jossa keskinäistä lisäarvoa mietitään yhdessä. Jälkimmäiseen systemaattiseen rakenteeseen ollaan edetty muutamilla alueilla, mutta tehtävää on vielä paljon. Yhteistyön toimivimpia käytäntöjä kumppanuuden luomisessa ovat säännöllinen ja avoin vuoropuhelu.

Yhteistyötä yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa haastavat erityisesti henkilöstön parissa elävä näkemys kilpailu- tai uhka-asetelmasta julkisen ja yksityisen työnvälityksen välillä. Siten yhteistyön kehittäminen vaatii erityisesti asenteiden lieventymistä ja asennemuutoksen johtamista.

Välittykö yritys yhteistyössä syntyvä tieto yritysten tarpeista riittävän hyvin TE-palvelujen henkilöasiakkaiden palveluihin? Miten tätä voitaisiin edistää?

Johtopäätös 13. Yritysyhteistyö keskittyy TE-toimistoissa työnvälitys- ja yrityspalvelut-palvelulinjalle. Tiedon välittämisessä henkilöasiakkaiden palveluun on vielä paljon tehtävää. Tiedon välittymistä on parhaimmillaan välitetty erilaisilla systemaattisilla rakenteilla sekä eri palvelulinjojen ”yritysyhteistyö” -käsitteen systemaattisella määrittelyllä.

Esimerkkejä rakenteellisista ratkaisuista ovat erilaiset palvelulinjojen välillä toimivat toimialatiimit ja yhteistyöryhmät tai systemaattiset tietojärjestelmiä hyödyntävät käytännöt. Näitä toteutetaan osassa toimistoja.

Toinen tiedon välittämiseen liittyvä keskeinen näkökulma oli muiden palvelulinjojen yritysyhteistyö -käsitteen parempi määrittely TE-toimistojen omana työnä. Vertaiskoulutuksen ja ensimmäisen palvelulinjan asiantuntijoiden hyödyntämiselle yrityskäyntien kehittämisessä on kysyntää. Esimerkkinä voi nostaa esiin ensimmäisen yrityskäyntikerran toteuttamisen parityöskentelynä, vaikka tähän liittyviä käytäntöjä ei arviointitutkimuksen työpajassa nähty kovin realistisina.

Miten työnvälityksen roolia TE-palvelujen ydintehtävänä voitaisiin terävöittää?

Johtopäätös 14. Työnvälityksen rooli nähdään tutkimuksen mukaan TE-palvelujen keskeisenä tehtävänä, mutta työnvälityksen palvelutason määrittäminen on edelleen epäselvää.

Samanaikaisesti todetaan, että työnvälityksen toteuttamiselle jää yhä vähemmän aikaa tai että erilaiset TE-toimistojen seurantamittarit ohjaavat työnvälitystä eri suuntiin silloin, kun jokaiselle mittarille asetetaan tavoitteita. Tutkimuksessa nostettiin esiin, että työnvälityksen toteuttamisen mahdollisuuksissa on paljon kyse siitä, kuinka paljon työajasta kuluu itse ydintehtävän tekemiseen ja kuinka paljon erilaisiin seurantatehtäviin.

Kumppanuusyhteistyöstä aiheutuva haaste on useissa kohdin tiedon tuottaminen useaan eri järjestelmään. Samalla vallitsee tunne, että tätä tietoa ei käytännössä käytetä yritysyhteistyön osalta juuri mihinkään. Työnhakija-asiakkaiden palvelussa tilanne on toisentyypinen.

Johtopäätös 15. TE-toimistojen asiakaspalvelulinjausten ensimmäinen peruslinjaus kuuluu, että julkista työnvälitystä kehitetään ja markkinoidaan rekrytointipalveluna. Yritysten palvelutarpeiden systemaattinen ja laaja-alainen tunnistaminen ja kumppanuuksien hyödyntäminen ovat keskeinen osa rekrytointipalvelua ja yrityslähtöistä työnvälitystä. Tämä peruslinjaus toteutuu toimistojen työssä varsin hyvin.

Toisaalta markkinointiin ja viestintään kaivataan palvelujärjestelmässä enemmän panostamista ja tukea. Tällä hetkellä monet markkinoinnin ja viestinnän toimenpiteet jäävät tapaustutkimusten valossa kentän tehtäväksi.

3.2 Tutkimuksen suositukset

Suositus 1. TE-palveluissa tulisi edelleen selkeyttää yritys yhteistyön käsitettä ja systematisoida yritys yhteistyötä. Yritys yhteistyö mielletään TE-toimistoissa eri tavoin. Yritys yhteistyön käsite tulee avata jokaisessa TE-toimistossa ja jokaisella palvelulinjalla ja käydä läpi, mitä se tarkoittaa oman työn näkökulmasta. Yritys yhteistyö tuskin määrällisesti voi enää kehittyä ilman, että työtä organisoidaan merkittävästi uusilla tavoilla. Uusien työskentelytapojen pilotointia ja kokeilua (lean, tiimin kiertomenetelmät, työviikkojärjestelyt jne.) tulee rohkeasti edistää.

Suositus 2. Yritys yhteistyön painopiste tulee TE-palveluissa kohdentua erityisesti pk-yrityskentän pienempään päähän. Arvioinnin havaintojen perusteella tämä on TE-palveluiden keskeisin lisäarvokohta muihin yrityspalveluihin nähden.

Suositus 3. Yritysten kontaktoinnin ja yrityskäyntien järjestelmällisyyttä ja kohdentamista tulee parantaa paremmalla organisoinnilla ja kumppaneiden kanssa tehtävällä suunnittelulla. Yritys yhteistyön organisoinnissa voitaisiin kiinnittää paremmin huomiota toimiala-, työmarkkina-, tuote- sekä kumppanuusvastuisiin TE-toimistojen sisällä. Nämä toimintamallit ovat osoittautuneet toimiviksi sekä TE-toimistojen että kumppaneiden näkökulmasta. Lisäksi yrityskäyntien kohdentamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että yrityskäynti perustuu johonkin jo tunnistettuun palvelusyötteeseen tai ajatukseen siitä, että kyseisissä yrityksissä voi olla palvelutarpeita. Parhaimmillaan yritys yhteistyötä suunnitellaan yhdessä yrityspalvelu- ja muiden kumppaneiden kanssa.

Suositus 4. TE-toimistojen asiantuntijoiden osaamista ja ammattitaitoa yritysasiakkuuksien palvelemisessa tulee parantaa. Keinoja tämän vahvistamiseen ovat muun muassa palvelulinjojen keskenään toteuttama vertaiskoulutus, kumppaneiden välinen vertaiskoulutus tai työnohjaukselliset yrityskäynnit, joissa muille linjoille tunnistetaan ensimmäisiin yrityskäynteihin omasta TE-toimistosta mentori auttamaan. Vaihtoehtona voisi olla myös organisoida niin sanottu mentoriverkosto, jota voisi hyödyntää osaamisen kehittämisessä.

Suositus 5. Yrityskäyntien määrän asemasta tulisi jatkossa seurata valitun yritysjoukon kehittymistä yritys lähtöisen palvelun laajemman vaikuttavuuden selvittämiseksi. Yrityskäyntien määrä tavoitteena on ohjannut toimintaa ja herättänyt ajattelemaan kulttuurimuutosta. Siitä voi kuitenkin pahimmillaan tulla keinotekoinen mittari. Suoritteiden mittaamisen lisäksi tulisi jatkossa ryhtyä seuraamaan valikoiden

vaikuttavuutta esimerkiksi tietyssä yritysjoukossa. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuutta on lähestytty vaikuttavuustarinoiden ja vaikutusten syntymisen edellytysten kautta. Vastaavasti toimistotasolla henkilökohtainen yrityskäyntien tavoitteenasettelu on omiaan luomaan myös ei-toivottuja odotuksia.

Suositus 6. TE-toimistojen yritysten parissa toimivien asiantuntijoiden tietämystä muista yrityspalveluista tulee parantaa. TE-toimistojen työnvälitys- ja yrityspalvelulinjan asiantuntijoiden muiden yrityspalveluiden tuntemisessa on vielä parannettavaa. Parhaiten tämä voi toimia erityisesti TE-toimistojen alueilla erilaisilla operatiivisen tason yhteistyöfoorumeilla ja aktiivisella kumppanuustyöskentelyllä sekä vertaiskoulutuksella.

Suositus 7. Yhteistyötä seudullisten elinkeinoyhtiöiden sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa on hyvä vahvistaa. Seudullisten ja kunnallisten elinkeinotoimijoiden sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön avoimuutta ja suunnitelmallisuutta tulisi edistää. Hyviä käytäntöjä tähän ovat olleet alueelliset kumppanuusohjelmat, SeutuYP-sopimusten arviointikeskustelut, muut toimiala- ja teemakohtaiset foorumit, erilaiset yritysvaikuttajaverkostot tai alueen yrityskehittäjien pyöreät pöydät ja vastaavat muut foorumit.

Useat edellä mainituista suosituksista korostavat vertaisoppimisen ja vertaiskehittämisen kulttuurin vahvistamista TE-toimistoissa. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että ajoittain vertaiskehittämiseen ja vertaisoppimiseen ei aina ole valmiuksia tai halua. KEHA-keskus on luonteva foorumi tämän tyyppisen vertaiskehittämisen (TE-toimistojen välillä) mahdolliseksi moottoriksi. Toisaalta monet alueet ovat tehneet hyvää vertaiskehittämistä (esim. yrityspalvelukoulutukset) myös TEM konsernin organisaatioiden välillä. Tästä voitaisiin edelleen ottaa oppia.

Suositus 8. Työnvälityksen roolia osana TE-palveluiden ydintehtävää ja työpolitiikan palveluita tulee edelleen määritellä ja kirkastaa TE-toimistoissa. Tällä hetkellä työnvälitys- ja yrityspalveluissa henkilöstön näkemykset työnvälityksen roolista vaihtelevat. Samanaikaisesti useat muut tehtävät estävät henkilöstön mukaan varsinaisen työnvälityksen tekemisen.

Suositus 9. Strategista ja systemaattisempaa yhteistyötä henkilöstöpalvelualan yritysten kanssa tulee jatkaa ja syventää. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pystytään entistä enemmän tekemään yhteisiä rajoituksia siitä mihin julkinen työnvälitys keskittyy ja missä yksityinen palvelutuotanto parhaalla mahdollisella tavalla täydentää julkista palvelutuotantoa. Kumppanuusajattelun kehittämisessä tulee tiedostaa työnvälitys- ja yrityspalvelujen henkilöstön ajattelutapa yksityisestä palvelutuotannosta kilpailijana.

4 Yritysyhteistyön toimivuus

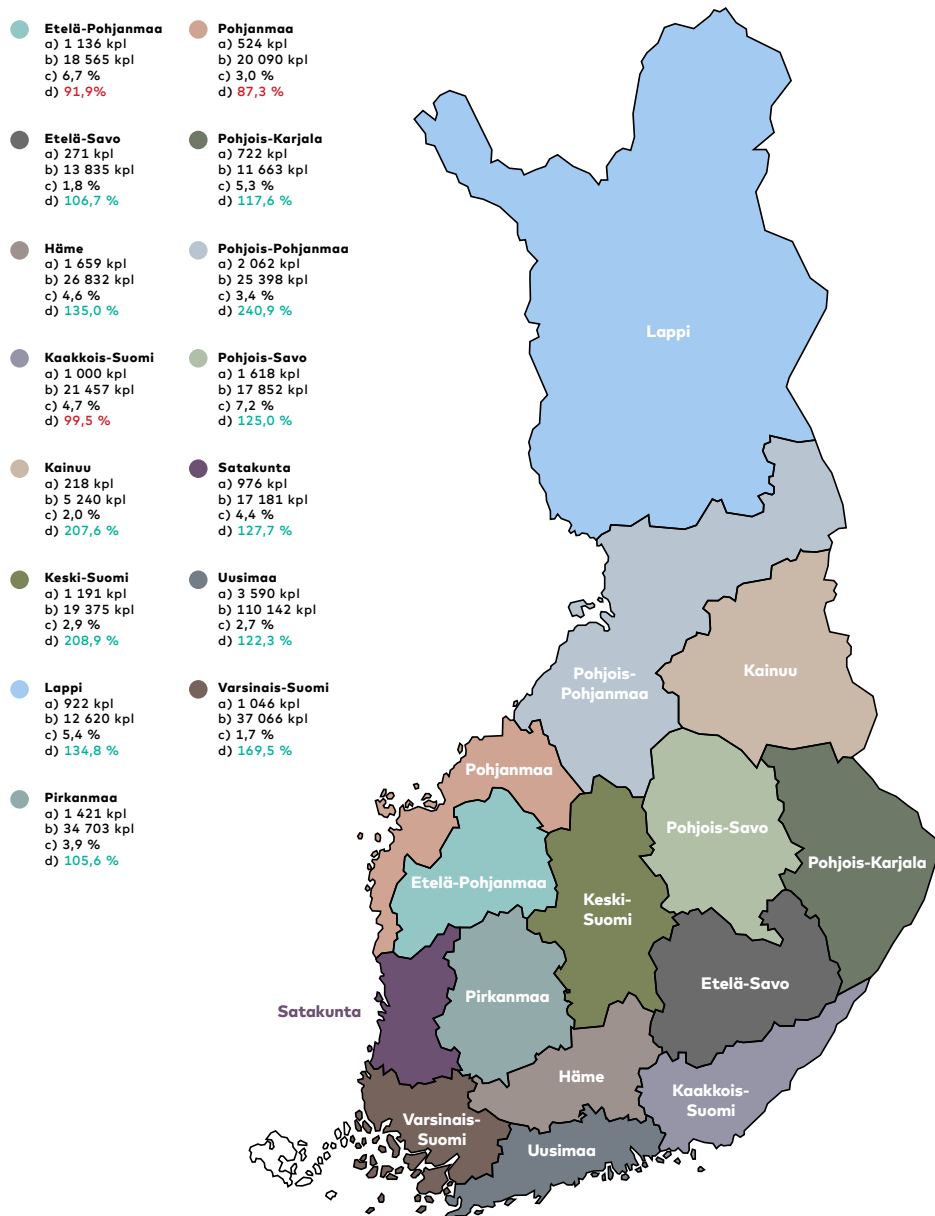
Tässä luvussa on käsitelty havaintoja liittyen nykyisiin yritysyhteistyön muotoihin ja toimivuuteen. Siten luku vastaa osaltaan ensimmäiseen arvioinnin teema-alueeseen.

4.1 Yritysyhteistyön systemaattisuus

Useissa viimeaikaisissa selvityksissä on esitetty, että TE-toimistoilla on vielä varaa systematisoida yritysyhteistyötään. Erityisesti työmarkkinoiden nopeat muutokset ovat korostaneet tarvetta yhtenäiselle ja jatkuvalla yritys- ja työnantaja-asiakasstrategialle (TEM, 2014). Pidemmän historian TE-toimistojen kanssa omaavat yritykset ovat kuitenkin kannustavasti todenneet, että viime vuosien muutokset TE-hallinnossa ovat vieneet toimintamallia selvästi yrityslähtöisempään suuntaan (EK, 2015).

Työnantajakäyntien määrässä on ollut selvää kasvua viime vuosina. Työ- ja elinkeinoministeriön seurantatilastojen (TEM, 2015c) mukaan yrityskäyntejä tehtiin vuonna 2015 TE-toimistoista yhteensä 18 356 kappaletta. Näistä noin 20 % on tehty Uudellamaalla ja 11 % Pohjois-Pohjanmaalla. Vuonna 2014 tehtiin kokonaisuudessaan 14 110 yrityskäyntiä. Alueista Kainuussa, Pohjois-Pohjanmaalla ja Varsinais-Suomessa yrityskäyntien määrä oli jo elokuussa 2015 ylittänyt vuoden 2014 yrityskäyntien kokonaismäärän kullakin alueella. Lisäksi Keski-Suomessa, Pohjois-Savossa ja Uudellamaalla oltiin jo elokuussa hyvin lähellä vuoden 2014 yrityskäyntien kokonaismäärää kullakin alueella. Ainoastaan Etelä-Pohjanmaalla, Kaakkois-Suomessa ja Pohjanmaalla yrityskäyntien kokonaismäärä jäi vuonna 2015 edellisvuoden tasosta. Toisaalta esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla on yrityskäyntien lukumäärä vuonna 2014 suhteutettuna alueen toimipaikkojen lukumäärään ollut karkeasti arvioiden toiseksi kattavin (n. 6,7 %:ssa alueen yritystoimipaikoista käyty). Suurin suhdeluku yrityskäyntien kattavuudesta on ollut Pohjois-Savossa (7,2 %) ja matalimmat Varsinais-Suomessa (1,7 %) ja Etelä-Savossa (1,8 %). Toisaalta on hyvä huomioda, että yrityskäyntien lukumäärät eivät kerro muun yrityskontaktoinnin määrästä. Kuvassa 1 on hahmotettu alueiden erilaisuutta yrityskäyntien näkökulmasta.

Kuva 1. Yrityslähtöinen toimintamalli eri alueilla.



a) Yrityskäyntien määrä (2015).
 b) Yritystoimipaikkojen määrä (2014).
 c) Yrityskäynnit/toimipaikat (käytyjen yritysten osuus) (2014).
 Toimipaikkojen aluejako voi poiketa TE-toimistojen aluejaosta.
 d) Yrityskäynnit 2015/yrityskäynnit 2014 (yrityskäyntien kehitys).
 Arvo merkitty vihreällä, jos yrityskäyntien määrä vuonna 2015 ylittää vuoden 2014 määrän ja punaisella jos alittaa.

Lähde: työ- ja elinkeinoministeriön seurantamittarit sekä Tilastokeskukset tilastot

TE-toimistoilla on yhteiset työnvälitys- ja yrityspalveluja koskevat palvelulinjaukset (TEM/327/00.03.01.02/2013, päivitetty 3.6.2015), jotka määrittävät yritys yhteistyötä siten, että työnvälitys- ja yrityspalveluista päävastuu on TE-toimistojen ensimmäisellä palvelulinjalla ”Työnvälitys- ja yrityspalvelut” (jatkossa PL1). Ensimmäisellä palvelulinjalla on myös koordinoituvastuu yritys- ja työnantajayhteistyöstä koko TE-toimiston osalta. Muita keskeisiä peruslinjauksia ovat esimerkiksi digitaalisuuden ja kumppanuuksien hyödyntäminen sekä yrityspalvelutoimijoiden että yrittäjäjärjestöjen kanssa kytkien kansainvälinen työnvälitys sekä muutosturva entistä tiiviimmin osaksi työnvälitys- ja yrityspalveluja.

Koska työnvälitys- ja yrityspalveluiden peruslinjaus yritys yhteistyöstä on varsin selvä, kuvataan seuraavassa eri toimistojen yritys lähtöisen toimintamallin eräitä erityispiirteitä haastatteluissa tehtyjen nostojen pohjalta. TE-toimistojen organisoituminen ja tavat järjestää yritys yhteistyö eroavat jonkin verran keskenään. Eroja löytyy erityisesti siinä, miten vastuita on mahdollisesti jaettu TE-toimiston sisällä eri palvelulinjoille sekä yritysten tyyppin ja substanssialueen mukaan. Lisäksi alueilla on eroja siinä, missä määrin yritys yhteistyötä toteutetaan kumppanuuksina muiden alueiden toimijoiden kanssa. Taulukkoon 2 on koostettu tiivistelmä eri alueiden organisoitumisen keskeisistä piirteistä sekä yrityskäyntien kehityksestä alueella.

Taulukko 2. Yritys lähtöinen toimintamalli eri alueilla. (Lähde: arvioinnin haastattelut, tapaustutkimukset ja kyselyt).

Etelä-Pohjanmaa
Toiminta on organisoitu kolmeen ryhmään, joissa ovat hakijapalvelut, työnvälittäjät ja yritysasiantuntijat. Keskeistä organisoinnissa ovat selkeät toimiala- ja aluevastuut. Työtarjousten ja kontaktoinnin määrä on aktiivista. Yhteistyö muiden yrityspalvelujen kanssa on yleisellä tasolla tiettyjä tapauksia lukuun ottamatta.
Etelä-Savo
Yritys yhteistyö on ensimmäisen palvelulinjan vastuulla kokonaisuudessaan. Yksi työryhmä, jossa on edustaja kaikilta palvelulinjoilta, käsittelee yritys kontaktointia ja -yhteistyötä. Yhteinen toimintasuunnittelu ja -kulttuuri on jo muotoutunut. Yritysasiakkuusjohtoryhmä ja seudullinen yrityspalvelujen ohjausryhmä toimivat aktiivisesti.
Häme
Organisaatiossa on oma yrityspalvelutiimi toimialavastuin (17 hlöä) sekä yritys yhteistyö läpileikkaavana. Henkilökohtainen tavoitteenasettelu on kaikkien tavoitteissa. Osaamiseen on kiinnitetty huomiota. Neljän seutukunnan osalta yhteistyösuhteet ovat tiiviit. Yhteistyö kvintetin eli ELY-keskuksen, TE-toimiston, Tekesin, Finnveran ja Finpron välillä toimii hyvin.
Kaakkois-Suomi
Työnvälitys- sekä työnantaja- ja yrityspalvelut -ryhmät, joista jälkimmäinen vastaa nuorista yrityksistä sekä toimivien yritysten kontaktoinnista. Lisäksi vastuu on jaettu kolmeen työmarkkina-alueeseen. Esimerkiksi seudullisten kehitysyhtiöiden kanssa toiminta on päivittäisasiakkuuden tasolla.
Kainuu
Työnantaja- ja yritys yhteistyöhön keskittyvät asiantuntijat toimialueittain. Ryhmä suunnittelee yritys yhteistyötä viikkotasolla. Kvintetti- ja sidosryhmä yhteistyö on tiivistä. Toiminta-alueen hyvin tiivis koko vaikuttaa yhteistyön toimivuuteen.

Keski-Suomi

Yrityspalveluasiantuntijat osana palvelulinjaa. Kaikki ensimmäisen palvelulinjan asiantuntijat tekevät yrityskäyntejä ja keskittyvät erityisesti kasvuyrityksiin. Laaja toimintasuunnitelma painottuen työmarkkina-analyyseihin ja otteeseen. Kvintettiyhteistyö toimii aktiivisesti. Seudullisten toimijoiden kanssa tapauskohtaista yhteistyötä.

Lappi

Yrityslähtöistä yhteistyötä on kehitetty kumppaneiden kanssa pitkään, mutta TE-palvelut eivät aina kohtaa yritysten tarpeita. Yhteistyön rakenteiden ja konkreettisten tapausten kautta tapahtuvan palvelupolun aikaansaanti on vaikeaa johtuen osittain alueen maantieteellisestä laajuudesta ja esimerkiksi muiden seudullisten yrityspalvelutoimijoiden pienuudesta.

Pirkanmaa

Toimintaa on organisoitu kahteen tiimiin. Pirkanmaalla Team Finland -koordinointi ja pilotointi ovat merkittävässä roolissa. Suunnittelu on vuosittain tapahtuvaa ja systemaattista ja myös uusyrityshankinnan tavoitteita asetetaan. Vastuu tapahtuu yrityskehittämisen kautta. Yhteistyö on tiivistä ja käytännöllistä, mutta kehittämissuhteet ovat jääneet yhteistyörakenteissa etäämmälle.

Pohjanmaa

Laaja toiminta-alue, jossa yrityskehittäminen kuuluu ensimmäisen palvelulinjan vastuulle. Kontaktointia priorisoidaan ja tällä hetkellä fokuksessa ovat kasvuyritykset. Kvintetti- ja seutuyhteistyö on aktiivista, kuten myös monien muiden sidosryhmien kanssa.

Pohjois-Karjala

Yrittäjäjärjestön ja kehitysyrityksen kanssa välitön yhteistyö sekä aktiivisen yrityskehittämisen pitkä historia, joka pohjautuu yrityskehittämissuunnitelmaan. Yhteistyö keskeisten yrityspalvelutoimijoiden kanssa on säännöllistä.

Pohjois-Pohjanmaa

Työnvälitys on yrityspalveluita vahvemmalla profiililla. Alue on varsin laaja ja myös työnvälityksen palvelualue on laajentunut. Yhteistyöverkosto kumppaneiden kautta on kohtuullisen hyvä. Toiminta on usein hyvin henkilöriippuvaista.

Pohjois-Savo

Yrityspalveluiden yhteistyösuunnitelma ja kumppanuusohjelma yrityspalveluiden kanssa. Kuukausittainen tiimipalaveri ja itseohjautuvat tiimit, joilla toimiala-, alue- ja kumppanuusvastuut. Vahva henkilökohtainen tavoitteenasettelu. Kaikkien tahojen kanssa yhteistyö tiivistä ja konkreettista.

Satakunta

Yrityspalveluiden vastuu ja tavoitteenasettelu on annettu kaikille, joskin toimintaa koordinoidaan ensimmäiseltä palvelulinjalta. Kvintettiyhteistyö on tiivistä ja samoin yhteistyö muiden sidosryhmien ja elinkeino-yritysten kanssa. Kauppakamarit ovat alueella aktiivisia.

Uusimaa

Iso organisaatio, jossa kuitenkin selkeät kumppanuusvastuut. Kehittämissuunnitelmat tehdään TE-toimistossa. Laajempi yrityskehittäminen muilla linjoilla ja linjojen välillä hakee vielä muotoaan. Seudulliset toimijat eivät ole niin tiiviisti mukana yhteistyössä.

Varsinais-Suomi

Yrityskehittäminen on keskitetty yhteen tiimiin ja yritysasiakkaan palvelun osaamista kehitetty systemaattisesti. Yrityskehittäminen perustuu asiantuntijoiden toimialavastuuihin ja vuosisuunnitteluun. Erilaisten työkalujen (TKTT, yrityskehittäminen¹⁾ käyttö on runsasta. Yhteistyötä tehdään yritysasiakkuusjohtoryhmässä sekä seudullisissa elimissä ja yrittäjäjärjestöjen tapahtuma- / tilannekohtaisen yhteistyön kautta.

1) Yrityskehittäminen -toimintamalli perustuu alueen yritysten keskitettyyn haastattelutoimintaan ja saadun tiedon välittämiseen lajiteltuna toimijoille.

Tämän arviointitutkimuksen perusteella TE-toimistot ovat lähestyneet yritysyhteistyön systematisointia hieman eri tavoin. Lähes kaikki alueet tekevät yritysyhteistyötä kuitenkin suunnitelmallisesti vähintään vuoden aikajänteellä. Yritysyhteistyön systemaattisuus tunnistettiin haastattelussa hyvin tärkeänä tekijänä ja siihen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota lähes kaikilla alueilla. Useat haastatellut TE-toimiston edustajat ja sidosryhmät katsovat, että yritysyhteistyön kehittämisessä on edelleen parannettavaa.

Yhtenä yritysyhteistyön systemaattisuuden muotona nähtiin yritysyhteistyön määrittäminen ja kuvaaminen jokaiselle palvelulinjalle sekä sen kirkastaminen, mitä asiakaspalvelulinjaukset tarkoittavat kussakin toimistossa. Tutkimuksen aikana nousi esiin useasti, että yritysyhteistyö koetaan vielä ylipäättään käsitteenä epämääräisenä. Tämä palaute nousi esiin huomattavan usein myös muiden kuin ensimmäisen palvelulinjan asiantuntijoiden keskuudesta.

Joillakin TE-toimistojen alueilla yritysyhteistyö on tuotu osaksi kaikkien palvelulinjojen henkilöstön tehtäviä ja näillä alueilla on usein yrityskäynteihin tai kontaktointiin liittyvää tavoitteenasettelua henkilöstölle. Näin on tällä hetkellä esimerkiksi Pohjois-Savossa, Pohjois-Pohjanmaalla sekä Satakunnassa. Yritysyhteistyön integroiminen osaksi kaikkien TE-toimiston asiantuntijoiden työnkuvaa nähtiinkin arviointitutkimuksen haastattelussa yhtenä hyvänä käytäntönä. Esimerkkinä yritysyhteistyön systematiikasta on alla kuvattu Pohjois-Savon tapaustutkimus, missä yritysyhteistyö on ensimmäisenä alueena jalkautettu kaikkien henkilöiden työnkuvaan kuten tapaustutkimuksissa havaittiin.

Taulukko 3. Tapaustutkimusesimerkki Pohjois-Savosta.

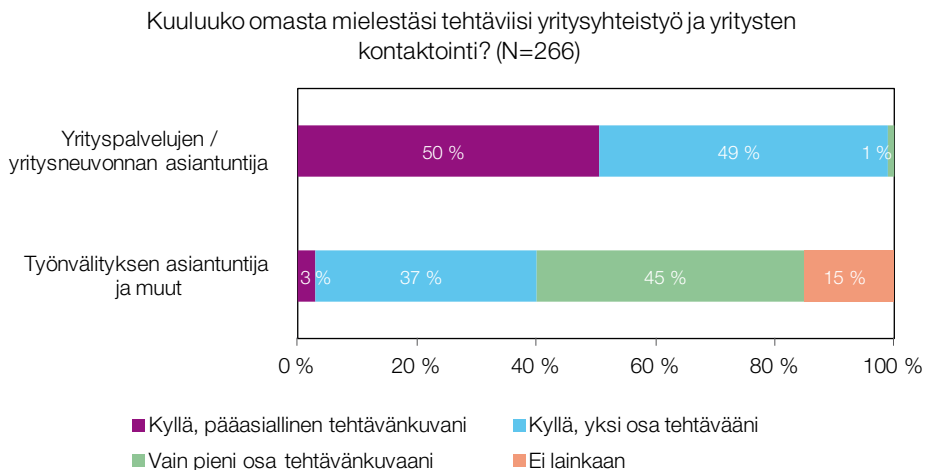
Yritysyhteistyön systemaattisuus	Opit yritysälähtöisyyden kehittämiseen
<p>Yritysyhteistyön systemaattisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> Pohjois-Savossa on tehty systemaattista toimintasuunnitelmaa vuodesta 2013 yhdessä muiden yrityspalveluiden kanssa. Toimintasuunnitelmassa määritellään vuosittaiset tavoitteet, vastuut ja niiden seuranta. Rinnalle ollaan tällä hetkellä rakentamassa omaa kumppanuusohjelmaa. Yritysyhteistyön toimivuutta tukee läpi palvelulinjojen toimiva yrityskoordinaattori, joka käy läpi sitä, mitä yritysyhteistyö tarkoittaa kullakin toimintalinjalla. Toiminta rakentuu itseohjautuvien tiimien toimintaan, jotka tekevät ehdotuksia toiminnan suuntaamiseksi palvelujohtajan suuntaan. Innovatiivisena menetelmänä hyödynnetään työn havainnointia. Yhteistyö rakentuu toimialavastuiden, aluevastuiden ja kumppanuusvastuiden varaan. Yritysten kontaktointi on otettu yhteiseksi prioriteetiksi ja jalkautettu kaikkien tavoitteisiin. Alueella on noin 13 500 yritystä ja tavoitteenasettelussa on huomioitu, että neljän vuoden syklillä kaikki keskeiset yritykset olisi käyty läpi. 	<ul style="list-style-type: none"> Yritysyhteistyö on ensimmäisenä alueena jalkautettu kaikkien henkilöiden työnkuvaan. Aluksi tämä herätti vastustusta, mutta siitä on päästy yli erityisesti positiivisten esimerkkien kautta johtamalla sekä mm. työparityöskentelyllä. Arviolta kolmasosa henkilöstöstä kokee osaamisen tai oman toiminnan ohjauksen haasteita. Pohjois-Savo on kontaktointien määrässä ollut aktiivisimpia, samanaikaisesti heidän tavoitteitaan on lisätty (mikä on osin ristiriidassa alueen oman suunnittelun kanssa). Viestintä ja markkinointi nähdään keskeiseksi osaksi TE-palveluiden myymistä: tämä on tarkoittanut mediatilan käyttöä sekä digitaalisen markkinoinnin kehittämistä. Henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointitilanteissa huomion kiinnittäminen sosiaalisiin taitoihin. Negatiiviset palautteet käydään vain ko. henkilöiden kautta työnohjauksellisesti läpi. Yrityskäynti on syvälinen; koskaan ei mennä yritykseen ennen kuin tiedetään yrityksen tarpeisiin mahdollisesti liittyvää hakajakuntaa. Asenteiden muuttaminen tärkeää (uudet työn muodot sekä "huonoina pidetyt sektorit"). Hallinnolla ei voi olla ennakkoluuloja.

Lähde: arvioinnin tapaustutkimukset

Organisoinnin näkökulmasta osassa TE-toimistoja on luotu erilaisia poikkilinjaisia yritysasiakkuus- tai toimialavastuun malleja. Määrittelystä riippuen näin on noin kolmasosassa TE-toimistoja. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla toimintaa on organisoitu kolmeen ryhmään, joissa ovat hakijapalvelut, työnvälittäjät sekä yritysasiantuntijat. Toiminta on organisoitu toimialavastuuttain ja alueittain selkeästi.

Ensimmäisen palvelulinjan henkilöstön omaa kokemusta siitä, miten yritysyritys yhteistyö ja yritysten kontaktointi on osa heidän työnkuvaansa, hahmotettiin arvioinnissa toteutetun henkilöstökyselyn avulla (ks. kuva 2). Yli puolet työnvälityksen asiantuntijoista sekä muista asiantuntijoista näki, että yritysyritys yhteistyö ei ole merkittävä osa heidän tehtävänsä kuvaansa. Havainto on osittain linjassa sen kanssa, että aivan kaikissa TE-toimistoissa yrityskäyntejä ei ole vyörytetty henkilötasolle tai jos on, itse jalkautumista yrityksiin on keskitetty yritysyritys palveluhenkilöstölle. Muutamat kyselyyn vastanneista työnvälitys- ja yritysyritys palveluiden asiantuntijoista, joiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin yrityskäynnit eivät kuulu, suhtautuivat yritysyritys yhteistyön rooliin osana omaa työnkuvaansa kriittisesti.

Kuva 2. Yritysyritys yhteistyön ja yritysten kontaktoinnin kokeminen osana ensimmäisen palvelulinjan henkilöstön työnkuvaa.



Lähde: arvioinnin kysely työnvälitys- ja yritysyritys palvelut -palvelulinjan henkilöstölle.

Kyselyssä tiedusteltiin lisäksi henkilöstön palveluorientaatiota heidän palvellessaan yrityksiä. Yrityspalvelujen ja yritysyritys neuvonnan asiantuntijoista 70 % kertoi asettavansa ensisijaiseksi yritysten tarpeet ja 28 % tasapuolisesti sekä yritysten että yritysten tarpeita vastaavat työnhakijat. Sen sijaan työnvälityksen asiantuntijat ja muut asiantuntijat asettavat yritysten tarpeet ensisijaiseksi vain 28 %:ssa tapauksia. Noin puolet työnvälityksen asiantuntijoista ja muista asiantuntijoista asettaa etusijalle sekä yritysten että työnhakijoiden tarpeet tasapuolisesti ja viidennes työnhakijat.

Osassa toimistoja yritysyhteistyön organisointia on tehty ajoittain yhdessä kumppaneiden kanssa, joskin tämä on vielä vähäistä. Tehtyjen yrityskäyntien tuloksista tiedottaminen nähtiin haastattelussa kehittämiskohteena. Yhtenä hyvänä käytäntönä nähtiinkin jonkinlaisen säännöllisen foorumien ylläpito neljä kertaa vuodessa, jossa käydään yhteistyötä läpi. Esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaalla on kokoontunut TE-toimiston aloitteesta niin kutsuttu yrityspalvelutoimijoiden pyöreä pöytä. Myös resurssiniukkuus ja vähenevät resurssit tarkoittavat entistä selvempää priorisointia TE-toimistojen tekemässä kontaktoinnissa ja lisääntyvää työnjakoa eri toimijoiden kanssa. Kumppaneiden haastattelujen perusteella isommat toimistot näyttävät helpommin systemaattisina, koska kentän laajuuteen nähden ne ovat joutuneet tekemään enemmän toimiston sisäistä sekä kumppanit osallistavaa työnjakoa. Alla olevassa tapaustutkimusesimerkissä on kuvattu yritysyhteistyön järjestämistä Uudenmaan seudulla (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Tapaustutkimusesimerkki Uudeltamaalta.

Yritysyhteistyön systemaattisuus	Opit yrityslähtöisyyden kehittämiseen
<p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtamisjärjestelmän uudistaminen on parhailaan käynnissä. Tämä tarkoittaa, että vuonna 2016 on yksi yrityspalvelun palvelupäällikkö, sitten palveluesimiehet palvelukokonaisuuksilla (esim. alkava yrittäjyys, kehittäminen, rekry, muutosturva). Erikoistumisen nähdään kehittävän osaamista palveluittain. Uudellamaalla erikoistuminen keskittyy palveluihin, ei toimialoihin. • Yritysyhteistyön käsitettä määritellään tällä hetkellä osana eri palvelulinjoja ja eri tehtävänkuvia. • Yrityskontaktointien määrän koetaan olevan hyvällä tasolla. • Uudellamaalla kehittämiskartoitus on koettu toimivaksi välineeksi. • TE-toimiston rooli on vahvistunut merkittävästi yritysten kontaktoinnissa ja yritysten palvelutarpeiden ohjauksessa viimeisten vuosien aikana. • Kumppanuusyhteistyön koetaan molemmin puolin systematisoituneen. • TE-toimistoista on nimetty yhteyshenkilö jokaiseen Helsingin yrittäjien paikallisyhdistykseen, joissa he toimivat yrityspalveluja tutuksi tekevän ja yhteistyötä tukevan <i>vaikuttamisverkoston</i> jalkautustyössä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö alueen laajuudesta huolimatta on varsin hyvällä tasolla. Yhteistyön muutos näkyi avoimuutena, systemaattisuutena ja epävirallisuutena. Sidosryhmien näkemyksissä tämä näkyy ennakkoluulon lientymisenä TE-hallinnon suhteen ja TE-toimiston parempana roolina yrityspalveluissa. • Kehittämispalvelutiimi on ollut vahva käytännön työkalu yritysrajpintaan. Tämä tarkoittaa myös, että yritysten kokonaisvaltaisempi palvelutarpeiden kartoittaminen on lisääntynyt. • Kehittämiskartoituksen kautta on päästy vielä enemmän palvelemaan yrityksiä "yhdeltä luukulta". • Uudenmaan TE-toimiston alueella sijaitsee lähes kolmasosa maan yrityksistä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähestymistavan yritysten palvelemiseen on oltava erilainen ja mietittynä muiden yrityspalvelujen kanssa kumppanuudessa.

Lähde: arvioinnin tapaustutkimukset

4.2 Yritysyhteistyön muodot ja hyvät käytännöt

Yrityksiä palvelevat TE-toimistojen palvelukanavissa sekä sähköisesti, puhelimitse että yrityskäyntien kautta. Yritysyhteistyötä tapahtuu myös erilaisissa tilaisuuksissa. Erityisesti yrityskäyntien merkitys korostuu tutkimuksen haastatteluissa, asiantuntijakyselyissä sekä kumppaneiden kanssa keskusteltaessa. Kasvokkain tehtävällä yrityskäynnillä on keskeinen merkitys erityisesti uusasiakashankinnassa.

Arvioinnin havaintojen perusteella yrityskäyntien voidaan ajatella nostavan esiin aiemmin täsmennyttömää rekryointitarpeita ja tarjoavan TE-palveluille parempia mahdollisuuksia työtarjousten kohdentamiseen. Tämä hypoteesi tarkoittaisi sitä, että yrityskäyntien tuloksena työtarjouksia tehtäisiin myös enemmän, tai ne olisivat osuvampia. Suhteutettaessa yrityskäyntien lukumäärää ja työtarjousten määrää kaikkiin avoinna olleisiin paikkoihin korreloivat nämä melko vahvasti (korrelaatiokerroin 0,61). Tämä ei kuitenkaan sinällään kerro yrityskäyntien ja tehtyjen työtarjousten määrän syy-seuraussuhteista.

Yhtenä hyvänä käytäntönä haastatteluissa nostetaan esiin tavoitteelliset ja syvälliset yrityskäynnit. Tällöin ennen yrityskäyntiä kartoitetaan työttömien työnhakijoiden joukosta jollakin tavalla sellaisia potentiaalisia työnhakijoita, jotka työnantajalle voisivat soveltua. Tällöin TE-toimistolla tulisi jo olla jonkinlainen viesti siitä, että työpaikalla voisi olla rekryointitarpeita.

Ylipäätään useat tahot nostivat esiin, että yrityskäynnissä tulisi olla jokin agenda. Näin on kuitenkin vielä harvoin. Yksi toimiva käytäntö, joka nousi sekä haastatteluilta yrityksiltä että TE-toimistojen edustajilta, on jonkinlaisen käyntikortin tai esittelymateriaalin jättäminen yrityskäynnillä erityisesti uusasiakashankinnassa. Parhaimpina näyttäytyvät alueiden itse tekemät materiaalit, joissa kuvataan keskeiset kyseisen TE-toimiston asiantuntijat sekä heidän kuvansa, puhelinnumerosa ja sähköpostinsa. Palveluja koskevista esitysmateriaaleista hyvänä käytäntönä voi todeta, että näihin on sisällytetty tietoa kaikista alueen yrityspalveluista sisältäen siis myös kumppaneiden palveluita.

Toisena toimivana käytäntönä nähdään erilaisten toimialakohtaisten yritystilaisuuksien järjestäminen TE-toimistoissa tai yhdessä kumppanien kanssa. Näissä tilaisuuksissa kyse ei ole ollut välttämättä rekryointitapahtumasta, vaan tietyn alan yritykset ovat tulleet kertomaan rekryointitarpeistaan sekä esittelemään toimintaansa TE-toimiston asiantuntijoille. Tämä on mahdollistanut luottamuksellisemman keskustelun yritysten tilanteesta.

Toimivana yritysyhteistyön muotona voidaan mainita lisäksi yrityskäyntien tekeminen yhdessä kumppaneiden kanssa heidät osallistaen. Näin on tehty joko suurempien kaupunkien alueella (esimerkiksi Pirkanmaalla) tai toisaalta TE-toimistojen maantieteellisten alueiden reuna-alueilla, joissa jalkautumista on tehty muun muassa seudun elinkeinoyhtiön, kunnan tai uusyrityskeskukseen kanssa. Erityisesti kumppanit toivoivat, että yhteisiä yrityskäyntejä tehtäisiin jatkossa

enemmän sekä myös muutoin konkreettisten asiakastapausten jakamista ja yhdessä hoitamista.

Yleisesti markkinointi ja viestintä nähtiin haastatteluissa ja kyselyissä keskeiseksi osaksi TE-palveluiden myymistä. Tämä on tarkoittanut esimerkiksi mediatalan käyttöä ja digitaalisen markkinoinnin kehittämistä. Markkinoinnin ja viestinnän osalta nousee kuitenkin esiin haasteena henkilöstön osaamiskysymys ja sosiaaliset taidot sekä henkilöstön vaihtuvuus.

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskeinen asia on myös henkilöstön asenteiden muuttaminen uusia työn muotoja ja huonoina pidettyjä sektoreita kohtaan. Haastatteluissa esitettiin kommenttina, että hallinnolla ei voi olla ennakkoluuloja toimialoja kohtaan. Hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämisessä ovat esimerkiksi ensimmäisen palvelulinjan henkilöstön haastavien tilanteiden keskinäinen läpikäynti, toimialaosuamisen vahvistaminen ja mahdollisuuksien mukaan parikäynnit esimerkiksi vierihoidotyypillisesti. Esimerkkinä voi nostaa esiin myös mahdollisten negatiivisten palautteiden käymisen läpi vain kyseisten henkilöiden kanssa työnohjauksellisesta näkökulmasta. Yleisesti yrityskäyntien tavoitteenasettelun nähtiin luovan ja ”pakottavan” osaamista yritysyhteistyössä.

Toimialueiden koolla on yritysyhteistyön systemaattisuuden ohella vaikutusta myös yritysyhteistyön toimivuuden ja yhteistyömuotojen näkökulmasta. Pienten alueiden vahvuutena voi toisaalta pitää niille luonnollisesti syntyviä läheisiä suhteita alueen yrityksiin. Toisaalta tämä voi pahimmillaan kannustaa tukeutumaan liikaa vanhoihin tuttuihin yrityksiin eikä uusiin syntyviin pk-yrityksiin. Satakunnan TE-toimistoa voidaan tarkastella tapausesimerkkinä pienemmästä TE-toimistoalueesta (ks. taulukko 5). Osalla alueista henkilökohtaiset suhteet yritysten kanssa ovat tällä hetkellä keskeinen tekijä toimivalle yhteistyölle, kun taas eräillä alueilla yhteistyösuhteita vasta luodaan.

Taulukko 5. Tapaustutkimusesimerkki Satakunnasta.

Yritysyhteistyön systemaattisuus	Näkemyksiä yrityslähtöisyyden kehittämiseen
<p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yritysyhteistyö koskee koko TE-toimistoa, päävastuun kantaa ensimmäisen palvelulinjan (PL1) työnvälitys- ja yrityspalvelut (1 000 käynnin tavoite PL1:llä). • Yrityskäyntejä pyritään tekemään itseohjautuvasti; PL1 koordinoi, että päällekkäisiä käyntejä ei tehdä. • Esim. toimialakohtaisia vastuita ei ole, mutta tiettyjä muita erityisvastuita yrityspalvelujen henkilöstöllä on (esim. muutosturva ja tiedotus). <p>Sisäinen tiedonvälitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kahden viikon välein pidetään työpaikka-aamut kussakin alueen toimipaikassa erikseen, koettu todella hyväksi. <p>Ulkoinen tiedonvälitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työkkärin Tytti (työnhakija-asiakkaille uutisoiva virtuaaliasiantuntija) ollut suosittu FB-kanava ja sisältänyt jossain määrin tietoa myös yrityksille. Lisäksi lähetetään yrityksille suunnattuja yrityskirjeitä. • Yrityskäynnillä jaetaan yrityksille aina kansio, joka sisältää esitteitä koko alueen yrityspalveluista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satakunnassa osaamiskysymys nousi vahvasti esiin. Yrityskäyntien tuominen osaksi kaikkien työnkuvaa on toisaalta lisännyt henkilöstön innokkuutta muilla palvelulinjoilla. Toisaalta on havaittavissa arkuutta ja epäilyä omiin taitoihin lähteä kontaktoimaan yrityksiä ja käymään näissä. • Lisäksi yrityspalveluverkoston ns. ”syvällisen tiedon” hallitsijoita kaivattaisiin aina lisää. • Yrityspalveluiden asiakastietojärjestelmän(ASKO-järjestelmä) käyttöä toivottiin lisäävän ja sen mahdollisuuksia hyödynnettävän enemmän. • Pieni toimialue on hyvä ja huono asia: toisaalta kumppaneihin ja yrityksiin on helppo luoda läheiset suhteet, toisaalta osa näkee, että tämä kannustaa yrityskäynteihin vain tutuissa yrityksissä. • Pelkästään työnvälityksen roolin merkityksen korostaminen nähtiin jossain määrin rajoittuneena näkökulmana. Iso osa pysyvistä työpaikoista löytyy mm. työkokeilujen ja palkkatukien kautta. • Työnantajahaastattelussa TE-toimistojen jalkautumisen ja aktiivisen yhteydenpidon nähtiin <i>vähentyneen</i> viime vuosina. Enemmistö kumppaneista puolestaan kertoi aktiivisuuden <i>lisääntyneen</i>.

Lähde: arvioinnin tapaustutkimukset

4.3 Toimintamallin vaikuttavuus työvoiman kohtaannon näkökulmasta

TE-toimistojen kokemus vaikuttavuudesta

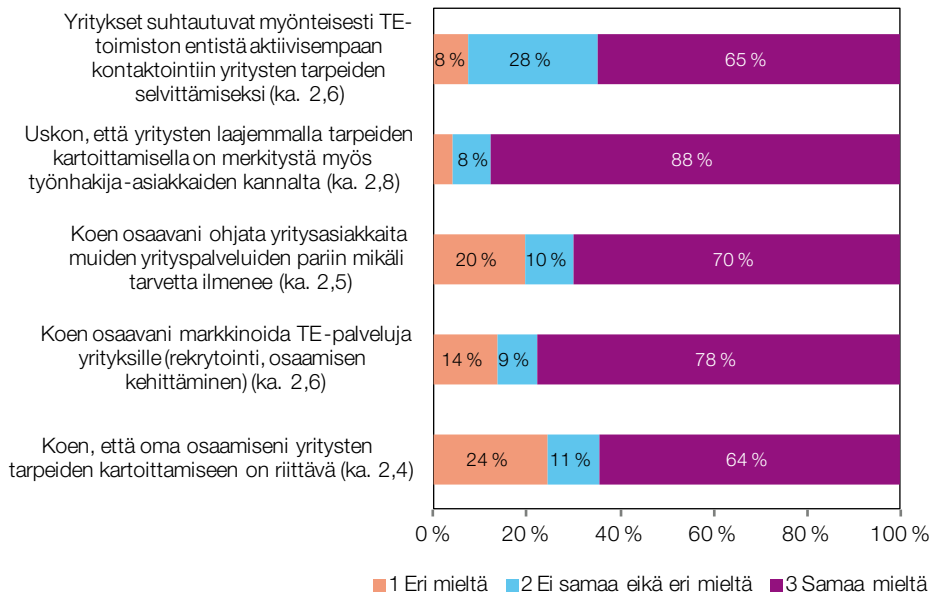
TE-toimistot näkevät entistä aktiivisemmän yrityskontaktoinnin pääasiassa erittäin positiiviseksi ja merkittäväksi asiaksi osana työnvälitystä. Palvelujohtajien sekä muiden TE-toimistoa edustavien tahojen näkökulmasta aktiivisen yrityskontaktoinnin tärkeydestä kertovat erityisesti heikot signaalit ja piilotyöpaikkojen löytyminen. Yritysyhteistyön toimimisen keskeinen haaste on kuitenkin yritysyhteistyön ja henkilöasiakkaiden palvelemisen jännite. Ne alueet, joilla henkilöasiakkaita on paljon, kokevat, että yritysasiiantuntijoiden työtä on vaikea kehittää, kun henkilöasiakkaiden määrä kasvaa voimakkaasti. Ylipäätään haastatteluissa korostui ajatus siitä, että henkilöasiakkaiden palvelut vievät työajasta ehdottoman valtaosan.

Vaikuttavuuden saavuttaminen aktiivisemmalla yrityskontaktoinnilla edellyttää tietynlaista osaamista ja hyviä henkilösuhteita. Noin kolmasosa toimistoista nosti esiin, että henkilöstön asenteissa ja osaamisessa on ollut kehitettävää ja näitä on pyrittykin kehittämään erilaisin keinoin. Näitä keinoja ovat olleet esimerkiksi

täsmäkoulutukset (esimerkiksi Broker-koulutus¹) sekä yrityskontaktoinnissa yritys-asiiantuntijoiden ja henkilöasiakkaita palvelevien asiantuntijoiden parikäynnit yrityksissä. Henkilöstökyselyssä ensimmäisen palvelulinjan henkilöstö koki, että aktiivisemmalla yrityskontaktoinnilla on merkitystä myös työnhakija-asiakkaiden kannalta, mutta osaamisen haasteet tämän vaikuttavuuden saavuttamisessa havaittiin (kuva 3).

Kuva 3. Henkilöstön näkemys yritysyhteistyötä kuvaavista väittämistä.

Mitä mieltä olet seuraavista yritysyhteistyötä kuvaavista väittämistä? (N=280)



Lähde: arvioinnin kysely henkilöstölle

Vaikuttavuuden syntymisen haasteena nähtiin henkilöstön näkökulmasta myös työhön käytettävissä oleva aika. 64 % henkilöstökyselyn vastaajista koki, että työhön käytettävä aika ei ole realistinen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Näkemys ajan realistisuudesta yhtenee toteutettujen yrityskäyntien kanssa. Ne alueet, joissa tehdään paljon yrityskäyntejä arvioivat työhön käytettävän ajan olevan realistisempi.

Henkilöstökyselyssä tiedusteltiin myös, millaisia tarpeita yrityskäynneissä nousee esiin (ks. kuva 4). Eniten yrityskäyntien pohjalta näyttäisi tulevan esiin täsmennyttämiä rekrytointitarpeita ja rakennemuutostilanteita. Selkeästi harvemmin puolestaan esiin nousee kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä. Toisaalta tunnistettujen tarpeiden kirjo on laaja ja kuvaa osittain sitä kehitystä, että yrityskäynneillä

1 Broker -ohjelma on yritysneuvojan erikoisammattitutkintoon valmistava koulutus

pyritään entistä laajemmin kuuntelemaan yritysten tarpeita sekä ohjaamaan myös muihin yrityspalveluihin tai muille toimijoille.

Kuva 4. Yritystapaamisissa esiin nousevat tarpeet. Kuvassa esitetty prosenttiosuudet niille näkemyksille, jotka ovat saaneet vähintään 5 % vastaajista puolelleen.



Lähde: arvioinnin kysely henkilöstölle

Hieman yli puolet henkilöstökyselyn vastaajista kertoi, että korkeintaan neljäsosa yrityskäynneistä johtaa piilotyöpaikan löytämiseen. Vain 14 % katsoi, että valtaosa yrityskäynneistä tuottaa piilotyöpaikan. TE-toimistojen haastattelujen perusteella jopa joka kolmas yrityskäynti tuottaa jonkinlaisen vaikutuksen joko omiin tai kumppaneiden palveluihin. Realistinen karkea arvio kyselyn, haastattelujen sekä toteutettujen tapaustutkimusten perusteella voisi olla, että hyvin kohdennettuna ja suunniteltuna joka neljäs yrityskäynti tuottaa vielä täsmentymättömän rekrytointitarpeen.

58 % henkilöstökyselyyn vastanneista koki lisäksi, että korkeintaan neljäsosa yrityskäynneistä tuottaa konkreettisen ohjauksen TE-palveluun. Samansuuntaisesti 62 % vastaajista näki, että korkeintaan neljäsosa yrityskäynneistä johtaa konkreettiseen ohjaukseen johonkin muuhun yrityspalveluun. Haastatteluissa aktiivisesti yrityskäyntejä tekevät asiantuntijat ja esimiehet näkivät asian positiivisemmin, sillä haastattelujen perusteella joka kolmannen yrityskäynnin kerrottiin tuottavan jonkinlaisen vaikutuksen joko omiin tai kumppaneiden palveluihin.

Vastausten analyysi paljastaa, että enemmän yrityskäyntejä toteuttavat vastaajat suhtautuvat vaikuttavuuteen selvästi positiivisemmin kuin vähemmän yrityskäyntejä itse tekevät. Myös yritysasiantuntijat suhtautuvat muita vastaajia

positiivisemmin. Tämä voi kertoa siitä, että erikoistuneempi osaaminen yrityskäyn-
teihin auttaa. Taulukkoon 6 on koottu yhteenvedo yli 300 avovastauksesta ensim-
mäisen palvelulinjan henkilöstöltä siitä, miten he näkevät yrityslähtöisen palvelu-
mallin vaikutukset.

Taulukko 6. Yrityslähtöisen palvelumallin vaikutukset henkilöstön
näkökulmasta.

	Yrityspalveluiden asiantuntijat, yli 80 nostoa	Työnvälityksen asiantuntijat, yli 100 nostoa
Oma työ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oma osaaminen ja asiantuntemus kehittyy (kykenee ohjaamaan muiden palveluihin, ymmärtää yritysten tarpeita) 2. Työn mielekkyys, sisältö ja merkitys 3. Työmarkkinoiden ja yritysmaailman tietoisuus 4. Asiakassuhteiden syntyminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kykenee paremmin välittämään työpaikkoja 2. Työmarkkinoiden ja yritysmaailman tuntemus ja ymmärrys lisääntyy 3. Ymmärtää yritysten tarpeita konkreetti- semmin ja mahdollistaa parempaa palvelua
Yritykset / työnantajat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tietoisuus TE-palveluista lisääntyy ja tunnettuus kasvaa 2. Saavat ohjausta myös muihin yrityspalveluihin 3. Saavat parempaa ja kokonaisvaltaista palvelua 4. TE-palvelut saa "kasvot" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tietoisuus TE-palveluista sekä eri mahdollisuuksista kasvaa 2. Saavat paremmin työvoimaa ja lisää ehdokasasetteluja
Työnhakijat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sopivampia tai parempia ohjauksia, esittelyjä ja työtarjouksia 2. Työllistyminen ja uudet työpaikat <p>Vastausten joukossa oli myös jonkin verran vastaajia, jotka eivät nähneet merkitystä työnhakijan näkökulmasta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sopivimmat tai paremmat työtarjoukset 2. Uusia piilotyöpaikkoja esiin 3. TE-toimisto osaa kertoa työstä paremmin työnhakijoille

Lähde: arvioinnin kysely henkilöstölle

Työnantaja-asiakkaiden kokemus vaikuttavuudesta

Aiemmissa selvityksissä on havaittu, että TE-toimiston palveluista työnantaja-asiak-
kaille tutuin ja ylivoimaisesti käytetyin on työpaikkailmoituksen julkaiseminen ver-
kossa. Sen sijaan muut yhteistyö- ja palvelumuodot ovat olleet työnantajille melko
tuntemattomia ja vähän käytettyjä. Näihin lukeutuvat muun muassa CV-netti, palk-
katuki sekä rekrytointitilaisuudet ja -koulutukset (TEM, 2015b). Yhtenä haasteena
on ollut, ettei kaikkia TE-toimiston palveluja osata edes mieltää sen palveluiksi.
Näin on erityisesti silloin, kun pääsääntöinen toteuttaja on ulkopuolinen. Tällaisia
palveluja ovat olleet esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen ja muutosturvatilantei-
siin liittyvät palvelut (TEM, 2014). Kokonaisuutena palvelujen saatavuus on kuiten-
kin kyselyjen mukaan näyttäytynyt riittävänä työnantaja-asiakkaille osan vähäisem-
mästä käytöstä huolimatta (TEM, 2015b).

Yleisesti työnantajat ovat arvioineen TE-toimistojen kanssa asioimista palveluko-
kemuksena positiivisesti, joskin kokemukset eroavat jokseenkin toimialoittain. Eri-
tyisesti teknologia-aloilla on koettu, että julkiselta työnvälitykseltä puuttuu kykyä

ymmärtää alan työntekijätarpeita. Työnantajat ovat myös yleisesti kritisoineet heille tulleiden työnhakijoiden huonoa tasoa ja nähneet sen haasteena yhteistyölle TE-toimistojen kanssa (TEM, 2014). Siten vaikka itse palvelukokemus olisi ollut positiivinen, palveluiden hyödyllisyys on voinut olla kyseenalainen (TEM, 2015b). Palvelualojen työnantajat ovat usein olleet selvästi tyytyväisempiä TE-toimistojen palveluihin ja palveluun (EK, 2015). Yleisesti sopivan työntekijän hakemisen prosessin kehittäminen nousee kuitenkin työnantajien keskuudessa yhdeksi keskeisimmäksi kehitystarpeeksi TE-toimistojen toiminnassa. Toisaalta on hyvä huomioida, että osa TE-toimistojen saamasta kritiikistä koskien vaikeuksia löytää sopivaa työvoimaa johdetaan TE-toimistoille tulevien työnhakijoiden omasta heikosta motivaatiosta työn löytämiseen (TEM, 2015b).

Myös alueittaisia eroja näkemyksissä löytyy. Tyytyväisempiä työnantaja-asiakkaat ovat olleet työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan muun muassa Etelä-Pohjanmaalla, Pohjois-Karjalassa ja Satakunnassa. Kriittisempiä vastajia puolestaan löytyy esimerkiksi Lapista ja Keski-Suomesta. Tulokset eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia keskenään, sillä työnantaja-asiakkailta saatiin osassa alueita nihkeästi vastauksia ministeriön toteuttamaan kyselyyn (TEM, 2015b).

Yritysten rekrytointivastaavat ovat esittäneet yhteistyömuodoista erityisen tärkeäksi erilaisten tuetun työllistämisen mahdollisuuksien kasvattamisen. Esimerkiksi palkkatukeen löytyy kiinnostusta, mutta toteutuksen käytännön selvittäminen itsenäisesti nähdään haastavana mm. byrokraattisen prosessin takia. Myös koulutusten suunnittelemiseen kaivattaisiin lisäresursseja. Erityisesti pk-yrityksillä ei ole mahdollisuuksia järjestää rekrytointikoulutusten tai -tilaisuuksien kaltaisia tapahtumia itsekseen (TEM, 2014). Yleisemmin aiemmissa selvityksissä on havaittu, että yritysten yhteistyötoiveet ja -tarpeet vaihtelevat selvästi yrityksen koon, iän ja toimialan mukaan.

Arvioinnin tapaustutkimuksissa haastateltujen työnantajien sekä välillisesti yrittäjäjärjestöjen haastatteluissa mainittiin yrityskäyntien vaikutuksena muun muassa piilotyöpaikkojen löytyminen sekä apu rekrytoinneissa. Asiakkaat näkivät, että TE-toimistojen kyky *matchata* on jonkin verran parantunut viime vuosina. Yrityslähtöinen toiminta ja yrityskäynnit toimivat erityisesti pienille yrityksille, jotka tarvitsevat tukea rekrytointiin ja erityisesti esittelyihin. Yrityskäyntien myötä pienet työpaikat ovat kyenneet työllistämään merkittävästi.

Toisaalta myös hieman suuremmat työnantajat korostivat henkilökohtaisia suhteita ja henkilöiden merkitystä rekrytointiprosessin toimivuudessa. Asiakassuhteen muodostuminen onkin tärkeää ja vaikuttavuutta edistäviä toimintamalleja ovat asiantuntijoiden henkilökohtainen esitleminen, rekrytointi-ilmoitusten ideointi yhdessä työnantajan kanssa tai kohdennettujen esittelyjen toteuttaminen. Suuremmat yritykset käyttävät usein eri rekrytointikanavia ja TE-palvelut näyttäytyvät kustannustehokkaana erityisesti alemman asiantuntijatason tehtäviin.

Työnantajat ovat toivoneet TE-toimistoilta aktiivisempaa kontaktointia ja yhteydenpitoa yrityksiin myös aiemmissa selvityksissä. Yritysjohdajilta kysyttäessä joka

kolmas toivoi, että TE-toimisto ottaisi säännöllisesti yhteyttä yritykseen. Henkilökohtaisia yhteyshenkilöitä esitettiin osassa yrityksistä. Myös yleisemmin TE-toimiston toivottiin lisäävän näkyvyyttään yritysten suuntaan. Reilusti yli puolet yritysjohdajista kertoi lisäksi toivovansa, että TE-toimistoista ohjattaisiin yritystä selkeämmin myös muiden seudullisten yhteistyökumppanien palveluihin. TE-toimistoissa on puolestaan havaittu aktiivisemmän yritysyhteistyön usein nostavan esiin myös piilotyöpaikkoja (TEM, 2014).

Erityisesti ensiyhteydenoton merkitys on keskeinen. Eräässä haastattelussa kerrottiin, että TE-toimistosta oli tullut vaikutelma, ettei se ollut kiinnostunut pienen yrityksen tilanteesta. Vasta myöhemmin yrityskäynti toi esiin rekrytointitarpeet ja kaksi henkilöä palkattiin, joista toinen tuli työkokeilun kautta. Toisena esimerkkinä voidaan mainita suuren toimijan tulo uudelle alueelle, jossa TE-toimiston ensimmäinen reaktio työnantajalle oli pyyntö erilaisten tietojen ja lomakkeiden täyttämistä. Tämän jälkeen yrityksen rekrytointi siirtyi yksityisille henkilöstöpalveluyrityksille, joskin yhteistyötä TE-toimiston kanssa on myöhemmin käynnistetty uudelleen. Viestinnän ja tiedottamisen puute toistui useammassa haastattelussa haasteena.

Yhtenä työnantaja-asiakkaiden tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä mainittiinkin myös aiemmassa ministeriön kyselyssä nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoopyyntöihin sekä (mahdollisesti yrityskohtainen) asiantuntijatuki ja neuvonta. Lisäksi työnantaja-asiakkaat ovat korostaneet tyytyväisyyttään lisäävinä tekijöinä TE-toimistojen tarjoamien palvelujen toimivuuden muun muassa sähköisten palveluiden sekä rekrytointi- ja infotilaisuuksien osalta. Sähköisiä palveluita kehittämällä voidaan myös osaltaan vaikuttaa työnantajien puutteelliseen kokemaan oikeanlaisen työvoiman ja työtarpeen kohtaantoon, sillä työnvälitys- ja yrityspalveluissa nostettiin esiin tarve hakukoneiden paremmille toiminnallisuuksille (TEM, 2015b).

Kumppaneiden kokemus vaikuttavuudesta

Arvioinneissa toteutetuissa kumppaneiden haastatteluissa vain harvat pystyivät nostamaan esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten yhteistyö on vaikuttanut osaavan työvoiman saatavuuden kehittämiseen ja työntekijöiden löytymiseen yrityksille. Tästä huolimatta valtaosa kumppaneista esitti yleisväitteenä, että yhteistyöllä on vaikutusta. Konkreettisimmin vaikutukset näkyvät yrittäjäjärjestöille, jotka nostivat muita enemmän esiin vaikuttavuustarinoita.

Arvioinnissa toteutetussa sidosryhmäkyselyssä yli puolet oli sitä mieltä, että keskeistä yrityslähtöisessä toimintamallissa on, että yrityksille pystytään yrityspalveluverkoston yhteistyöllä tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa palvelua. Tätä kautta noin 40 % kyselyihin vastanneista arvioi, että yritysten tarpeisiin voidaan reagoida entistä nopeammin ja että muutostilanteissa (esim. vähentämis- ja kasvutilanteet tai kansainvälistyminen) olevia yrityksiä voidaan palvella entistä paremmin. Hieman alle 20 % ei tunnistanut, että yhteistyöllä olisi ollut vaikutuksia.

4.4 Yritysyhteistyön kehittäminen

Arvioinnissa toteutetussa työnvälitys- ja yrityspalvelut -palvelulinjan henkilöstölle suunnatussa kyselyssä kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, miten yrityslähtöistä palvelumallia tulisi kehittää. Yli 100 ajatusta kehittämisestä nousi esiin. Yhtenä keskeisenä asiana mainittiin työnkuvan parempi fokusointi yrityspalvelutehtävissä toimiville. Tämä fokusointi voi liittyä esimerkiksi hajaantuneiden tehtävien kokoamiseen, markkinointiin ja viestintään tai yrityskäynteihin. Lisäksi keskeisenä nähtiin työajan priorisointi sisäisestä kehittämisestä sekä hallinnollisesta työstä.

Useat vastaajat katsovat, että yritysyhteistyön haaste on ennen kaikkea resurssiongelma ja -kysymys, mutta työn suunnittelun tulisi olla entistä parempaa, kohdentaminen jämäkämmin tehtyä ja yrityskäyntien määrä suurempi. Yrityskäynteihin liittyen asiantuntijat nostivat esiin tiedon välittämisen ja vaihtamisen, rakenteiden luomisen sekä asiakasvastaavuuden kehittämisen. Myös konkreettisemmat palvelutuotteet työnvälityksen tueksi katsottiin työtä helpottavaksi ideaksi. Yrityskäyntien varauksia tai yritysprekistereitä toivottiin hankittavaksi keskitetysti oman työn tueksi. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös, että yrityskontaktointin ei välttämättä tarvitse aina olla käynti ollakseen vaikuttavaa ja siten myös muut yrityskontaktointin muodot olisi hyvä huomioida. Näin on erityisesti silloin, kun kyseessä ei enää ole ensikontaktointi.

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskeisiä ovat yrityslähtöisen asenteen ja ajattelun lisääminen sekä yrityslähtöisestä toiminnasta suuntautuneen johtamisen kehittäminen. Ylipäätään koulutus nähdään tärkeäksi ja toimialatuntemuksen lisääminen sekä erilaisten tapahtumien seuraaminen streaming -menetelmällä mainitaan esimerkkeinä osaamisen kehittämisen ideoista.

Työnvälitystehtävissä toimivien näkökulmasta selkein kehittämiskohde liittyy yhteistyöhön työnvälityksen ja työnantajapalveluiden kanssa. Samanaikaisesti tiedostetaan, että henkilöasiakas vie kaiken ajan työstä ja että tarvitaan enemmän resursseja. Ne, jotka tekivät myös yrityskäyntejä, toivoivat entistä enemmän rekrytapahtumia TE-toimiston ja yrittäjäjärjestöjen kesken.

5 Kumppanuusyhteistyön toimivuus

Luvussa viisi käsitellään kumppanuuksien hyödyntämistä työnvälitys- ja yrityspalveluissa, alueen yrityspalveluiden tuntemusta kokonaisuutena sekä ohjausosaamista. Lisäksi käsitellään havaintoja vaikuttavuudesta sekä kumppanuusyhteistyötä yrittäjäjärjestöjen ja yksityisten toimijoiden kanssa erityisesti. Luku vastaa siten arviointikysymysten toiseen teema-alueeseen kumppanuusyhteistyön toimivuudesta.

5.1 Kumppanuuksien hyödyntäminen työnvälitys- ja yrityspalveluissa

Kumppanuusyhteistyöhön on olemassa alueellisia ja seudullisia rakenteita, joiden kerrotaan yleensä toimivan hyvin. Alueen yritysasiakkuusjohtoryhmä toimii yhtenä välineenä myös TE-palveluihin. Tämä on usein hyvin strateginen työkalu, jonka yhteydessä toimii tai ei toimi operatiivisempia ryhmiä. Toinen olemassa oleva rakenne on seudullisten yrityspalvelusopimusten puitteissa tehtävä yhteistyö². Aiemmat kansainväliset kokemukset ovat osoittaneet, että kumppanuusyhteistyön systematisointi lisää työnvälityksen vaikuttavuutta.

Vahvaa kumppanuusyhteistyötä on aiemmissa selvityksissä, kuten työpoliitikan palvelurakennearvioinnissa, esitetty nykypalvelujärjestelmässä löytyvän pääasiassa heikossa työmarkkina-asemassa olevien palveluiden järjestämisessä sekä yrityspalveluissa seudullisten elinkeinotoimijoiden kanssa. Alueellisia eroja toki löytyy. Palvelurakennearvioinnissa on todettu, että heikossa työmarkkina-asemassa olevien palvelukokonaisuudessa olisi syytä entisestään vahvistaa yhteistyötä laatimalla kumppanuusstrategioita sekä konkreettisia yhteistyösopimuksia. Samalla on esitetty, että työnantajayhteistyötä voisi näiden palveluiden osalta systematisoida esimerkiksi ”ottamalla käyttöön valtakunnallinen toimintamalli suurien työnantaja-asiakkuuksien hoitamiseksi” (TEM, 2015a).

TE-toimistojen edustajien haastatteluissa ja kyselyssä todettiin, että ELY-keskusten, Finnveran, ja Finpron kanssa yhteistyö toimii muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta varsin hyvin ja yhteistyöhön on olemassa konkreettisemmat rakenteet. Yritysmäärältään suuremmilla alueilla yhteistyön on olemassa konkreettiset rakenteet. Tekesin kanssa yhteistyötä tehdään erityisesti suurempien kasvukeskusten alueilla. Seudullisten kehittämissyhtiöiden, uusiyrityskeskusten tai kuntien elinkeinotoimen kanssa yhteistyö on puolestaan vaihtelevampaa ja riippuu pitkälti myös näiden muiden alueellisten toimijoiden aktiivisuudesta. Sama koskee sekä

2 Seudulliset yrityspalvelusopimukset ovat sopimuksia, joissa täsmennetään yrityspalvelutoimijoiden rooleja palveluverkostossa, selkeytetään työn- ja vastuunjakoa sekä sovitaan toimintamalleista seudullisen kehittämisen koordinoituihin. Seudullisia yrityspalvelusopimuksia on tällä hetkellä 65.

kauppakamareja että alueellisia yrittäjäjärjestöjä. Aktiivisinta yhteistyö kauppakamarien kanssa vaikuttaa olevan pienemmillä alueilla kun taas suuremmilla kaupunkiseuduilla (tai niiden reuna-alueilla) yhteistyö kauppakamareiden kanssa on vähäisempää. ProAgria-keskukset nousevat vahvasti esiin Etelä- ja Pohjois-Savossa sekä Kaakkois-Suomessa, muualla yhteistyö on vaihtelevampaa.

Kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö näkyy yhteisenä toimintojen suunnitteluna, päällekkäisyyksien vähenemisenä sekä asiakkaan ”pompottelun” vähene-
misenä. Tämä tarkoittaa paitsi yritysten ohjaamista oikeisiin palveluihin myös sitä, että yhteiset toimenpiteet poikivat käytännössä aina uusia toimenpiteitä ja yhteisiä tilaisuuksia. Kumppanuusyhteistyön myötä syntyy enemmän yhteisiä yrityskäyn-
tejä. Näitä toivotaankin lisää läpi linjan ja tämä on omiaan parantamaan palvelu-
jen laatua.

Niillä alueilla, joissa yhteistyö vaihtelee, on kumppanuusyhteistyöllä muiden yri-
tyspalvelujen kanssa merkitystä keskinäisen tuntemuksen ja luottamuksen raken-
tamisessa. Usein tällöin syntyy myös positiivinen kierre, uusia yhteisiä rakenteita ja
jälleen paremmin suunnattua toimintaa. Tämä näkyy myös yhteydenottoina TE-toi-
miston asiantuntijoille.

TE-toimistojen asiantuntijoiden mielestä kumppanuus yrityspalveluiden kanssa
näkyy ennen kaikkea palvelujen joustavuutena, nopeutena ja tätä kautta parem-
pana palveluna. Konkreettisina esimerkkeinä mainitaan TE-toimistojen, ELY-kes-
kuksen, Tekesin tai Finnveran yhteiset yritysasiakkaiden käynnit tai tilaisuudet yri-
tyksille. Vaikutuksena tämä näkyy myös nopeampana ohjauksena ja yritysten tar-
peiden haltuunottona sekä rahoituksen saantiin helpottumisena. Toinen konkreetti-
nen esimerkki on kasvua tukevien koulutushankintojen nopeutuminen, kun yhteis-
työkumppanit tietävät mitä tekevät.

Kumppanuus näkyy lisäksi ylipäätään sopivan palvelun löytämisenä. Tämä liittyy
erityisesti aloittavien yritysten palveluun. Yritystoiminnan aloittavien ohjauksessa
laajemmin sekä starttirahassa on selkeimmät käytännöt kumppanuuksille ja ohjaus
on useilla alueilla automatisoitua. Aloittavan yrittäjän palveluihin osataan parem-
min ohjata myös sellaiset työnhakijat, jotka ovat ylipäätään kiinnostuneita yritys-
toiminnasta ja valmiita selvittämään tähän liittyvää potentiaalia. Alla kuvattua Pir-
kanmaan tapaustutkimusta voi pitää hyvänä esimerkkinä toimivasta alueellisesta
kumppanuusyhteistyöstä.

Taulukko 7. Tapaustutkimusesimerkki Pirkanmaalta.

Yritysyhteistyön systemaattisuus	Opit yritysälähtöisyyden kehittämiseen
<p>Rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none">• Pirkanmaalla yrityspalveluita hoitaa kaksi tiimiä (yrityspalvelut sekä yrityksen kehittämisspalvelut).• Yritysyhteistyötä on kehitetty systemaattisesti ja tavoitteellisesti ja uusyrityshankinta on keskeistä. Team Finland -toiminta on myös keskeistä.• Erityisesti kansainvälistymiseen liittyen asiakasohjaus TE-toimistoista Finnveraan toimii erittäin hyvin.• Asiakkuussuunnitelma jäsentää alueellista toimintaa siitä näkökulmasta, mitkä ovat toiminnan painopisteet minäkin vuonna.• Yhteistyössä ajoittain hieman kilpailuasetelmaa tai etäisyyttä suhteessa kehitysyhtiöihin.• Yrityspalvelut pitävät aamukouluja koko TE-toimistolle ja myös yrityksille, esim. videoita hyödyntäen. Toisaalta kyselyn perusteella aamukoulut koetaan aluksi työlääksi.• Yrityspalvelukoordinaattorin rooli poikkiliinajaista työtä tekevänä nousee esiin sekä haastatteluisissa että kyselyssä.	<ul style="list-style-type: none">• Yritysassiakkuusjohtoryhmän yhteydessä tehdään hyvin konkreettista toiminnan suunnittelua.• Keskinäinen palvelujen tunnettuus on hyvällä tasolla ja yhteistyö päivittäistä.• Yrittäjäjärjestöjen kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.• Pirkanmaalla on toiminut tiivis yhteistyö henkilöstöpalvelualan yritysten kanssa kumppanuuden hengessä. Yhteistyö on viikoittaista ja Pirkanmaan ostopalvelupilotteja voidaan pitää erittäin edistyksellisinä esimerkkeinä yksityisen ja julkisen palvelun kehittämiskumppanuudesta.

Lähde: arvioinnin tapaustutkimukset

Joidenkin kumppaneiden kanssa kumppanuusyhteistyön hyödyntäminen on jäänyt vielä vähäiseksi. Useissa haastatteluissa nousi esimerkiksi havainto, että kuntien elinkeinotoimet ja seudulliset kehitysyhtiöt ovat varsinkin pienempien kasvukeskusten alueilla rakennemuutoksessa. Nämä toimijat eivät aina hahmota, miten TE-palvelut ovat muuttuneet ja esimerkiksi osaavan työvoiman saaminen tai TE-toimistojen palvelut osaamisen kehittämiseksi tai muutosturvan osalta jäävät pienelle painoarvolle.

Seudullisten kehittämissyhtiöiden kanssa koetaan myös ajoittain kilpailuasetelmaa tai edunvalvontaa, mikä luonnollisesti vähentää yhteistyötä. Erityisesti henkilöstökyselyssä nousi esiin useita kilpailu- ja uhkakuvaan liittyviä näkemyksiä. Vaikka yhteisissä rakenteissa tavataankin, ei kumppanuus ole useinkaan kovin konkreettista.

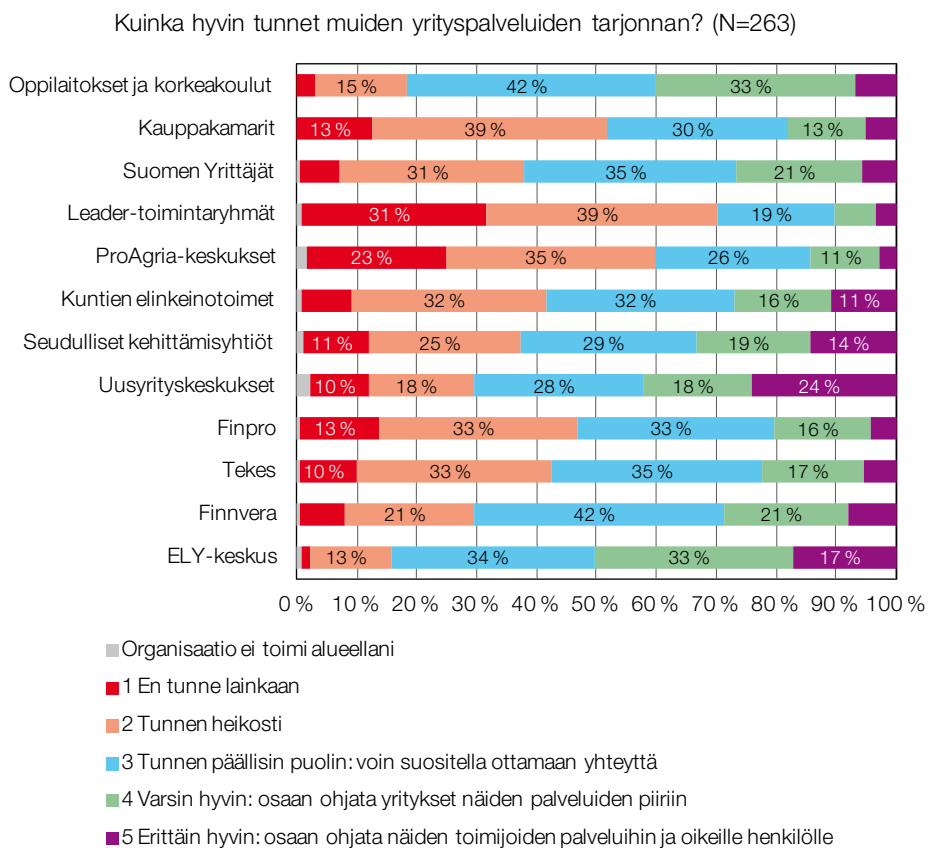
5.2 Palveluihin ohjausosaaminen kumppaneiden välillä

TE-toimistojen näkökulma

TE-toimistojen haastatteluissa korostuu näkemys, että TE-toimistoista osataan ohjata asiakkaita tarvittaessa muihin seudun yrityspalveluihin. Toisaalta henkilöstökyselyssä (ks. kuva 5) nousi esiin, että muiden palvelut tunnetaan yleisellä tasolla. TE-toimistoista osataan siten suosittaa yhteyttä kumppanin palveluihin,

mutta ei välttämättä ohjata oikealle henkilölle. Suuremmissa kaupungeissa kaikki yhteistyökumppanit eivät kuitenkaan halua nimetä henkilöitä, joihin ottaa yhteyttä, vaan ainoa tapa henkilöstölle on ohjata asiakasta menemään organisaation verkkosivuille. Lähes kaikissa tapaustutkimuksissa yhteistyö keskeisten kumppaneiden kanssa toimii siten, että oma ohjausosaaminen koetaan riittäväksi. Henkilöstölle tutuinta yrityspalvelutarjontaa on ELY-keskuksilla, oppilaitoksilla sekä uusyrityskeskuksilla.

Kuva 5. TE-toimistojen työnvälitys- ja yrityspalvelut palvelulinjan henkilöstön tuntemus muiden yrityspalveluiden tarjonnasta. Kuvassa esitetty prosenttiosuudet niille näkemyksille, jotka ovat saaneet vähintään 10 % vastaajista puolelleen.



Lähde: arvioinnin kysely työnvälitys- ja yrityspalvelut -palvelulinjan henkilöstölle

Haasteena systemaattiselle kumppanuustyölle ja palvelujen tarjonnan tuntemiselle nähdään vaihtuvuus kumppaneiden henkilöstössä ja palveluvalikoimassa. Lisäksi kumppaneiden ei aina nähdä kiinnostavan huomiota siihen, että yritysten investointitilanteet ovat myös työvoiman tarvekysymyksiä. Näitä analysoidaan siten liian vähän. Pienemmillä alueilla koetaan pääasiassa, että palveluiden keskinäinen

hyödyntäminen on hyvällä tasolla. Tällöin helpommin koetaan, että myös yritysasi-
antuntijat osaavat ohjata paremmin kumppaneiden palveluihin.

Yksi kumppanuusyhteistyön vahvistumisen tekijä onkin TE-toimistojen oman
ohjausosaamisen lisääntyminen. Konkreettisia tilanteita ovat erityisesti rahoitus-
tarpeiden selvittäminen sekä omistajanvaihdosasiat, joissa TE-toimistot omien sano-
jensa mukaan ohjaavat muiden palveluihin. Toisaalta osaamisen vahvistuminen
näkyvät myös siinä, että säännöllinen yhteydenpito kumppaneihin luo lisäarvoa yri-
tyskontaktoinnissa ja aloittavien yrittäjien palveluissa.

Kumppaneiden näkökulma

Kumppanit kokevat tuntevansa TE-toimiston palvelut melko hyvin. Asteikolla 1-5
arvioituna (1 erittäin heikko, 5 erittäin hyvä) TE-toimistojen yrityksille tarjoamien
palvelujen tunnettuus kumppanien keskuudessa sai arvosanan 3,7. Hyvin tai erit-
tään hyvin palvelut tuntevia kumppaneita oli yli puolet sidosryhmäkyselyn vastaa-
jista. Parhaiten TE-toimistojen palvelut tunteviin kumppaneihin lukeutuvat erityi-
sesti ELY-keskusten, Finnveran, seudullisten elinkeinoyhtiöiden sekä Suomen Yrit-
täjien edustajat. Kohtuullisesti tai heikosti TE-toimistojen palvelut tuntevia kump-
paneita esiintyy enemmän Tekesin edustajissa sekä kunnallisissa elinkeinoyhtiöissä
tai kunnissa. Myös Finnverasta löytyy merkittävä määrä niitäkin, joille TE-toimisto-
jen palvelut eivät ole erityisen tuttuja. Kauppakamareita kuultiin arvioinnissa pää-
asiassa haastatteluissa, joissa TE-toimistojen palvelujen tuntemus arvioitiin pääasi-
assa varsin hyväksi. Toisaalta eräässä haastattelussa kerrottiin TE-toimiston jää-
neen alueella hyvinkin etäiseksi ja se mielletään lähinnä ”ylöskirjaavaksi viranomai-
seksi”. Tämä negatiivinen mielikuva on myös suoraan vaikuttanut siihen, ettei alu-
een kauppakamari ole aktiivisesti pyrkinyt yhteistyöhön TE-toimiston kanssa.

Kumppaneiden näkemyksiä haastattelujen ja kyselyjen perusteella on esitetty ti-
ivistetyksi kuvassa 6.

Kuva 6. Kumppaneiden näkemyksiä arvioinnin kysymyksiin.

	Yhteistyön toimivuus	Tuleeko TE-toimistosta liidejä kumppaneille?	Osaavatko TE-toimistot hyödyntää	Miten osaaminen näyttäytyy?
Etelä-Pohjanmaa	Kumppaneille on selvää, kenen kanssa yritysten asioihin liittyvissä asioissa asioidaan TE-toimistossa	Näkemyks vaihtelee merkittävästi kumppanikohtaisesti	Näkemyks vaihtelee merkittävästi kumppanikohtaisesti	Osaaminen nähdään hyväksi. Laajemman kokonaisuuden näkeminen haastavampi.
Etelä-Savo	Yhteistyö toimii henkilötasolla hyvin, mutta yhteistyöhön ei ole selkeitä rakenteita	Näkemyks vaihtelee merkittävästi kumppanikohtaisesti	Eivät osaa hyödyntää	Laajemman kokonaisuuden näkeminen on haaste
Häme	Kohtuullisesti, kehitettävää erityisesti yhteistyön määrän lisäämisessä ja riittävän syvälle pääsemisessä tiedonvaihdossa	Heikosti tai kohtalaisesti	Kohtuullisesti	Osaaminen hyvää, poislukien laajan kokonaisuuden ymmärtäminen
Kaakkois-Suomi	Yhteistyö arvioitiin kaikilla osa-alueilla erinomaiseksi	Jonkin verran, mutta edelleen merkittävästi kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen pääasiassa hyvää. Osaamista yritysten tarpeiden kartoittamiseen voisi vielä kehittää.
Kainuu	Yhteistyö arvioitiin kaikilla osa-alueilla erinomaiseksi, joskin sitä toivottiin määrällisesti lisää	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen arvioitiin kaikilla osa-alueilla erinomaiseksi
Keski-Suomi	Yhteistyö toimii hyvin, mutta siinä toivottaisiin vielä päästävän syvemmälle	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Näkemyks vaihtelee merkittävästi kumppanikohtaisesti	Osaaminen hyvää, laajan kokonaisuuden hahmottaminen vielä haastavaa
Lappi	Yhteistyö toimii henkilötasolla hyvin. Yhteistyössä pitäisi päästä vielä syvemmälle asiakkaiden tarpeita koskevaan tiedonvaihtoon.	Jonkin verran, mutta selkeää kehittämistarvetta	Kohtuullisesti	Osaaminen nähdään riittäväksi Laajemman kokonaisuuden näkeminen haastavampi
Pirkanmaa	Yhteistyössä päästään riittävän syvälle asiakkaiden tarpeita koskevaan tiedonvaihtoon	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti tai hyvin	Erityisesti osaaminen yritysten tarpeiden kartoittamisessa hyvää
Pohjanmaa	Yhteistyö arvioitiin kaikilla osa-alueilla erinomaiseksi	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen arvioitiin kaikilla osa-alueilla erinomaiseksi
Pohjois-Karjala	Yhteistyö arvioitiin kaikilla osa-alueilla erinomaiseksi	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Näkemyks vaihtelee kumppaneittain	Osaaminen nähdään hyväksi. Laajemman kokonaisuuden näkeminen haastavampi
Pohjois-Pohjanmaa	Yhteistyö toimii hyvin erityisesti henkilötasolla	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen pääasiassa hyvällä tasolla.
Pohjois-Savo	Kumppaneille on selvää, kenen kanssa yritysten asioihin liittyvissä asioissa asioidaan TE-toimistossa	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen nähdään hyväksi. Laajemman kokonaisuuden näkeminen haastavampi
Satakunta	Yhteistyö toimii asiakas-tapauksissa	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen nähdään hyväksi. Laajemman kokonaisuuden näkeminen haastavampi
Uusimaa	Yhteistyö toimii asiakastapauksissa	Jonkin verran, mutta edelleen kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen nähdään hyväksi. Laajemman kokonaisuuden näkeminen haastavampi
Varsinais-Suomi	Yhteistyö toimii henkilötasolla erityisen hyvin	Jonkin verran, mutta edelleen merkittävästi kehitettävää	Kohtuullisesti	Osaaminen yritysten kontaktointiin on pääasiassa hyvällä tasolla, muuten osaamisessa on vielä kehittämistä

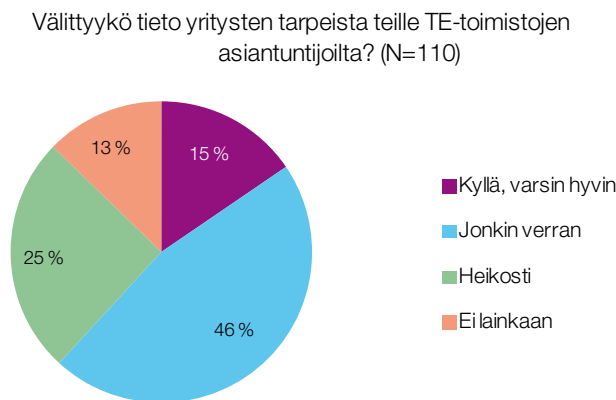
Lähde: arvioinnin sidosryhmäkyselyt sekä haastattelut, arvioitsijan tulkinta

Useilla alueilla kumppanuusyhteistyössä on tehty priorisointia. Tällöin ne kumppanit, joiden kanssa tehdään kiinteästi yhteistyötä, tuntevat palvelut, mutta muutoin TE-palvelujen tunnettuutta epäillään. Konkreettisia esimerkkejä palveluista, joita tunnetaan heikosti, ovat esimerkiksi muutosturva. Viimeisen kahden vuoden aikana eräillä alueilla on tehty erittäin systemaattista toimintasuunnitelmaa ja työnjakoa yritysten kontaktointiin ja palveluyhteistyön suhteen, millä on pyritty edistämään TE-toimistojen palvelujen tunnettuutta (muun muassa Pirkanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa ja Uudellamaalla).

Ohjaamisen suhteen enemmistö kyselyyn vastanneista kumppaneista kokee, että vähintään jonkin verran tietoa yritysten tarpeista välittyy heille TE-toimistoista (ks. kuva 7). 15 % näki tiedonvälityksen olevan varsin hyvällä tasolla. Kumppaneiden palvelujen hyödyntäminen TE-toimistojen asiantuntijoiden puolesta nähtiin puolestaan

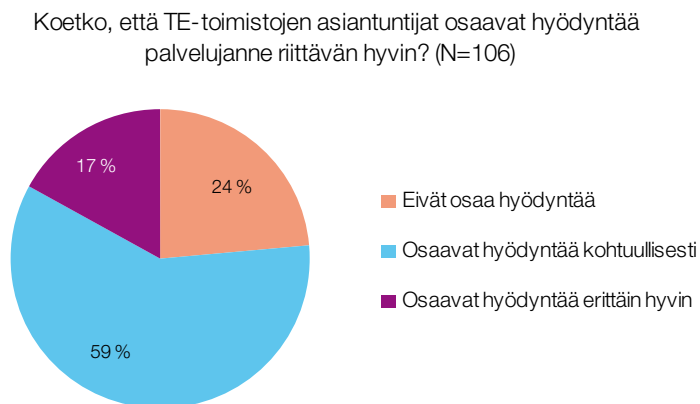
keskimäärin kohtuullisena (ks. kuva 8). TE-toimistojen ohjausosaamiseen kriittisesti suhtautuneista vastaajista enemmistö työskentelee asiantuntijatasolla. Tiedon välittymiseen kriittisesti suhtautuneissa korostuu myös seudullisten kehittämissyhtöiden sekä kuntien ja kunnallisten elinkeinotoimien näkemys. Palvelujen hyödyntämisen osalta kriittisten joukossa oli myös merkittävästi ELY-keskusten vastaajia. Yleisesti voidaan todeta, että kriittiset vastaajat tunsivat keskimäärin TE-toimistojen palvelut selvästi huonommin kuin muut vastaajat. Kriittisissä vastauksissa painottuu lisäksi muutama alue (erityisesti Etelä-Pohjanmaa ja Etelä-Savo).

Kuva 7. Tiedon välittyminen yritysten palveluista TE-toimistojen asiantuntijoilta humppaneille.



Lähde: arvioinnin kysely sidosryhmille

Kuva 8. TE-toimistojen asiantuntijoiden osaaminen hyödyntää yrityspalveluhumppaneiden palveluja.



Lähde: arvioinnin kysely sidosryhmille

5.3 Vaikuttavat kumppanuustoimintatavat ja yhteistyön kehittäminen

Kumppaneiden näkökulmasta TE-toimistojen merkittävin lisäarvo yhteistyössä on laaja kosketuspinta pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Yrityspalvelunäkökulman esillä pitäminen vaihtelee alueittain. Kumppaneiden mielestä TE-toimistojen tulisi rajautua tarjoamaan yhteistä ja laajaa kontaktipintaa pk-yrityksiin ja ohjata kasvua ja kansainvälisyyttä tavoittelevat selkeästi muille toimijoille. Henkilöasiakastyön paine, työn tempoilevuus ja henkilöstön asenteen ja osaamisen haasteet näkyvät myös kumppaneille ja voivat vähentää kumppanuusyhteistyön vaikuttavuutta.

Sidosryhmäkyselyssä ja tapaustutkimuksissa esitettiin usein eri tavoin kokemuksia tällä hetkellä toimivista käytännöistä. Varsin laajasta näkemysten kirjosta erotettiin viisi keskeistä toimivaa käytäntöä.

1 Yrityskäyntien yhteinen suunnittelu ja yhteiskäynnit sekä yritysten tarpeiden selvittäminen. Tähän liittyvät muun muassa tiivis yhteistyö paikallisten kehittämissyhtiöiden kanssa, useilla alueilla toteutettava yhteiskontaktointi esimerkiksi starttirahaa saaneiden asiakkaiden parissa, kokonaisvaltainen yhteinen yritysikänti sekä erilaiset yhteiset verkostoitumistilaisuudet ja tapahtumat asiakkaille. Jälkimmäinen mahdollistaa myös päällekkäisyyksien vähentämisen.

2 Yhteiset olemassa olevat palvelukäytännöt. Starttirahamenettely saa suurimmassa osassa haastatteluja kiitosta silloin, kun siihen liittyvä päätöksenteko on riittävän lähellä. Toisaalta TE-toimistojen reuna-alueilla esitettiin myös kritiikkiä päätösprosessin monimutkaistumisesta. Toisena hyvänä käytäntönä mainittiin etabloituvien ja kasvavien yritysten rekrytointitarpeeseen vastaaminen yhteisillä toimilla. Lisäksi esiin nousi omistajanvaihdosvalmennukset tai yhteistyö omistajanvaihdoksiin liittyen, kehittämiskartoitukset ja mestari-kisällimallit.

3 Konkreettisten asiakastapausten läpikäynti yhdessä. Useilla alueilla nähdään, että asiassa on päästy eteenpäin sikäli, että yhteistyötä tehdään enemmän konkreettisten asiakastapausten yhteydessä aiempien puhtaasti strategisten keskustelujen tai keskinäisten palvelujen esittelyn sijaan.

4 Työnjaon selkeyttäminen ja yhteisten roolien etsiminen. Teema nousee niillä alueilla, joissa yhteistyökäytännöt eivät ole olleet vielä niin vakiintuneita. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityspalveluiden henkilöiden keskinäistä tutustumista ja tuntemista, virallisten ja epävirallisten yhteistyörakenteiden muodostamista ja tätä kautta konkreettisen asiakasohjauksen mahdollistamista. Niiden ELY-keskusten alueilla, joilla yhteistä aitoa kontaktointisuunnitelmaa ei ole tehty, sellaista kaivataan. Tekesin edustajat nostavat puolestaan esiin tarpeen laajemmille yhteisille palaverirakenteille ja yhteistyölle henkilöiden tasolla.

5 **Matalan kynnyksen rekrytointikäytännöt.** Usein nostetaan esiin erityisesti matalan kynnyksen rekrytointikokeilut, joita on jo kokeiltu eräillä alueilla. Nämä nostettiin esiin varsinkin yrittäjäjärjestöjen toimesta. Kokeiluina ovat olleet esimerkiksi yritysten ”ovet auki” -tyyppinen tapahtuma, jossa työnhakijat tulevat suoraan yrityksiin tutustumaan ja kuulemaan työllistymismahdollisuuksista. Tällöin tilaisuus ei ole messumainen, vaan usein hyvin räätälöity.

5.4 Kumppanuusyhteistyö eräiden kumppanien kanssa sekä kehittämiskohteita

Kumppanuusyhteistyö yrittäjäjärjestöjen kanssa

Yhteistyö yrittäjäjärjestöjen kanssa (Suomen Yrittäjien jäsenyhdistykset sekä kaupapakamarit) on vaihtelevaa. Yleensä toimijat ovat mukana alueellisissa rakenteissa jollain tavalla. Poikkeuksena on Pirkanmaa, jossa valtiovetoisessa Team Finland -rakenteessa seudulliset toimijat eivät ole mukana. Yhteistyön rakenteet ovatkin joko eri viranomaisten asettamia tai hankkeisiin liittyviä kokoonpanoja. Usein painotus on näissä hyvin strateginen ja niissä keskitytään esimerkiksi työllisyyteen tai yrittäjyyteen. Eräillä alueilla on tehty yhteistä yrityskäyntien suunnittelua, yhteis-tilaisuuksia tai tiettyihin projekteihin liittyen myös jalkautumista yrityksiin. TE-toimistojen entistä aktiivisempi kontaktointi yrityksiin on näkynyt yrittäjäjärjestöille ja TE-toimistojen on koettu muuttuneen aiempaa aktiivisemmaksi toimijaksi.

Järjestöt näkevät tärkeäksi, että seudulliset yrityspalveluryhmät tai jotkut muut kaupunkikohtaiset tai alueelliset foorumit konkretisoivat yhteistyötä. Lisäksi tärkeänä nähdään, että yhteistyö lähtee käytännön toimijoista. Parhaimmillaan yhteistyöfoorumeihin osallistuu myös laajasti TE-toimiston asiantuntijoita, jolloin päästään konkreettisempaan asiakasohjaukseen. Helsingin alueella toimii Yrittäjien käynnistämä vaikuttamisverkosto, joka osaltaan luo uudenlaista yhteistyötä alueen virkamiesten, aluejärjestöjen sekä yrittäjän ja luottamushenkilön välille. Verkoston tarkoituksena on välittää tietoa julkisista yrityspalveluista alueen paikallisyhdistysten jäsenille sekä toimia eräänlaisena avauksena yhden luukun yrityspalveluperaatteelle. Vaikuttamisverkoston jalkauttamiseksi on TE-palveluista nimetty henkilökohtainen yhteyshenkilö kuhunkin paikallisyhdistykseen, jonka keskeisenä tehtävänä on kartoittaa yritysten tarpeita yhdessä yritysten kanssa sekä ohjata näitä palveluihin kvintetin sisällä. Vaikuttamisverkoston toimintaa on kiiteltä ja sen hyötyjen on nähty tulevan sekä yrityksille palvelukentän selkiytymisen myötä että julkisille toimijoille kehittämistyön välineenä (Helsingin Yrittäjät, 2015). Toinen hyvä esimerkki on Pohjois-Pohjanmaan alueella toimiva ns. Pyöreä Pöytä, joka on jo yli kymmenen vuoden ajan koostunut Raahan alueen keskeiset yrityspalvelutoimijat yhteen.

Haastattelujen analyysissä huomio kiinnittyy siihen, että TE-toimistojen keskusalueilla eli niiden seutujen tai kaupunkien alueella, joihin TE-toimistot ovat keskittyneet, yrittäjäjärjestöt tai kaupapakamarit ovat paremmin mukana yhteistyössä kuin TE-toimistojen toiminta-alueiden reunoilla olevilla seuduilla. Keskusalueilla

yhteistyö TE-toimiston kanssa yritysasiakkuuksiin tai yritysyhteistyöhön liittyvissä teemoissa on haastattelujen mukaan joko päivittäistä tai viikoittaista, reuna-alueilla enemmän tapauskohtaista.

Yrittäjäjärjestöjen esiin nostamat kehittämiskohteet liittyvät tiedottamiseen sekä yhteiseen suunnitteluun. Yrittäjäjärjestöt eivät aina itse ehdi olla aktiivisia TE-toimiston suuntaan. Tiedottamiseen liittyy myös avoimuus. Konkreettisesti useammat haastatellut nostivat esiin vaikkapa määrärahatilanteesta tiedottamisen, jotta se mahdollistaisi toiminnan paremman suunnittelun eikä tieto tule yllätyksenä jotakin toista kautta. Niillä alueilla, joilla yhteisiä yrityskäyntien tai toiminnan suunnittelun foorumeita tai prosesseja ei ole, tällaista kaivataan. Kaipuu näkyy esimerkiksi toiveena yritysyhteistyön vuosikellosta tai vastaavista rakenteista. Tutkimuksessa ne alueet, joilla oli tunnistettava kumppanuusstrategia, näitä kehittämisideoita ei nostettu esiin.

Useat yrittäjäjärjestöjen edustajat suhtautuivat hieman varauksella TE-toimistojen osaamiseen yritysten palvelutarpeiden arvioinnissa. Tunnistetaan, että palvelutarpeen arvioinnin työkalut painottuvat vielä työvoimatarvekysymyksiin ja TE-palvelujen tarjontaan. Tällöin arvioidaan myös sitä, pystyvätkö TE-toimistot ylipäätään ohjaamaan riittävästi muiden yrityspalvelujen piiriin.

Kumppanuusyhteistyö yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa

Yhteistyössä henkilöstöpalveluyritysten kanssa on alueellisia eroja. Muun muassa Etelä-Pohjanmaalla, Hämeessä, Kainuussa ja Pirkanmaalla yhteistyö henkilöstöpalveluyritysten kanssa on jo hyvinkin konkreettisella tasolla, jolla yksityiset toimijat tunnistetaan keskeiseksi, niitä tavataan säännöllisesti ja järjestetään yhteistä toimintaa. Lisäksi alueilla tunnistetaan myös erilaisten ostopalvelujen merkitys osana TE-palveluita. Useimmilla alueilla yhteistyö on jonkinlaista yhteydenpitoa ja yhteistyötä työnvälityksessä. Laajempaa yhteistyötä on saatettu kokeilla joidenkin toimenpiteiden kautta.

Suurin osa TE-toimistoista kuitenkin kertoi, että yhteistyötä on jo merkittävästi ja yhteistyötä on myös tiivistetty lähivuosina. Aiemmin yhteistyötä ovat voineet hierittää esimerkiksi huonot kokemukset tietyistä henkilöstöpalveluyrityksistä, jotka on yhdistetty koko toimialaan. Niin sanottujen huonojen toimijoiden kerrottiin kuitenkin pääasiassa kadonneen viime vuosina. Lisäksi haasteena on kokemus julkisen ja yksityisen työnvälityksen tavoitteiden erilaisuudesta: TE-toimistoilla paikkojen täyttäminen ja yrityksillä oma markkinointi.

Pääasiassa nykyinen yhteistyö tapahtuu työnvälityksessä sekä tilaisuuksien ja koulutusten järjestämisessä. Työnvälityksessä yhteistyön todettiin olevan helppoa ja sujuvaa suurimmassa osassa tapauksia. Henkilöstöpalveluyrityksiä kutsutaan myös aktiivisesti TE-toimistoihin kertomaan omasta toiminnastaan henkilöstölle. Useammalla alueella on myös käynnissä tai harkinnassa erilaisia ostopalvelukokeiluja henkilöstöpalveluyritysten kanssa (esimerkiksi Keski-Suomessa, Pirkanmaalla ja Pohjois-Savossa).

Hyvänä esimerkkinä kehittyneemmästä yhteistyöstä voidaan nostaa esiin Kai-nuu, jossa kaikki nuoret työnhakijat ohjataan henkilöstöpalveluyrityksille. Henki-löstöpalveluyritysten yhtenä vahvuusalueena nähdäänkin juuri nuoret työnhakijat, joille vuokratyöpaikka voi toimia hyvänä ponnahduslautana vakituiseen työpaik-kaan. Aiemmissä selvityksissä julkisen työnvälityksen vahvuuksiksi on nostettu eri-tyisesti sen merkittävä osaamis- ja asiantuntijapanos, palvelun laaja-alaisuus, yhteis-kunnallinen neutraali ja moniarvoinen asema työvoiman kysynnän ja tarjonnan koh-tauspaikkana, sekä kansallinen tehtävä alueellisen ja ammatillisen liikkuvuuden edistämisessä. Toisaalta julkista työnvälitystä on kritisoitu sen kyvykkyydestä vas-tata nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tässä suhteessa yksityinen työnvä-litys on vahvuuksiltaan ja heikkouksiltaan täysin päinvastainen (TEM, 2015a).

Yhteistyön mahdollisuuksia yritysasiantuntijat näkevät tulevaisuudessa erityi-sesti rekrytilaisuuksien järjestämisessä. Palveluiden hankinnan suhteen mahdol-lisina ostokohteina nähtiin yritysten kehittämispalvelut, verkkoasiointiin liittyvät neuvontapalvelut (esimerkiksi verkkotyönhaun ohjauspalvelu, jota hankitaan Pir-kanmaalla ja Uudellamaalla), tietyt osaamisalueet, aloittavien yrittäjien tukipalvelut sekä osaamis- ja alkukartoitukset ja työnhakijan palvelutarpeen arvioinnin.

Yhä säilynyt haaste yhteistyölle on TE-toimistojen näkökulmasta yksityisten pal-velutuottajien toimialakentän seuraaminen, mistä johtuen yhteistyö on selkeästi keskittynyt vain suurimpiin ja vakaimpiin toimijoihin. Keskeisin yhteistyön nyky-haaste on kuitenkin vahvana elävä näkemys kilpailuasetelmasta julkisen ja yksityi-sen työnvälityksen välillä. Erityisesti ostopalveluiden hankkimista kritisoitiin TE-toimiston henkilöstön taholta, sillä sama raha toivottiin käytettävän TE-toimisto-jen omien resurssien kasvattamiseen. TE-toimiston asiantuntijoiden näkemykset yhteistyön kehittämisestä vaihtelevatkin merkittävästi. Yhteistyön tiivistäminen ja ostopalveluiden hyödyntäminen sai osakseen sekä kannatusta että väkevää kritiik-kiä. Lisäksi suuri osa henkilöstökyselyn vastaajista näkee yhteistyön olevan jo nyt riittävällä tasolla. Kyselyssä nousseita TE-toimiston henkilökunnan esimerkikikom-mentteja on esitetty alla.

"Työllisyystilanne on niin heikko, että markkinoille mahtuu toimijoita. Talkoot ovat yhteiset."

"Kyllä, kokonaisuuden hankinta järkevää, ei ole mielekästä, että moni räpäii samaa asiaa."

"TE-palveluiden näkyvä alasajo on alkanut."

"Tuntuu välillä, että vertailu on epäreilua. En koe kilpailuasetelmaa paikallisten toimijoiden kanssa, mutta julkinen keskustelu aiheesta on välillä hieman masentavaa."

"Ennen [yhteistyön] laajentamista voisi lämpimäkseen tehdä laskelmia päästäisiinkö samoihin tuloksiin lisähenkilöstöä palkkaamalla / toimintaa tehostamalla."

"Hyvä idea. Kumppanuus on kuitenkin usein yksipuolista, TE-toimistoa halutaan kumppaniksi, että siellä tehdään työläin osuus palvelusta."

Enemmistö kyselyyn vastanneista asiantuntijoista suhtautui ostopalveluihin ja yhteistyön merkittävään lisäämiseen henkilöstökyselyssä hyvin negatiivisesti. Henkilöstöpalveluyritykset nähtiin uhkana myös oman työn säilymiselle. Lisäksi TE-toimistojen resurssien väheneminen ja samanaikaisesti ostojen suunnitteleminen yksityisiltä palvelutuottajilta nähtiin epäoikeudenmukaisena resurssien jakamisena. Kriittisimmät vastaajat esittivät yksityisen palvelutuotannon lisäämisen olevan julkisen työnvälityksen alasajoa.

Muut TE-toimiston asiantuntijat kuin yritysasiantuntijat suhtautuivat myös vaihtelevasti yksityisen palvelutuotannon hyödyntämisen kehittämiseen. Näissä kyselyvastauksissa korostuivat kuitenkin enemmän "tyhjät vastaukset", eivätkä vastaukset näyttäneet kokonaisuudessaan yhtä kriittisinä. Mahdollisina yhteistyön lisäämisen ja tiivistämisen sekä ostopalveluiden kohteena nähtiin esimerkiksi tiiviimpi tiedonvaihto, nuorten työllistäminen ja etsivä nuorisotyö, työhönvalmennus, työnhaku- ja uravalmennus sekä hakijoiden osaamisen kartoitus ja haastattelut.

"Nuoret saivat vuokratyöfirmojen kautta hyvää työkokemusta."

"En kannata sellaista ostotoimintaa, joka vaarantaa oman työpaikkani."

"Ei tarpeellista, meillä on osaavia asiantuntijoita joiden toimesta työt hoituvat, resurssien kohdentaminen omaan toimintaan ja toiminnan kehittämiseen."

Aiempien kyselyjen mukaan henkilöstöpalvelualan yrityksiltä itseltään löytyisi kuitenkin suurta halua lisätä ja syventää yhteistyötä julkisen työnvälityksen kanssa; neljä viidestä kertoi toivovansa yhteistyön tiivistyvän. Ehdotettuihin yhteistyömuotoihin ei lukeudu vain ostopalveluita, vaan myös strategisempaa yhteistyötä. (TEM, 2014). Strategiseen yhteistyöhön on myös luotu yhdessä pohjaa yhteistyösopimuksilla (esim. Barona, 2015).

Pohjois-Pohjanmaa on tapausesimerkki alueesta, jossa EGR-rahoitusinstrumenttia on hyödynnetty myös ostopalvelujen hankkimiseen TE-toimiston ulkopuolelta.

Taulukko 8. Tapaus tutkimusesimerkki Pohjois-Pohjanmaalta.

Yritysyhteistyön systemaattisuus	Opit yrityslähtöisyyden kehittämiseen
<ul style="list-style-type: none"> • Yritysyhteistyötä on kehitetty systemaattisesti osaksi koko henkilöstön toimenkuvaa vuoden 2015 alusta. • Yrityspalvelut -tiimi hoitaa toimintaa, lisäksi laajennettu tiimi, jossa toimii osallistajat kultakin palvelulinjalta. • Yrityspalvelutiimi järjestää erilaisia toimialakoh- taisia sisäisiä (ja joskus kumppanit) osallistavia tilaisuuksia, jotka ovat tärkeitä tiedonvaihdon välineitä. • Yrityskontaktointiin on hankittu ostopalvelu 2 500 yrityksen kontaktointiin ja tulokset vai- kuttavat lupaavilta. Tässä ns. Sillanrakentajat -hankkeessa on hyödynnetty EGR-rahoitusta. • Yrityskontaktoinnin osaamiskysymys tunniste- taan ja oman työn systematiikkaan kiinnitetään huomiota. • Alueellisia ja seudullisia toimijoita osalliste- taan ja yrityskäyntejä suunnitellaan heidän kanssaan. • Oulun alueella on toiminut pitkään yrityspalve- luiden parissa toimivien viranomaisten pyöreä pöytä, joka nähdään keskeisenä strategisena keskustelufoorumina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Useat alueen rakenteet ovat kehittyneet usein kumppaneiden aloitteesta. TE-toimiston asiantuntijoilla on kyky kuunnella kumppaneita ja ottaa heidän aloitteensa huomioon. • Äkillisissä rakennemuutostilanteissa on ollut erittäin tiivistä ja epäformaalia yhteistyötä tilanteen ratkaisemiseksi. • Henkilöasiakkaiden palveluissa on käytetty innovatiivisia työn kierron menetelmiä, mikä vapauttaa yritysyhteistyöhön aikaa aina titetyin väliajoin muulta työltä. • Valtakunnallinen asiakkuusajattelu osaksi TE-palveluita, tämä näkyy esim. alueen Fennovoima-hankkeessa. • Yksityisten ostopalvelutoimien hyödyntäminen sekä kansainvälisessä työnvälityksessä että tiedon keräämisessä yrityksiltä.

Lähde: arvioinnin tapaus tutkimukset

6 Yritysyhteistyön rooli palvelujärjestelmässä

Tässä luvussa on käsitelty kolmanteen arviointiteemaan liittyen yritysyhteistyön roolia nykyisessä palvelujärjestelmässä.

6.1 Tiedon välittyminen yritysten tarpeista TE-toimiston sisällä

Useissa TE-toimistoissa yritysyhteistyön tavoitteita on jalkautettu kaikille palvelulinjoille. Lähes kaikissa tapaustoimistoissa oli jäsennetty ja analysoitu sitä, mitä yritysyhteistyö kullakin palvelulinjalla tarkoittaa ja millaisia yrityskäyntitavoitteita eri palvelulinjoille asetetaan. Muilta palvelulinjoilta on myös edustajia yritysyhteistyöhön liittyvissä rakenteissa. Muilla kuin ensimmäisellä palvelulinjalla yrityskäyntitavoitteet ovat kuitenkin selkeästi pienemmät ja yrityskäyntien profiili erilainen kohdentuen enemmän osaamistarpeiden kehittämisen tai erilaisten palkkatuki- ja työkokeilupaikkojen tunnistamiseen.

Kolmannen palvelulinjan johtajien ryhmähaastattelussa ilmeni, että tietoa yritysten tarpeista välittyy vaihtelevasti alueittain. Suurimmassa osassa tiedonsaanti näyttäytyi kuitenkin riittävänä. Erityisesti poikkilinjaiset toimialatiimit ja yhteistyöryhmät toimivat tärkeinä tiedonsiirron mekanismeina. Tällaisia tiimejä ja ryhmiä löytyy muun muassa Keski-Suomesta, Pohjois-Karjalasta ja Etelä-Savosta. Lisäksi tietoa yritysten tarpeista jaetaan aamutunneilla, joilla käy useilla alueilla myös yrityksiä suoraan kertomassa toiminnastaan ja tarpeistaan.

Esimerkiksi Etelä-Savo, Pohjois-Savo, Satakunta ja Uusimaa ovat alueita, joissa yrityskäyntejä odotetaan ja edellytetään kaikilta palvelulinjoilta. Toisaalta osa muista alueista kertoi, että muut palvelulinjat tekevät yrityskäyntejä lähinnä tarvittaessa. Koordinointi tapahtuu kuitenkin yleisesti ensimmäisen palvelulinjan kautta, jotta päällekkäisiltä käynneiltä vältytään. Koordinoinnin välineinä ovat erilaiset erillisajoina toteutettavat raportit, Excel-tiedostot ja URA-järjestelmä³. Myös sähköpostia käytetään, kun yrityksillä on suuri tai kiireellinen työvoimatarve.

Muutamilla alueilla ei ole vielä mitään tiettyä kehittynyttä menetelmää, jolla tietoa siirretään yritysten tarpeista linjalta toiselle. Esimerkiksi Uudellamaalla tieto välittyy käytännössä vain URA-järjestelmän kautta, joskin tilanne vaihtelee toimipaikoittain. Toisaalta Uudellamaalla ollaan parhaillaan rakentamassa linjojen yhteistyöhön rakenteita. Myös Lapissa ja Pohjanmaalla todettiin tiedon välittyvän lähinnä URA-järjestelmän kautta. Toisaalta tietoa välittyy alueilla luonnollisesti myös suoraan henkilöiltä toiselle mahdollisuuksien mukaan.

3 URA-järjestelmällä tarkoitetaan työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelun tietojärjestelmää ja tähän liittyviä rekistereitä

Kolmannen palvelulinjan johtajat myös totesivat, että heidän linjaltaan yrityskäyntejä tehtäessä on fokus ja näkökulma hyvin erilainen kuin muilta linjoilta. Hyvin usein yrityskäynnit liittyvät työkokeiluihin. Kolmannen palvelulinjan näkemyksestä hyödyllistä olisikin kuulla juuri niiden yritysten tarpeista, jotka ovat valmiita kokeilemaan myös sellaisten henkilöiden työllistämistä, joiden työteho ei ole optimaalinen. Tässä mielessä ensimmäisen palvelulinjan yrityskäynneillä toivottiin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota siihen, että TE-toimiston asiakkaista löytyy hyvin erilaisia työnhakijoita. Toisaalta nostettiin esille myös se, että myös kolmannelle palvelulinjalle tulee paljon tietoa ja kontakteja työkokeilujen kautta. Näiden hyödyntäminen on toistaiseksi jossain määrin käyttämätön voimavara. Esimerkiksi työkokeilujen sopimuksia allekirjoitettaessa yrityksissä voitaisiin samalla tehdä muitakin toimenpiteitä ja selvittää muita työvoimatarpeita.

Ylipäätään esille nousi, että on tarvetta selkiyttää sitä, miten yrityksiä kontaktoidaan ja mikä on ensimmäisen palvelulinjan rooli suhteessa muihin linjoihin. Tämä selkiyttäminen vähentäisi myös mahdollista päällekkäistä työtä linjojen välillä. Lisäksi sähköisiä järjestelmiä olisi syytä kehittää, jotta ne tukisivat tiedon välittämistä. Muun muassa ennakointi- ja yhteistyöryhmät sekä henkilöstön antamat katsaukset mainittiin tärkeinä.

6.2 Työnvälityksen rooli TE-palveluiden ydintehtävänä

Arviointitutkimuksessa tarkasteltiin myös työnvälityksen roolin terävöittämistä TE-palveluiden ydintehtävänä. Kysymys paljastui tutkimuksessa problemaattiseksi. Haastatteluista ja kyselystä voidaan tunnistaa neljä eri suhtautumista työnvälitykseen TE-palveluiden sisällä:

1. Yritysten tarpeiden kartoittaminen ja ratkaisujen löytyminen on keskeistä – työnvälitys on tällöin toissijaista
2. Yritysten (ja työnantajien) tarpeisiin vastaavan osaavan työvoiman löytäminen. Tässä ajattelutavassa yritysten tarpeet asetetaan ensisijaiseksi ja ajattelu muistuttaa yksityisen henkilöstöpalvelualan yrityksen näkökulmaa. Työvoimapolitiittinen näkökulma ei korostu.
3. Yritysten (ja työnantajien) tarpeisiin vastaavan osaavan työvoiman löytäminen työttömistä työnhakijoista sekä
4. Työttömille työnhakijoille työpaikan saaminen.

Yleisesti työnvälitys nähdään kuitenkin keskeisimmäksi TE-palveluiden tehtäväksi henkilöstökyselyn avovastauksissa. Siinä, tapahtuuko työnvälitys yritysten tarpeet vai hakijakunnan tarpeet edellä, on kuitenkin vaihtelua. Myös sidosryhmähaastatteluissa nämä kaksi eri näkökulmaa ovat läsnä. Osa yrittäjiä edustavista kumppaneista näkee esimerkiksi osaavan työvoiman saamisen työnantajille TE-toimiston

keskeisenä tehtävänä, kun taas toinen samaa tahoa edustava voi nähdä yhdintehtävänä olevan työttömyyden hoidon.

Yksi yleinen organisaatioissa esiintyvä jännite on ydinprosessien ja erilaisten tukitoimintojen välinen jännite. Arvioinnin kyselyssä kartoitettiin, mitkä sellaiset asiat vievät aikaa pois työnvälityksestä, joita voitaisiin kehittää. Vastauksissa korostuu työnvälityksen perusjännite työttömyysturva-asioiden, työnhakijan toiminnan seurannan ja yrityslähtöisen toiminnan välillä. Kun asiakkaita on paljon, erilaisia seurattavia asioita ja tehtäviä tulee luonnollisesti paljon. Ylivoimaisesti eniten vastauksissa mainittiin kuitenkin erilaisten tietojen kaksinkertainen kirjaus järjestelmiin (yli 40 mainintaa).

"Asioiden kirjaaminen moneen rekisteriin. Esim. alkaneet yt-neuvottelut kirjataan URAan, ministeriön seurantaan ja lisäksi ne pitäisi vielä laittaa ASKOon. Tai palkallinen opintovapaa, joka kirjataan Essiin, lomakkeelle henkilöstöhallintoon, Taikaan ja kulunseurantaan. Lisäksi tiettenkin poissaolviesti Outlookiin...."

"TEM edellyttää vieläkin, että TE-toimistoissa kootaan kuukausittain Excel-taulukoon ennakkotietoja lomautuksista, vaikka lomautettujen määrät saa haettua myös URA-järjestelmästä. Erittäin turhauttavaa ja turhaa työtä, joka vie joka kuukausi aikaa."

Toisena teemana mainittiin muistilistojen aiheuttamat reagointivaatimukset (yli 20 mainintaa) ja kolmantena eri suunnitelmien jatkuva ja turha päivittäminen (yli 15 mainintaa). Näistä kommentteista suurin osa oli kohdennettu työllistymissuunnitelmaan. Myös tilastointi, oman työn läpinäkyväksi tekeminen ja erilaiset eri suuntiin vetävät seurantatilastot, joiden merkitys omalle työlle koetaan vähäisemmäksi, sekä ylipäätään lausunnot mainittiin useasti (yli 10 mainintaa). Loput vastausten näkökulmat hajaantuivat liittyen palkkatukipäätösten toteuttamisen keskittämiseen (niissä missä ei ole keskitettyä), muutosturvan ja yhteishankinnan manuaalipäivityksiin, asiakkaiden vastaanottoon aulassa, puhelinpäivystykseen, huonosti suunniteltuihin kokouksiin, aamupalaverikäytäntöihin, sähköpostitulvaan tai työpaikkailmoitusten tarkistamiseen työnantajalta.

"Työllistymissuunnitelman laatiminen, hyvä kartoitus olisi mielestäni riittävä työnhakijoille. Paperitöiden tekeminen, työkokeilut, palkkatuet jne. Voivat olla sähköisenä - skannattuna, toimenpiteiden merkitseminen eri näytöille vie aikaa - ei tule heijastetietoja suoraan."

"Turhan työllistymissuunnitelman laadinta, lain tulkinnan selittäminen asiakkaalle ja vaikutukset työttömyysetuuteen (omassa työssä työllistyminen, yritystoiminnan aloittaminen osuuskunnan, toiminimen tai laskutusosuuskunnan kautta, opiskelujen vaikutus jne.). Kaikki tämä on kerrottava asiakkaalle, sillä asiakkaat haluavat tietää miten heidän kohdallaan mikäkin asia vaikuttaa. Kaikki tämä aika on poissa asiakkaan tilanteen kartoittamiselta (mitä osaa, on tehnyt, mitä työtä hakee ja mistä), jolloin olisi helpompaa kohdistaa oikeat työtarjoukset oikeille henkilöille. Myös se, että henkilöasiakkaiden puolella tehdään enemmän yritysyhteistyötä parantaa tehokkuutta työnvälitykseen."

Kritiikin keskeinen näkökulma on, että aika TE-toimistoissa kuluu liiaksi muuhun kuin työnvälitykseen.

Lähdeluettelo

EK 2015. Osuvuutta rekrytointiin, tehoa työnvälitykseen. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. EK:n julkaisuja, maaliskuu 2015.

Helsingin Yrittäjät, 2015. Vaikuttamisverkosto avaa palvelut yhden luukun kautta. Uutiset 16.3.2015.

TEM 2014. Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat - uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna? TEM:n julkaisuja, 37/2014.

TEM 2015a. Työpolitiikan palvelurakennearviointi ”Asiakaslähtoisempää ja tuloksellisempaa palvelut”. TEM:n julkaisuja, 1/2015.

TEM 2015b. TE-toimistojen palvelutyytyväisyystutkimusten tulosten yhteenveto. TEM:n julkaisuja, 44/2015.

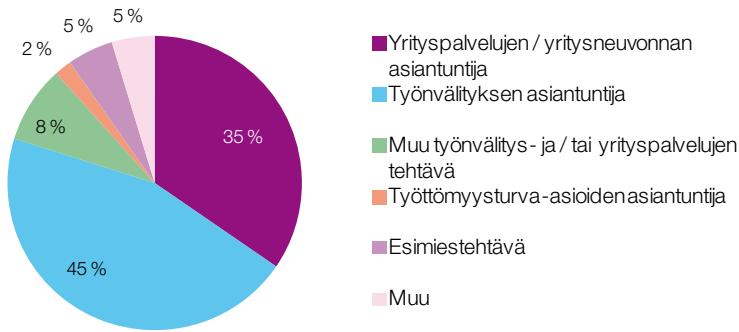
TEM 2015c. TE-toimistojen valtakunnalliset seurantamittarit (joulukuu 2014, elokuu 2015, joulukuu 2015).

Liite 1

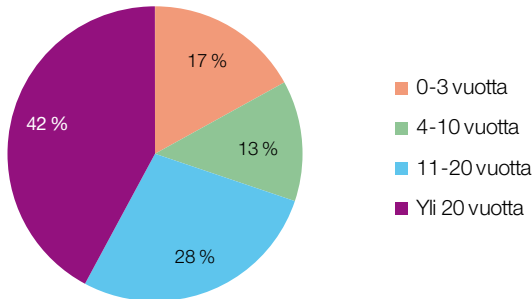
Tutkimuksessa toteutettujen kyselyjen vastaajatietoja.

Henkilöstökyselyyn vastasi yhteensä 318 henkilöä, joista 35 % edustaa yrityspalvelujen ja yritysneuvonnan asiantuntijoita. 45 % on puolestaan työnvälityksen asiantuntijoita. Reilusti yli puolet vastaajista oli työskennellyt työ- ja elinkeinohallinnon tehtävissä yli 10 vuotta. Vastauksia saatiin kaikilta alueilta lukuun ottamatta Pohjois-Karjalaa.

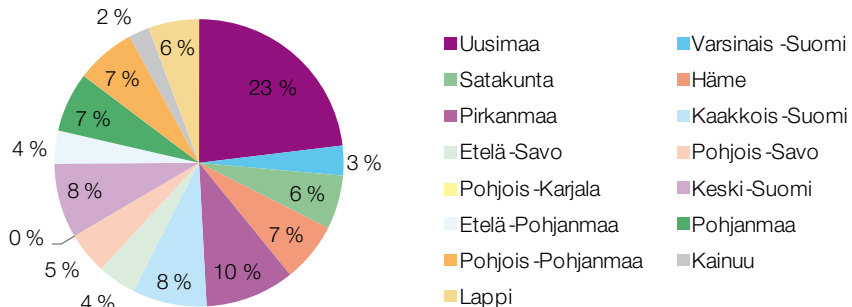
Mikä seuraavista tehtävänkuvista kuvaa parhaiten toimenkuvaasi? (N=318)



Kuinka pitkään olet työskennellyt työ- ja/tai elinkeinohallinnossa? (N=318)

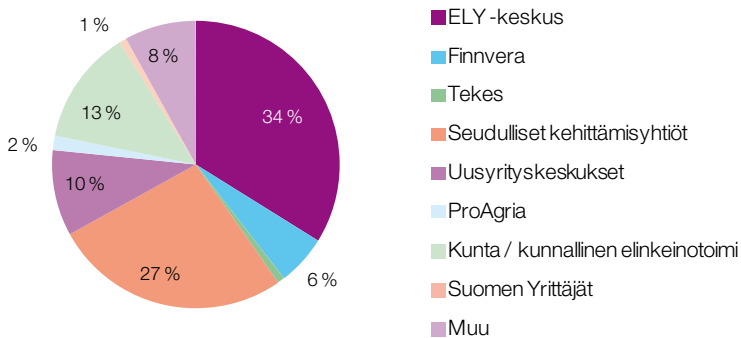


TE-toimistosi alue (N=299)

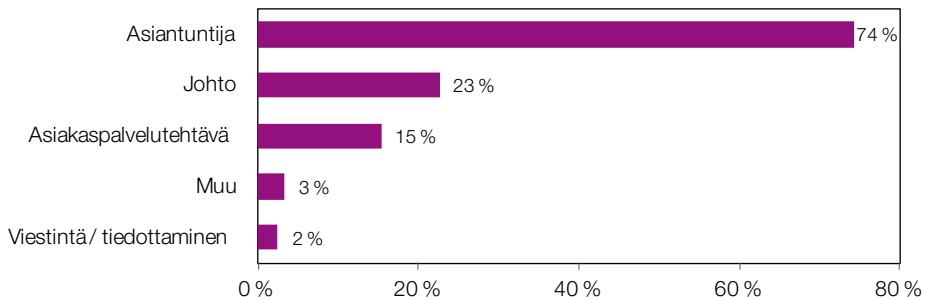


Sidosryhmäkyselyyn vastasi yhteensä 124 henkilöä, joista enemmistön muodostavat ELY-keskusten ja seudullisten kehittämissyhtiöiden vastaajat. Vastauksia saatiin kaikilta alueilta, suurin osa Uudeltamaalta ja Etelä-Savosta. Ehdoton enemmistö vastaajista oli asiantuntijaroolissa organisaatiossaan.

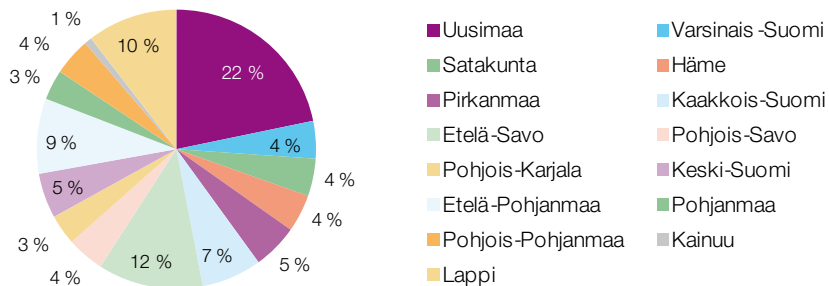
Mitä tahoja edustat? (N=124)



Missä roolissa toimit organisaatiossasi? Voit valita useamman. (N=124)



Minkä TE-toimiston alueella toimitte? (N=115)



Tekijät Författare Authors Olli Oosi Janika Keinänen Mikko Wennberg Risto Karinen	Julkaisu-aika Publiceringstid Date Februari 2016 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Utvärdering av arbets- och näringsbyråernas företagsorienterade verksamhetsmodell	
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Undersökningen studerar arbets- och näringsbyråns företagsorienterade verksamhetsmodell samt systematiken och funktionaliteten i det tillhörande partnerskapsarbetet. Utvärderingen genomfördes mellan oktober 2015 och januari 2016.</p> <p>Kvalitetsanalysen granskar den företagsorienterade verksamhetsmodellen i praktiken, dess systematik och dess regionala särdrag. Studien inbegriper en omfattande kartläggning av partnerorganisationernas åsikter om arbets- och näringstjänsterna och om hur den företagsorienterade verksamhetsmodellen och partnerskapsarbetet har fungerat.</p> <p>Denna rapport ger nio rekommendationer för utveckling av den företagsorienterade verksamhetsmodellen. För det första bör arbets- och näringstjänsterna ytterligare förtydliga begreppet företagssamarbete och systematisera företags-samarbetet. För det andra bör företagssamarbetets tyngdpunkt inom arbets- och näringstjänster inriktas på mindre aktörer i segmentet små och medelstora företag. För det tredje bör företagskontakter och företagsbesök systematiseras och fördelas bättre genom bättre organisation och planering i samarbete med kompanjonerna.</p> <p>Arbets- och näringsbyråernas experters kunskaper och yrkesskicklighet i att underhålla relationen med företags-kunder bör förbättras, och likaså behöver experterna som verkar inom arbets- och näringsbyråernas företagstjänster få bättre kännedom om andra företagstjänster.</p> <p>Undersökningen rekommenderar även att man, för att utreda den företagsorienterade servicens effektivitet i större omfattning, ska följa utvecklingen hos en utvald grupp företag snarare än antalet företagsbesök.</p> <p>För partnerarbetets del bör rutinerna för gemensam planering för i synnerhet kommunernas regionala utvecklings-organisationer och företagareföreningar förbättras. Inom partnerskapsarbetet bör det strategiska och systematiska samarbetet med företagen i bemanningsbranschen upprätthållas och fördjupas.</p> <p>En ytterligare rekommendation är att arbetsförmedlingens roll som en del av arbets- och näringsbyråernas centrala uppgift och arbetspolitiska tjänster bör definieras och förtydligas ytterligare vid arbets- och näringsbyråerna.</p> <p>Arbets- och näringsministeriets kontaktperson: Avdelningen för sysselsättning och företagande/ Tuija Groop, tfn +358 29 504 9246</p>	
Asiasanat Nyckelord Key words Arbets- och näringstjänster, företagsorienterad verksamhetsmodell, företagssamarbete, företagskund, arbetsförmedling	
Painettu julkaisu Inbunden publikation Printed publication ISSN	Verkkojulkaisu Nätpublikation Web publication ISSN 1797-3562
ISBN	ISBN 978-952-327-083-1
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 56	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

Tekijät Författare Authors Olli Oosi Janika Keinänen Mikko Wennberg Risto Karinen	Julkaisu-aika Publiceringstid Date February 2016 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Assessment of TE services' company-orientated operating model	
Tiivistelmä Referat Abstract <p>This study investigates the functionality and systematic quality of the TE services' company-orientated operating model and the collaboration with partners connected with it. The assessment was carried out between Oct 2015 and Jan 2016.</p> <p>The qualitative analysis describes the activities related to the company-orientated operating model, its systematics, and the different particular regional characteristics. For the study, a broad survey was carried out of partnership organisations' views on TE services and the functionality of the company-orientated operating model and partnership work.</p> <p>This report offers nine recommendations for the further development of the model. Firstly, TE services should make clearer the concept of cooperation with companies and systematise such cooperation. Secondly, the focus of TE services' company cooperation should be placed especially on smaller companies within the SME category. Thirdly, contacting of companies and visits to companies should be made more systematic and allocation of such activities should be improved both through better organisation and through planning carried out together with partner organisations.</p> <p>There should be improvement of TE services experts' competences and professional skills with regard to business client relationships, and also improvements in knowledge of other business services among TE services experts working with companies.</p> <p>The study also recommends that, instead of recording the number of visits to companies, monitoring should focus in future on developments within a chosen group of companies in order to clarify the wider impact of company-orientated services.</p> <p>In terms of collaboration with partners, it would be good to strengthen cooperation in particular with regional development companies and entrepreneur organisations through the improvement of joint planning practices. There should also be a continuation and deepening of strategic and systematic collaboration with partnering companies in the private employment service sector.</p> <p>In addition, it is recommended that there be further definition and clarification in TE offices of the role of employment exchange as part of TE services' core task and labour policy services.</p> <p>Contact person at the Ministry of Employment and the Economy: Employment and Entrepreneurship Department/ Tuija Groop, tel. +358 29 504 9246</p>	
Asiasanat Nyckelord Key words TE services, company-orientated operating model, cooperation with companies, business client relationships, employment exchange	
Painettu julkaisu Inbunden publikation Printed publication ISSN	Verkkojulkaisu Nätpublikation Web publication ISSN 1797-3562
ISBN	ISBN 978-952-327-083-1
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 56	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus

Arviointitutkimuksessa käsitellään TE-toimiston yrityslähtöisen toimintamallin toimivuutta sekä vaikuttavuutta ja arvioidaan yrityslähtöisen toimintamallin merkitystä osana yrityspalvelutoimijoiden muodostamaa kumppanuutta. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan TE-toimistojen ja grittäjäjärjestöjen sekä TE-toimistojen ja yksityisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa tehtävän yhteistyön toimivuutta. Tutkimus perustuu laadullisiin menetelmiin ja toimintatutkimukselliseen otteeseen.

Sähköinen julkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-327-083-1



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY