




# Kasvupalvelujen tuotannon vaihtoehtoiset toteuttamismallit

Jari Aaltonen  
Vastuuvalmistelija, kasvupalvelut

Versio 12.4.2018

# Maakuntalaki

Maakunnalla on oltava strategia, jossa maakuntavaltuusto päättää maakunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Maakunnan strategiassa tulee ottaa huomioon:

- 
- 1) asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen maakunnan tehtävälalla;
  - 2) palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset;
  - 3) maakunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
  - 4) alueiden, alueiden käytön, elinympäristön laadun ja alueen elinkeinojen kehittäminen;
  - 5) omistajapolitiikka;
  - 6) henkilöstöpolitiikka;
  - 7) asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet;

Maakunnan strategian tulee perustua arvioon maakunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista maakunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Maakuntastrategian ottamisesta huomioon maakunnan talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään 103 §:ssä. Strategia tarkistetaan vähintään kerran maakuntavaltuuston toimikaudessa.

# Maakuntastrategian päälinjauksia

Arvot	Muutosajurit	Missio	Visio 2030	Päätavoitteet	Strategiset painopistealueet
Ajassa eläminen	Digitalisaatio	Luomme asukkaille hyvän elämän edellytykset: sujuvaa arkea, hyvinvointia ja turvallisuutta elinvoimaisella Etelä-Pohjanmaalla	Etelä-Pohjanmaa - Lakeutta laajempi, ihmisten metropoli	Hyvinvoinnin luominen	Viihtyisä, turvallinen ja kestävä elinympäristö  Työllisyys ja yrittäminen  Asukas osallisena ja vaikuttajana
Ihmisen arvostaminen	Väestörakenteen muutos			Vaikuttava ja laadukas palvelu	Vahva ja vastuullinen julkinen toimija  Toimivat palvelukokonaisuudet
Vastuunkantaminen	Ilmastonmuutos			Palvelun ja tuottamisen uudet tavat	
	Yksilöllisyyden kasvu			Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Vuorovaikutuksellinen johtaminen  Kehittyvä henkilöstö ja työyhteisö  Elämäntilanteen huomioiva työnantaja
	Julkisen talouden haasteet			Toimiva ja avoin yhteistyö	Maakuntakonsernin sisäinen toiminta  Maakuntakonsernin ulkoiset verkostot



# Maakuntastrategian päälinjauksia

Päätavoitteet	Strategiset painopistealueet	Esimerkkejä mittareista
Hyvinvoinnin luominen	Viihtyisä, turvallinen ja kestävä elinympäristö  Työllisyys ja yrittäminen  Asukas osallisena ja vaikuttajana	<ul style="list-style-type: none"><li>• Työllisyysaste, työpaikkojen määrä, BKT/asukas, yritysten määrä, maakunnan väkiluku,</li><li>• Terveyttä, hyvinvointia ja ympäristön tilaa kuvaavat mittarit ja kyselyt, elinkeinoelämälle suunnattu kysely, osallisuusaktiivisuus</li></ul>
Vaikuttava ja laadukas palvelu	Vahva ja vastuullinen julkinen toimija  Toimivat palvelukokonaisuudet  Palvelun ja tuottamisen uudet tavat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Palvelukustannukset, asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus/saavutettavuus, toimialaindikaattoreita, digitalisaatioaste</li></ul>
Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Vuorovaikutuksellinen johtaminen  Kehittyvä henkilöstö ja työyhteisö  Elämäntilanteen huomioiva työnantaja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilöstön vaihtuvuus, koulutuspäivät, sairauspoissaolot, johtamisindeksi, työtyytyväisyys, työssäjatkamisen mittarit</li></ul>
Toimiva ja avoin yhteistyö	Maakuntakonsernin sisäinen toiminta  Maakuntakonsernin ulkoiset verkostot	<ul style="list-style-type: none"><li>• Työolomittari, palautekulttuuri, uusien yhteistyöavausten määrä, yhteistyöhön liittyvien päätösten määrä, mediamittarit</li></ul>

# Arvioinnin toteutuksen taustat

- Osana maakunnallisten kasvupalvelujen valmistelua toteutettiin kasvupalvelujen tuotannon neljän erilaisen toteutusvaihtoehdon arviointiprosessi. Vaihtoehtoja arvioitiin perinteisen swot-analyysin kautta yhdeksän eri tahon kanssa. Swot-analyysia työstivät mm. valtion hallinnon organisaatiot, kuntien työllisyyden hoidon yksikkö, kuntien kehitysyritys, palveluntuottajat ja sidosryhmät.
- Tehtyä arviointia on täydennetty taustatiedoilla, jotka antavat pohjaa erilaisten tuotantovaihtoehtojen vertailulle. Taustatiedoiksi on jokaiseen malliin arvioitu tarvittavat henkilöstö- ja määräraharesurssit, keskeiset palvelukokonaisuudet ja ydinprosessit (tämä työ kesken), tuotantomallin toteutuksen aikataulu ja toiminnalliset sekä taloudelliset riskit. Arvioinnit on tehty käytettävissä olevien tietojen pohjalta.
- Kasvupalvelujen tuotannon vaihtoehtoisia toteuttamismalleja on tarkoituksena käsitellä sotemaku –valmistelussa siten, että asia esitellään VAVAlle 9.4.18, VATelle 19.4.18, kuntajohtajafoorumille 3.5.2018 ja SOTEMAKU johtoryhmälle 18.5.18. Lopullisen päätöksen tuotantomallista tekee tuleva maakuntavaltuusto ensi vuoden alussa. Tavoitteena on kuitenkin, että sotemaku valmistelukoneiston kannanotto ja alustava linjaus saataisiin ennen kesää, jotta kasvupalvelujen valmistelu jatkuu suunnitellussa aikataulussa.
- SWOT-analyysista on jokaiseen vaihtoehtoon poimittu vain osa ja koko materiaali on saatavissa.
- Palveluprosessien ja –kokonaisuuksien tarkempi kehitystyö alkaa syksyllä 2018.
- Henkilöstö- ja taloudelliset resurssit on laskettu vuoden 2017 toteuman mukaisesti. Laskelmissa ovat mukana vain henkilöstökustannukset. Kustannukset ovat noin arvioita tässä vaiheessa.
- Asiakastiedot ovat vuodelta 2017.

# Toiminnallinen riskiarviointi (vastuuvalmistelijan näkemys)

Palvelujen kattavuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alueellinen saatavuus</li><li>- Asiakassegmenttien tavoittaminen</li><li>- Asiakkaiden yhdenvertaisuus</li></ul>	Asteikko 1-5
Palveluprosessien ja –polkujen toimivuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Palvelukokonaisuudet</li><li>- Palvelujen yhteensovitus</li><li>- Asiakasprosessien toimivuus</li></ul>	
Tietojärjestelmien toimivuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiedon siirtyminen asiakkaan mukana</li><li>- Tiedon käytettävyys</li><li>- Palvelualustojen toimivuus</li></ul>	
Palveluista tiedottaminen ja ohjaus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Palvelutarpeen arviointi</li><li>- Palvelujen markkinointi ja tiedon saatavuus</li><li>- Palveluohjaus</li></ul>	
Seuranta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Palveluprosessien – ja kokonaisuuksien seuranta</li><li>- Tiedolla johtaminen</li><li>- Vaikuttavuuden arviointi</li></ul>	
Innovatiivisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Palveluinnovaatiot</li></ul>	
Vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tulokset</li></ul>	
Valinnanvapaus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toteutuminen</li></ul>	

# Taloudellinen riskiarviointi (vastuuvalmistelijan näkemys)

Määrärahan riittävyys	<ul style="list-style-type: none"><li>- Talousarvion suunnittelu</li><li>- Määrärahojen kohdentaminen</li><li>- Määrärahojen riittävyys</li></ul>	Asteikko 1-5
Palvelujen hinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kiinteä / tulosperusteinen korvaus</li><li>- Palvelun hinta</li><li>- Palvelukapasiteetin määrittely</li></ul>	
Hankinnat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovatiiviset hankinnat</li><li>- Hankinnan laajuus</li><li>- Hankintojen yhteensovitus</li></ul>	
Maksatus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maksatusprosessin toimivuus</li><li>- Maksatustietojen ajantasaisuus</li></ul>	
Seuranta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kustannustehokkuuden arviointi</li><li>- Tuloksellisuuden arviointi</li></ul>	

## Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa

Asiakaskontakteja työnhakijoihin



Asiakaskäyntejä paikan päällä



Työnhakijoita



## Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa.

Avoimia työpaikkoja



Palkkatuilla työllistettyjä



Työvoimakoulutuksessa



## Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa

Työnantajakäyntejä



Muutosturvatilanteita



Starttirahalla uusia yrityksiä





## TAULU 1. TYÖNHAKIJOIDEN MÄÄRÄ VUODEN AIKANA KUNNITTAIN

ELY-KESKUS (K) : 16 ETELÄ-POHJANMAA

SUKUPUOLI: SUKUPUOLET YHTEENSÄ

KUNTA	TYÖNHAKIJOITA			VUODEN AIKANA		TYÖHAKU- KERTOJA / TYÖNHAKIJA	PÄÄTTYN. TYÖN- HAUN KESTO, KESKIMÄÄRIN VIIKKOA
	VUODEN AIKANA	VUODEN ALUSSA	VUODEN LOPUSSA	ALKANEET TYÖNHAUT	PÄÄTTYNEET TYÖNHAUT		
ALAJÄRVI	1382	962	835	811	938	1,3	43
ALAVUS	1590	1151	1000	779	930	1,2	56
EVIJÄRVI	282	176	154	171	193	1,2	52
ILMAJOKI	1463	1055	945	693	803	1,2	57
ISOJOKI	211	159	130	93	122	1,2	59
KARIJOKI	167	122	104	85	103	1,2	55
KAUHAJOKI	2157	1588	1380	1101	1309	1,2	56
KAUHAVA	2171	1477	1403	1185	1259	1,2	48
KUORTANE	369	273	211	185	247	1,2	59
KURIKKA	2904	2201	1885	1299	1616	1,2	66
LAPPAJÄRVI	386	271	225	207	253	1,2	54
LAPUA	1858	1292	1144	1087	1235	1,3	50
SEINÄJOKI	9223	6531	5944	4627	5211	1,2	55
SOINI	305	240	196	156	200	1,3	68
TEUVA	696	550	450	333	434	1,3	60
VIMPELI	366	269	224	227	272	1,4	47
ÄHTÄRI	863	613	525	472	560	1,3	59
YHTEENSÄ	26393	18930	16755	13511	15685	1,2	55

# KASVUPALVELUJEN TUOTANNON VAIHTOEHDOT

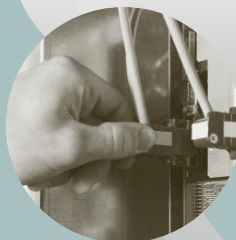
Resurssit



Palvelukokonaisuudet ja prosessit



Aikajänne



Riskit



## 1. Kokonaisulkoistus

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

# 1. Kokonaisulkoistus

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääntyminen</p> <p>Uusia innovaatioita palvelujen tuottamiseen</p> <p>Yritystoiminnalle uusia mahdollisuuksia</p> <p>Valinnanvapaus voi toteutua</p> <p>Yritysten välinen yhteistyö olisi joustavampaa</p> <p>Nykyaikaiset työvälineet ja tietämys työnvälityksestä</p> <p>Yksityisillä on osaamista palvelujen tuottamiseen ja hyvä ammattitaito henkilökohtaiseen ohjaamiseen</p> <p>Reagoisi nopeammin muutoksiin, ketterämpi toimintamalli</p>	<p>Kenellä on asiakasprosessin vastuu</p> <p>Siirtyminen asiakasrajapinnoista toisiin</p> <p>Kyky reagoida työmarkkinatilanteen äkillisiin muutoksiin</p> <p>Tietosuojaan liittyvät määräykset</p> <p>Lainsäädännön ja ohjeistuksen tuntemus ja soveltaminen</p> <p>Löytyykö riittävästi palveluntuottajia</p> <p>Millä perusteilla ja tiedolla asiakas osaa valita palveluntuottajan</p> <p>Miten toimintaa johdetaan ja seurataan</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p>Palvelun tuottajien osaaminen laajasti käyttöön</p> <p>Uusia innovaatioita ja digin hyödyntäminen</p> <p>Oikeat tahot oikean kohderyhmän palveluihin (segmentointi)</p> <p>Uusilla toimijoilla ei julkisenorganisaation vanhaa toimintakulttuuria</p> <p>Markkinointi- ja myyntiosaamista yksityisillä toimijoilla</p> <p>Konsortion käyttömahdollisuus ja verkostojen syntyminen</p> <p>Yrityksillä mahdollisuus erikoistua eri toimialoille</p> <p>Yksityissektori on joustavampi toimija</p>	<p>Meneekö palveluntuottajan intressit asiakkaan tarpeen edelle</p> <p>Monialaisen palvelutarpeen järjestäminen ja miten verkosto kykenee toimimaan</p> <p>Palvelun hinnoittelu vaikeaa</p> <p>Miten rahoitus yksityisiin palveluihin? Tulossa YT-neuvottelut?</p> <p>Miten yksityinen kommunikoi sote- ja kasvupalveluyritysten kanssa</p> <p>Eri palveluntuottajien kanssa sovittava yhteiset toimintatavat</p> <p>Liian nopeasti tuleva muutos</p> <p>Miten palvelupolku asiakkaalle kyetään rakentamaan</p>

Vastuuvastuun nostot (pun.)

Nämä ovat poimintoja vastauksista.

# 1. Kokonaisulkoistus



## Resurssit:

- Yleiskatteellisen määrärahan tarve on n. 21 milj.€
  - palveluhankinnat n. 11 milj.€, työllisyysmäärärahat n. 9 milj.€ (STM:n mom. n. 4 milj.€)
  - henkilöstömenot n. 1,5 milj.€ (TE-toimisto 41.666 €/htv, ELY-keskus 56.801 €/htv)



## Palvelukokonaisuudet ja prosessit:

- Henkilöasiakkaan palvelut: työnvälitys, osaamisen kehittäminen ja monialaista palvelua tarvitsevat
- Yritysasiakkaan palvelut: rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, muutosturva, yritysten kasvu ja kehittyminen. Yritysten rahoituspalvelut pääasiassa EU-rahoituksella.



## Aikajärjelmä:

- Markkinoiden avaaminen vaiheittain: palvelutuotannon määrittely v. 2020, markkinoiden avaaminen vuosina 2021-2023



## Riskit:

- Toiminnalliset riskit (1-5): palvelujen kattavuus (3), palveluprosessien ja -polkujen toimivuus (3), tietojärjestelmien toimivuus (3), palveluista tiedottaminen ja ohjaus (4), seuranta (4), innovatiivisuus (2), vaikuttavuus (2) ja valinnanvapaus (1)
- Taloudelliset riskit (1-5): määrärahan riittävyys (4), palvelujen hinnoittelu (4), hankinnat (3), maksatus (2), seuranta (3)

# KASVUPALVELUJEN TUOTANNON VAIHTOEHDOT



## 2. Osittaisulkoistus

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Hallittu markkinoiden avaaminen Kokonaisuus paremmin järjestäjän hallinnassa Rahoituksen ennakoitavuus hallinnassa Toimialakohtainen asiantuntemus hyötykäyttöön eli asiakkaat jaettaisiin toimialoittain Hankintaan black box –ajattelua Eri sektoreiden ja toimijoiden välinen yhteistyö helpompaa Mahdollistaa uusien yritysten syntymisen</p>	<p>Yhteistyö alueiden välillä isojen rekryointitarpeiden osalta Hankintatoiminnan jäykkyys muuttuvissa tilanteissa Palvelut pirstaloituvat ja asiakkaiden palvelutuotannon hahmottaminen hankalampaa Mihin ja keneen yritykset ottavat yhteyttä kun tarvitsevat työvoimaa Miten asiakkaiden tieto liikkuu palvelujen osalta Miten asiakas löytää palveluntuottajat Kiinteä osuus ja tuloksesta maksettava osuus tuettava palvelutuotannon kehittämistä</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p>Mahdollisuudet panostaa joidenkin asiakasryhmien palveluun erityisesti, jos maakunta näin haluaa Mahdollisuus ostaa myös pieniltä yrityksiltä Yrityssektorin kyky uudistua ja innovoida Velvoittaa julkisen ja yksityisen sektorin kehittämään palvelujaan (mm. palvelun saatavuus) Yritysten työnantajaosaaminen tuttua ja tiivis vuorovaikutus asiakasyritysten kanssa Työelämäntuntemus hyvää Työstä työhön toteutuu käytännössä</p>	<p>Ottaako yksityinen palvelutuotanto rusinat pullasta Annetaanko markkinoiden hoidettavaksi vaikeimmat asiakastilanteet Alueellinen tasapuolisuuden varmistaminen on uhka Henkilöstöpalveluyritykset ovat erikoistuneet eri toimialoille Valinnanvapaus toimii rajatusti, eikä kohdistu kaikkiin asiakkaisiin Onko osittaisulkoistus liian sillisalaattimalli Asiakkaat leimautuvat esim. maakunnan tai palveluntuottajan asiakkaisiin</p>

Nämä ovat poimintoja vastauksista.

## 2. Osittaisulkoistus



### Resurssit:

- Yleiskatteellisen määrärahan tarve on n. 21 milj.€
  - palveluhankinnat n. 9,5 milj.€, työllisyysmäärärahat n. 9 milj.€ (STM:n mom. n. 4 milj.€)
  - henkilöstömenot n. 2,5 milj.€ (TE-toimisto 41.666 €/htv, ELY-keskus 56.801 €/htv)



### Palvelukokonaisuudet ja prosessit:

- Henkilöasiakkaan palvelut: työnvälitys, osaamisen kehittäminen ja monialaista palvelua tarvitsevat
- Yritysasiakkaan palvelut: rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, muutosturva, yritysten kasvu ja kehittyminen. Yritysten rahoituspalvelut pääasiassa EU-rahoituksella.



### Aikajärjelmä:

- Markkinoiden avaaminen vaiheittain: ulkoistettavien palvelujen määrittely v. 2020, markkinoiden osittainen avaaminen vuosina 2021-2022



### Riskit:

- Toiminnalliset riskit (1-5): palvelujen kattavuus (2), palveluprosessien ja -polkujen toimivuus (3), tietojärjestelmien toimivuus (3), palveluista tiedottaminen ja ohjaus (3), seuranta (3), innovatiivisuus (2), vaikuttavuus (2) ja valinnanvapaus (2)
- Taloudelliset riskit (1-5): määrärahan riittävyys (3), palvelujen hinnoittelu (4), hankinnat (3), maksatus (1), seuranta (2)

# KASVUPALVELUJEN TUOTANNON VAIHTOEHDOT





# 3. Valittujen asiakassegmenttien ulkoistus

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Palveluohjaus yhdessä paikassa ja paremmin hallittavissa Jos palveluntuottajalla vahva osaaminen segmenttiin</p> <p>Useat asiakasryhmät ovat tuttuja Maakuntatasolla kohderyhmien koko on hallittavampi</p> <p>Markkinointia asiakkaille helpompi kohdentaa</p> <p>Pienempikin yritys voi tuottaa palveluja</p> <p>Tässä mallissa kyettäisiin palveluntuottajien vahvuuksia hyödyntämään mm. työelämäpalvelut ja palveluntuottajien omat palvelut</p>	<p>Asiakas voi kuulua useampaan segmenttiin</p> <p>Kiinnostus palvelujen tuottamiseen on suppeampaa</p> <p>Vanhoja toimijoita paljon mukana</p> <p>Reuna-alueilla ei synny aitoa valinnanvapautta ja volyymit voivat jäädä segmenttien osalta pieneksi</p> <p>Miten erilaiset asiakastarpeet kyetään huomioimaan</p> <p>Segmentit voivat alkaa elää omaa elämäänsä</p> <p>Kuka kokonaisuutta koordinoi ja tekevätkö palveluntuottajat yhteistyötä</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p>Palvelun kohderyhmä voisi avata oppilaitoksille mahdollisuuksia osallistua tuotantoon</p> <p>Yhdenvertaisuuden turvaaminen palveluohjauksessa viranomaistyönä</p> <p>Ulkoistamisen voisi tästä aloittaa</p> <p>Työmarkkina-alueen tuntemus helpompaa</p> <p>Tätäkin voidaan kokeilla palveluntuottajien toimesta</p> <p>Konsortio ja verkosto alihankkijoineen on mahdollista</p> <p>Yhteistyö eri organisaatioiden välillä voi luoda uutta toimintaa/palvelua</p>	<p>Monialaisen palvelun tarve ja miten sovitetaan hankintoihin</p> <p>Alkukartoituksen merkitys korostuu</p> <p>Markkinoiden rakentuminen on rajallista</p> <p>Kyetäänkö tähän rakentamaan riittävän toimivia verkostoja</p> <p>Jos asiakasvolyymi on pieni, niin onko motivaatiota toimia verkostossa</p> <p>Jäykistää ehkä palvelumarkkinoita ja uusien vaikeampi tulla markkinoille</p> <p>Miten palvelukokonaisuudet saadaan toimimaan</p>

Nämä ovat poimintoja vastauksista.



### 3. Valittujen asiakassegmenttien ulkoistus



#### Resurssit:

- Yleiskatteellisen määrärahan tarve on n. 21 milj.€
  - palveluhankinnat n. 9 milj.€, työllisyysmäärärahat n. 9 milj.€ (STM:n mom. n. 4 milj.€)
  - henkilöstömenot n. 3 milj.€ (TE-toimisto 41.666 €/htv, ELY-keskus 56.801 €/htv)



#### Palvelukokonaisuudet ja prosessit:

- Henkilöasiakkaan palvelut: työnvälitys, osaamisen kehittäminen ja monialaista palvelua tarvitsevat
- Yritysasiakkaan palvelut: rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, muutosturva, yritysten kasvu ja kehittyminen. Yritysten rahoituspalvelut pääasiassa EU-rahoituksella.



#### Aikajärjelmä:

- Markkinoiden avaaminen vaiheittain: asiakassegmenttien määrittely v. 2020, markkinoiden osittainen avaaminen vuonna 2021



#### Riskit:

- Toiminnalliset riskit (1-5): palvelujen kattavuus (2), palveluprosessien ja -polkujen toimivuus (3), tietojärjestelmien toimivuus (3), palveluista tiedottaminen ja ohjaus (3), seuranta (1), innovatiivisuus (3), vaikuttavuus (3) ja valinnanvapaus (4)
- Taloudelliset riskit (1-5): määrärahan riittävyys (2), palvelujen hinnoittelu (3), hankinnat (2), maksatus (1), seuranta (2)

# KASVUPALVELUJEN TUOTANNON VAIHTOEHDOT

Resurssit



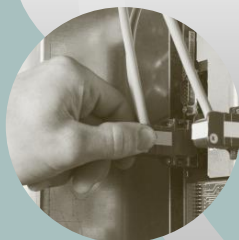
Palvelukokonaisuudet ja prosessit



## 4. Yksittäisten palvelujen osto (oman tuotannon malli)

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Aikajänne



Riskit



## 4. Yksittäisten palvelujen osto

Vahvuudet	Heikkoudet
<p><b>Kokonaispalvelusta vastuu jollakin</b> Ei synny päällekkäistä toimintaa ja palvelua <b>Kustannusten seuranta helpompaa</b> Ketteryys ostamiseen, ei sitouduta liian suuriin kokonaisuuksiin <b>Palvelutuotannon toteutus yksinkertaisempaa</b> Nykyiset toimijat tuntevat toisensa Osaaminen asiakastyössä ja tieto asiakaskunnasta Vastuut selkeät</p>	<p><b>Palvelujen kehittäminen on passiivista</b> Palvelut keskittyvät maakuntakeskuksiin Passivoi asiakkaita, työttömyys kasvaa Liian pitkä toimintakulttuuri eli virkamiesmäisyys <b>Yritykset eivät pääse toimintaan mukaan</b> Palvelut ehkä tasapäistävät liikaa Sektoroitunut toimintatapa jatkuu <b>Vaikea ennakoida millaisia kilpailutuksia tulossa</b> TE-palvelut brändi ei ole kaikkien näkökulmasta hyvä</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p><b>Mahdollisuus käyttää omia resursseja joustavammin asiakastarpeet huomioiden</b> <b>Mahdollisuus ostaa asiantuntemusta kohdennetusti</b> Nyky malli edellyttää aktiivista kehittämistä ja uudistumista Asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiin enemmän huomiota Yhteistyö 3. sektorin kanssa Henkilöstön mahdollisuudet urakehitykseen ja uudistumiseen <b>Kuitenkin kansalaisten luottamus julkiseen työnvälitykseen puolueettomana ja tasapuolisena toimijana</b></p>	<p>Erikoistuminen tiettyihin asiakasryhmiin katoaa kauaksi asiakkaista Toiminta ei kehity ja innovaatiot jää syntymättä Yritykset jäävät toiminnan "jalkoihin" Oma tuotanto voi olla kalliimpaa ja mikä on maakunnan kyky tuottaa palveluja <b>Ei kehity palvelumarkkinoita</b> <b>Järjestämisen ja tuottamisen sekoittuminen</b> Prosessit ovat liian monivaiheisia ja pitäisi enemmän luottaa lopputulokseen</p>

Nämä ovat poimintoja vastauksista.

## 4. Yksittäisten palvelujen osto (oman tuotannon malli)



### Resurssit:

- Yleiskatteellisen määrärahan tarve on n. 21 milj.€
  - palveluhankinnat n. 8 milj.€, työllisyysmäärärahat n. 9 milj.€ (STM:n mom. n. 4 milj.€)
  - henkilöstömenot n. 4 milj.€ (TE-toimisto 41.666 €/htv, ELY-keskus 56.801 €/htv)



### Palvelukokonaisuudet ja prosessit:

- Henkilöasiakkaan palvelut: työnvälitys, osaamisen kehittäminen ja monialaista palvelua tarvitsevien palvelut tuotetaan pääosin maakunnan omana tuotantona. Ostopalvelua hankitaan kohdennetusti.
- Yritysasiakkaan palvelut: työnvälitys, henkilöstön kehittäminen, muutosturva, yritysten kasvu ja kehittyminen tuotetaan pääosin yrityspalvelutoimijoiden verkoston kautta. Ostopalvelut on vähäisiä. Yritysten rahoituspalvelut pääasiassa EU-rahoituksella.



### Aikajärjelmä:

- Palvelutuotanto voi käynnistyä heti v. 2020
- Ostopalveluja voidaan kehittää asteittain yksittäisiin palvelutarpeisiin ja segmentteihin. Ostopalvelut eivät merkittävästi laajene nykytoiminnasta.



### Riskit:

- Toiminnalliset riskit (1-5): palvelujen kattavuus (2), palveluprosessien ja -polkujen toimivuus (2), tietojärjestelmien toimivuus (2), palveluista tiedottaminen ja ohjaus (4), seuranta (1), innovatiivisuus (4), vaikuttavuus (4) ja valinnanvapaus (5)
- Taloudelliset riskit (1-5): määrärahan riittävyys (2), palvelujen hinnoittelu (2), hankinnat (2), maksatus (1), seuranta (2)

# Riskiarvioinnin yhteenvedo

(Vastuuvalmistelijan arvio)

	Kokonaisulkoisuus	Osittaisulkoitus	Asiakassegmenttien u.	Yksitt. palvelusto	
<b>Toiminnallinen</b>					
Palvelujen kattavuus	3	2	2	2	- Alueellinen saatavuus - Asiakassegmenttien tavoittaminen - Asiakkaiden yhdenvertaisuus
Palvelupros. ja – polkujen toimivuus	3	3	3	2	- Palvelukokonaisuudet - Palvelujen yhteensovitus - Asiakasprosessien toimivuus
Tietojärjestelmien toimivuus	3	3	3	2	- Tiedon siirtyminen asiakkaan mukana - Tiedon käytettävyys - Palvelualustojen toimivuus
Palveluista tiedottaminen ja ohjaus	4	3	3	4	- Palvelutarpeen arviointi - Palvelujen markkinointi ja tiedon saatavuus - Palveluohjaus
Seuranta	4	3	1	1	- Palveluprosessien – ja kokonaisuuksien seuranta - Tiedolla johtaminen - Vaikuttavuuden arviointi
Innovatiivisuus	2	2	3	4	- palveluinnovaatiot
Vaikuttavuus	2	2	3	4	- tuloksellisuus
Valinnanvapaus	1	2	4	5	- toteutuminen
<b>Yhteensä</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	

5 korkea – 1 matala

Taloudellinen	Kokonaisulkoistus	Osittaisulkoistus	Asiakassegmenttien ulkoistus	Yksittäisten palvelujen osto	
Määrärahan riittävyys	4	3	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talousarvion suunnittelu</li> <li>- Määrärahojen kohdentaminen</li> <li>- Määrärahojen riittävyys</li> </ul>
Palvelujen hinnoittelu	4	4	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteä / tulosperusteinen korvaus</li> <li>- Palvelun hinta</li> <li>- Palvelukapasiteetin määrittely</li> </ul>
Hankinnat	3	3	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatiiviset hankinnat</li> <li>- Hankinnan laajuus</li> <li>- Hankintojen yhteensovitus</li> </ul>
Maksatus	2	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maksatusprosessin toimivuus</li> <li>- Maksatustietojen ajantasaisuus</li> </ul>
Seuranta	3	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannustehokkuuden arviointi</li> <li>- Tuloksellisuuden arviointi</li> </ul>
<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	