

# Työmarkkinoilta kadonneet – haasteet, mittakaava ja ratkaisut

OPAS HANKINTOJEN TOTEUTTAMISEKSI

# Hanke: Työmarkkinoilta kadonneet – haasteet, mittakaava ja ratkaisut

Kyseessä on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke ”Työmarkkinoilta kadonneet – haasteet, mittakaava ja ratkaisut”. Hanke on osa Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 rakennerahasto-ohjelman nuorten, ikääntyvien ja osatyökykyisten tavoitteiden mukaista toimintaa. Hankkeen tavoitteena on, että lisääntyneen tiedon pohjalta heikoimmassa asemassa olevien sosiaalista osallisuutta ja työelämävalmiuksia voidaan vahvistaa sekä kohdentaa palveluita nuorten, ikääntyvien ja osatyökykyisten syrjäytymisen ehkäisemiseen.

Hanke tukee Pohjois-Savon uuden kasvun suunnitelman 2020–2022 Hyvinvointipalvelut ja hyvinvointi tavoitteita, sillä lisääntynyt tieto työelämän ulkopuolisista henkilöistä antaa yhteiskunnalle mahdollisuuden kohdentaa työelämän ulkopuolisiin henkilöihin sellaisia vaikuttavia toimenpiteitä, joilla heidän työ- ja toimintakykyään voidaan parantaa.

# Hanke: Työmarkkinoilta kadonneet – haasteet, mittakaava ja ratkaisut

Hankkeen tuloksena syntyi tietoa työmarkkinoilta kadonneista. Hanke pyrki antamaan tietoa niistä ratkaisumalleista, joilla voisi olla potentiaalisesti suurin vaikuttavuus.

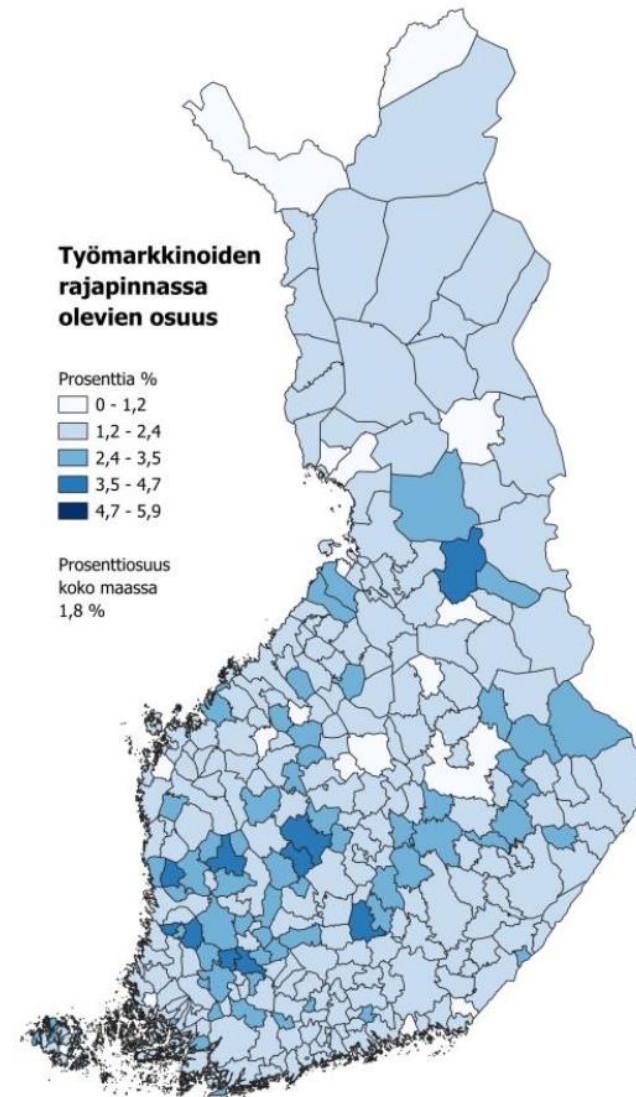
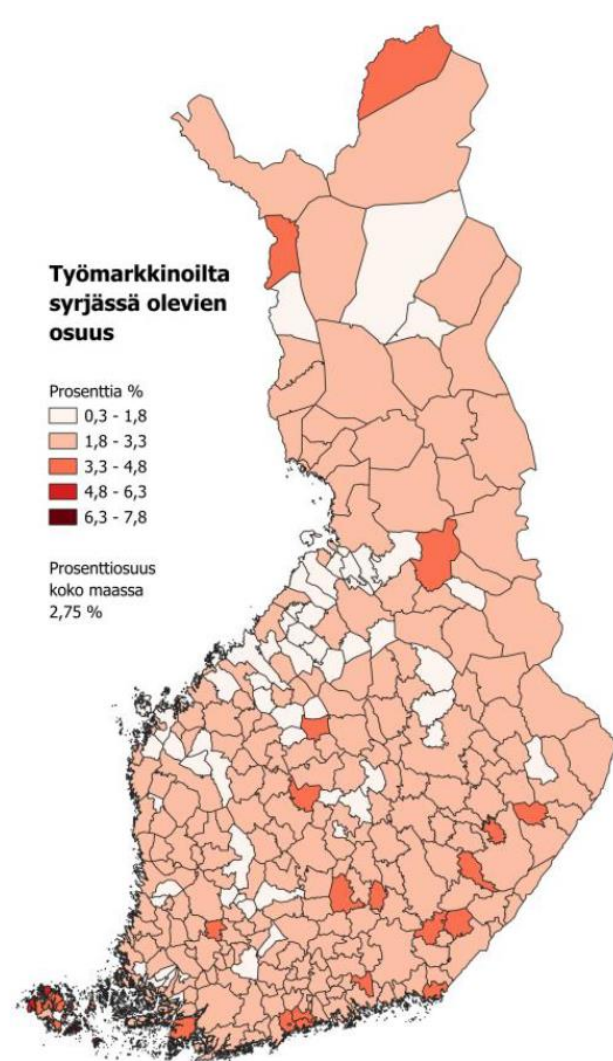
Hankkeessa kuvattiin, mistä mekanismeista ilmiöissä oli kysymys, pureuduttiin alueelliseen tietoon työmarkkinoilta kadonneiden suhteen sekä kuvattiin, minkä tyyppisillä ratkaisuilla ongelmaan voitaisiin vaikuttaa.

Erityisesti tarkasteltiin, miten työllisyyspolkuihin voitaisiin vaikuttaa uuden tyyppisillä ulkoistus- ja hankintamalleilla sekä palveluihin liittyvillä kannustimilla.

# Tämä hankintaopas

- Diat 5 ja 6: Kuinka paljon työmarkkinoilta kadonneita on?
- Dia 7: Tarvitaan uusia hankinnan kohteita
- Dia 8: Hankintojen kehittämisen prioriteetit
- Dia 9: Hankintojen kehittämisen askeleet
- Diat 10-12: Perinteisen hankintaprosessin haasteet
- Diat 13-15: Tulosperusteinen hankintaprosessi
- Diat 16-22: Hankinnan elinkaari ja suositukset
- Dia 23: Muistilista

# Työmarkkinoilta kadonneita on 148 000 henkeä



Stävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Työmarkkinoilta kadonneita on 148 000 henkeä

- **54 000** henkeä on työmarkkinoiden rajapinnassa.
  - 28 000 henkeä ei tienaa enää säännöllisesti, eli he eivät ole pääasiallisesti työllisiä, mutta he saavat satunnaisia tuloja (4000 € / vuosi). Merkittävä osa heistä palaa työlliseksi, osa jää toimeentulotuelle.
  - 25 000 henkeä on työvoimapolitiisessa aktiivipalvelussa eli työvoimapalveluiden asiakkaana. Heistä merkittäväällä osalla asiakkuus jatkuu.
- **94 000** henkeä on syrjässä työmarkkinoilta
  - Heistä merkittäväällä osalla status on tuntematon tai he ovat tulonsiirtojen (toimeentulotuki) varassa. Osa heistä on syrjäytyneitä nuoria tai asunnottomia. Heistä hyvin harvalla on kosketusta työmarkkinoihin. Suurin osa heistä ei ole työvoimapalveluiden asiakkaita, eivätkä he käy töissä. 60 000 henkeä muodostaa pitkäaikaisesti syrjässä työmarkkinoilta olevien ryhmän.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Työmarkkinoilta kadonneita on niin paljon, että tarvitaan uusia hankinnan kohteita

Palveluiden kohdentamisessa keskeistä on priorisointi. Hankkeen mukaan työttömille työnhakijoille, joilla on pyrkimys työmarkkinoille, ei ole perusteltua kohdentaa uusia palveluita. Sen sijaan käytettävissä olevien tietojen pohjalta hanke esittää kolmea keskeistä palveluiden fokusryhmää työmarkkinoilta kadonneiden osalta:

- 1. Yksin asuvat miehet**
- 2. Matalapalkkatöissä työskentelevät**
- 3. Tutkinnottomuusriskissä olevat**

Palveluiden toteuttamisessa yhtenä vaihtoehtona on hankkia palvelut ulkopuolelta. Hankkeessa tarkasteltiin perinteisen hankintaprosessin ja tulosperusteisen hankintaprosessin eroja sekä hankintaprosessien keskeisiä vaiheita sekä niitä koskevia suosituksia.

*Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma*

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Hankintojen kehittämisen prioriteetit

Työmarkkinoille osallistumista edistävien palveluiden mahdollisuudet ja samalla myös haasteet ovat moninaiset. Palveluiden ja niitä koskevien hankintojen muuttaminen nykyistä vaikuttavammiksi ei ole yksinkertaista. Uutta tapaa toimia ja ulkoistaa palveluhankintoja on perusteltua tarkastella tunnistettujen palvelujen kehittämisen linjojen pohjalta.

- 1. Segmentointi kategorioinnin lisäksi*
- 2. Osallistuminen aktiivisuuden lisäksi*
- 3. Päällekkäisyyksien karminen, jotta voidaan kohdentaa*



# Hankintojen kehittämisen askeleet

Hankintojen osalta palvelujen kehittämisen linjaukset tarkoittavat sitä, että palveluhankinnoissa tulisi

- a) painottaa nykyistä enemmän data-analyysien hyödyntämistä hankintojen valmisteluvaiheessa (segmentointi)
- b) painottaa nykyistä enemmän vaikutuksia (osallisuus) suoritteiden sijasta (aktiivisuus).
- c) Hankintojen tuloksellisuuden arviointia, jotta hankittavia palveluja voidaan priorisoida

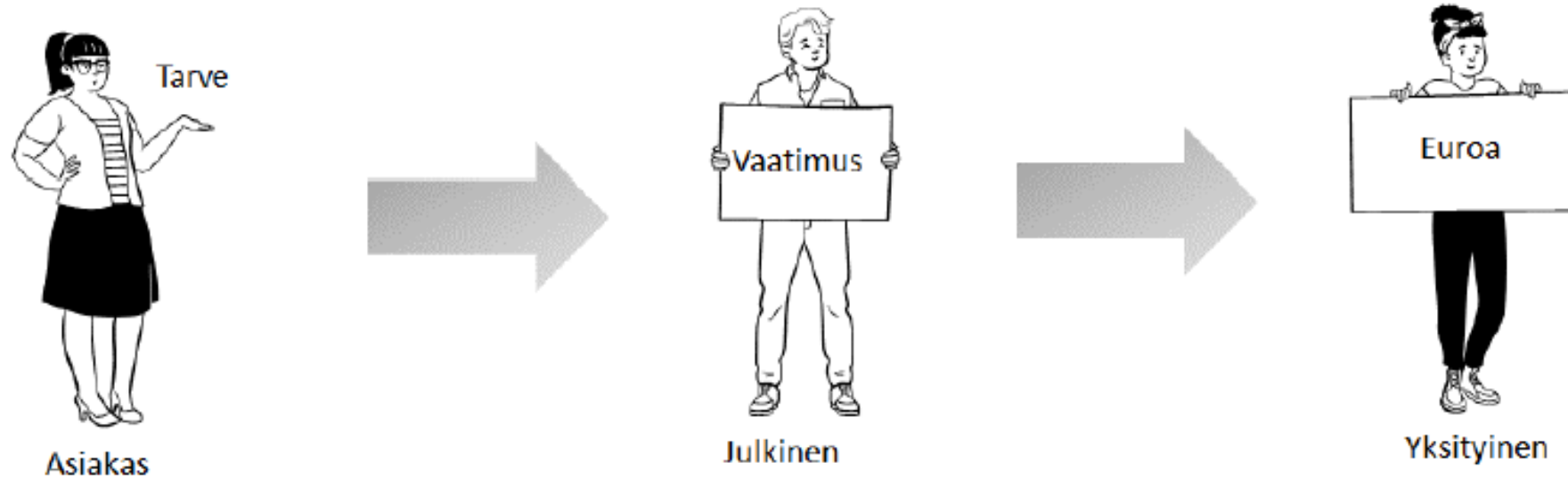
Kohtien a, b ja c voidaan ajatella ohjaavan kohti siirtymää perinteisestä hankintaprosessista tulosperusteiseen hankintaprosessiin. Prosessiin, jossa datan käsittelyllä, käyttäytymisvaikutusten arvioinnilla ja tuloksellisuudella on nykyistä isompi painoarvo.

# Perinteisen hankintaprosessin haasteet

Hankintaprosessi lähtee siitä, että on olemassa tarve, johon julkinen sektori pyrkii vastaamaan. Tarpeeseen vastataan hankkimalla palvelu, jolle asetetaan tietty vaatimustaso. Esim. maahanmuuttajien kotouttamisessa määritetään millä tavalla ja miten maahanmuuttajien kouluttaminen pitää suorittaa ja minkälainen kelpoisuus maahanmuuttajien kouluttajalla tulee olla. Kun palvelu on suoritettu ehtoja vastaavalla tavalla, on ulkoinen palveluntuottaja oikeutettu palkkioon.

Perinteisen hankintaprosessin haittoina suhteessa määritettyihin prioriteetteihin on se, että asiakkaantarve ei ohjaa hankintaprosessia *hankinnan aikana* lainkaan. Määritetyt vaatimukset perustuvat asiakastarpeeseen, jotka on tunnistettu ennen hankintaa. Näin ollen syntyy merkittävä riski siitä, että tarjoajan ratkaisu *vanhenee*. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan tarpeen muutokseen ei pystytä reagoimaan, koska hankintaa toteuttavan palveluntuottajan sekä tilaajan tulee hankintalainsäädännön perusteella pitäytyä alkuperäisissä vaatimuksissa. Vaatimuksissa, joiden pohjalta hinnat on annettu ja kilpailu toteutettu.

# Perinteinen hankintaprosessi



*Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma*

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Perinteinen hankintaprosessi, edut ja haitat

Edut	Haitat
Varmuus	Yrityksellä ei ole vaihtoehtoja



Asiakastarve ei ohjaa ratkaisumallia

Ratkaisu vanhenee

Ratkaisua ei voi muuttaa

Kannustaa minimoimaan kustannuksia ja resursseja

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Tulosperusteisista hankinnoista

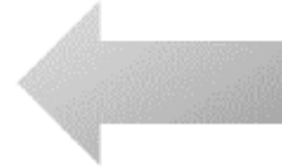
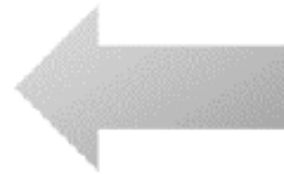
Tulosperusteinen hankintaprosessi lähtee siitä, että on olemassa tarve, johon julkinen sektori pyrkii vastaamaan. Tarpeeseen vastataan analysoimalla, mikä vaikutus palvelulla olisi työmarkkinoilta kadonneiden määrään. Analyysia toteutetaan dataa hyödyntäen ja asiakkaita segmentoiden. Seuraavassa vaiheessa määritetään halutut lopputulokset. Työmarkkinoilta kadonneiden osalta niiden tulisi olla osallistumista tukevia. Osallistuminen voi olla suoraa työllistymistä tai osallisuutta, joka lisää työllistymis- tai opiskelujen aloittamisen todennäköisyyttä. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan määrittää palkkiomalli, jota vasten ulkoisilta palveluntuottajilta pyydetään tarjous. Palveluntuottajille asetetaan mahdollisimman vähän vaatimuksia. Näin palveluntuottajan ratkaisumalli voi elää suhteessa asiakastarpeeseen. Palveluntuottajalla on mahdollisuus reagoida ja päivittää ratkaisuaan.

*Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma*

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Tulosperusteinen hankintaprosessi



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Tulosperusteinen hankintaprosessi, edut ja haitat

Edut	Haitat
Yrityksellä on vaihtoehtoja	Epävarmuus



Asiakastarve ohjaa ratkaisumallia

Ratkaisu ei vanhene

Ratkaisua voi muuttaa

Kannustaa maksimoimaan lisäarvoa

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

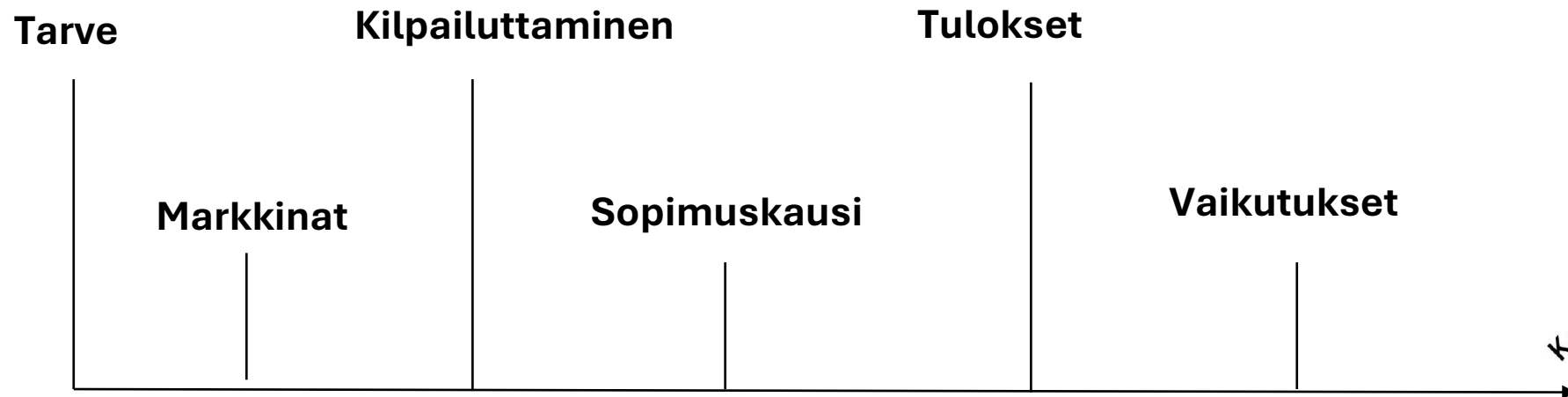
Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Hankinnan elinkaari

Hankinnan elinkaaren kuuluvat seuraavat vaiheet: Hankinnan tavoitteiden määrittäminen, hankinnan prosessin suunnittelu ja budjetointi, hankinnan kohteen määrittäminen, kilpailuttaminen, hankintapäätös, sopimuskauden seuranta ja hankinnan toteuttaminen yhteistyössä toimittajan kanssa sopimuskaudella.



*Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma*

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

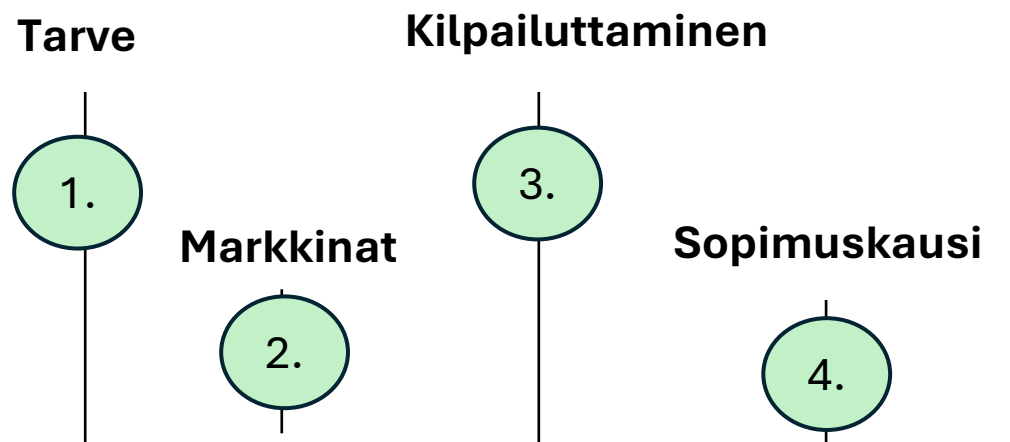




# Tulosperusteisen hankinnan neljä keskeisintä tehtävää

Hankkeessa toteutettiin analyysi jokaisen hankintavaiheen keskeisimmistä tehtävistä.

Menestyksekkään hankinnan toteuttaminen edellyttää seuraavat konkreettiset työtehtävät.



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



1.

# Määritä hankinnan tavoitteet huolella

Mihin halutaan vaikuttaa työmarkkinoilta kadonneiden osalta:

- Miten asiat ovat kehittyneet?
- Mikä trendi halutaan kääntää?
- Milloin muutos voi alkaa?

Mihin halutaan päätyä työmarkkinoilta kadonneiden osalta:

- Mitkä ovat työmarkkinoilta kadonneita koskevat tavoitteet ja kuka niistä vastaa?
- Mitkä ovat lopputulokset ja vaikutukset, jotka halutaan saavuttaa?
- Mitä haasteita halutaan ratkaista ja mitä hyvää säilyttää?
- Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan ja seurataan?

2.

## Käy markkinavuoropuhelua rohkeasti

Markkinavuoropuhelun tarkoituksena on kartoittaa ennakkoluulottomasti mahdollisia uusia palveluntarjoajia ja hankintakokonaisuuksia perinteisten lisäksi.

Huolellisella suunnittelulla on olennainen rooli hankinnan onnistumisen kannalta. Jotta toimittajien kanssa käytävästä markkinakartoituksesta olisi hankintayksikölle hyötyä, on sen perusteltua hahmotella omaa hankintatarvettaan jo ennen markkinakartoituksen tekemistä.

Markkinakartoituksen tarkoituksena on yleensä lisätä hankintayksikön markkinatuntemusta ja saada tarkempi käsitys siitä, miten hankinnan kohde kannattaisi tarjouspyynnössä määritellä, esimerkiksi sen perusteella, minkälaisia sopimusehtoja tai tuotteiden hinnoittelumekanismia tietyllä alalla esiintyy.

Markkinakartoituksen tulosten perusteella hankintayksikkö voi myös harkita tarkemmin esimerkiksi sitä, millaisessa menettelyssä hankinta on syytä kilpailuttaa tai millaisista osista hankittava kokonaisuus luontevasti koostuisi.

*Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma*

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

3.

## Käytä dynaamista hankintamallia

Työmarkkinoille osallistumista edistäviä tulosperusteisia hankintoja voidaan tehdä monia erilaisia menettelyitä hyödyntäen. Olennaista on tunnistaa, mitkä menettelyt sopivat mihinkin lähestymistapaan. Hankkeessa analysoitiin erilaisten hankintamenettelyjen hyötyjä ja haittoja suhteessa työmarkkinoille osallistamista edistävien palveluiden tulosperusteisiin hankintoihin. Suositeltava hankintamenettely laajojen tulosperusteisten palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen ja erityisesti hallinnointiin on *dynaaminen hankintamalli*. Mikäli työmarkkinoille osallistumista pyritään parantamaan standardoiduilla palveluilla, voi *sähköinen luettelo* tulla kyseeseen. Mikäli työmarkkinoille osallistumista on tarkoitus edistää teknologista ratkaisua hyödyntämällä, on suositeltavaa ottaa käyttöön kilpailullinen neuvottelumenettely, neuvottelumenettely tai innovaatiokumppanuus. Mikäli haetaan jotain täysin uutta ratkaisua, on perusteltua edetä suunnittelukilpailua hyödyntämällä.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

# Soveltuvat hankintamenettelyt uusiin hankintoihin

	Mihin sopii?
Avoin menettely, 1 toimittaja	<i>Ei suositeltu</i>
Puitejärjestely, useita toimittajia	<i>Ei suositeltu</i>
Dynaaminen hankinta, useita toimittajia	Kokonaisuuden hallinta
Sähköinen luettelo	Standardoitu palvelu, esim. arvio
Neuvottelumenettelyt, 1 toimittaja	Teknologiset ratkaisut, monimutkainen
Innovaatiokumppanuus, 1 toimittaja	Teknologiset ratkaisut, innovaatio
Suunnittelukilpailu, 1 toimittaja	Palvelujen kokeilut, innovatiiviset palvelut

kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



4.

## Määritä sopimukselle yksi vastuuhenkilö

Perinteisissä hankinnoissa joudutaan toteamaan, että hyväkään sopimus ei takaa hyvää lopputulosta, jos sopimusehtojen noudattamista ja toteutumista sanktioineen ja kannustimineen ei seurata koko sopimuskauden ajan.

Jos hankintayksikkö ei valvo hankinnan toteutumista sopimuksessa mainituin ehdoin, voi se menettää oikeuksiaan. Jos tarjoajan katsotaan rikkoneen sovittuja sopimusehtoja, voi se puolestaan tulla hylätyksi uuteen tarjouskilpailuun osallistuessa. Mahdollisten ongelmien ilmaantuessa molempien sopimusosapuolten on pystyttävä sopimuksen ehtoihin nojaten reklamoimaan sopimuksen ongelmakohtista. Jos sopimuksen toteutumista ei ole osapuolten toimesta seurattu riittävästi voi kuitenkin syntyä erimielisyyksiä.

On tärkeää sopimukset noudattavat hankintatoimen ylläpitämiä sopimuspohjia, joissa on huomioitu asiaan kuuluva lainsäädäntö. Jokaisella sopimuksella on **liiketoiminnan vastuuhenkilö**, joka **seuraa ja valvoo** sopimuksen toteutumista ja vastaa toimittajayhteistyöstä

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Muistilista: Tulospohjaisten hankinnan neljä keskeisintä tehtävää

## Hankkeen keskeinen tulos

- Hankintoja on kohdistettava myös työmarkkinoiden ulkopuolisiin, ei ainoastaan työttömiin työnhakijoihin

Hankkeessa toteutettiin analyysi jokaisen hankintavaiheen keskeisimmistä tehtävistä.

1. Määritä hankinnan tavoitteet huolella
2. Käy markkinavuoropuhelua rohkeasti
3. Käytä lähtökohtaisesti dynaamista hankintamallia
4. Määritä sopimuksen seurannalle yksi vastuhenkilö

# Lisätietoja

Jussi Pyykkönen (PTCServices Oy)

[jussi.pyykkonen@ptcs.fi](mailto:jussi.pyykkonen@ptcs.fi)

0440239149

Hankkeen loppuraportti:

[Data-analyysi: Työmarkkinoilta kadonneet - PTCServices](#)