

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus

Tuotejohtaminen ja tuotteistus

Konsultointihankkeen tulokset ja esitykset 2022

Kuvailulehti

Julkaisija
Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus

Julkaisun päivämäärä
4.3.2022

<p>Tekijä Ammattikasvatusneuvos Timo Karkola Vastaava konsultti HR excellence Womde Oy</p>	<p>Toimeksiantaja Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus Asettamispäivämäärä 31.12.2021</p>
<p>Julkaisun nimi</p> <p>Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, Tuotejohtaminen ja tuotteistus, Konsultointihankkeen tulokset ja esitykset 2022</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Parlamentaarinen <i>Jatkuvan oppimisen uudistus</i> -hanke julkisti hankkeen vision ja tavoitteet 17.12.2020. Tavoitteiden saavuttamiseksi se laati ja vastuutti yhteensä 27 keskenään synergistä toimenpidettä. Keskeisenä osana jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmän luomista eduskunta hyväksyi lain jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta. Laki (682/2021) tuli voimaan 1.9.2021.</p> <p>Toimintansa vuoden 2021 lopulla aloittaneella Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksella on neljä tehtävää, joista yksi on erityisesti työssä oleville ja työvoiman ulkopuolella oleville suunnatun ja muuta julkisesti tuettua koulutustarjontaa täydentävän koulutuksen ja muiden osaamispalveluiden rahoittaminen. Rahoittaminen voi tapahtua valtionavustuksia myöntämällä tai hankintana. Tämä selvitystyön tarkoituksena on tukea palvelukeskuksen johtoa ja neuvostoa tämän tehtäväalueen strategisessa suunnittelussa.</p> <p>Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus on osana suomalaista jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelujärjestelmää merkittävä yhteiskunnallinen keskustelija ja suunnannäyttävä. Sen visiossa tulee korostua pyrkimys olla arvostettu ja tunnustettu osaamisen johtamisen ja -kehittämisen asiantuntijayhteisö ja alusta.</p> <p>Palvelukeskuksen asiakas, yritys ja edelleen yksityinen tai julkinen työyhteisö, ratkaisee palvelukeskuksen tuottaman, työmarkkinoita koskevan ajantasaisen tilannekuvan sekä sen rahoittamien ja hankkimien palveluiden avulla todellisia ja oikeita haasteitaan. Vastaavasti eri toimialoilla, klustereilla ja työyhteisöillä on jatkossa entistäkin selkeämpi näkemys ja strategia sille, millainen rooli osaamisella on kulloisenkin työyhteisön tulevaisuuskuvissa.</p> <p>Palvelukeskuksen yhteiskunnallista rahoitusosuuttaan suurempi merkitys eri toimialojen ja koko yhteiskunnan uudistajana perustuu siihen, että se kykenee teema- ja ohjelmälähtöisesti kohdistamaan koko jatkuvan oppimisen ja työllisyyden hoidon palvelujärjestelmän huomiota yksilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkaiden jatkuvasti muuttuviin, ajankohtaisiin tarpeisiin sekä innovatiivisten osaamispalveluiden avulla saavutettavaan uudentyypiseen vaikuttavuuteen.</p>	

Asemansa johdosta palvelukeskuksen roolissa ja positiossa korostuu opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla olevan jatkuvan oppimisen sekä työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla olevien työllisyyden hoidon palveluiden yhteensovittaminen. Siksi palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien osaamispalveluiden tulee olla kokonaan uusia, em. sektoriministeriöiden nykyistä tarjontaa täydentäviä ja osin myös haastavia.

Palvelukeskuksen henkilöstöllä tulee olla korkea ambitiotaso, jossa painottuu edelläkävijyys. Keskus ei tähtää valituilla teema- ja ohjelma-alueilla jatkuvaan palvelutuotantoon, vaan se pilotoi uudet osaamispalvelut vain kerran.

Ennen kutakin rahoitus- ja hankintakierrosta palvelukeskus toimii tiiviissä yhteistyössä valittujen teemojen ja ohjelma-alueiden valtakunnallisten toimijoiden sekä alueiden kanssa. Palvelukeskus määrittelee rahoitettavien ja hankittavien osaamispalveluiden suunnitteluvaiheessa ko. osaamispalveluiden keskeiset laatu- ja vaikuttavuustavoitteet (so. mittarit) ja ilmoittaa ne potentiaalisille palveluntuottajille.

Katalyyttivaikutuksensa ansiosta palvelukeskuksen moderni asiakaskeskeisyys ja vaikuttavuusajattelu sekä uudet toimintamallit uudistavat etenkin koulutuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tapaa ajatella sekä nähdä uudessa valossa oma tarkoituksensa ja tehtävänsä. Tämä johtaa näiden kasvavaan kiinnostukseen uudistaa edelleen omaa toimintakulttuuriaan ja tuotejohtamistaan sekä parantaa asiakaskokemusta ja palveluidensa vaikuttavuutta perusrahoitettujen palveluiden puolella.

Palvelukeskuksen rahoittamien palveluiden varsinaisia edunsaajia ovat omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan kehittävät yksilöasiakkaat sekä työelämä, eri toimialat sekä yritykset ja työyhteisöt, joiden toimintaa osaaminen eri tavoin kehittää.

Palvelukeskuksen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tähtäävän ydinprosessin tärkeitä osia ovat ennakointi- ja tulevaisuustiedon kokoaminen ja analysointi, teema- ja ohjelmajohtaminen, alueellisten ja muiden verkostojen ja ekosysteemien kehittäminen, osaamispalveluiden tuotejohtaminen ja tuotteistaminen, osaamispalveluiden rahoitus- ja hankintaprosessi sekä tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden kehittäminen.

Palvelukeskus identifioi yhteiskunnan sekä eri toimialojen ja työelämän muutokseen liittyviä teemoja. Osana ohjelmajohtamista palvelukeskus tunnistaa työllisyyden, työn tuottavuuden sekä eri toimialojen ja yritysten kilpailukyvyn kannalta keskeisiä toimialakohtaisia ja alueellisia ilmiöitä ja haasteita. Näiden ratkaisemista se tukee osaamisperusteisessa roolissaan yhteistyössä kulloinkin tarkoituksenmukaisten, monialaisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa. Keskeistä tässä työssä on rakentaa silta innovaatioista ja tki-toiminnasta sekä työelämän muutoksesta jatkuvaan oppimiseen sekä edelleen elinkeinoelämän eri toimialojen kilpailukyvyn ja työllisyysasteen kohottamiseen.

Palvelukeskus pyrkii läpimurtoon valittujen teemojen ja ohjelmien avulla. Palvelukeskus on osaamisen johtamisessa suunnannäyttäjänä ja uudistajana niin suomalaiselle työelämälle kuin koulutuksen järjestäjille ja palveluntuottajillekin.

Tätä julkaisua tukee sen keskeisestä sisällöstä ja sen sisältämistä esityksistä laadittu power point -muotoinen esittelyaineisto.

Sisältö

Lähtökohdat	5
Taustaa	6
Palvelukeskuksen positio markkinoilla sen toimintasäädöksen sekä OKM:n ja TEM:in tarjontaa täydentävän roolin valossa	12
Huomioita palvelukeskuksen suhteesta verkostoihin ja ekosysteemeihin	13
OKM ja TEM sekä palvelukeskuksen rooli ja rahoitus markkinoilla	16
Palvelukeskuksen varsinaiset edunsaajat, asiakkaat ja näille annettava palvelulupaus	21
Palvelukeskuksen tuotejohtamisen ja tuotteistaminen	24
Mitä on tuotejohtaminen?	24
Mitä on tuotteistaminen?	30
Tuotejohtamisen ja tuotteistamisen prosessikuvaus ja päätöksenteko	31
Taustaa 1: palvelukeskuksen valtionavustuksella rahoittamat palvelut	32
Taustaa 2: palvelukeskuksen hankintatoimi	32
Vuoden 2022 ensimmäinen rahoitus- ja hankintakierros, painopisteasettelu ja valintakriteerit	33
Palvelukeskuksen koulutus- ja osaamispalveluiden rahoitus- ja hankintaprosessi pääpiirteittäin päätöksentekoiheen	35
Yhteenveto ja yleiset esitykset palvelukeskuksen toimintaedellytysten vahvistamiseksi	36
Palvelukeskuksen tuotejohtamista koskevat esitykset	36
Yleiset esitykset	37
Lähteet, kirjalliset ja haastattelut	39
Liitteet	
Liite 1. Toteutettava konsulttipalvelu prosessina	41
Liite 2. Haastattelupyynnö	43
Liite 3. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, palvelukeskuksen tuotejohtamista koskeva asiantuntijahaastattelu, kysymykset	44
Liite 4. TEM:in työvoimakoulutus sekä sen hankintamenettely ja -järjestelmä	47
Liite 5. Palvelukeskuksen hankintatoimen johtaminen	48
Liite 6. Palvelukeskuksen ensimmäisen rahoitus- ja hankintakierroksen kriteerejä kirjoituspöytätyöskentelyn ja haastattelujen valossa	50

Lähtökohdat

Konsultointiselvityksen toimeksianto ja pääpiirteet

Tämä julkaisu kuvaa toimeksiannon pohjalta tehdyn selvitystyön keskeiset tulokset ja niiden pohjalta laaditut esitykset palvelukeskukselle.

Selvitystyön keskeiset tulokset liittyvät palvelukeskuksen koulutus-, työvoima- ja elinkeinopoliittiseen positioon markkinoilla, palvelukeskuksen antamaan arvo-/asiakas lupaukseen sen ensisijaisille edunsaajille sekä palvelukeskuksen tuotejohtamiseen ja tuotteistamiseen. Näissä onnistumalla palvelukeskuksesta muodostuu tunnustettu ja merkittävää lisäarvoa tuottava osa yhteiskunnan palvelurakennetta.

Osa esityksistä liittyy palvelukeskuksen strategisen toiminnan kehittämissuunnitelman linjauksiin, osa operatiivisella tasolla palvelukeskuksen ensimmäisten vuosien toimintasuunnitelman painopisteisiin, etenkin osaamispalveluiden rahoitus- ja hankintapäätösten suuntaamiseen ja kohdentamiseen.

Julkaisun eräs tehtävä on käynnistää ja vauhdittaa keskustelua palvelukeskuksen neuvoston, operatiivisen johdon ja henkilöstön sekä keskuksen muiden keskeisten sidosryhmien piirissä työn, toimialarakenteiden, työvoimatarpeiden ja ammattitaitovaatimusten muutoksesta Suomessa. Vetämällä ennakointi- ja tulevaisuustiedosta oikeita johtopäätöksiä parannetaan työmarkkinoiden toimivuutta lisäämällä työikäisille suunnattavien tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden saatavuutta sekä tuotteistamalla, suuntaamalla ja kohdentamalla julkisesti rahoitettuja koulutus- ja muita osaamispalveluita osin uudella, nykyisestä poikkeavalla tavalla.

Julkaisua tukee sen keskeisestä sisällöstä ja selvityksen pohjalta laadituista esityksistä koostettu power point -muotoinen esittelyaineisto.

1. TAUSTAA

Työikäisille on Suomessa tarjolla monipuolisesti koulutusmahdollisuuksia ja aikuisten koulutukseen osallistuminen on maailman korkeimpia; joka toinen aikuinen osallistuu työhönsä liittyvään osaamisen kehittämiseen vuosittain. Osaamisen kehittämisen kulttuuri ja motivaatio opiskeluun ovat vahvat. Samalla on kuitenkin huomattava, että 35 % aikuisista ei osallistunut työhön liittyvää opiskeluun lainkaan eikä olisi edes halunnut osallistua.

Motivaatiotekijöitä

- osaamisen kehittämisen kytkennät työpaikan visioon, tki -toimintaan ja kehittämiseen
- miten oma työpaikka nostaa esille osaamisen merkityksen, mitä työntekijältä edellytetään (ennakoiva osaamisen kehittäminen) ja millä tavoin työnantaja tukee
- halu edistää oman työpaikan menestystä
- normiympäristön kehittyminen (kelpoisuusksymykset säännellyillä aloilla)
- halu oppia uutta, kehittyä ja edetä uralla, mutta myös halu säilyttää työpaikka (so. osaamisen "pitovoima") tai halu vaihtaa alaa
- osaamisen kehittämisen vaikutus työelämän laatuun
- vaikutus ansiokehitykseen (esim. tietyt ammatilliset tutkinnot ja tes)
- osaamisen kehittämisen itsearvoisuus, esim. sivistys, yleinen hyvinvointi
- laaja, maksuton tutkintokoulutuksen tarjonta

Esteitä

- työelämän hektisyys, ajankäytön esteet (työajalla, työn ulkopuolella)
- osaamisen kehittämisen tuettava nykyistä työnantajaa ja työtehtävää (vaikutus työstä työhön kouluttautujan asemaan)
- työikäisen aikuisväestön kohdalla ei kattavia tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluita
- palveluiden löydettävyyys ja saavutettavuus
- oma kyvykkyys ("minäpystyvyyys"), oppimisen vaikeudet
- osaamisen omadata-ajattelu vielä lapsenkengissä
- välimarkkina maksuttoman ja täysihintaisen koulutuksen välillä olematonta
- opintojen aikaisen toimeentulon järjestäminen, sosiaalietuudet
- mielikuvat aikuisoppimisesta sekä koulutuksen järjestäjistä ja palveluntuottajista
- työn ulkopuolelta työmarkkinoille suuntautuvilta puuttuu luonnollinen oppimisympäristö eli työpaikka

Kuva 1: aikuiskoulutukseen osallistumista puoltavia tekijöitä ja sen koettuja esteitä Suomessa haastattelutulosten valossa

Osaaminen on paras turva työn, teknologian ja maailman sekä ikärakenteen muutoksissa. Työelämän ja sen osaamisvaatimusten muutos koskettaa kaikkia suomalaisia. Pelkästään nuorten koulutusta uudistamalla ja kohdentamalla niihin ei pystytä vastaamaan.

Työtehtäviä katoaa ja niiden tilalle syntyvissä töissä tarvitaan pääasiassa korkeakoulutasoista osaamista. Pelkkä peruskoulu ei enää riitä työllistymiseen. Lisäksi koulutustasoeroista johtuvan osaamiskuilu syvenee työuran aikana lisä- ja täydennyskoulutusten kasaantuessa jo entisestään korkeasti koulutetuille ja hyvässä työmarkkina-asetuksessa oleville.

Ellei koko väestön osaaminen vastaa työelämän uusia vaatimuksia, ei kasvavien toimialojen potentiaalia työmarkkinoiden uudistajana ja talouden veturina saada hyödynnettyä. Suomessa onkin paheneva työvoiman kysynnän ja tarjonnan pitkälti osaamisperusteinen epäsuhde ts. kohtaanto-ongelma. Kohtaanto-ongelma voi merkittävästi hidastaa talouden elpymistä.

Vuonna 2002 työskennelleen parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän jälkeen Suomessa on toteutettu useita aikuiskoulutusta kehittäviä toimenpiteitä, mm. Noste -ohjelma, ylempien

ammattikorkeatutkintojen vakinaistaminen, yhteishankintakoulutukset, työttömien omaehtoinen koulutus, Nuorten aikuisten osaamisohjelma, korkeakoulujen erikoistumiskoulutukset ja aikuisten perusopetuksen uudistus. Monista toimenpiteistä huolimatta Suomella ei ole jatkuvan oppimisen strategiaa.

Eduskunnalle 8.4.2021 luovutetun koulutuspoliittisen selonteon mukaan ”koulutus ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminta ja niiden tuottama osaaminen uudistavat suomalaista yhteiskuntaa ja työelämää”. Yhteiskunnalliseksi päämääräksi asetettiin, että ”Suomi on edelläkävijä uuden tiedon ja osaamisen tuottamisessa, käyttöön otossa ja soveltamisessa”. Eräs selonteossa kirjatuista tavoitteista liittyy jatkuvan oppimisen kehittämiseen. ”Kaikilla on mahdollisuus kehittää ja uudistaa osaamistaan työuran eri vaiheissa riippumatta taustasta, työpaikasta, asuinpaikasta, elämäntilanteesta tai vammaisuudesta.”

Yhteiskunnan ja työelämän uudet osaamistarpeet syntyvät usein eri alojen rajapinnoille. Lisäksi ne saattavat edellyttää useasta eri koulutusmuodosta olevan osaamisen yhdistämistä opiskelijaa tai työelämää palvelevaksi kokonaisuudeksi. Nykyinen koulutustarjonta on osittain liiaksi sidoksissa koulutusastekohtaiseen tutkintorakenteeseen. Tämä koskee etenkin työelämässä jo toimivien mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen.

Lähde: Koulutuspoliittinen selonteko, 3.2. Toinen aste

Osaamisen uudistamisen kasvavien tarpeiden vuoksi jatkuva oppiminen painottuu yhä enemmän korkeakoulujen koulutustehtävässä. Korkeakoulurakenteiden tulee tukea monipuolisen ja profiililtaan erilaisen osaamisen muodostumista yhteiskunnan ja työelämän tarpeisiin.

Lähde: Koulutuspoliittinen selonteko, 3.3. Korkeakoulut

Tarpeet työuran aikaiseen osaamisen kehittämiseen ovat mittavia eikä ole mahdollista, että kaikkiin jatkuvan oppimisen tarpeisiin voitaisiin julkisin varoin vastata. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että jatkuvan oppimisen julkiset voimavarat kohdennetaan yhteiskunnan ja työelämän kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.

Työpaikalla tapahtuvaa ja työkäisten osaamisen kehittämistä tuetaan mm. kehittämällä välineitä ja menetettyjä työssä ja arjessa hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen sekä tukemalla pk- ja mikroyritysten osaamisen kehittämisen verkostoja.

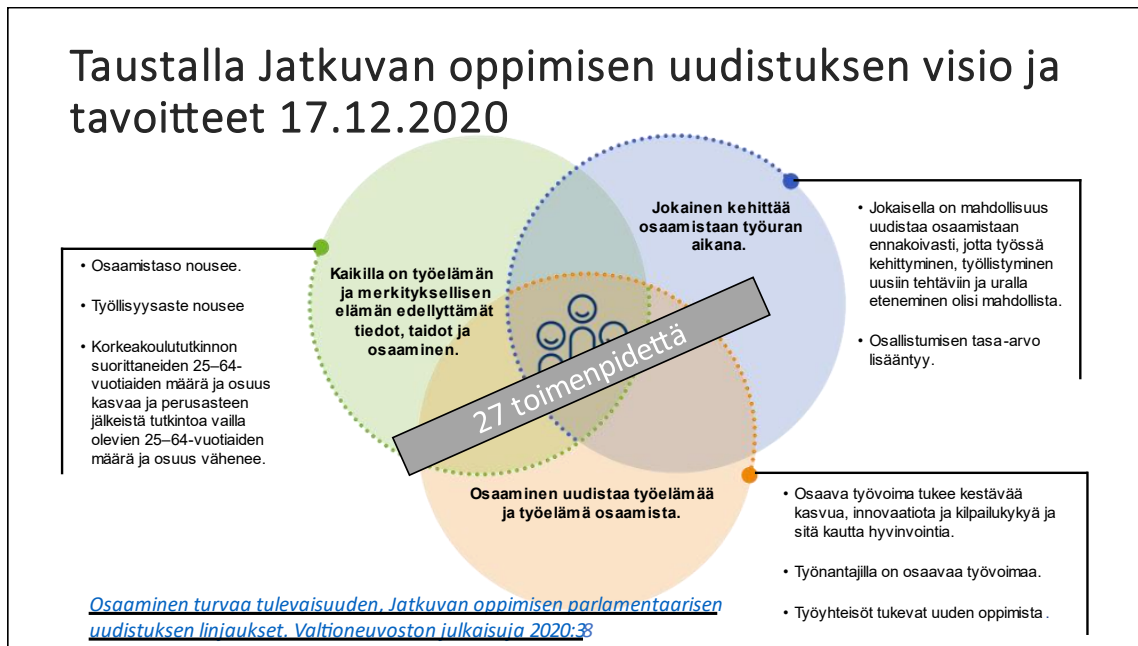
Lähde: Koulutuspoliittinen selonteko, 3.6. Jatkuva oppiminen

Kuva 2: poimintoja koulutuspoliittisesta selonteosta

Parlamentarisesti valmisteltu Jatkuvan oppimisen uudistus sisältyy pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan. Uudistuksella vastataan läpi elämän jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaa osaamista. Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti hankkeen 25.9.2019 ja se jatkuu 31.3.2023 saakka. Vaikka jatkuva oppiminen käsitteellisesti kattaa koko elämänkaaren, tarkastellaan jatkuvan oppimisen parlamentarisessa uudistuksessa erityisesti työuran aikaista/työkäisten oppimista. Tavoitteena on jatkuvan oppimisen järjestelmän uudistaminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Uudistuksen tulee olla pitkäjänteistä ja systemaattista kehittämistä.

Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen visio ja tavoitteet:

- Kaikilla on työllistymisen ja merkityksellisen elämän edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen.
- Jokainen kehittää osaamistaan työuran aikana.
- Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista.



Kuva 3: Jatkuvan oppimisen uudistuksen visio ja tavoitteet, lähde: Osaaminen turvaa tulevaisuuden, Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38

Mitä parlamentaarinen jatkuvan oppimisen visio tarkoittaa konkreettisesti yksilön sekä työelämän ja eri työnantajien tasolla? Miten päämäärätila toimii yksilön tai yrityksen näkökulmasta?

- Yksilöillä on näkemys siitä, millaista osaamista sekä mistä ja miten hankittuna hän tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen hankkiminen ja kehittäminen asemoituu uudelleen elämän "polulla". Palveluita on saatavilla jatkuvana virtana, pieninä paloina ja joustavasti toteutettuina työn ohessa.
- Eri työyhteisöillä on selkeä strategia ja näkemys siitä, miten ne kehittävät itseään ja millainen rooli osaamisella on eri tulevaisuuskuivissa. Liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisellä on tärkeä rooli yrityskulttuurissa ("mistä käytävillä puhutaan"). Työpaikkakohtaisesta osaamisen kehittämisestä suuri osa tapahtuu systemaattisesti ja automaattisesti osana työsuhdetta.
- Jatkuva oppiminen tukee terveitä työuria; osaamisen "pitovoima" paranee, työttömyysjaksot ja nivelvaiheet lyhentyvät, työvoiman ulkopuolelta työmarkkinoille pääsy helpottuu. Osaamisen kehittämisen prosesseissa kiinnitetään huomiota siihen, miten yksilöt jakavat osaamistaan työyhteisöissä (so. siirtovaikutus). Edelläkävijyyys ja vaikuttavuus ovat kaiken ytimessä.
- Palvelukeskus on verkottunut alueilla muiden viranomaisten, koulutuksen järjestäjien ja palveluntuottajien sekä eri työyhteisöjen ja työelämän järjestöjen kanssa (so. alueelliset ekosysteemit). Alueilla on realistinen ja yhteinen tilannekuva elinvoimaisuuden kehittämisen tavoitteista ja keinoista. Osaamisen kehittämisen ja työllisyyden valtakunnallinen digitaalinen palvelukokonaisuus toimii vuorovaikutuksessa yksilöiden kanssa; järjestelmä esittää harkittavaksi eri vaihtoehtoja y-tunnuksen sekä tilanne- ja tarvekuvauksen pohjalta. Kilpailukyvyn, kasvun ja tuottavuuden kehittäminen tärkeitä päämääriä vastuullisuus huomioiden.

Kuva 4: Parlamentaarisen jatkuvan oppimisen uudistuksen visiota tavoitellaan 27 toimenpiteen kokonaisuudella. Tällaisessa Suomessa elämme toimenpiteiden toteuduttua haastattelutulosten valossa.

Parlamentaarinen ryhmä nimesi keinoja ja tukitoimia, joilla voidaan vaikuttaa siihen, että osaamisen kehittämisestä tulee entistä useammalle itsestään selvä osa työtä tai yrittäjänä toimimista. Toimenpiteet, joilla edetään kohti uudistuksen visiota ja tavoitteita vuosina 2021 - 2023 on ryhmitelty kolmen eri teeman alle ¹:

¹ Lähde Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset, s. 35 - 51

- Jatkuva oppiminen osaksi työelämää, 6 eri toimenpidettä
- Jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmän luominen, 12 eri toimenpidettä
- Jatkuvan oppimisen saavutettavuuden varmistaminen, 9 eri toimenpidettä

Em. ”Jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmän luominen” -toimenpidekokonaisuuden osa-alueita ovat puolestaan:

- Koulutustarjonnan uudistaminen, 3 eri toimenpidettä
- Ennakoinnin systemaattinen ja kokonaisvaltainen kehittäminen ja parempi hyödyntäminen, 4 eri toimenpidettä
- Oppijan ja työnhakijan palveluprosessin parantaminen, 1 toimenpide
- Digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntäminen, 2 eri toimenpidettä
- Työn ja osaamisen liiton vahvistaminen, 2 eri toimenpidettä

Koulutustarjonnan uudistamisen osalta linjauksissa esitetään mm. seuraavia haasteita ja ratkaisuja niihin:

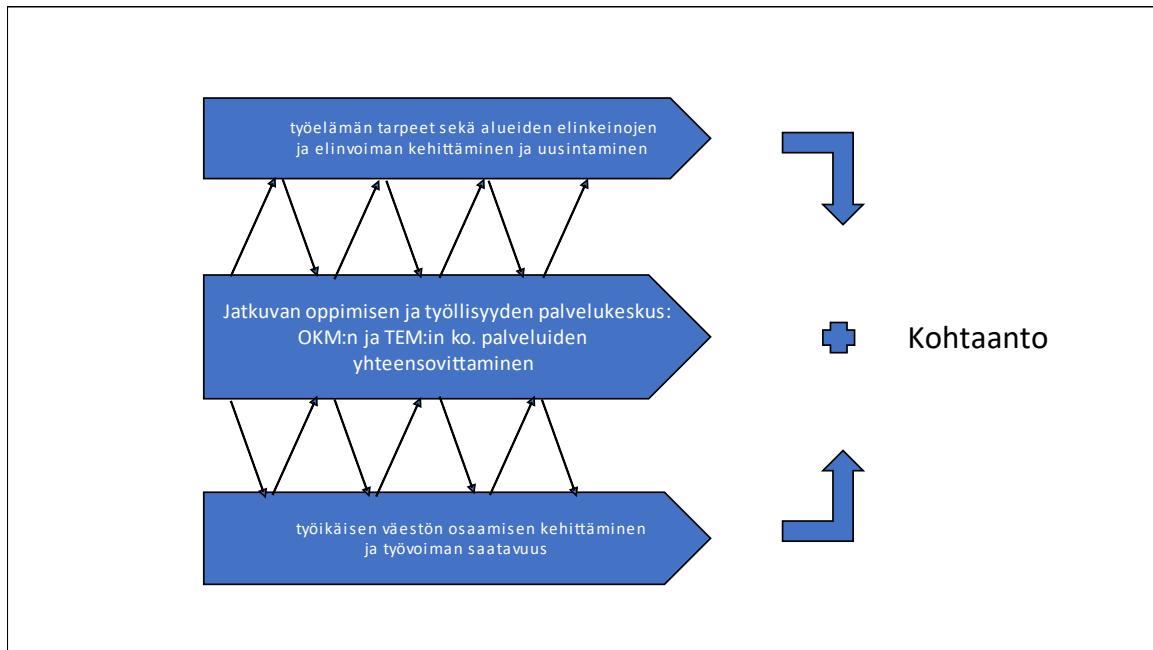
- ”Osaamisen kehittäminen pitäisi pystyä hoitamaan keinoin, jotka eivät pienennä työllisyysastetta ⇔ ”osaamisen kehittämisen on tapahduttava pääsääntöisesti työtä ja opiskelua yhteen sovittamalla”
- ”Viimeisten vuosien aikana toteutetut ammatillisen koulutuksen lainsäädännön ja korkeakoululainsäädännön ja rahoitusjärjestelmien uudistukset”
⇔ ”osin haasteisiin on mahdollista vastata avaamalla ja kohdentamalla korkeakoulujen ja oppilaitosten nykyistä koulutustarjontaa edelleen jatkuvan oppimisen kohderyhmille” (toimenpide 7)
- ”Tarjonnasta puuttuu nopeasti käynnistettävää, lyhytkestoista koulutusta, joka ei välttämättä asetu tietylle koulutustasolle, ja joka yhdistelee sisältöjä eri koulutusaloilta” (toimenpide 8)
- ”Tarjolla ei ole koulutukseen vähän osallistuville tai vailla perusasteen jälkeistä koulutusta oleville soveltuvia matalan kynnyksen ”aloituskoulutuksia” eikä itsensä työllistäjille tai pienissä yrityksissä työskenteleville työ- ja elämäntilanteeseen riittävän hyvin sovitettavissa olevia toteutuksia (toimenpide 9)

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD esitti 19.2.2020 julkistamassaan *Continuous Learning in Working Life in Finland* -arvioinnissa Suomelle suosituksia toimista, jotka helpottavat sopeutumista työelämän muutoksiin ja varmistavat, että jokainen voi elämänsä ja työuransa aikana opetella uutta tarpeen mukaan. OECD suositti mm., että Suomi laatii kattavan jatkuvan oppimisen strategian ja että koulutustarjontaan lisätään työelämärelevantteja, lyhyitä koulutusvaihtoehtoja vähentämään tutkintoon johtavaan koulutukseen hakeutumista, koulutustarjonnan ohjausmekanismeja vahvistetaan ja ennakkointitiedon vaikuttavuutta parannetaan. Lisäksi OECD suositti tukitoimia – esimerkiksi hakevaa toimintaa, ohjausta ja erityisiä koulutusohjelmia – aikuisille, joilla on heikot perustaidot.

Laki jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta (682/2021) astui voimaan 1.9.2021. Lain 1. luvun 1§ määrittelee palvelukeskuksen toimialan seuraavasti: ”Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (*palvelukeskus*) edistää työikäisen väestön osaamisen kehittymistä ja osaavan työvoiman saatavuutta.”

Hallituksen esityksen (HE 76/2021 vp) mukaan palvelukeskuksen perustamisen tavoitteena on palvelujärjestelmän uudistaminen siten, että työikäisen väestön osaamisen kehittäminen olisi aikaisempaa tiiviimmin kytköksissä työelämän tarpeisiin sekä alueiden elinkeinojen ja elinvoiman kehittämiseen ja uusintamiseen. Uudistus lisää samalla koko koulutusjärjestelmän kykyä toimia nopeasti muuttuvassa maailmassa. Käytännössä kyse on Opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla

olevien jatkuvan oppimisen sekä työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla olevien työllisyyden palveluiden yhteensovittamisesta.



Kuva 5: tavoitteena on muodostaa yhteinen rakenne, joka vastaa työn ja työelämän muutoksen aiheuttamiin osaamishaasteisiin

Jatkuvan oppimisen uudistuksen tavoitteena on vastata talouden ja teknologian muutoksista, työn muutoksesta sekä työelämän vaatimuksista aiheutuviin osaamistarpeisiin. Jatkuvalla osaamisen kehittämällä tuetaan mielekkäitä työuria, hyvää työllisyyskehitystä, julkisen talouden tasapainoa sekä kestäväää kasvua, yritysten kilpailukykyä ja tuottavuutta.

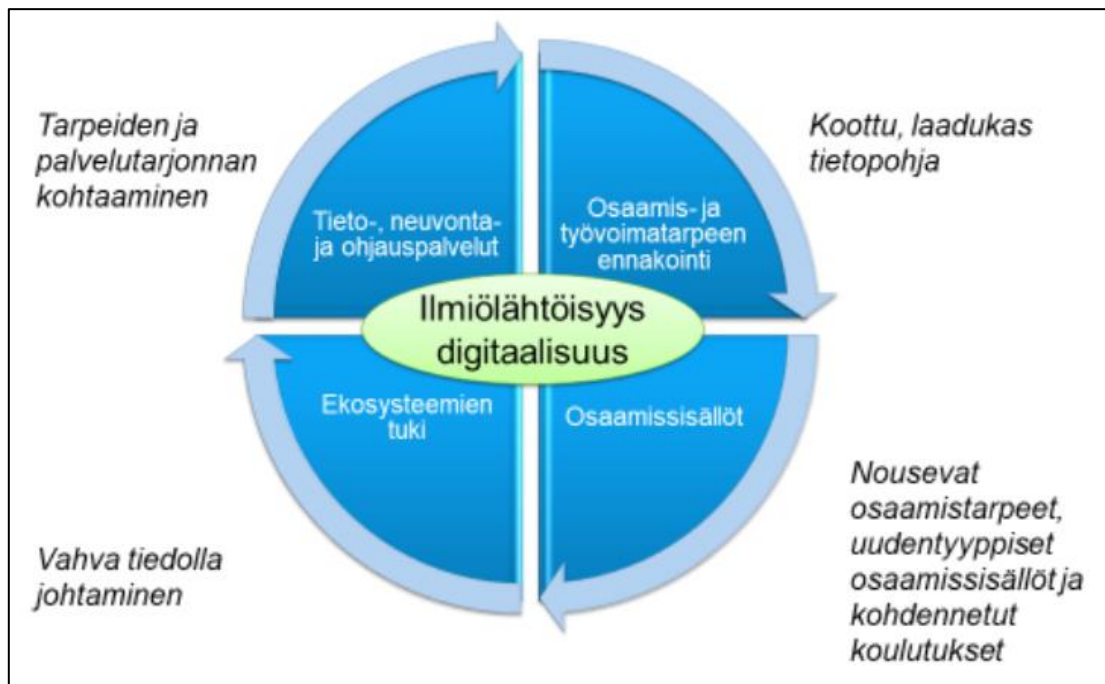
Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus edistää työkäisen väestön osaamisen kehittymistä ja osaavan työvoiman saatavuutta (vrt. kohtaanto-ongelman ratkaiseminen). Palvelukeskuksen perustamisen tavoitteena on palvelujärjestelmän uudistaminen siten, että työkäisen väestön osaamisen kehittäminen olisi aikaisempaa tiiviimmin kytköksissä työelämän tarpeisiin sekä alueiden elinkeinojen ja elinvoiman kehittämiseen ja uusintamiseen. Erityisenä vaikuttavuuspäämääränä on koulutukseen osallistumisen tasa-arvon parantaminen.

Palvelukeskuksessa tulee työskentelemään noin 15 henkilöä, joista 5 määräaikaisissa tehtävissä vuosina 2022-2024. Palvelukeskuksen tehtävänä on lain 682/2021 1. luvun 2§:n mukaan toimialaansa liittyvä:

- 1) tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden kehittäminen ja koordinointi;
- 2) osaamis- ja työvoimatarpeen ennakoitiedon analysointi;
- 3) erityisesti työssä oleville ja työvoiman ulkopuolella oleville suunnatun ja muuta julkisesti tuettua koulutustarjontaa täydentävän koulutuksen ja muiden osaamispalveluiden rahoittaminen;
- 4) alueellisten ja muiden yhteistyöverkostojen tuki ja vaikuttavuuden edistäminen.

Koulutuksen ja muiden osaamispalveluiden rahoittamisesta säädetään em. lain 2. luvussa, 8 ja 9 §. Palvelukeskus voi myöntää valtionavustusta. Valtionavustuksen tulee kattaa koulutuksen järjestämisestä aiheutuvat kokonaiskustannukset. Palvelukeskus voi myös hankkia koulutusta ja

muita osaamispalveluita. Hankinnan kohteeseen liittyvissä laatuvaatimuksissa on otettava erityisesti huomioon koulutus- tai osaamispalvelun laatu, resursointi ja vaikuttavuuden seuranta.



Kuva 6: Palvelukeskuksen tehtävät (so. prosessit ja palvelut) muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, jonka kautta tavoitellaan uutta vaikuttavuutta.

Palvelukeskuksen prosessit (sis. yhteistyöverkoston, myöhemmin palveluekosysteemin työnjako ja yhteistyö) muodostavat sen "DNA-kierteen", jonka vaikuttavuutta arvioidaan mm. kohtaantongelman helpottumisen kautta:

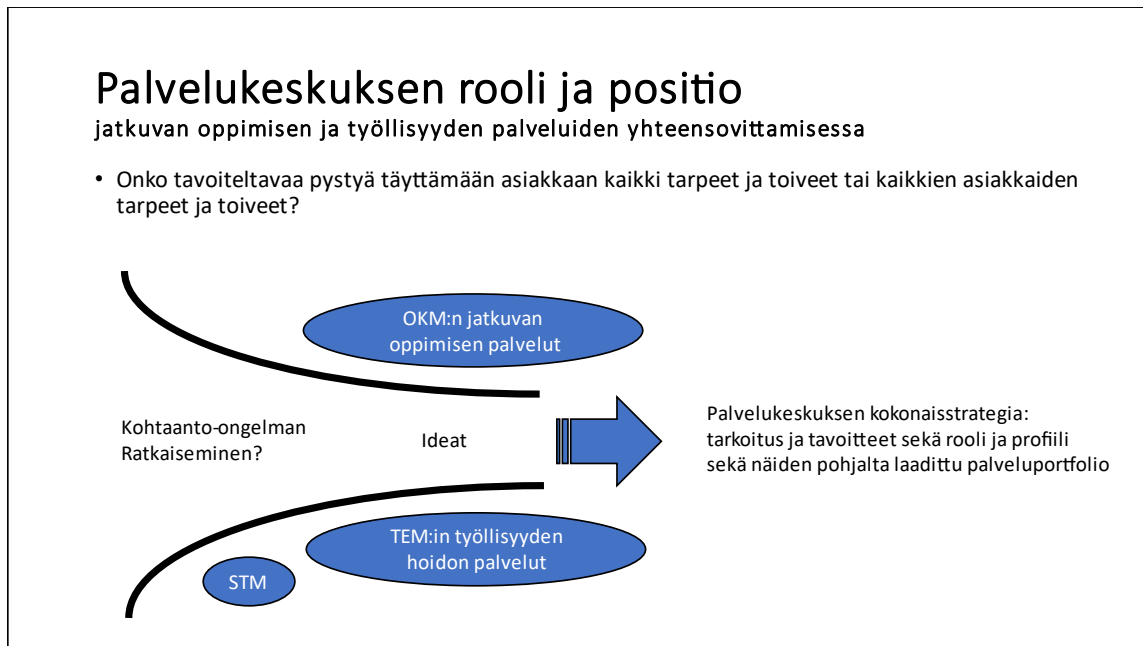
- palvelukeskuksen tiedolla johtamisen tehtävät luovat perustaa politiikkatavoitteiden määrittelylle ja edistävät niiden vaikuttavaa toimeenpanoa
- ennakointi- ja tulevaisuustieto sekä niiden analysointi muodostavat perustan palvelukeskuksen koko toiminnalle
- teema- ja ohjelmaperusteisella sekä kohdennetulla osaamispalveluiden tarjonnalla vastataan tunnistettuihin tarpeisiin
- tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja kehittämällä edistetään osaamistarpeiden tunnistamista ja osaamispalveluiden tarkoituksenmukaista kohdentamista

2. PALVELUKESKUKSEN POSITIO MARKKINOILLA SEN OKM:N JA TEM:IN TARJONTAA TÄYDENTÄVÄN ROOLIN VALOSSA

Valtioneuvosto 7.10.2021 asettaman ensimmäisen jatkuvan oppimisen ja työllisyyden neuvoston tehtävänä on palvelukeskuksen toiminnan strateginen suunnittelu. Se päättää laajakantoisista tai merkittävistä lausunnoista ja aloitteista, laatii esityksen palvelukeskuksen toiminnan kehittämissuunnitelmasta ja päättää palvelukeskuksen vuosittaisen toimintasuunnitelman painopisteistä. Neuvoston jäsenet edustavat keskeisiä ministeriöitä ja työelämää.

Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön vastaavat yhdessä palvelukeskuksen ohjauksesta. Palvelukeskuksen yleishallinnollinen ohjaus kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriölle. ¹ Keskeistä on, että em. ministeriöiden yhteiset nimittäjät ² (ministeriöiden ja työelämän jaettu visio ja yhteiset päämäärät) välittyvät palvelukeskukselle ohjauksen kautta.

Palvelukeskuksen keskeiset ohjausdokumentit ovat palvelukeskuksen *toiminnan kehittämissuunnitelma* sekä palvelukeskuksen *vuosittainen toimintasuunnitelma* ja sen painopisteet. Toiminnanohjauslaki ja HE 76/2021 vp:n sisältö eivät anna dokumenttien sisällöstä ja laajuudesta ei tarkempia ohjeita.



Kuva 7: Palvelukeskuksen rooli ja positio jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palveluiden yhteensovittamisessa

Koska palvelukeskuksen rooli on olla OKM:n ja TEM:in palvelutuotantoa täydentävä toimija, sen tulee tuntea tarkoin em. hallinnonalojen raja- tai mielumminkin yhteistyöpinnat. OKM:n ja TEM:in hallinnonalan rajapintaan jää kuitenkin ikään kuin ”harmaalle alueelle” ja aliresursoiduksi monia uusia tai nopeasti muuttuneita palvelutarpeita, joihin palvelukeskuksen osaamispalvelut voivat olla vastaus.

Syyskuussa 2021 voimaan tullut laki säätelee lain 2 luvussa koulutus- ja osaamispalveluiden rahoitusta niin valtionavustusten myöntämisen kuin koulutus- ja osaamispalveluiden hankinnankin

¹ Laki Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta 682/2021, 1 luku, 1§, 2 mom.

² Käytännössä (Hallituksen esityksessä HE 76/2021 vp) kyse oli Opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla olevien jatkuvan oppimisen sekä työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla olevien työllisyyden palveluiden yhteensovittamisesta.

näkökulmista. Lisäksi lain 3 luku säätelee palvelukeskuksen rahoittaman koulutuksen järjestämistä. Laki ei kuitenkaan säätele tai ”avaa” ollenkaan palvelukeskuksen muita tehtäviä. Hallituksen esitys antaa tehtävistä kuitenkin tarkempaa tietoa:

Palvelukeskus tukee osaltaan kattavien elinikäisen ohjauksen palveluiden luomista, jotta kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen ja jotta osaamisen kehittämistä ohjataan yksilön ja yhteiskunnan kannalta strategisesti. Ohjauksen avulla tuetaan myös aliedustettujen ryhmien osallistumista. ⇔ *asiakas- ja yritysohjaus*

Palvelukeskus on mukana rakennemuutoksen (keskipitkän ja pitkän aikavälin työvoima- ja koulutustarve-) ennakkoinnin kehittämisessä. Se kiinnittää erityistä huomiota aloihin, joihin kohdistuu muutospaineita teknologian kehityksen ja ilmastomuutoksen seurauksena.

Palvelukeskus varmistaa osaltaan, eräänlaisessa ”katalyytti -roolissa”, että Suomeen syntyy kattava tarjonta työelämälähtöisiä, monimuotoisia jatkuvan oppimisen koulutuskokonaisuuksia. Uusien palvelumuotojen tulee olla myös kustannustehokkaita. Tämä edellyttää, että eri koulutusasteiden toimintaa, ohjausta ja rahoitusta kehitetään. Tavoitteena on lisätä työelämässä muunto-, täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia. Myös korkeakoulujärjestelmää kehitetään oppijan ja jatkuvan oppimisen alustaksi. ⇔ *kysynnän ja tarjonnan analyysi ja koordinointi, työelämässä tapahtuvan oppimisen muotojen edistäminen*

Palvelukeskuksen toiminnan tuloksellisuuden kannalta on olennaista, että yhteistyö uudistuu alueellisiin rakenteisiin, mm. itsehallintoalueet (huom. myös monialaisten maakuntien tehtävien mahdollinen laajentaminen) tai työllisyyden kuntakokeilut ja työvoimapalvelut, luodaan jo niiden valmisteluvaiheessa.

Kuva 8: Palvelukeskuksen eri tehtävien sisältöä avattuna HE 76/2021 vp:n sisällössä

Huomioita palvelukeskuksen suhteesta verkostoihin ja ekosysteemeihin

Palvelukeskuksen toiminnan tarkoitus eli sen yhteiskunnalliset päämäärät ja vaikuttavuustavoitteet toteutuvat sen ulkopuolella, ympäröivässä yhteiskunnassa. Vaikuttavuus syntyy välillisesti. Jatkuvan oppimisen uudistuksen eräs tavoite onkin luoda (alustamainen) jatkuvan oppimisen palveluekosysteemi, joka tukee kansalaisten, työelämän (so. yritysten ja muiden työnantajien) ja alueiden edellytyksiä vastata työelämän muutokseen sekä soveltaa innovaatioita palveluissa ja tuotannossa. Palveluekosysteemin toimintaa tukee ajantasainen tieto koulutustarjonnasta ja koulutustoimijoiden tarjontakyvystä, yksilöiden ja työelämän osaamisen nopeista kehittämistarpeista sekä toisaalta keskipitkän ja pitkän aikavälin koulutustarve-ennakointitieto.

Palvelukeskuksen tavoitteena on tarjota OKM:n ja TEM:in sekä koulutuksen järjestäjien perustarjontaa täydentäviä palveluita¹, joilla yksilöille, yrityksille ja muille työnantajille sekä eri toimialoille ja alueille luodaan edellytyksiä sopeutua muutokseen. Jotta palveluiden suuntaaminen ja kohdentaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista palvelukeskus verkottuu valtakunnallisesti ja alueellisesti sen toimialaan kuuluvien toimijoiden kanssa, mm. työelämä, OKM ja TEM, kunnat ja työllisyyden kuntakokeilujen toimijat, koulutuksen järjestäjät sekä koulutus- ja kehittämispalveluiden tarjoajat. Se pyrkii muodostamaan näiden kanssa entistä vaikuttavammin ja tehokkaammin toimivia ekosysteemejä, joissa toimijat näkevät tehtävänsä uudessa valossa, haastavat nykyiset toimintaprosessinsa ja palvelunsa sekä tuottavat uudenlaista lisäarvoa keskeisille asiakasryhmilleen.

¹ ”Palvelukeskuksen toimet olisivat muuta järjestelmää täydentäviä. Se toteuttaisi tehtävänsä muun muassa rahoittamalla sellaisia osaamispalveluita, jotka edesauttavat ennakkolisesti tietyn alueen, toimialan tai kohderyhmien tarpeita. Tarkoituksena olisi toteuttaa rajattuja, kohdennettuja toimia, joilla ei tavoitella koko aikuisväestön osaamisen kehittämistä tai ratkaista kohtaanto-ongelmaa kokonaisuudessaan.”

Lähde HE 76/2021 vp, 4.1.1 Ehdotukset ja niiden vaikutukset/Keskeiset ehdotukset/Palvelukeskuksen perustaminen

Mitä ja millaisten asioiden parissa toimivia alueelliset verkostot tai ekosysteemit ovat? Nimeä joitakin esimerkkejä.

- Ohjelmajohtamisen näkökulmasta palvelukeskuksen on keskeistä tunnistaa tietty ongelma tai haaste, teema tai ilmiö, jonka ratkaisemiseksi tai kehittämiseksi identifioidaan ja verkotetaan kulloinkin tästä käsin tarkoituksenmukainen, monialainen osaajajoukko. Keskeistä on rakentaa silta innovaatioista ja tki-toiminnasta sekä työelämän muutoksesta jatkuvaan oppimiseen ja edelleen liiketoiminnan kilpailukyvyyn edistämiseen. Toimialakohtaiset verkostot ovat usein osoittautuneet tehokkaiksi.
- Lähtökohtaisesti palvelukeskus voi hyödyntää ja kehittää jo olemassa olevia alueellisia verkostoja; sen tulee kuitenkin säilyttää näistä riippumaton asema päätöksenteossaan.
- Yritysten, yhteisöjen ja elinkeinoelämän järjestöjen sekä koulutuksen järjestäjien ja palveluntuottajien väliset verkostot vaihtelevat alueittain ja toimialoittain. Kokonaiskuva verkostoista ja niiden toiminnasta on tällä hetkellä puutteellinen. Elinkeinoelämän tarpeiden määrittely ja täyttämisen tulee olla aina dynaamista ja johtaa palveluihin.
- Julkishallinnon työllisyyden hoidon ja elinvoimaisuuden kehittämisen verkostot (esim. ELY-keskukset ja TE-toimistot sekä kuntien elinkeinopalvelut) ovat pääosin vakiintuneita, vaikka verkostotoimijoissa tapahtuukin muutoksia. Aluehallintouudistus tuonee muutoksia tilanteeseen.
- Työelämän kehittämissuunnitelmissa, esim. Työ 2030, on toimivia toimialaverkostoja. Tulisiko palvelukeskuksella olla toimialayhteistyössä liiketoiminnan kehittämiseksi yhteistyövelvoite Business Finlandin kanssa?
- Huomattava, että kolmannella sektorilla on tapauskohtaisesti suuri merkitys julkishallinnon ja elinkeinoelämän rinnalla.
- Mainittuja: yritykset ja yhteisöt, tietyn teknologiajohdon tai päämiehen ympärillä olevat verkostot, kauppakamarit, EK ja sen jäsenliitot, Suomen yrittäjien alue- ja toimialajärjestöt, työntekijäjärjestöt, ammatillisen koulutuksen järjestäjät, korkeakoulut ja vapaa sivistystyö, ELY-keskukset, TE-toimistot ja KEHA-keskus, OPH (mm. OEF), kunnat ja maakuntaliitot.

Kuva 9: Mitä on toimiminen lähellä työelämää haastattelutulosten valossa

Verkostojen ja ekosysteemien tukemisessa ja kehittämisessä palvelukeskus voisi ottaa mallia esimerkiksi Business Finlandin tavasta toimia.¹ Sen ohjelmissa ratkotaan yhteisiä yhteiskunnallisesti ja elinkeinoelämän kannalta keskeisiä haasteita ja opitaan vertaisilta. Ohjelmat tuovat ainutlaatuisella tavalla yhteen erilaisia toimijoita. Ohjelmien avulla kootaan kriittinen massa toimijoita ja rakennetaan suomalaisten yhteistarjoamia strategisesti valikoiduille aloille ja markkinoille. Tästähän on viimekädessä kyse myös palvelukeskuksen tehtävässä kehittää alueellisia verkostoja ja ekosysteemejä, joiden rungon muodostavat työelämän edustajat sekä koulutuksen järjestäjät ja palveluntuottajat. Keinot kehittää työelämää ovat vain osaamisperusteisia.

Koska palvelukeskuksen ja Business Finlandin yhteiskunnalliset vaikuttavuuspäämäärät ovat pitkälti yhteiset, luontevaa yhteistyötä voi löytyä esim. ohjelmatoiminnan alueelta. Mm. älykkäät energiaratkaisut, kiertotalouden kehittäminen, elintarvikealan yritysten pääsy kansainvälisille markkinoille, yksilöllistetyn terveyden alustatalous ja innovatiiviset liikennepalvelut ovat sekä liiketoiminnan, että osaamisen kehittämisen yhteisiä haasteita.

¹ Lähde: [Business Finlandin ohjelmatoiminta - Business Finland](#)

Business Finlandin palvelut ekosysteemien rakentamiseen ja kehittämiseen

Ekosysteemit parantavat yritysten mahdollisuuksia innovoida, kasvaa ja menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Erityisesti pk -yritykset saavat eväitä kasvuun ja suuret, usein veturiyrityksinä toimivat, vauhtia uudistumiseen. Yhteistyö vie pidemmälle.

Rahoitamme yritysryhmien ja tutkimusorganisaatioiden yhteishankkeita, joissa osapuolilla on yhteinen tavoite. Lisäksi voimme rahoittaa veturiyrityksen projektia, joka hyödyntää laajaa verkostoa.

Business Finlandin ohjelmat

Tarjoamme ohjelmissa Business Finlandin kansainvälistymisen ja innovaatorahoituksen palveluista kokonaisuuksia, jotka on räätälöity kunkin ohjelman tavoitteiden ja kohderyhmien mukaisiksi. Keskeistä ohjelmissa ovat verkostot, jotka tarjoavat samojen haasteiden kanssa painiville toimijoille vertaisoppimista ja yhteisvoimaa.

Lähde: [Ekosysteemien rakentaminen - Business Finland](#) ja [Business Finlandin ohjelmatoiminta - Business Finland](#)

Kuva 10: Business Finlandin palveluita ja ohjelmia

Elinkeinoelämän keskusliitto EK uskoo myös ohjelmajohtamisen malliin eri toimialojen liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisessä. *Covid Digital Game Changers Task Force*:n tavoitteena oli kerätä yhteen Suomen digitalisaation edelläkävijäyrityksiä pohtimaan sitä, miten koronapandemia muuttaa liiketoimintaa, työntekemisen tapoja sekä asiakasodotuksia. Yhdessä yritykset voivat parhaiten ratkoa näitä haasteita, jotka koskettavat kaikkia suomalaisia yrityksiä. Digitalisaation edelläkävijöillä on myös mahdollisuus voittaa uusia markkinaosuuksia kansainvälisesti. EK:n työn edetessä kävi ilmeiseksi, että muutostarpeet kohdistuvat myös osaamiseen ja uuden oppimiseen.

EK:n *Digital Game Changers* tunnisti Suomelle kuusi keskeistä kasvualuetta:

1. Euroopan muuttaminen hiilineutraaliksi
2. Teollinen 5G verkkoteknologia
3. Itseohjautuva ja ilmastoneutraali merilogistiikka
4. Yhteiskunnan laajuinen kyberturvallisuus
5. Digitaalinen tapa työskennellä
6. Kestävät, vastuulliset ja terveyslähtöiset palvelut

EK:n julkiseen valtaan kohdistuvat odotukset em. kasvualueisiin liittyen ovat puolestaan:

1. Suomessa elvytysinvestoinnit pitää kohdentaa tunnistettuihin uudistaviin kasvualoihin. On tehtävä valintoja, jotta investoinnit pysyvät riittävän suurina ja vaikuttavina.
2. Kansallisessa edunvalvonnassa on varmistettava se, että EU-tasoiset ohjelmat ovat yhtä kunnianhimoisia ja uudistavia.
3. Kotimaista julkista innovaatorahoitusta on lisättävä merkittävästi ja se on kohdennettava liiketoimintalähtöisesti kasvualojen osaamista kasvattamaan. Silloin sen avulla voidaan kotiuttaa myös EU-rahaa ja samalla varmistaa kasvu sekä uudistuminen ja työpaikat.
4. Vihreän siirtymän lisäksi tarvitaan edelleen panoksia digiloikkaan ja kyberturvaan. Sekä yritysten, että kansalaisten digikyvykkyyksien kehittämistä on tuettava, jolla vältetään digipudokkaiden syrjäytyminen ja vauhditetaan kestävä kasvua.

Lähde: [Digital Game Changers -ryhmän tuloksia - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](#)

Kuva 11: EK:n Digital Game Changers

OKM ja TEM sekä palvelukeskuksen rooli ja rahoitus markkinoilla

Suuri osa työuran aikaisesta osaamisen kehittämisestä tapahtuu työpaikoilla yritysten ja julkisyhteisöjen henkilöstölleen hankkimina osaamispalveluina mutta merkittävässä määrin myös muulla tavoin työssä oppimisena. Työnantaja (ml. kunta- ja valtiotyönantaja) maksaa tällä hetkellä arviolta noin 1,2 Mrd € henkilöstökoulutuksen kustannuksina. Valtio ja kunnat rahoittavat koulutusjärjestelmän kautta suoraan aikuisväestölle kohdentuvaa koulutustarjontaa noin 1,8 Mrd €:lla. Työikäisille järjestettävän koulutustarjonnan ja neuvonta- ja ohjauspalvelujen osalta keskeisimpiä toimijoita ovat koulutus-, ohjaus- ja työllisyyspalveluja järjestävät oppilaitokset, korkeakoulut ja muut organisaatiot sekä ELY-keskukset, TE-palvelut ja Opetushallitus.

Jatkuvan oppimisen parlamentaarisisissa linjauksissa tarkastellaan jatkuvaa oppimista kokonaisuutena, yli organisaatio- ja hallinnonalarajojen. Osa uudistuksen toimeksiantoon kuuluvista toimenpiteistä on jo käynnistynyt tai niitä toteutetaan osana hallinnonalojen yhteistä, hallinnonalakohtaista tai koulutusastekohtaista kehittämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi OKM:n nopean aikavälin keinot osaajapulaan vastaamiseksi ja heikoilla perustaidoilla olevien aikuisten kouluttamiseksi, mihin valtion vuoden 2020 talousarviossa ja neljännessä lisätalousarviossa osoitettiin rahoitusta.

Merkittävistä panoksista huolimatta osaamisen kehittäminen kasaantuu voimakkaasti. Koulutuksen julkinen rahoitus kohdistuu pääosin tutkintoon johtavaan koulutukseen¹, jota etenkin työssä olevat hyödyntävät. Sen sijaan heikot perustaidot kasautuvat tyypillisesti vanhemmille ikäluokille, matalasta sosiaaliekonomisesta taustasta tuleville ja/tai maahanmuuttajille.

OKM:n hallinnonala on suunnannut ja kohdennanut koulutuksen järjestäjien työtä myöntämällä lähes vuosittain eri politiikkatavoitteita tukevia valtionavustuksia koulutuksen järjestäjille. Tämä poikkeaa yleiskatteellisen perusrahoituksen periaatteesta, jonka mukaisesti koulutuksen järjestäjä päättää sille myönnetyn järjestämisluvan ja vuotuisen rahoituspäätöksen puitteissa sekä oman ensisijaisen palvelualueensa tarpeiden pohjalta koulutustarjonnastaan. Lisäksi eri koulutusasteet tai koulutuksen järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat yhdistäviä temaattisia hankkeita on vaikea rahoittaa ja hallinnoida tätä kautta.

TEM-konserniin kytkeytyvissä ELY-keskusten eräs perustehtävä on työmarkkinoiden toimivuuden varmistaminen erilaisin työvoimapalveluin. Keskusten vastuulla on tutkintoon johtamaton työvoimakoulutus. Keskuksissa työskentelee myös jatkuvan oppimisen koordinaattoreita, jotka muodostavat valtakunnallisen verkoston. Yhteistyötä tehdään oppilaitosten, muiden palveluntuottajien, yritysten, kunnallisten toimijoiden, TE-palvelujen ja muiden sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on koota seudullisesti yhteen jatkuvan oppimisen toimijat ja palvelut, sekä ideoida ja edistää yhteistyössä uudenlaisia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia jatkuvan oppimisen kokeiluja.

¹ Vähintään 25-vuotiaiden ammatillisiin opintoihin ja vähintään 25-vuotiaana aloittaneiden korkeakouluopintoihin, pääasiassa tutkintoon johtavaan koulutukseen, käytetään julkista rahaa yhteensä laskennallisesti arvioituna noin 1,35 MRD€. Ammatillisen koulutuksen opiskelijoista (265 000) 46 % ja korkeakoulujen uusista opiskelijoista (63 500) 46 %a on 25–59-vuotiaita. Lähde Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset, s. 27

Palvelukeskuksen koulutus- ja osaamispalveluiden rahoituksesta eli rahoituksen suuntaamisesta eri osaamispalveluihin on säädetty seuraavaa:

<p>Palvelukeskus voi myöntää valtionavustusta:</p> <ol style="list-style-type: none">1) ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (531/2017) 5 §:ssä tarkoitettujen tutkintojen ja tutkinnon osien järjestämiseen;2) vapaasta sivistystyöstä annetussa laissa (632/1998) tarkoitetun oppilaitoksen ylläpitäjän järjestämään koulutukseen;3) yliopistolain (558/2009) 7 §:ssä tarkoitettujen tutkintojen, erikoistumiskoulutuksen ja tutkintojen osia sisältävän koulutuksen järjestämiseen;4) ammattikorkeakoululain (932/2014) 10 §:ssä tarkoitettujen tutkintojen, ammatillisen opettajankoulutuksen, erikoistumiskoulutuksen ja tutkinnon osia sisältävän koulutuksen sekä maahanmuuttajille tarkoitetun koulutuksen järjestämiseen;5) Saamelaisalueen koulutuskeskuksesta annetussa laissa (252/2010) tarkoitetun saamen kielen ja kulttuurin opetuksen järjestämiseen;6) koulutukseen hakeutumista ja osallistumista tukevaan toimintaan;7) toimialaan kuuluvan toiminnan kehittämiseen ja kokeiluihin. <p>Kokonaisen ammatillisen tutkinnon tai korkeakoulututkinnon suorittamiseen johtavan koulutuksen järjestämiseen valtionavustusta voidaan myöntää vain erityisestä syystä.</p> <p>Myönnettäessä valtionavustusta ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa tarkoitetun koulutuksen järjestämiseen tulee ottaa huomioon opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (1705/2009) 32 c §:ssä tarkoitettujen varainhoitovuoden tavoitteellisten opiskelijavuosien riittävyys koulutuksen järjestämiseen.</p> <p>Valtionavustuksen tulee kattaa 1 momentin 1–5 kohdassa tarkoitetun koulutuksen järjestämisestä aiheutuvat kokonaiskustannukset. Valtionavustuksen määrässä tulee kuitenkin ottaa huomioon 12 §:ssä tarkoitetut opiskelijoilta perittävät maksut. Valtionavustuksista säädetään valtionavustuslaissa (688/2001).</p>
--

Kuva 12: Laki jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta 682/2021, 2 luku, 8 §, valtionavustusten myöntäminen

<p>Palvelukeskus voi hankkia koulutusta ja muita osaamispalveluita. Edellä 8 §:n 2 momentissa tarkoitetun korkeakoulututkinnon hankintaan sovelletaan, mitä yliopistolain 9 §:ssä ja ammattikorkeakoululain 13 §:ssä säädetään tilauskoulutuksesta.</p> <p>Hankinnan kohteeseen liittyvissä laatuvaatimuksissa on otettava erityisesti huomioon koulutus- tai osaamispalvelun laatu, resursointi ja vaikuttavuuden seuranta.</p>
--

Kuva 13, Laki jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta 682/2021, 2 luku, 9 §, koulutus- ja osaamispalveluiden hankinta

Valtion talousarvion mukaan vuonna 2022 jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen toimintamenot ovat 1,1 M€. Jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämiseen on varattu resursseja 43,0 M€, joiden tulisi olla sidottuja 31.12.2022 mennessä. Kehyspäätöksen mukaan vuosille 2023 ja 2024 koulutuksiin, tukitoimiin ja hankintoihin on kumpanakin vuonna varattu vain 10,0 M€. Tältä osin palvelukeskuksen kykyyn toteuttaa tarkoitustaan liittyy epävarmuutta, erityisesti hallituskauden pian vaihtuessa.

Palvelukeskuksen keskeinen haaste on edellä mainitusta syystä sen toiminnan pidemmän aikavälin jatkuvuuden turvaaminen. Tähän vaikuttaa ratkaisevasti palveluilla saavutettavat nopeat ja konkreettiset tulokset (so. vaikuttavuus ja tehokkuus), joiden turvin palvelukeskus lunastaa oman paikkansa yhteiskunnassa jo meneillään olevalla hallituskaudella.

Talousarvioesitys 2022, pääluokka 29 (opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala), selvitysosa	
Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen toiminta- menot, siirtomääräraha 2 v.	14,45 M€, josta
<ul style="list-style-type: none"> • toimintamenot 1,10 M€ ja • määrärahasta on varattu jatkuvan oppimisen uudistamiseen (RRF, pilari3) osana elpymis- ja palautumissuunnitelmaa 13,35 M€ 	
Jatkuvan oppiminen ja osaamisen kehittäminen, siirtomääräraha 2 v.	16,01 M€
<ul style="list-style-type: none"> • vrt. vuoden 2021 varsinainen talousarvio 47,51 M€ • vrt. vuoden 2021 III -lisätalousarvio 46,30 M€ • vrt. vuoden 2020 tilinpäätös 46,51 M€ 	

Kuva 14: Palvelukeskuksen toimintamenot sekä palveluiden rahoitus- ja hankintamäärärahat hallituksen esityksessä eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2022.

EU:n elpymis- ja palautumistukiväline (RRF) on EU:n elpymisvälineen (Next Generation EU) suurin ohjelma. Sen avustuksista 70 prosenttia myönnetään vuosina 2021–2022 ja 30 prosenttia myönnetään vuonna 2023. Elpymis- ja palautumissuunnitelman (RRP) toimenpiteet liittyvät Suomen kestävän kasvun ohjelman tavoitteeseen osaamistason nosto ja jatkuvan oppimisen uudistus. Ohjelma jakautuu neljään pilariin, joista RRF pilari3 on ”työllisyysasteen ja osaamistason nostaminen kestävän kasvun vauhdittamiseksi”.

Jatkuvan oppimisen uudistuksen ja digitalisaatio-ohjelman RRF-määrärahat vuosille 2021-2024 ovat yhteensä 90 M€, josta OKM 46 M€, TEM 7,65 M€, palvelukeskus 35,5M€ ja OPH 0,85 M€. Tarkoituksensa mukaan määrärahat jakaantuvat seuraavasti: koulutus, tukipalvelut ja hakeva toiminta 30,0 M€, työ- ja osaamistarpeiden ennakointi 4,0 M€, ohjaus sekä osaamisen arviointi ja validointi 10,0 M€ sekä jatkuvan oppimisen digitalisaatio-ohjelma 46,0 M€.

Palvelukeskus	2021	2022	2023	2024
RRF, koulutukset	5 000 000	11 000 000	10 000 000	4 000 000
htv koulutusten kohdentamiseen	3,0	5,0	5,0	2,0
RRF, ennakkoinnin digitaalinen ekosysteemi	200 000	1 000 000	1 000 000	300 000
htv	0,5	1,0	1,0	0,5
RRF, osaamiskartoitukset	-	1 350 000	1 350 000	300 000
htv	-	1,0	1,0	1,0
RRF -resurssit yhteensä	5 200 000	13 350 000	12 350 000	4 600 000

Kuva 15: Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen käytössä olevat RRF-resurssit vuosina 2021–2024. RRP-implementointipäätös sisältää resurssien kohdentamista koskevia määräyksiä.

Yhteenvedona voidaan laskea, että Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen käytössä vuosina 2021–2024 on yhteensä 102,9 M€ arvosta määrärahoja jakaantuen seuraavasti: palvelukeskuksen toimintamenot 4,4 M€, OKM:n rahoitus koulutukseen, tukitoimiin ja hankkeisiin 63,0 M€ sekä RRF-rahoitus koulutuksiin, ennakointiin ja osaamiskartoituksiin 35,5 M€.

RRF-määrärahojen käyttöön sisältyy sitovia tulostavoitteita; esim. RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q2/2025 (Jotpa) käynnistettyihin koulutusohjelmiin on osallistunut vähintään 7 800 henkilöä, joista 1 500 kuuluu aliedustettuihin ryhmiin. Laskennallisesti 30 M€:n RRF-

kokonaisuusmäärärahan pohjalta koulutuspalvelun rahoitus-/hankintahinnaksi muodostuu noin 3 850 €/opiskelija. Mikäli keskimääräinen opiskeluaika olisi 4 kk, opiskelijapaikan vuotuiseksi ”yksikkö hinnaksi” muodostuisi noin 11 500 €.

Valtion talousarvion 2022 mukaisesti opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala myöntää valtionosuutta ja -avustusta mm. ammatilliseen koulutukseen 1 008, 74 M€ (laskennallinen 1 999, 53 M€), valtionrahoitusta ammattikorkeakoulujen toimintaan 919, 70 M€ ja valtionrahoitusta yliopistojen toimintaan 1 875,17 M€. Tästä yli 25-vuotiaiden ammatillisiin opintoihin ja yli 25-vuotiaana aloittaneiden korkeakouluopintoihin, pääasiassa tutkintoon johtavaan koulutukseen, julkista rahaa on yhteensä laskennallisesti arvioituna noin 1 350,00 M€. Vapaaseen sivistystyöhön kohdistetaan noin 170 M€. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala myöntää puolestaan vuonna 2022 julkisiin työvoima- ja yrityspalveluihin 285,90 M€, josta ammatillisen työvoimakoulutuksen hankintaan 44,1 M€ ja kotoutumiskoulutuksen 53,3 M€.

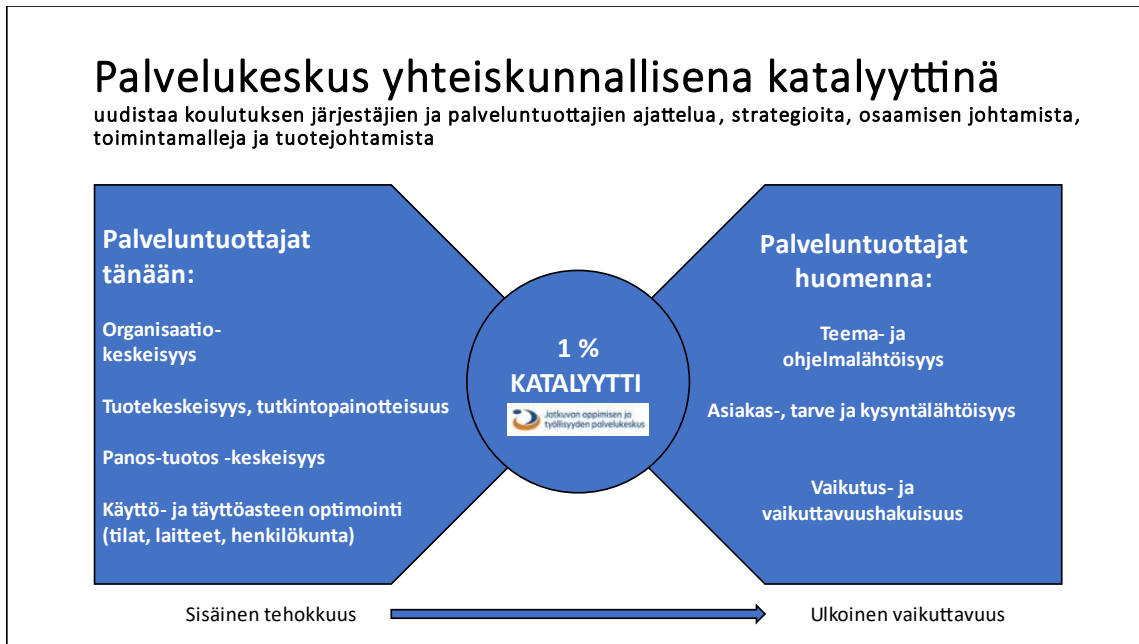
Palvelukeskuksen vuosina 2021–2024 käytettävissä olevaa koulutus-, eri tukitoimiin kohdistuvaa ja hankerahoitusta on hyödyllistä verrata OKM:n ja TEMin toiminnanalojen vuotuisen rahoituksen määrään. Vertailun tuloksena voidaan todeta, että palvelukeskuksen rahoittamat ja hankkimat palvelut vastaavat arvoltaan alle 1 % (noin 0,8 %) em. hallinnonalojen yhteenlasketusta vuotuisesta palvelurahoituksesta ja -hankinnasta.

Edellä esitetyn nojalla voidaan todeta, että palvelukeskuksen rahoitusosuus on häviävän pieni, kun sitä verrataan OKM:n perusrahoituksena yli 25-vuotiaiden palvelemiseen suunnattujen valtionosuuksien kokonaisuuteen tai TEMin innovatiivisuutta ja nopeutta vaativien politiikkatoimenpiteiden rahoitukseen.

Kokonaisrahoituksen allokaatiota ei voi pitää optimaalisena toimintaympäristön sekä työmarkkinoiden nopeiden muutosten ja muuttuvien tarpeiden näkökulmasta. Koska koulutuksen kokonaisrahoituksen lisääminen ei ole realistinen tavoite OKM:n hallinnonalalla, sen kanavoitua palvelutuotannon rahoittamiseksi kannattaa arvioida uudelleen. Esim. toisen asteen uudistuksen yhteydessä valtionosuuksien suuntaamista ja kohdentamista arvioidaneen joka tapauksessa uudelleen oppivelvollisuuden sekä jatkuvan oppimisen rahoitusmäärien ja -kanavien välillä.

Palvelukeskuksen rahoittamat ja hankkimat palvelut voivat olla jatkossa OKM:n ja TEMin hallinnonalojen toimintaa ”täydentäviä”, mutta samanaikaisesti myös yhteiskunnallisesti katalyyttinomaisessa roolissa. Tämä tarkoittaa, että niiden avulla tulee saavuttaa niiden hankinta-arvoa suurempi ns. ”vipuvaikutus” koulutuksen järjestäjien ja markkinaehtoisten osaamispalveluiden tuottajien kulttuurin, strategioiden, osaamisen johtamisen sekä tuotejohtamisen ja toimintaprosessien kehittämistyössä. ¹ Verrokkiryhmien (lue: OKM ja TEM) palvelutoimintaa parempi vaikuttavuus on palvelukeskuksen mahdollisuus lunastaa olemassaolon oikeutensa itsenäisenä toimijana valtion tulohajauksen näkökulmasta.

¹ Tarpeet työuran aikaiseen osaamisen kehittämiseen ovat mittavia eikä ole mahdollista, että kaikkiin jatkuvan oppimisen tarpeisiin voitaisiin julkisin varoin vastata. Jatkuvan oppimisen uudistaminen on toteutettava pääasiassa kehyksen sisällä. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että rajalliset julkiset voimavarat kohdennetaan yhteiskunnan ja työelämän kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Lähde: Keskustelumuistio: Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien kehittäminen koulutusjärjestelmässä, OKM 4.10.2021.



Kuva 16: Palvelukeskuksen rahoittamat ja hankkimat palvelu uudistavat järjestäjien ajattelua ja näkemysellisyyttä, strategiaa sekä toimintamalleja ja tuotejohtamista

3. PALVELUKESKUKSEN VARSINAISET EDUNSAAJAT, ASIAKKAAT JA NÄILLE ANNETTAVA PALVELULUPAUS

Kohtaannossa työmarkkinoilla on viime kädessä kyse yksittäisen työntekijän ja yrityksen odotusten ja tilannetekijöiden yhteensopivuudesta. Yhteiskunta voi tukea yksilöitä ja työyhteisöjä informaatio-ohjauksella sekä tarjoamalla erilaisia osaamis-, työelämän kehittämis- ja työllisyyden hoidon palveluja. Keskeisten valtakunnallisten tai alueellisten toimijoiden verkottuminen ja ekosysteemien muodostuminen tarjoavat tälle työlle vankan tuen mm. yhteisesti asetetun vision ja jaettujen päämäärien muodossa. Näin esim. rajalliset resurssit voidaan suunnata ja kohdentaa tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla.

Palvelukeskuksen toiminnan (so. sen rahoittamien ja hankkimien palveluiden) kohderyhmänä on koko työikäinen väestö (so. 15–64-vuotiaat henkilöt). Työikäisiä oli vuonna 2019 noin 62 % väestöstä eli runsaat 3,4 miljoonaa. Vuonna 2020 Suomen työikäinen väestö kääntyi pysyvään laskuun ensi kertaa vuodesta 1865 alkaneen tilastointihistorian aikana. Työikäisten suhteellinen ja absoluuttinen määrä ovatkin laskussa koko ennustehorisontin ajan.

Toimiala- ja alueelliset erot työvoiman kysynnän ja tarjonnan välillä sekä osin ennakoimattomat suhdannevaihtelut ovat johtaneet pysyvään kohtaanto-ongelmaan suomalaisilla työmarkkinoilla. Tavoitetta korkeasta työllisyysasteesta ei ole saavutettu, mikä heijastuu myös julkiseen talouteen. Nykyinen julkisesti rahoitettu osaamisen kehittämisen ja työllisyyden hoidon palvelurakenne kykenee vain osittain vastaamaan väestön nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Koska työikäinen väestö ja sen perustellut osaamistarpeet ovat suuret, palvelukeskuksen toimenpiteet sekä sen suoraan rahoittamat tai hankkimat osaamispalvelut ovat tervetulleita, mutta voivat palvella vuosittain kuitenkin vain murto-osaa asiakastarpeista. Tämä tarkoittaa ainakin kolmea eri asiaa:

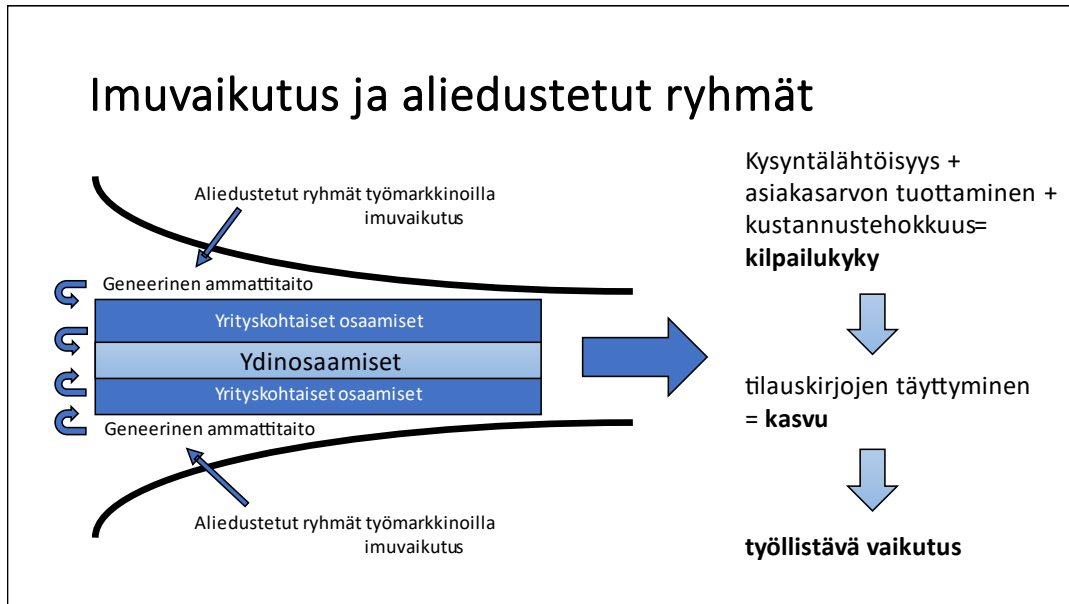
- palvelukeskuksen asiakaskohderyhmä tulee jakaa riittävän homogeenisiksi klustereiksi (esim. sosioekonominen status tai toimialajako) ja priorisoita palvelutarve näiden välillä (so. kohdennetut toimenpiteet ennakointitiedon ja tarjontaa koskevan tilannekuvan pohjalta)
- palvelukeskuksen palvelut eivät saa olla miltään osin päällekkäisiä OKM:n ja TEMin hallinnonalojen ko. kohderyhmiin rahoittamien tai hankkimien palveluiden kanssa
- palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden tulee edustaa sellaista edelläkävijyyttä, jonka ansiosta nykyiset koulutuksen järjestäjät ja palveluntuottajat omaksuvat ne asteittain osaksi perusrahoituksellaan tuottamia palveluita, niiden sisältöjä, menetelmiä ja oppimisympäristöjä (ns. ”katalyytti- ja vipuvaikutus”)

Monista OECD-maista poiketen Suomessa ei ole rakennetta, jonka tavoitteena on motivoida heikot perustaidot omaavia aikuisia ja systemaattisesti tukea heitä perustaitojen hankkimisessa ja vahvistamisessa. Aliedustettujen ryhmien osalta olennaista on, että kullekin ryhmälle tarjotaan palveluita suhteessa niihin syihin, joiden vuoksi he ovat jääneet aikuiskoulutuksen ulkopuolelle.

Aliedustetuista ryhmistä huolehtiminen on paitsi koulutus- ja työllisyyspolitiikkaa, mitä enemmän myös elinkeinopolitiikkaa kohtaanto-ongelman syvetessä. Em. asiakasryhmät muodostavatkin monelle työvoimapula-alalle (mm. sote ja kipa) merkittävän reservin saavuttaessaan ko. alan tutkintojen perusteissa kuvatun geneerisen ammattitaidon. Näillä aloilla rekrytointikynnyksen ylittäminen ei useinkaan vaadi erityistä työpaikkakohtaista erikoisosaamista tai koulutuspalvelun räätälöintiä.

Jatkuvan oppimisen uudistuksella vastataan läpi elämän jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaa osaamista. Uudistuksen vision mukaan osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Tähän liittyvä tavoite on, että työyhteisöt tukevat uuden oppimista. Kysyntä- ja tarvelähtöisyydestä huolimatta palvelukeskus ei saa rahoittaa yksittäiselle yritykselle räätälöityjä palveluita (ns. yritysryhmä), eikä voi näin ollen myöskään suunnitella palveluitaan yhden yrityksen

tarpeiden pohjalta. Kysyntä- ja tarvelähtöisen räätälöinnin asiakasklustereita voivatkin olla ainoastaan toimiala- ja ammattiryhmätasot.



Kuva 17: Investoinnit yritysten ydinosaamiseen ja kilpailukykyyn johtavat työvoimatarpeen kasvuun, mikä helpottaa myös ns. "aliedustettujen ryhmien" työmarkkinoille pääsyä. Heidän perusammattitaidostaan huolehtiminen on myös elinkeinopoliittinen päämäärä.

Työelämän osallistuminen työkäisen väestön osaamista koskevien tavoitteiden muotoiluun ja toimeenpanoon on ollut satunnaista ja perustunut lähinnä määräaikaisiin hankkeisiin ja työryhmiin. Työelämä ei ole riittävästi kiinnittynyt sellaisiin rakenteisiin, joilla julkinen hallinto tukee muutoksen hallintaa ja edistää kilpailukykyä.

<p><u>Yksilöt</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Työstä työhön siirtyvät: tyourallaan etenevät (horizontaali, sis. ns. "huippuosasajat" ja vertikaali) ja työnvaihtajat (sis. rakennemuutoksista kärsivät)• Perustaitojaan vahvistavat: pelkän perusasteen varassa työelämässä olevat, muut "aliedustetut ryhmät"• Työn ulkopuolelta työmarkkinoille siirtyvät: sis. myös maahanmuuttajat <p><u>Työyhteisöt</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kasvu- ja työvoimaa rekrytoivat yritykset: kohtaanto-ongelman ratkaiseminen• Uudet liiketoiminta-alueet: osaamisen johtamisen ja kehittämisen rooli innovaatioekosysteemeissä• Digitalisaation muutosvoima: mm. työn tuottavuuden kasvattaminen <p><u>Yhteiskunta</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Yhteiskunnallinen vaikuttavuus: "value for money", siemenrahoitus ja katalyyttivaikutus• Työmarkkinoiden toimivuus: osaamisen "pitovoima" sekä nivelvaiheiden joustavuus ja nopeus
--

Kuva 18: Palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien osaamispalveluiden varsinaisia hyödynsääjiä eli asiakkaita ovat yksilöt, työyhteisöt ja yhteiskunta. Yhteenveto laadittu haastattelujen pohjalta.

Millainen tai mitä asioita ja näkökulmia sisältävä lause voisi sopia toimintaansa aloittavan palvelukeskuksen arvo- tai asiakaslupaukseksi?

- Jatkuva oppiminen on häilyvä käsite, elementit ripoteltu ympäri yhteiskuntaa ⇔ **palvelukeskus on kokoavan tekijä** (kokoava ote), ns. "yhden luukun periaate" ⇔ tämä kiteyttää palvelukeskuksen aseman osana valtiohallintoa.
- VAIHTOEHTO 1: Palvelukeskuksen on oltava "hyödyllinen" toimija; sen odotetaan oleva **edelläkävijä ja ketterä uudistaja, uutta ennakoiva suunnan näyttäjä ja liikkeelle paneva voima sekä aktiivinen kehittäjä** (vrt. sektoriministeriöiden ns. "perusrahoituksella" hankittavat palvelut).
- Palvelukeskus **osallistuu sanoilla, mutta varsinkin teoilla yhteiskunnalliseen keskusteluun** (vrt. Sitra ja "Osaamisen aika" -hanke); palvelukeskus haastaa sektoriministeriöt uudistamaan oman palvelutuotantonsa laatua ja vaikuttavuutta.
- Ajantasaisuus palvelulupauksen ytimessä, "olen ajan hermolla", relevanttia tulevaisuuteen suuntaavaa osaamista, mikä johtaa parempaan menestykseen työ- ja muussa elämässä. Palvelukeskus takaa, että sinä pysyt työllisenä ... osaaminen on aina sillä tasolla, jota työelämä edellyttää.
- VAIHTOEHTO 2: Onko palvelukeskuksella omia kasvoja vai järjestäjien ja palveluntuottajien kasvot, yrityksille ja yksilöille ⇔ **palvelulupaus järjestäjien ja markkinatoimijoiden suuntaan**, palvelukeskus auttaa näitä toimijoita tekemään työtään vielä vaikuttavammin ("valon kantaja", luo raamia ja tuo synergiaetuja, kokoava rooli, hyvien käytänteiden edustaja, ekosysteemien fasilitointi, uusien mallien luoja, pilotit, ennakointi, jne.).
- Em. edellyttää strategiatyötä: kirkastetaan visiota, kuvataan strategiset tavoitteet ja sieltä "pureksitaan" arvolupaus: rakennetaan lain mainitsemien neljän tehtävän kautta.

Kuva 19: Näkökulmia palvelukeskuksen asiakas-/palvelulupaukseen haastattelujen pohjalta

4. PALVELUKESKUKSEN TUOTEJOHTAMINEN JA TUOTTEISTAMINEN

Mitä on tuotejohtaminen?

Mitä on tuotejohtaminen
palvelukeskuksen kontekstissa?

- **Tuotestrategian laadinta**; vrt. palvelukeskuksen tarkoitus ja tavoitteet
- **Markkinamahdollisuuksien tutkimista**; vrt. eri asiakassegmenttien tarpeiden tunnistaminen ja arviointi
- **Tuotesuunnittelu**; ratkaistaanko palvelun avulla asiakkaan oikeita ja todellisia tarpeita vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti
- **Tuotemarkkinointia**; kommunikaatiota palvelukeskuksen arvoja asiakaslupauksesta eri asiakasja sidosryhmien suuntaan
- **Tuotteiden elinkaaren hallinta**; jatkuvalla kehittämisellä maksimoidaan palveluiden arvo asiakkaille, palvelukeskukselle ja yhteiskunnalle

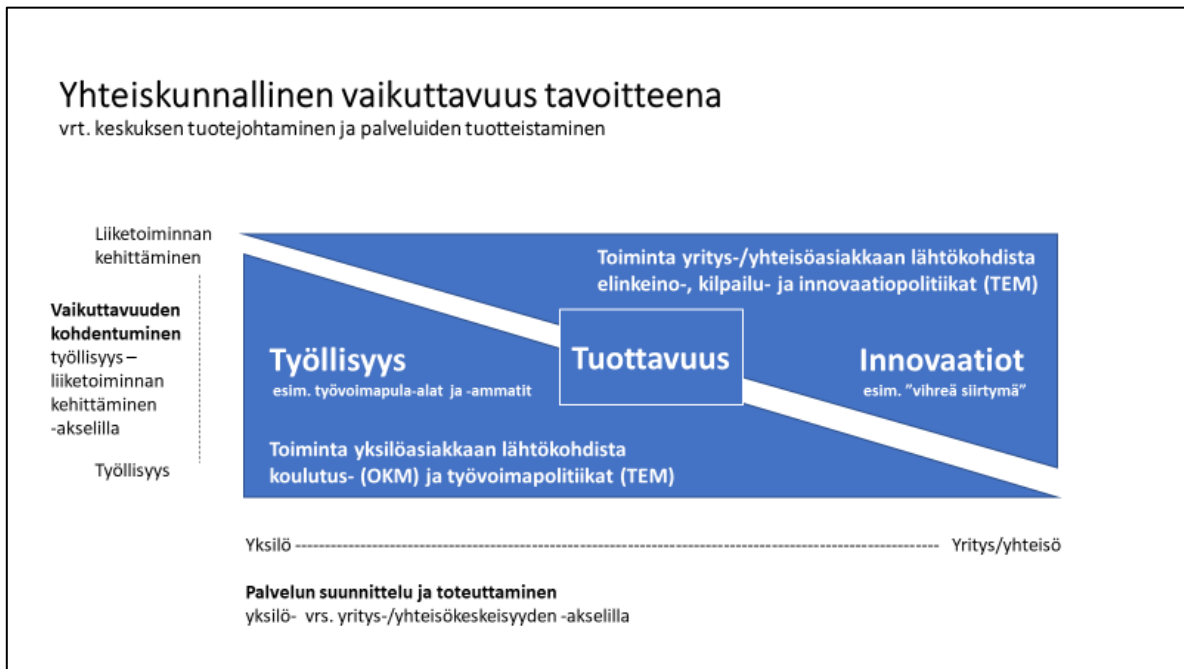
- **Tuotehallinta**; tuoteportfolion ja-ryhmien johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko

Kuva 20: Tuotejohtaminen palvelukeskuksen kontekstissa

Tuotestrategia on suunnitelma tarjonnasta, joka toteuttaa palvelukeskuksen kokonaisstrategiaa eli tarkoitusta ja jonka avulla palvelukeskus saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tuotestrategia perustuu palvelukeskuksen rooliin ja profiiliin ("pelipaikka"), tavoitteisiin ja omiin vahvuuksiin. Palvelukeskuksen tuotestrategialle sen yhteiskunnalliset rajat asettaa keskuksen täydentävä rooli palveluntuottajana (so. valtavirrasta poikkeava) osana valtiohallinnon kokonaisuutta (lähinnä suhde OKM:n ja TEM:in jo olemassa olevaan palvelutarjoamaan). Palvelukeskuksen tuotestrategian päämääränä on maksimoida keskukselle kulloinkin myönnettyjen resurssien vaikuttavuustulokset niin yksilö- ja yritysasiakkaan kuin yhteiskunnankin näkökulmista.

Palvelukeskuksen tarkoituksen ja sen tuotestrategian toteuttamisen kannalta lienee luonnollista, että alkuvaiheessa (1.) rahoituksen ja hankintatoimen pääasiallinen kohde on tukea sellaisen geneerisen osaamisen ja ammattitaidon hankkimista tai päivittämistä (so. täydentämistä), jolla ko. henkilö työllistyy välittömästi työvoimapulasta kärsiville toimialoille sekä yrityksiin ja yhteisöihin. Keskipitkällä tähtäimellä (2.) vaikuttavuustavoitteissa painottuu yritysten ja yhteisöjen tuottavuuden parantaminen, joka on välttämätöntä työikäisen ja työmarkkinoilla toimivan väestönosan pienetessä Suomessa lähivuosina. Pitkällä tähtäimellä (3.) vaikuttavuustavoitteiden pääpainopistealue on yritysten ja yhteisöjen innovaatioiden ja kilpailukyvyn vahvistaminen.

Edellä olevaa voi kuvata myös niin, että toiminnan palvelukeskuksen toiminnan käynnistämävaiheessa painotetaan luovutetun työpanoksen kasvattamista ja sen jälkeen huomio kiinnitetään erityisesti tuottavuuden kasvuun. Molemmilla ko. tekijöillä on merkittävä rooli suomalaisen bruttokansantuotteen kasvun kannalta.



Kuva 21: Palvelukeskuksen kulloinkin rahoittamien ja hankkimien palveluiden vaikuttavuuspäämäärät elävät ajan, palvelukeskuksen toimintaympäristön odotusten/vaatimusten ja sen itselleen muodostamien valmiuksien mukaan

Kohtaanto-ongelman ratkaisemisen sekä ja yritysten ja yhteisöjen kilpailukyvyyn vahvistamisen yhteiskunnalliset vaikutukset liittyvät työllisyyden kasvuun (ansiotuloverokertymän kasvu ja työttömyydestä johtuvien sosiaalisten etuuksien vähentyminen) sekä yritysten kilpailuaseman ja edelleen kasvun vahvistumiseen (yhteisöverokertymän kasvu). Molemmilla on suora yhteys suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjan varmistamiseen. Lisäksi ELY-keskuksissa on (määräaikaista) jatkuvan osaamisen koordinaattoreita.

Markkinamahdollisuuksien tutkiminen on palvelukeskuksen tuotejohtamisen ensimmäisiä tehtäviä. Keskuksen tulee luoda kuva siitä, mitä markkinat tarvitsevat ja mitä palvelukeskuksen asiakkaat haluavat. Etenemisen tulee olla systemaattista, palvelukeskuksen strategia, rooli ja positio koko ajan mielessä pitäen.

Työvoimatarpeiden muutoksia koskevaa kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa kerätään ja tuotetaan Suomessa runsaasti (mm. OPH, ELY-keskukset, KEHA ja maakunnat sekä eri järjestöt ja koulutuksen järjestäjät). Ennakointitiedon hyödyntämisen mekanismit ovat kuitenkin osin heikkoja.

Mm. teknologia kehityksen ja ilmastomuutoksen seurauksena muutospaineita on jatkossa monilla toimialoilla. Monipuolisen (kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen) tiedon tuotanto on ennakoinnille ominaista, mutta tiedon kokoaminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa (so. tiedolla johtaminen) on kuitenkin ennakoinnin keskeinen tavoite. Tältä osin palvelukeskuksen ennakoinnista vastaavat viranhaltijat ovat luonnollinen työpari koulutuksen rahoittamisesta ja osaamispalveluiden hankinnasta vastaaville viranhaltijoille.

Spontaani kysymyksenasettelu: "Mille asiakasryhmille suunnattuja, mihin tarpeisiin ja millaisia palveluita nykyisestä palvelujärjestelmästä puuttuu? Kyse on eräällä tavalla "valtavirrasta poikkeamisesta" osana valtiohallinnon palvelukokonaisuutta."

- Palvelukeskuksen tehtävä ei ole korjata tai paikata nykyisten toimijoiden puutteita = **uusille kohderyhmille, uusia palveluita, uudella tavalla** = OKM ja TEM keskittyvät päätoimisiin opiskelijoihin; palvelukeskus työn ohessa tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen.
- **Ohjelmajohtamisen ja siemenrahoituksen näkökulma** (Sitra, BF, yms.), **ekosysteemiajattelu koulutusasteriippumattomasti** ⇔ **palvelukeskus ei lähde toistuvien hankintojen markkinoille** (so. palvelukeskus on uusien palveluprosessien ja -tuotteiden "testausalusta" ja pilotoija).
- Valitut keskeiset tunnistetut megatrendit ja muutostekijät työelämän kannalta. Esim. missä tulevaisuusteknologioiden kärjissä Suomi haluaa olla mukana? Millaista uutta liiketoimintaa syntyy nykyisten toimialojen rajapinnoille? Edistetään ilmiöiden ja teemojen leviämistä (mm. digitaalisuus ja vihreä siirtymä).
- Myös toimialakohtainen lähestymistapa mahdollinen (so. vertikaalisuus, esim. päämies ja alihankkijaketjut).
- **Ennakoiva, uudistava, nopea ja vaikuttava prosessi, jolla vastataan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, on tärkeämpi kuin yksittäinen palvelutuote.**
- **Tulosperusteiset hankinnat ja indikaattorit** (so. ostetaan tuloksia ja vaikuttavuutta, vrt. ELY -keskukset) tukevat osaamisen kehittämisen panosten investointiluonnetta.
- **"Kilpailukyky"- ja "työllisyys"-sanojen painottaminen "oppimisen" ja "osaamisen" rinnalla siirtää puheen vaikuttavuuteen panosten ja tulosten sijaan.**
- Synergisesti toimivat ennakoititiedon analysointi, tieto-, neuvonta ja ohjauspalveluiden kehittäminen, alueellisten ja muiden yhteistyöverkostojen tuki sekä osaamisen kehittämisen ja työllisyyden digitaalinen palvelukokonaisuuden kehittäminen muodostavat yhdessä koulutuksen ja muiden osaamispalveluiden rahoittamisen kanssa **jatkuvan oppimisen hankekokonaisuuden**.

Kuva 22: Palvelukeskuksen markkinamahdollisuuksia haastattelutulosten valossa

Palvelukeskuksen keskeinen vaikuttavuus(tavoite) on kohtaanto-ongelman ratkaiseminen siten, että yrityksillä ja yhteisöillä on kulloinkin juuri oikea määrä niiden toiminnan edellyttämää osaamista (so. työntekijöitä) ¹ sekä työntekijöiden siirtyminen tehtävästä tai työstä toiseen ja näillä kulloinkin olevien osaamisten edelleen kehittäminen olisi mahdollisimman saumatonta.

Palvelukeskus kehittää osana kansallisia verkostoja elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden rakennemuutosten ennakoitintia kokoamalla, analysoimalla ja tulkitsemalla moninaista tutkimustietoa. Palvelukeskuksen tavoitteena on muodostaa ja ylläpitää ammattitaitoisen työvoiman kysyntää ja tarjontaa koskeva ajantasainen tilannekuva, ei lähtökohdallisesti tuottaa itse ennakoitintietoa. Palvelukeskuksen käytössä on vuosina 2021-2024 työ- ja osaamistarpeiden ennakointiin RFF-määrärahoja yhteensä 2,5 M€, joiden tarkoitus on uudistaa ennakoinninraportointijärjestelmä (so. muodostaa ennakoinnin digitaalinen ekosysteemi).

Palvelukeskukselle on asetettu tavoitteeksi, että se toimii lähellä työelämää. Tätä voidaan tulkita siten, että palvelukeskus on lähtökohtaisesti tarve- ja kysyntälähtöinen organisaatio. Operatiivisessa arjessa palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi tulee tehdä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Tämä edellyttää niveltymistä alueellisiin verkostoihin ja ekosysteemeihin. On kuitenkin ensin ratkaistava, mitä sanalla "alue" tarkoitetaan.

¹ Hallituksen esityksen (HE 76/2021 vp) mukaan palvelukeskuksen perustamisen tavoitteena on palvelujärjestelmän uudistaminen siten, että työikäisen väestön osaamisen kehittäminen olisi aikaisempaa tiiviimmin kytköksissä työelämän tarpeisiin sekä alueiden elinkeinojen ja elinvoiman kehittämiseen ja uusintamiseen.

Erilaisia aluejakoja	Esimerkkejä verkostotoimijoista
Valtakunnallinen toiminta	Eduskunta, OKM ja OPH, TEM, Tilastokeskus, työmarkkinajärjestöt, koulutuksen järjestäjien ja palveluidentuottajien yhdistykset
Suuralueet 5 kpl: Helsinki-Uusimaa, Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Pohjois- ja Itä-Suomi sekä Ahvenanmaa (Tilastokeskus)	-
ELY-keskusalueet 15 kpl (TEM)	ELY-keskukset ja TE-toimistot sekä työmarkkinajärjestöt, ennakoitinkamarit, alueelliset ammatillisen koulutuksen järjestäjät, yksityiset palveluntuottajat
Maakunnat 19 kpl	Maakuntaliitto
Työssäkäyntialueet 31 kpl, esim. Helsingin, Lahden, Raahen tai Kajaanin työssäkäyntialueet (Tilastokeskus)	-
Seutukunnat 69 kpl	-
Kunnat ja yhteistoiminta-alueet, vrt. työllisyyden kuntakokeilut	Työllisyyden kuntakokeilussa mukana olevat kokeilualueet ja kunnat 1.3.2021-30.6.2023

Kuva 23: Palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi tulee tehdä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Tämä edellyttää nivelymistä alueellisiin verkostoihin ja ekosysteemeihin.

Tällä hetkellä ja palvelukeskuksen tarpeita ajatellen luontevin alue -käsite lienee ELY-keskusalue sekä näiden työn tukena käytetyt työssäkäyntialueet (työn vastaanottaminen) ja seutukunnat (mm. ennakoititieto). ELY-keskusalueilla mm. ammatillisen koulutuksen järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat ovat tottuneet tekemään yhteistyötä mm. ennakoititoiminnan (esim. ns. Alueelliset kehitysnäkymät) ja hankintojen yhteydessä.



Kuva 24: Suomen 15 ELY-keskusaluetta.

Markkinamahdollisuuksien tarkastelu jakautuu useaan eri osa-alueeseen; ensin on ratkaistava keitä ovat palvelukeskuksen asiakkaat sekä miksi he käyttäisivät tiettyjä palveluita eli mitä asiakkaalla olevia tiedostettuja tai tiedostamattomia tarpeita ne palvelevat. Vastaukset luovat perustan keskuksen tuotejohtamisesta tehtäville päätöksille, joiden avulla keskuksen rahoittamien tai hankkimien koulutus- ja osaamispalveluiden avulla syntyy vaikuttavuutta nyt ja tulevaisuudessa.

Palvelukeskuksen yhteiskunnallinen tehtävä ja siten potentiaalinen asiakunta on laaja. Palvelukeskuksen kannattaakin jakaa markkinat sisäisesti riittävän homogeenisiin ryhmiin eli segmentoida potentiaalinen asiakaskunta esim. eri alueiden, taustan ja tarpeiden suhteen. Keskeisiä linjattavia asioita ovat mm., miten näin muodostuneet eri asiakasryhmät (so. segmentit) poikkeavat toisistaan ja mikä on kunkin asiakassegmentin koko ja potentiaali.

Haastateltujen näkemyksiä palvelukeskuksen markkinamahdollisuuksista	
<p><u>Autettu kysymyksenasetelmä</u> Mille asiakasryhmille suunnattuja, mihin tarpeisiin ja millaisia palveluita nykyisestä palvelu järjestelmästä puuttuu? Kyse on eräällä tavalla "valtavirrasta poikkeamisesta" osana valtiohallinnon palvelukokonaisuutta</p>	
<p>Neljä kohderyhmää:</p>	
<p>Rakennemuutoksen henkilöstöryhmät</p> <ul style="list-style-type: none"> Koskee kaikkia perinteisiä aloja: luonnonvara -ala, energia-ala, teollisuus (esim. paperiteollisuus), finanssi -sektori, posti- ja logistiikka-ala, sote-ala sekä kaupan ala. Mutta myös: ICT-ala. Megatrendit, ilmiöt ja teemat, mm. digitaalisuus ja vihreä siirtymä vaikuttavat kaikkiin aloihin, mutta eri tavoin. Päämies-allhankintaketjut; esim. toimitusketjujen hallinta. 	<p>Aliedustetut ryhmät</p> <ul style="list-style-type: none"> Perinteisesti: ei peruskoulun jälkeistä 2. asteen tutkintoa, maahanmuuttajat (liian iso ryhmä – pura), ikääntyvät, jne. Tietty toimiala tai ammattiryhmä voi olla aliedustettu. Kaikkilla akateemisilla ei mene hyvin työsuhteiden pituuden tai palkkauksen näkökulmista. Vuokrahenkilöt ja yksinyrittäjät aliedustettuna kollektiivisesti. Koulutuksella ei voi ratkaista asiakkaan moninaisia palveluita ⇄ työkykypalveluiden asiantuntemus koulutuspalveluiden rinnalle Työntekijät, jolla ei ole omaa näkemystä, osaamista tai työkaluja työstä työhön siirtymiseksi.
<p>RRF -kohderyhmät (vihreä siirtymä ja digitaalinen muutos)</p> <ul style="list-style-type: none"> Vihreä siirtymä on eksistentiaalinen kysymys; siirtymä tehtävä siten, että vältetään negatiiviset vaikutukset. Siirtymän tukeminen ottava osa järjestäjien ja palveluntuottajien operatiivista tekemistä. (Pk-)yrityksen ja yrittäjien sekä keski- ja työnjohdon digiyymmärrys ja -kyvykkyys, tapa tehdä työtä; miten tavoittaa edelläkävijöistä seuraavat ryhmät? Valitaan kansantalouden kannalta kriittisimmät kohderyhmät; yhteiskunta luo edellytyksiä ja tukee, mutta yrityksen (rahoitus)vastuu ensisijainen - palvelukeskus voi tukea esim. opettajakoulutuksen kautta. 	<p>Korkeakoulutetut (talouden uudistuminen, innovaatiotoiminnan vahvistuminen)</p> <ul style="list-style-type: none"> Oman työuran ohjauspalvelut ... keskustelu- ja sparrauskumppanin tarve oman osaamisen kehittämiseksi ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Toimialat, jotka elävät digitalisaation suurimmassa riskissä, vanhentunut tai nopeasti vanhentuva teknologia. Korkeasti koulutettujen yrittäjyysvaihtoehtona entistä halutumpi; yrittäjämäinen työte edellyttää myös johtamisosaamista (vrt. millainen sukupolvi tulossa johdettaviksi) sekä asiakassuhteiden hallinnan ja myynnin osaamista.

Kuva 25: Palvelukeskuksen markkinamahdollisuuksia valituissa asiakassegmenteissä haastattelutulosten valossa

Markkinamahdollisuuksien arviointi muuttuvissa olosuhteissa sisältää aina epävarmuutta, jolloin tuoteideoihin kohdistuvat erilaiset sisäiset ja ulkoiset testit, kokeet ja parhaiden ideoiden arviointi on osa palvelukeskuksen toimintaa (so. uusien ideoiden testaus, pilotointi ja arviointi). Sovittu päätöksenteon systematiikka ja kriteeristö auttaa analysoimaan ja hahmottamaan, mitkä ulkoisista ja palvelukeskuksen sisäisistä ideoista kannattaa ottaa jatkokäsittelyyn ja kehitykseen (ideasalkku/-portfolio, vrt. projektisalkku/-portfolio ja sen hallinta, vrt. resurssien (ajan) ja kustannustenhallinta).

Uudet palvelutuotteet eivät synny ilman **tuotesuunnittelua**, eikä niitä saada asiakkaiden tietoisuuteen ilman tuotemarkkinointia. Molemmat näistä vaativat aikaa, rahaa ja fokusta. On ymmärrettävä, mitä palveluja kannattaa rahoittaa tai hankkia, mitä asiakkaan ja yhteiskunnallisia ongelmia ollaan ratkaisemassa.

Tuotteet tulee suunnitella käyttäjille. On siis ymmärrettävä kenelle, eli keitä käyttäjät ovat sekä mitkä ovat heidän oikeat ja todelliset tarpeensa. Myös motivaatiotekijät on otettava huomioon asiakkaan päätöksiin vaikuttavana voimana. Eriytyinen huomio kannattaa kohdistaa siihen, ettei palveluita suunnitella ”itselle”, omien näkemysten ja arvostusten varassa.

Lisäksi on otettava huomioon se, että työnantajilla on merkittävä vaikutus siihen, miten ja millaiseen osaamistensa kehittämiseen työntekijät voivat osallistua. Vain toimintaansa kehittävät, kilpailukykyiset ja kasvavat yritykset tarvitsevat lisää työvoimaa.

Mitkä ovat siis palvelun hyödyt käyttäjille eli tyydytetäänkö niiden avulla heidän oikeita ja todellisia tarpeita. Tai ratkaistaanko heidän oikeita ja todellisia ongelmia. Tai löydetäänkö ratkaisu annettuun yhteiskunnalliseen ongelmaan. Rajallisten resurssien maailmassa tämä edellyttää joka vaiheessa priorisointia. Vaikeuksia voi tuottaa vaikka se, miten verrata ei asiakassegmenttejä ja tuoteryhmiä keskenään. Hyvällä suunnittelulla varmistetaan tuotteen vaatimustenmukaisuus, sen avulla tuotettava asiakasarvo ja käyttäjäkokemus. Nämä ratkaisevat palvelutuotteen menestyksen. Huom: toimialaspesifisti osaamispalveluiden tuotesuunnittelun ja tuotannon ”kolme kovaa” ovat sisällöt, menetelmät ja oppimisympäristöt.

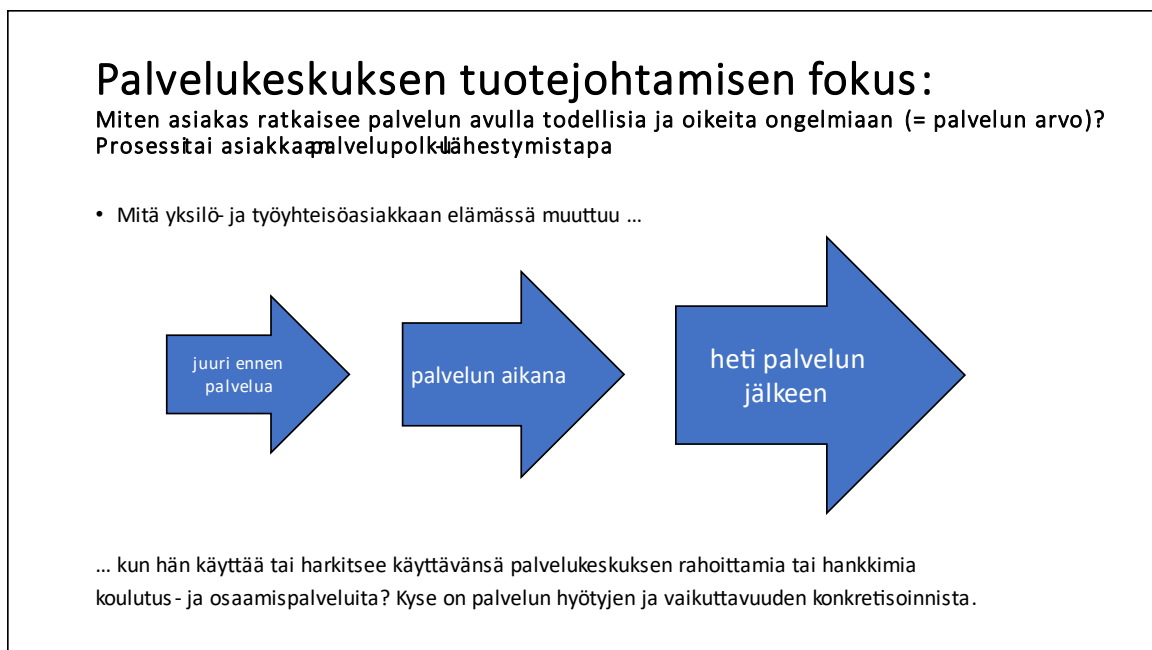
Tuotemarkkinointi on kommunikaatiota potentiaalisten asiakkaiden suuntaan.

Asiakassegmentointi	Kenelle palvelua tarjotaan?
Arvolupaus	Mitä palvelu tekee, palvelun lisäarvo?
Positointi	Miten palvelu asemoituu suhteessa asiakkaalle tarjolla oleviin muihin vaihtoehtoihin?

Kuva 26: tuotemarkkinoinnin perusta: asiakaskunnan segmentointi, arvolupaus ja palvelutuotteen positointi

Paraskaan palvelutuote ei myy, jolleivät asiakkaat tiedä sen olemassaolosta tai ymmärrä sen arvolupautsa itselleen. Lisäksi asiakkaan kannalta on tärkeä arvioida, kuinka palvelu asemoituu suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin (palvelutuotteen positointi). Kommunikointi tulee esitellä palvelukeskuksen arvo- ja asiakaslupaus valittuun markkinaan ja kohderyhmille kiinnostavasti.

Palvelukeskuksen rahoittamiin tai hankkimiin koulutus- ja osaamispalveluihin kohdistuva odotusarvo poikkeaa asiakassegmenteittäin toisistaan. Siksi koulutuksen järjestäjille ja palvelutuottajille sekä käyttäjille eli henkilöasiakkaille ja yrityksille tarvitaan erilaista viestintää. Palvelukeskuksen arvo- ja asiakaslupaus tulee sanoittaa kiinnostavasti (”mitä asiakas haluaa kokea?” tai ”mikä motivoi?”) ja asiakkaan kielellä (ammattikieli vrt. selkosuomi). Yksilöasiakkaan kohdalla ns. ”ostajan polku” tai ”asiakkaan palvelukokemus” on keskeistä; miten asiakas pääsee palvelun piiriin, mikä on asiakkaan palvelukokemus ja mistä eri osa-alueista tuo kokemus syntyy.



Kuva 27: Palvelukeskuksen arvo- ja asiakaslupauksen kiteyttäminen

Suuri osa tuotemarkkinointia on eri palvelutuotteiden lanseerausvaiheen markkinointia, mutta myös jatkuva markkinointi. Parhaimmillaan tuotemarkkinointi on sellaisen (markkinointi)tarinan kertomista, joka vetoaa myös asiakkaan tunteisiin. Tuotemarkkinoinnin rinnalle ja tueksi palvelukeskus tarvitsee myös muita sidosryhmiä varten ns. ”hissitarinan”, joka vastaa napakasti tärkeimpiin ”miksi, miten ja mitä” -kysymyksiin keskuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, tuottamasta lisäarvosta sekä palveluista ja toimintamallista. Vahva sanoma ja erottuva viestintä tukevat palvelukeskuksen brändiä.

Tuotteen elinkaaren hallinnalla maksimoidaan palvelun arvo palvelukeskukselle (esim. monistettavuus ja levitettävyyden). Elinkaaren hallinnan osa-alueita ovat mm. koemarkkinointi, pilotointi ja varsinaiset lanseeraukset, jo olemassa olevien tuotteiden tukeminen, toimintaympäristön ja asiakasodotusten muutoksiin reagointi sekä palvelutuotteiden ja näiden osien (moduulit) jatkuva kehittäminen. Tämän tueksi palvelukeskuksella tulee olla palveluiden laatu-, vaikuttavuus- ja tehokkuustavoitteet ja -mittarit sekä operatiivinen kyky sen tuoteportfolion hallintaan (”kysymysmerkit, tähtituotteet, lypsylehmät ja koirat”). Tuotteen elinkaaren hallinta käsittää myös kriteerit ja päätöksenteon yksittäisten tuotteiden lopettamiselle.

Tuotehallinta toisin kuin esim. projektinjohtaminen, on luonteeltaan jatkuvaa toimintaa. Tästä työstä vastaa jokaiselle palvelutuotteelle nimetty omistaja eli tuotevastaava tai -päällikkö.

Palvelukeskuksen tuotteistettua kokonaistarjontaa kutsutaan sen tuoteportfolioksi. Sen puitteissa keskenään samankaltaisista tai tarkoitukseltaan synergisistä koulutus- ja osaamispalvelutuotteista muodostuu tuoteryhmiä (vrt. Tem:in yhteishankinnat), jotka edellyttävät tuoteryhmähallintaa.

Oikealla tuoteportfoliolla palvelukeskus varmistaa tarkoituksensa toteutumisen. Mitä enemmän tuoteportfolio kuitenkin kasvaa, sitä enemmän tulee tehdä valintoja. Osa päätöksistä on luopumispäätöksiä, toisaalta toimintaympäristön, markkinan, ”kilpailun” ja asiakastarpeiden muutokset luovat paineita uusien palveluiden tuotesuunnittelulle. Vanhojen tuotteiden palvelumuotoilun avulla palvelukeskus vastaa eri asiakasryhmien vähitellen muuttuviin odotuksiin ja vaatimuksiin.

Olennaista palvelutuotteiden johtamista koskevan päätöksenteon kannalta:

- kuka tekee päätöksiä mistäkin asiasta?
- missä ja milloin päätöksiä tehdään?
- millä frekvenssillä asioista päätetään?

Mitä on tuotteistaminen?

Tuotteistaminen on sitä työtä, jonka avulla asiakkaat ymmärtävät, miksi heidän kannattaa hankkia palvelukeskuksen palvelutuote käyttöönsä. Tuotteistaminen tuo asiakkaalle ratkaisun tämän ongelmaan ja tyydyttää tietyn tarpeen. Tuotteistaminen konkretisoi palvelun. Tuotteistamisen tuloksena asiakkaan kokemaa hyötyä on mahdollisimman suuri ja palvelun tarjoajalta vaadittu panos mahdollisimman pieni.

Tuotteistaminen on ennen kaikkea vakiointia (vrt. esim. TEM:in yhteishankinnat), jossa määritellään palvelun ominaisuudet ja käyttötarkoitus. Palvelukeskus keskittyy räätälöityjen palvelujen sijaan monistettaviin palveluihin. Tämä ennen kaikkea siksi, että palvelukeskus toimii valtakunnallisesti, useilla eri alueilla ja sillä on paljon asiakkaita. Tämä helpottaa myös valtakunnallista tuotemarkkinointia ja asiakkaan valintaprosessia.

Mitä palvelukeskus vakioi tuotteistaessaan koulutus- ja osaamispalvelunsa? Tarjooma (so. tuoteportfolio, tuoteryhmät ja palvelutuotteet), kunkin yksittäisen palvelutuotteen sisältö ja rakenne, palvelun laatu (tasalaatu) ja tuottaminen, markkinointi, ostaminen ja hankkiminen sekä hinta (vrt. vos ja vas). Oikea hinta saa koulutuksen järjestäjät ja palvelun tuottajat kiinnostuneiksi yhteistyöstä palvelukeskuksen kanssa.

Tuotteistuksen mahdollisia sudenkuoppia

Tuotteistettu palvelu ei löydä toteuttajaansa (koulutuksen järjestäjä tai palvelun tuottaja), eikä varsinaista edunsaajaansa (yksilö- ja yritysasiakas), jos

- Palvelun kohderyhmä on väärä (markkinoiden tarve sekä asiakkaiden odotukset ja vaatimukset eivät vastaa palvelun ominaisuuksia)
- Palvelun hyötyjä (arvolupausta ja lisäarvoa) ei osata kommunikoida, huom. asiakas ei aina tiedä, mitä hän haluaa tai tarvitsee ⇔ kiinnitä huomiota valinnan helpouteen
- Palvelun varsinaiset edunsaajat eli asiakkaat eivät löydä palveluun (mm. ajallinen ja paikallinen saavutettavuus)
- Palveluun hakeutuminen on hankalaa
- Palvelun hinta on väärä toteuttajansa kustannusrakenteen näkökulmasta

Kuva 28: Tuotteistuksen mahdollisia sudenkuoppia

Vakiointi laskee palvelutuotteen arvoa räätälöityyn palveluun verrattuna. Siksi palvelutuotteen eri osien vakioinnin ei tarvitse olla kuitenkaan 100 %:sta, vaan räätälöintiä (esim. henkilö- tai yritys kohtaamista) voi tapahtua tarkoin sovitussa puitteissa, valittu osa kerralla; tätä kutsutaan massaräätälöinniksi. Kun palvelutuote on modulaarinen eli jaettavissa itsenäisiin osiin, parhaiden käytäntöjen (so. käyttäjäkokemusten ja vaikuttavuustulosten) pohjalta tapahtuva tuotekehitys nopeutuu.

Tuotejohtamisen ja tuotteistamisen prosessikuvaus päätöksentekoinen

Palvelukeskuksen yksittäiset rahoitettavat ja hankittavat palvelut tulee kuvata tuotteistamisen prosessissa pääasiassa tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden, sisällön ja toteutustavan sekä yritysten tarpeiden välittymisen (so. suunnittelu, toteutus ja arviointi) suhteen. Tämän ohella palvelukeskus voi toteuttaa ns. ”innovatiivisia hankintoja”.

Palvelukeskuksen tulee asettaa rahoittamiensa ja hankkimiensa palveluiden asiakaskokemukselle ja sen johtamiselle merkityksen ja tavoitteet. Viestin koulutuksen järjestäjille sekä osaamis- ja kehittämisspalveluiden tuottajille tulee olla selkeä, puhutteleva ja omakohtaisesti koettu. Parhaimmillaan palvelukeskus luo yhdessä verkostojensa kanssa uusia, toimialan toimintaympäristössä erottelukykyisiä toimintamalleja asiakkaiden palvelemiseksi.

Palvelukeskuksen rahoittamilla ja hankkimilla palveluilla on parhaimmillaan ko. asiakkuustoimialan ja palveluntuottajaverkostojen ajattelua ja toimintaa uudistavaa katalyyttiluonne. Näin toimien palveluiden vaikuttavuus on niiden hankinta-arvoa suurempi uuden ajattelun ja toimintamallin

vaikuttaessa myös koulutuksen järjestäjien perusrahoituksella tuottamiin koulutus- ja kehittämispalveluihin; miten nämä näkevät perustehtävänsä ja strategiansa uudessa valossa sekä miten se vaikuttaa niiden osaamisen johtamiseen ja tuotejohtamiseen.

Vuoden 2022 keväällä käynnistyvän ensimmäisen rahoitus- ja hankintakierroksen asiakaslähtöiset tuoteryhmät, tuotteet ja palvelut (suuntaaminen ja kohdentaminen):

- koulutus- ja osaamispalveluita suunnataan vastaamaan ennakoivasti rakennemuutokseen
- palvelukeskuksen eräänä keskeisenä toimintaa ohjaavana periaatteena on ilmiölähtöisyys
- erityishuomion kohteena ovat eri toimialojen sekä eri koulutusasteiden ja -alojen rajapinnat
- lyhyet ja nopeavaikutteiset usean korkeakoulun tai koulutuksen järjestäjän yhdessä tarjoamat kokonaisuudet alueen tai alan osaamistarpeisiin tai elinkeinoelämän uusintamiseen kohdistuen

Taustaa 1: palvelukeskuksen valtionavustuksella rahoittamat palvelut

Maksuttomuus, avoimuus ja etuudet ovat kannustaneet työikäistä väestöä osallistumaan tutkintoon johtavaan koulutukseen. Erityisesti oppisopimuksesta on muodostunut lähes yksinomaan aikuiskoulutuksen muoto osana OKM:n rahoittaman ammatillisen koulutuksen kokonaisuutta. Tutkintokoulutuksen suosioon on vaikuttanut myös vaihtoehdoisen tarjonnan, mm. lyhyiden työelämärelevanttien koulutusten puute.

Monessa työtehtävässä suoriutumiseen ja onnistumiseen riittää hyvä ala- ja ammattispesifi perusosaaminen ilman, että koulutusta on räätälöity työnantaja- tai työpaikkatasolle. Esimerkkejä tästä ovat mm. kroonisesta työvoimapulasta kärsivät sosiaali- ja terveysala (huom. kelpoisuusmääräykset), talonrakennusala sekä kiinteistöpalveluala. Siksi tutkinnoilla ja niiden osilla on jatkossakin merkittävä asema osana aikuiskoulutuksen kokonaisuutta. Työmarkkinoiden ulkopuolelta työhön suuntaaville, maahanmuuttajille ja työstä työhön siirtyville tutkinnot, niiden osat ja osia pienemmät opijntokokonaisuudet ovat jatkossakin relevantteja osaamisen kehittämispalveluja.

Tutkintokoulutusten suuntaaminen työikäiselle väestölle palvelee osaamis- ja työllisyysasteen nostoa (vrt. ”osaaminen on parasta työsuhdeturvaa”) ja erityisesti koulutuksellista tasa-arvoa. Työikäisten tutkintokoulutuksissa erityinen huomio tulee kuitenkin kiinnittää henkilökohtaistamiseen eli oppija-asiakkaan palvelupolun suunnitteluun siten, että palvelukokemus on samanaikaisesti sekä vaikuttava, että tehokas. On kuitenkin huomattava, ettei palvelukeskukselle kuulu suora asiakasohjaus sen rahoittamiin koulutuksiin.

Taustaa 2: palvelukeskuksen hankintatoimi

Laissa jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta (682/2021) todetaan, että palvelukeskus voi hankkia koulutusta ja muita osaamispalveluita. Hankinnan kohteeseen liittyvissä laatuvaatimuksissa on otettava erityisesti huomioon koulutus- ja osaamispalveluiden laatu, resursointi ja vaikuttavuuden seuranta.

Palvelukeskus on julkinen hankintayksikkö. Sen hankinnat on tehtävä noudattaen kansallisia hankintalakeja ja EU:n hankintadirektiivejä ¹. Hankinnoissa tulee noudattaa sääntöjä, joilla ohjataan hankintamenettelyn etenemistä, hankinnan asiakirjojen laatimista, hankinnasta ilmoittamista ja hankintasopimuksen allekirjoittamista. Säännösten pääperiaatteita ovat hankintojen avoin ja tehokas kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Avoimuuden periaate

¹ Julkisten hankintojen sääntely, lähde: <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

edellyttää muun muassa, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti. Se, että yritykset saavat riittävästi ja tasapuolisesti tietoja meneillään olevista tarjouskilpailuista, on elintärkeää kilpailun toteutumiseksi julkisissa hankinnoissa.

Kilpailu julkisista hankinnoista avaa hankintayksikölle mahdollisuuden tehdä mahdollisimman taloudellinen hankinta. Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaate edellyttää myös tarjoajien yhdenvertaista kohtelua ja hankintapäätöksen tekemistä ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti. Tarjouksista on valittava joko kokonaistaloudellisesti edullisin¹ tai hinnaltaan halvin. Jos tarjouksen valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta, otetaan tarjousten vertailussa huomioon ennalta ilmoitetut vertailuperusteet. Avoin ja tasapuolinen kilpailuttaminen avaa yrityksille ja palveluntarjoajille mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluja entistä enemmän myös julkiselle sektorille. Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankintalain kuvaamaa prosessia sovelletaan, kun hankintayksikön tekemän hankinnan ennakoitu arvo ylittää lain määrittämän kynnyksarvon.

Hankintatoimi on sekä konsernitasolla että ministeriö- ja virastotasolla oma johdettava kokonaisuutensa, jonka asemaa ja arvostusta kehitetään määrätietoisesti. Koska palvelukeskus on julkinen hankintayksikkö, sen tulee mm. ohjeistaa oma hankintatoimensa. Hankintojen tulee perustua todelliseen tarpeeseen ja vuosittain hyväksyttävään hankintasuunnitelmaan, jonka laatiminen tulee kytkeä viraston toiminnan ja talouden suunnitteluun. Viraston tulee määrittää kirjallisesti joko työjärjestyksessä, hankintaohjeessa tai muussa asiakirjassa, kenellä on oikeus tehdä hankintapäätöksiä ja tilauksia eli määrittellä ns. hankintavaltuudet tai hyväksymisoikeudet.

Palvelukeskuksen tulee hankintatoimessaan edistää avointen kilpailumarkkinoiden syntyä ja kehitystä osaamisen kehittämispalveluissa. Vain näin se voi varmistaa samanaikaisesti palveluiden laadun ja kustannustehokkuuden kehittymisen myönteisellä tavalla. Keskuksen palveluntuottaja voivat olla mitkä tahansa yksityisoikeudelliset yhteisöt ml. kuntien ja kuntayhtymien omistamat tytäryhtiöt. Tältä osin suuret kasvukeskukset muodostavat lähtökohtaisesti toimivat markkinat. Sen sijaan pienet ja taantuvilla alueilla saattaa esiintyä markkinapuutoksia, esim. tilanteita, jossa jokin palveluntuottaja on monopolistisessa asemassa.

Palvelukeskuksen tehtävänä on hankintojen strateginen johtaminen ja suunnittelu, sopimustenhallinta ja jatkuvan oppimisen kehittämistyön kumppanuustyön koordinointi myös palvelun tuottajien osalta. Sen hankintojen toteutuksen tulee olla suunniteltua, tehokasta ja laadukasta.

Vuoden 2022 ensimmäinen rahoitus- ja hankintakierros, painopisteasettelu ja valintakriteerit

Palvelukeskuksen ensimmäinen rahoitus- ja hankintakierros järjestettäneen touko-kesäkuussa tai elo-syyskuussa 2022. Keskuksen tuotestrategia tarjoaa raamit rahoitus- ja hankintakierrokselle. Ensimmäisellä kierroksella palvelukeskus ei kykene palvelemaan kaikkia sen potentiaaleja asiakaskohderyhmiä tai näiden perusteltuja tarpeita, eikä rahoittamaan kaikkia erilaisia tutkintokoulutuksia ja erikoistumisopintoja tai hakevan toiminnan ja opiskelun muita tukimuotoja.

Palvelukeskus tavoitteena on hyödyntää koulutustarjonnassaan sekä julkisten että yksityisten palveluntarjoajien potentiaalain kokonaisuudessaan. Siksi palvelukeskuksen on tunnettava tarjonta ja oltava jatkuvasti selvillä sen muutoksista.

¹ "Kokonaistaloudellisesti edullisin on tarjous, joka on hankintayksikön kannalta hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras." Lähde: Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397, 93§

Palvelukeskuksen 1. hankintakierroksen lähtökohdat ja teemat

Lähtökohtana tiedolla johtaminen

- Teemojen ja ohjelmien (hankkeet) taustalla ennakointi- ja tulevaisuustiedon analyysi
- Debatti alan valtakunnallisten toimijoiden ja alueiden kanssa ennen rahoitus ja hankintakierrosta; tarjouspyyntöjen välillä muotoilu esim. toimialakohtaisesti ⇔ koulutuksen järjestäjät ja palvelun tarjoajat tarkentavat tarjouksissaan
- Hankehakujen ja kilpailutusten yhteydessä "todistustaakka" koulutuksen järjestäjillä ja palvelun tarjoajilla (tarve vrs. vaikuttavuus, klusterikohtaisuus vrs. alueellisuus)

Esimerkkejä ensimmäisen rahoitus- ja hankintakierroksen teemoista ja ohjelmista

- Koronapandemian lyhyt- ja pitkäaikaisvaikutusten hoito
- Digitaalisen muutoksen tukeminen (mm. RRF), esim. pk-yritysten digiloikka, kyber- ja dataosaaminen sekä seniorien hyvä elämä (esim. älykotien mahdollisuudet, kotihoidon digitaalisuus)
- Vihreä siirtymä (mm. RRF); esim. älykkäät energiaratkaisut, kiertotalous
- Tieto-, neuvonta ja ohjauspalvelujen kehittäminen; esim. uudet toimintamallit, jatkuvan oppimisen tarjontaa ja etuuksia koskeva tietopalvelut

Verkostot, ekosysteemit, konsortiot

- Teema- ja ohjelmakeskeisesti: innovaatioverkostot esim. "yliopisto keskellä", liiketoiminnan kehittämisverkostot esim. "veturiyritykset keskellä", jne.

Kuva 29: Esitys palvelukeskuksen ensimmäisen rahoitus- ja hankintakierroksen "reunaehdoista" haastattelutulosten valossa.

Ehdotus palvelukeskuksen toiminnan vuoden 2022 painopisteistä ja indikaattoreista niitä palvelevien tuoteryhmien ja edelleen yksittäisten osaamispalvelujen rahoittamiseksi ja hankkimiseksi huomioon palvelukeskuksen tarkoituksen, roolin ja vaikuttavuustavoitteet.,

Ehdotuksen tekemisessä on otettu huomioon mm. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen visio ja tavoitteet, palvelukeskuksen toimintasäädös ja RFF-rahoituksen ehdot palvelukeskuksen analysoiman ennakoititiedon johtopäätökset ja tätä selvitystä tehtäessä keskuksen eri sidosryhmien haastatteluissa ilmoittamat näkemykset yritysten, yhteisöjen ja henkilöasiakkaiden tarpeista.

"Millaisilla kriteereillä palvelukeskuksen tulevien rahoitus- ja hankintakierrosten palvelut tulisi valita (so. suuntaaminen ja kohdentaminen)?"

- **Laissa annettu perustehtävä;** ei päällekkäistä tarjontaa jo olemassa olevalle. Yhteinen tahtotila muodostuu vuorovaikutuksessa neuvoston, elinkeinoelämän ja palveluverkoston kanssa. Kysymykseen vastattava erikseen valtionavustusten ja hankintatoimen osalta.
- **Teema- ja ohjelmälähtöisyys;** muutamia yhteiskunnallisesti merkittäviä avauksia vuodessa.
- **Tarvelähtöisyys ja vaikuttavuus;** rahoituksen tarkoitus ja hankintojen edellytys, selkeä kuva siitä, mitä palvelukeskus hakee – järjestäjällä ja palveluntuottajalla sekä alueilla "todistustaakka".
- **Innovatiivisuus ja katalyyttivaikutus;** palvelun koulutus- ja kehittämisalaa uudistava luonne, so. palveluprosessin ja -tuotteen sekä hyvien käytänteiden monistettavuus ja levitettävyyys perusrahoitteisten palveluiden puolella.
- Myös hyvinvointitalouden mittareita; työhyvinvointi, työn imu, työssä jaksaminen ja jatkaminen, jne.
- Ensimmäinen rahoitus- ja hankintakierros kriittinen palvelukeskuksen aseman ja roolin sekä imagon kannalta.
- Rahoitus sinne, mikä epätodennäköisesti toteutuu ilman palvelukeskuksen vaikutusta, mutta jonka vaikutukset ovat suuret (oppikirjasitaatti).

Kuva 30: Näkemyksiä jatkuvan oppimisen tuotevalinnan indikaattoreista haastattelujen valossa

5. PALVELUKESKUKSEN KOULUTUS- JA OSAAMISPALVELUIDEN RAHOITUS- JA HANKINTAPROSESSI PÄÄPIIRTEITTÄIN PÄÄTÖKSENTEKOINEEN

Palvelukeskuksen toimintaa ohjaavat keskenään synergiset toiminnan kehittämissuunnitelma (tuloksellisuus -näkökulma) sekä vuosittaiset toimintasuunnitelman painopisteet ensimmäiselle ja toiselle toimintavuodelle. Keskuksen tuotejohtaminen tulisi välittyä em. dokumenteista seuraavasti:

	Kehittämissuunnitelma	Vuotuinen toimintasuunnitelma
Markkinamahdollisuuksien tutkiminen	x	x
Palvelukeskuksen tuotestrategia ja tuotejohtaminen	x teemat ja ohjelmat	
Osaamispalveluiden tuotteistaminen, viestintä ja markkinointi	x tuoteryhmät	x yksittäiset palvelutuotteet
Osaamispalveluita koskevat rahoitus- ja hankintapäätökset sekä vaikuttavuustulokset	x tulostavoitteet ja -mittarit	x
Osaamispalveluiden elinkaaren hallinta		x

Kuva 31: Palvelukeskuksen tuotejohtamisen välittyminen sen keskeisiin ohjausdokumentteihin

Palvelukeskuksen rooli ja asema osana yhteiskunnallista palvelukokonaisuutta edellyttää jatkuvaa markkinointiviestintää sen tarkoituksesta ja tehtävistä sekä sen tuottamasta asiakasarvosta eri sidosryhmien suunnassa. Koska palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien osaamispalveluiden tuottamisesta vastaavat itsenäiset koulutuksen järjestäjät ja palveluntuottajat, tuotetasoinen markkinointiviestintä tulisi jättää näiden vastuulle. Palvelukeskuksen omassa markkinointiviestinnässä korostuu työelämä, tarkemmin ottaen työyhteisöasiakkaat toisena varsinaisena edunsaajana ja yhteiskunta.

<p>Palvelukeskuksen brändi ja markkinointiviestintä</p> <p><u>Yleistä</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskityttävä siihen, missä palvelukeskuksella mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu • Brändi viestii siitä, mikä erottaa arvoissa, kulttuurissa, osaamisperustassa, toimintamallissa ja palveluissa tai palveluiden vaikuttavuudessa <p><u>Yksilöasiakkaille</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Työikäisten aikuisten osaamisperustan vahvistaminen • Perustuu koulutuksen järjestäjien ja yksityisten palveluntuottajien palvelukokonaisuuden hyödyntämiseen • Palvelukeskuksella ei tässä kohderyhmässä profiloitumistarvetta <p><u>Työyhteisöasiakkaille</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elinkeino- ja innovaatiopoliittinen lähestymistapa; teemat ja hankkeet (ohjelmat) • Vahva profiloitumisen alue <p><u>Yhteiskunnalle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskunnallinen keskustelija ja suunnannäyttävä, täydentävä palveluntuottaja (muutakin kuin koulutus), edelläkävijyys ja proaktiivisuus • Vahva profiloitumisen alue

Kuva 32: Palvelukeskuksen brändi ja markkinointiviestintä haastattelutulosten valossa.

6. YHTEENVETO JA YLEISET ESITYKSET PALVELUKESKUKSEN TOIMINTAEDELLYTYKSEN VAHVISTAMISEKSI

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen perustaminen tapahtuu ajankohtana, jolloin globaalit megatrendit, esim. digitalisaatio ja vihreä siirtymä, työn muutos sekä eri toimialojen murrokset haastavat eri tavoin jokaisen työyhteisön ja työikäisen suomalaisen. Muutokset heijastuvat merkittäväällä tavalla eri työyhteisöjen liike- ja palvelutoiminnan strategiisiin kehittämispäätöksiin ja eri ammateissa jatkossa edellytettäviin ammattitaitovaatimuksiin sekä syventävät osaltaan myös akuuttia kohtaanto-ongelmaa.

Palvelukeskuksen perustamispäätös on strateginen investointi, joka haastaa yhteistoiminnallisella tavalla työikäiselle väestölle suunnattujen osaamispalveluiden kehittämisen niin valtiohallinnossa kuin yleisemminkin eri työyhteisöissä. Palvelukeskus hakee olemassaolonsa oikeutuksensa ja markkinamahdollisuutensa sieltä, missä eri sektoriministeriöt, etenkin OKM ja TEM eivät operoi ns. ”tavanomaisen rahoituksen” keinoin. Keskukseen rooli onkin ensi sijassa täydentävän palveluntuottajan rooli.

Koska työikäisen väestön ja eri työyhteisöjen perustellut osaamisen kehittämistarpeet ylittävät selkeästi palvelukeskuksen kyvyn palvella, keskuksen tulee keskittyä uusien osaamispalveluiden innovaatiotoimintaan ja pilotointiin. Palvelukeskuksen strategisen toiminnan kehittämissuunnitelman keskiössä tulee olla kulloinkin sellaisia ajankohtaisia teemoja ja ohjelmia, joilla on laaja-alaista yhteiskunnallista merkitystä sekä työelämää haastava ja kehittävä vaikutus.

Palvelukeskuksen tuotejohtamista koskevien päätösten perusta ovat johtopäätökset, jotka saadaan hyödyntämällä laaja-alaista ennakointi- ja tulevaisuustietoa. Palvelukeskus on näiden havaintojen pohjalta tiiviissä vuorovaikutuksessa toimialakohtaisten ja alueellisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa. Tavoite on identifioida sellaisia työikäisen väestön osaamisen kehittämisen läpimurtoalueita, joihin panostamalla työllisyysaste nousee, työntekijöiden osaamisperustan ”pitovoimaa” paranee sekä suomalaisen työn, suomalaisten työyhteisöjen ja suomalaisen tuotannon kilpailukyky kehittyä myönteisesti globaaleilla markkinoilla.

Onnistuminen tarkoituksensa toteuttamisessa varmistaa, että palvelukeskus on jatkossa tärkeä ja arvokas osa suomalaista palvelurakennetta.

Palvelukeskuksen tuotejohtamista koskevat esitykset

Edellä kuvatun palvelukeskuksen tuotejohtamista ja tuotteistamista koskeneen selvitystyön ja sen tulosten perusteella esitän palvelukeskukselle seuraavaa:

- palvelukeskuksen visiossa korostuu pyrkimys olla arvostettu ja tunnustettu osaamisen johtamisen ja -kehittämisen asiantuntijayhteisö ja alusta
- palvelukeskuksen on alansa merkittävä yhteiskunnallinen keskustelija ja suunnannäyttävä
- palvelukeskuksen tuotestrategian päämääränä on maksimoida keskukselle kulloinkin myönnettyjen resurssien vaikuttavuustulokset niin yksilö- ja yritysasiakkaan kuin yhteiskunnankin näkökulmista

- palvelukeskuksen tuotejohtamista koskevien päätösten perustana ovat johtopäätökset, jotka saadaan hyödyntämällä laaja-alaista ennakointi- ja tulevaisuustietoa
- palvelukeskuksen rahoittamat ja hankkimat palvelut suunnitellaan käyttäjille; on siis ymmärrettävä kenelle, eli keitä käyttäjät ovat sekä mitkä ovat heidän oikeat ja todelliset tarpeensa

- palvelukeskuksen vuotuisessa toimintasuunnitelmassa sen rahoittamat ja hankkimat palvelut jäsenetään teema- ja ohjelmaperusteisesti
- palvelukeskus ei tähtää valituilla teema- tai ohjelma-alueilla jatkuvaan palvelutuotantoon, vaan se innovoi ja pilotoi uudet osaamispalvelut vain kerran
- palvelukeskuksen rahoittamat ja hankkimat palvelut ovat opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön nykyistä tarjontaa täydentäviä, osin myös haastavia
- osana ohjelmajohtamista palvelukeskus tunnistaa työllisyyden, työn tuottavuuden sekä eri toimialojen ja yritysten kilpailukyvyn kannalta keskeisiä toimialakohtaisia ja alueellisia teemoja ja haasteita
- em. teemojen ja haasteiden ratkaisemista palvelukeskus tukee osaamisperusteisessa roolissaan yhteistyössä kulloinkin tarkoituksenmukaisten, monialaisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa.
- ennen kutakin rahoitus- ja hankintakierrosta palvelukeskus toimii tiiviissä yhteistyössä valittujen teemojen ja ohjelma-alueiden valtakunnallisten toimijoiden sekä alueiden kanssa
- palvelukeskuksen asettaa rahoittamiensa ja hankkiemiensa palveluiden asiakaskokemukselle tavoitteet
- palvelukeskus edellyttää, että koulutuksen järjestäjät ja palveluntuottajat osoittavat asiakastarpeet ja tuottamiensa osaamispalveluiden vaikuttavuustekijät tietoperusteisesti kussakin tarjouksessaan
- palvelukeskuksen hyödyntää koulutustarjonnassaan sekä julkisten että yksityisten palveluntarjoajien potentiaali kokonaisuudessaan
- palvelukeskus on osaamisen johtamisessa ja työelämäkeskeisten osaamispalveluiden tuotesuunnittelijana suunnannäyttäjä ja uudistaja niin suomalaiselle työelämälle kuin koulutuksen järjestäjille ja palveluntuottajillekin
- katalyyttivaikutuksen ansiosta palvelukeskuksen moderni asiakaskeskeisyys ja vaikuttavuusajattelu sekä uudet toimintamallit uudistavat etenkin koulutuksen järjestäjien ja palveluntuottajien tapaa ajatella sekä nähdä uudessa valossa oma tarkoituksensa ja tehtävänsä

Yleiset esitykset

Selvitystehtävän varsinaisen loppuraportin ohessa luovutan harkittavaksi seuraavat kolme esitystä palvelukeskuksen toimintaedellytysten vahvistamiseksi:

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen rooli on olla OKM:n ja TEM:in palvelutuotantoa täydentävä toimija, joka tuntee tarkoin em. hallinnonalojen rajapinnat. Työn ja työmarkkinoiden sekä eri toimialojen nopeista muutoksista johtuen rajapintaan jää jatkuvasti ikään kuin ”harmaalle alueelle” ja aliresursoituksi monia uusia tai nopeasti muuttuneita palvelutarpeita. Valtioneuvosto on vastannut näihin tarpeisiin pääasiassa valtionavusteisin erillisohjelmien tarjoamalla koulutuksen järjestäjille tarkasti rajattuihin tarpeisiin kohdennettua lyhytaikaista lisärahoitusta. Palvelukeskus sekä sen rahoittamat ja hankkimat osaamispalvelut voisivat olla pysyvä rakenne ja vastaus tällaisiin valtioneuvoston politiikkatarpeisiin.

Esitys 1: Valtioneuvoston eri politiikkatarpeita palveleva lyhytaikainen rahoitus tulisi jatkossa suunnata ja kohdentaa järjestäjäkenttään palvelukeskuksen myöntäminä valtionavustuksina ja sen suorittamina hankintoina OKM:n suoran järjestäjärahoituksen sijaan.

Palvelukeskuksen toimintaan kohdistuu sen aloittaessa toimintaansa suurempia palveluodotuksia kuin on mahdollista saavuttaa sille myönnetyn rahoituksen suuruus huomioon ottaen. Palvelukeskuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ei voi perustua yksinomaan sen rahoittamiin tai hankkimiin osaamispalveluihin, vaan sen edelläkävijyyteen koko toimialan kehittäjänä ja suunnannäyttäjänä. Palvelukeskuksen tuotestrategian ja tuotejohtamisen keskeisiä tavoitteita tulee olla innovaatiotoiminta ja uusien osaamispalveluiden pilotointi. Uusien palveluprosessien ja -tuotteiden tulee olla tämän jälkeen vapaasti eri koulutuksen järjestäjien, osaamispalveluiden tuottajien ja työyhteisöjen käytettävissä.

Esitys 2: Palvelukeskuksen rahoitus tulisi suunnata koko osaamisen kehittämistoimialaa uudistavien pilottien toteuttamiseen ja varmistaa niiden katalyyttivaikutus. Näin palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden avulla voidaan saavuttaa niiden hankinta-arvoa suurempi ns. ”vipuvaikutus” koulutuksen järjestäjien ja markkinaehtoisten osaamispalveluiden tuottajien kulttuurin, strategioiden, osaamisen johtamisen sekä tuotejohtamisen ja toimintaprosessien kehittämistyössä.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa niin työikäisen väestönosan kuin eri työyhteisötkin uusintamaan osaamistaan entistä nopeammin. Ratkaisevaa ei ole lisäresurssien suuntaaminen nykyisiin palveluprosesseihin ja -tuotteisiin vaan uusien, entistä vaikuttavampien ja tehokkaampien osaamispalveluiden kehittäminen ja levittäminen palvelujärjestelmään ja työpaikoille.

Palvelukeskus on juuri oikeanlainen toimija innovoimaan, pilotoimaan ja tekemään tunnetuiksi uuden ajan osaamispalveluita. Tähän vaikuttaa sen keskeinen asema johtopäätösten vetäjänä laajasta ennakointi- ja tulevaisuustiedon kokonaisuudesta sekä keskeinen asema OKM:n ja TEM:in rajapinnassa sekä toimialakohtaisissa ja alueellisissa jatkuvan oppimisen ja työllisyyden ekosysteemeissä. Jotta palvelukeskus voi keskittyä sille annettuun tehtävään, sillä tulee olla riittävä ja ennakoita rahoituspohja.

Esitys 3: Palvelukeskuksen rahoitusta koskevassa kehyspäätöksessä ja vuotuisissa talousarvioissa keskuksen rahoittamiin ja hankkimiin koulutuksiin, tukitoimiin ja hankintoihin suunnattava kansallinen rahoitus tulisi nostaa pysyvästi vähintään 50 M €:n vuotuiselle tasolle esim. siirtämällä koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen vuotuisesta valtionosuusrahoituksesta kokonaisuudesta puuttuva summa.

ammattikasvatusneuvos
Timo Karkola
selvitystyöstä vastaava konsultti



Lähteet, kirjalliset ja haastattelut:

Kirjalliset lähteet:

Business Finland verkkosivut, kts.
<https://www.businessfinland.fi/>

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK: Digital Game Changers -ryhmän tuloksia, kts:
<https://ek.fi/ajankohtaista/teemat/dgc/digital-game-changers-ryhman-tuloksia/>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397, kts:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Parlamentaarisen jatkuvan oppimisen uudistuksen, hankenumero OKM33:00/2019 asiakirjat (Jatkuvan oppimisen uudistus - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö), mm.:

- Jatkuvan oppimisen uudistus -hankkeen asettamispäätös 25.9.2019, OKM/35/040/2019
- Jatkuvan oppimisen tavoitteet ja mitattavat indikaattorit, parlamentaarisen ryhmän kokous, Ville Heinonen 14.5.2020
- Selvitys jatkuvan oppimisen palveluorganisaation perustamisesta, Anita Lehikoinen, Jari Gustafsson, Ville Heinonen ja Jan Hjelt 3.7.2020
- Jatkuvan oppimisen indikaattorit – tausta-aineistoa jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjauksiin 17.12.2020
- Jatkuvan osaamisen indikaattorit – jatkuvan oppimisen parlamentaariselle ryhmälle 2021, OKM 29.9.2021
- Keskustelumuistio: Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien kehittäminen koulutusjärjestelmässä, OKM 4.10.2021

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen aineistot, mm.:

- Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, tilanne 16.12.2021, Kirsi Heinivirta, pp-aineisto

Koulutuspoliittinen selonteko, annettu eduskunnalle 8.4.2021 sekä valmisteludokumentit, kts.
Koulutusselonteko - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö

OECD, Continuous Learning in Working Life in Finland, 19.2.2020

Osaamien turvaa tulevaisuuden, Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset, Valtioneuvoston julkaisu 2020:38, Helsinki 2020

Sitra; Sitra?, strategia, teemat, projektit, kts:
Etusivu - Sitra

Sitran Osaamisen aika -verkkodialogit ja -selvitykset: raportit niin itse ilmiöstä kuin sen rahoittamisestakin

Suomen kestävä kasvun ohjelma, Elpymis- ja palautumissuunnitelma, Valtioneuvoston julkaisu 2020:52

TYÖ2030 - Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma, Sosiaali- ja terveysministeriön työelämäohjelma, päivitetty 8.1.2021

Työ- ja elinkeinoministeriö, Eurooppalaiset digitaaliset innovaatiohubit, kts:
<https://tem.fi/digitaaliset-innovaatiohubit>

Valtion hankintakäsikirja 2017, Osa I Valtion hankintojen johtaminen ja johdanto julkisiin hankintoihin, kts:
[2fd0e82c-01ac-4696-bede-5fdcaf9e79af \(vm.fi\)](https://vm.fi/2fd0e82c-01ac-4696-bede-5fdcaf9e79af)

Haastattelut:

Valtiohallinto:

Opetus- ja kulttuuriministeriö, neuvotteleva virkamies Ville Heinonen 24.1. ja opetusneuvos Tiina Polo 3.2.

Työ- ja elinkeinoministeriö, työmarkkinaneuvos Teija Felt 15.2., Uudenmaan ELY-keskuksen johtava asiantuntija Päivi Sipiläinen 26.1. ja Pohjois-Pohjanmaan TE-toimiston johtaja Maire Mäki 10.2.

Työmarkkinatoimijat ja järjestöt:

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry, johtava asiantuntija Mirja Hannula 2.2. ja liittojen koulutusasiantuntijat 16.2.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry, koulutus- ja työvoimapolitiittinen asiantuntija Kirsi Rasinaho 3.2. ja koulutus- ja työvoimapolitiittinen asiantuntija Mikko Laakkonen 3.2.

Akava ry, johtava asiantuntija Elina Sojonen 4.2.

Suomen yrittäjät ry, digi- ja koulutusasioiden päällikkö Joonas Mikkilä 8.2. ja koulutusasioiden asiantuntija Marja Vartiainen 8.2.

Koulutuksen järjestäjät ja palveluntuottajat:

Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry, toimitusjohtaja Veli-Matti Lamppu 7.2.

Sivistystyönantajat ry, johtava elinkeinopolitiittinen asiantuntija Heikki Holopainen 2.2. ja elinkeinopolitiittinen asiantuntija Jussi-Pekka Rode 2.2.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät (ryhmähaastattelu), TAKK:n rehtori Teppo Tapani 4.2., Careerian rehtori Pasi Kankare, Tuakk:n rehtori Tommi Forss 4.2., Taitotalon vararehtori Keijo Honkonen 4.2. ja TTS:n rehtori Juha Ojala 4.2.

Ami-säätiö sr, toimitusjohtaja Jussi Nissilä 17.2.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry, toiminnanjohtaja Ida Mielityinen 9.2.

Suomen kasvupalvelujen tuottajat ry, puheenjohtaja Jouni Lukkarinen, Arffman Oy, 9.2.

Liitteet

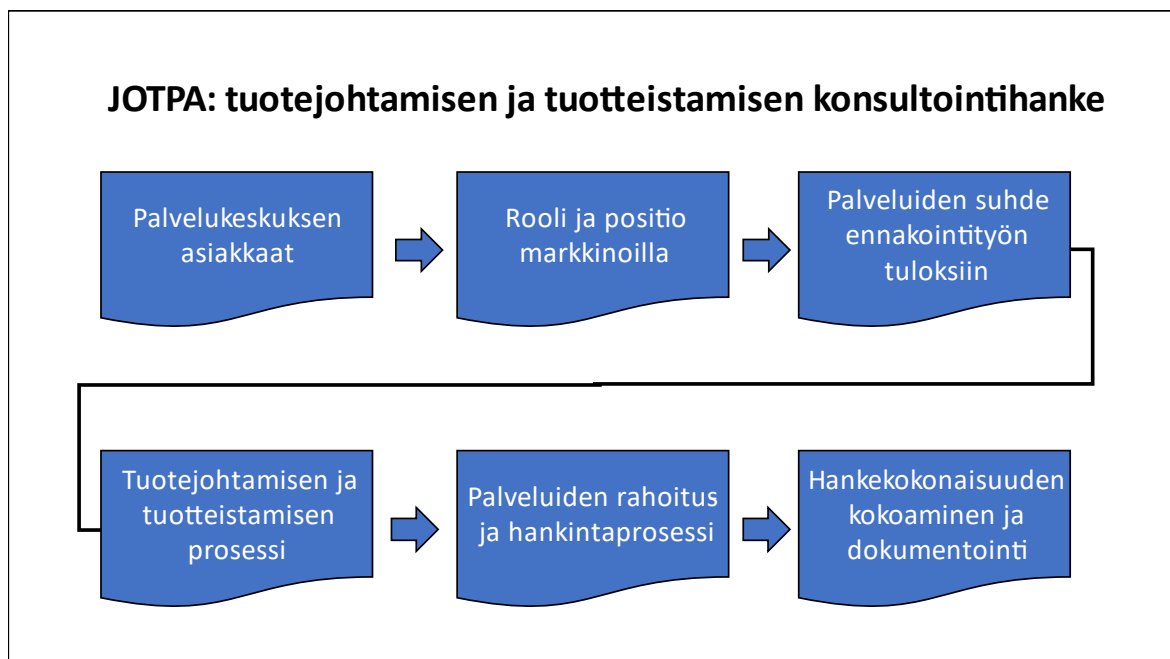
LIITE 1

TOTEUTETTAVA KONSULTOINTIPALVELU PROSESSINA

Tämän 3.1. - 4.3.2022 välisenä aikana toteutettavan konsultointipalvelun tarkoitus on luoda ehdotus Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen (myöhemmin ”palvelukeskus”) tuotejohtamisen ja tuotteistamisen järjestämisestä. Kuvauksessa ja ehdotuksessa otetaan erityisesti huomioon palvelukeskuksen:

- ohjauksen kannalta keskeiset OKM:n ja TEM:in sekä työelämän yhteinen visio ja jaetut (yhteiskunnalliset) päämäärät,
- palvelukeskuksen muuta tarjontaa täydentävä (so. ”valtavirrasta poikkeava) rooli ja positio markkinoilla,
- valtionavustusrahoitukseen myöntämiseen ja hankintatoimeen liittyvät suunnittelutyön alla olevat prosessit,
- rahoitettujen ja hankittujen palveluiden laadulle ja vaikuttavuudelle asetetut ja asetettavat tavoitteet sekä
- tuotejohtamista ja tuotteistamista koskevien päätösten ja linjausten asema palvelukeskuksen keskeisissä ohjausdokumenteissa: strateginen suunnitelma, kehittämissuunnitelma ja vuosittaiset toimintasuunnitelman painopisteet.

Konsultointipalvelun hankekokonaisuus koostuu seuraavista osaprojekteista:



Kuva: konsultointipalvelun hankekokonaisuuden jako osaprojekteihin

Konsultointipalvelun kuluessa:

- a) Selvitetään, määritellään ja kuvataan palvelukeskuksen (sen valtionavustuksen myöntämisen ja hankkimien palveluiden) varsinaiset edunsaajat eli yksilö- ja

työyhteisöasiakkaat sekä näille annettava konkreettinen ja helposti ymmärrettävä asiakaslupaus.

- b) Selvitetään ja kootaan palvelukeskuksen toimintasäädöksen (toimiala ja tehtävät) sekä OKM:n ja TEM:in toiminnanalojen ko. palveluita koskevat säädökset, nykyiset prosessit ja palvelut sekä odotukset palvelukeskukselle. Ehdotuksessa painotetaan palvelukeskuksen muuta tarjontaa täydentävää roolia ja positiota markkinoilla eli kykyä vastata markkinoiden uusiin ja muuttuviin tarpeisiin.
- c) Määritellään ja kuvataan ehdotus palvelukeskuksen tuotejohtamisen ja tuotteistamisen prosessista siihen liittyvine päätöksentekoineen. Lähtökohtana työlle on palvelukeskuksen markkinoiden määrittely sekä sen eri asiakasryhmiä palvelevista tuoteryhmistä päättäminen (tavoitteet sekä houkuttelevuus ja sopivuus). Päätöksenteossa huomioidaan rajapinnat OKM:n ja TEM:in toimialojen palveluihin, mutta myös tuoteryhmien erottuvuustekijöihin yksilö- ja työyhteisöasiakkaan näkökulmista.

Yksittäiset rahoitettavat ja hankittavat palvelut kuvataan tuotteistamisen prosessissa pääasiassa tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden, sisällön ja toteutustavan sekä yritysten tarpeiden välittymisen (so. suunnittelu, toteutus ja arviointi) suhteen. Tämän lisäksi esitetään toteutettavaksi ns. ”innovatiivisia hankintoja”. Palvelukeskus asettaa rahoittamiensa ja hankkimiensa palveluiden asiakaskokemukselle ja sen johtamiselle merkityksen ja tavoitteet. Viestin koulutuksen järjestäjille sekä osaamis- ja kehittämispalveluiden tuottajille tulee olla selkeä, puhutteleva ja omakohtaisesti koettu. Parhaimmillaan palvelukeskus luo yhdessä verkostojensa kanssa uusia, toimialan toimintaympäristössä erottelukykyisiä toimintamalleja asiakkaiden palvelemiseksi.

Ehdotuksessa otetaan huomioon palvelukeskuksen rahoittamien ja tuottamien palveluiden em. toimialojen (so. yhteiskunnan ja koulutuksen järjestäjien) ajattelua ja toimintaa uudistavaa katalyyttiluonne. Palveluiden tulisi olla työelämälähtöisiä ja aiempaa monimuotoisempia koulutus- ja kehittämiskokonaisuuksia. Näin toimien palveluiden vaikuttavuus on niiden hankinta-arvoa suurempi uuden ajattelun ja toimintamallin vaikuttaessa myös koulutuksen järjestäjien perusrahoituksella tuottamiin koulutus- ja kehittämispalveluihin.

Ehdotuksessa otetaan huomioon vuoden 2022 syksyllä käynnistyvän palvelukeskuksen ensimmäisen rahoitus- ja hankintakerroksen tarpeet erityisinä yhteiskunnallisina painopisteinä vihreä siirtymän ja digitaalisen muutoksen tukeminen.

Ehdotuksessa painotetaan erityisesti palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden laatu- ja vaikuttavuustavoitteita sekä niiden saavuttamista ja mittaamista.

Ehdotuksessa otetaan huomioon tavoitteellinen asiakaskokemus sekä rajapinnat asiakkaan mahdollisesti käyttämiin muihin (yhteiskunnallisiin) palveluihin ja näistä muodostuvat ehyet asiakaspolut.

- d) Kootaan ja dokumentoidaan edellä kuvatut osaprojektit (a-c) siten, että niitä koskevat päätökset ja linjaukset välittyvät palvelukeskuksen keskeisiin ohjausdokumentteihin: strateginen suunnitelma, kehittämissuunnitelma ja vuosittaiset toimintasuunnitelman painopisteet.

Konsultointipalvelun tuottamisessa huomioidaan hanke- ja projektijohtamisen näkökulmat palvelukeskuksen toiminnan käynnistämisen ja kehittämisen yhteydessä.

LIITE 2

19.1.2022

HAASTATTELUPYYNTÖ

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen tuotejohtaminen ja tuotteistus

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa, myöhemmin "palvelukeskus") edistää työikäisen väestön osaamisen kehittymistä ja osaavan työvoiman saatavuutta. Palvelukeskuksen tehtävänä on toimialaansa liittyvä: 1) tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden kehittäminen ja koordinointi, 2) osaamis- ja työvoimatarpeen ennakointitiedon analysointi, 3) erityisesti työssä oleville ja työvoiman ulkopuolella oleville suunnatun ja muuta julkisesti tuettua koulutustarjontaa täydentävän koulutuksen ja muiden osaamispalveluiden rahoittaminen sekä 4) alueellisten ja muiden yhteistyöverkoston tuki ja vaikuttavuuden edistäminen. Palvelukeskus aloitti toimintansa syksyllä 2021.

Palvelukeskuksen johtaja Kirsi Heinivirta ja allekirjoittanut solmivat joulukuussa 2021 sopimuksen, jonka pohjalta allekirjoittanut laatii selvityksen ja ehdotuksen mm. palvelukeskuksen arvo- ja asiakaslupauksesta, tuotejohtamisen ja tuotteistuksen prosessista sekä eri asiakasryhmiä palvelevista tuoteryhmistä. Palvelukeskuksen tuotestrategialle sen yhteiskunnalliset rajat asettaa palvelukeskuksen täydentävä rooli palveluntuottajana osana valtiohallinnon kokonaisuutta (lähinnä suhde OKM:n ja TEM:in jo olemassa olevaan palvelutarjoomaan).

Ehdotuksessa otetaan huomioon palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden eri sidosryhmien (so. yhteiskunnan, eri toimialojen sekä koulutuksen järjestäjien ja palveluntuottajien) ajattelua ja toimintaa uudistavaa katalyyttiluonne. Palveluiden tulisi olla työelämälähtöisiä ja aiempaa monimuotoisempia koulutus- ja kehittämiskokonaisuuksia. Näin toimien palveluiden vaikuttavuus on niiden hankinta-arvoa suurempi uuden ajattelun ja toimintamallin vaikuttaessa mm. koulutuksen järjestäjien perusrahoituksella tuottamiin koulutus- ja kehittämispalveluihin.

Ehdotuksissa otetaan huomioon vuoden 2022 keväällä käynnistyvän ensimmäisen rahoitus- ja hankintakierroksen tarpeet erityisinä yhteiskunnallisina painopisteinä vihreä siirtymän ja digitaalisen muutoksen tukeminen. Ehdotuksessa painotetaan palveluiden laatu- ja vaikuttavuustavoitteita sekä niiden saavuttamista ja mittaamista.

Konsultointihanke käynnistyi 2.1.2022 ja jatkuu helmikuun loppuun 2022 saakka. Tämän jälkeen selvitys ja ehdotus luovutetaan palvelukeskuksen ja sen neuvoston käyttöön.

Osana selvitystyötä haastattelen palvelukeskuksen toiminnan, erityisesti sen tuotejohtamisen ja tuotteistuksen kannalta keskeisiä sidosryhmiä valtiohallinnossa ja aluehallinnossa, elinkeinoelämässä ja työelämän järjestöissä sekä koulutuksen järjestäjiä ja osaamispalveluiden tuottajia.

Olisiko Sinulla mahdollista kertoa kokemuksistasi ja näkemyksistäsi sekä odotuksistasi palvelukeskuksen tarkoituksen, roolin ja tehtävien toteuttamiseksi. Keskustelu kattaisi palvelukeskuksen eri asiakasryhmät, näiden perustellut tarpeet ja odotukset, palvelukeskuksen rahoittamat ja hankkimat eri tuoteryhmät sekä palveluiden vaikuttavuustavoitteet niin yksilö- ja yritysasiakkaiden kuin yhteiskunnankin näkökulmista. Keskustelu toteutettaisiin Teams-palaverina ja sen kesto olisi noin 1-1½ tuntia. Keskustelut ajoitetaan 31.1. – 11.2.2022 väliselle ajalle. Jos vastauksesi on myönteinen, tee minulle ehdotus edellä mainitussa aikaraamissa. Jos koet, että joku muu asiantuntija edustamassasi organisaatiossa on oikeampi vastaaja, voit oheistaa tämän kutsun hänelle.

Yhteistyöterveisin

ammattikasvatusneuvos
Timo Karkola
selvitystyön vastaava konsultti

050 5995 278
karkolatimo1@gmail.com

LIITE 3

JATKUVAN OPPIMISEN JA TYÖLLISYYDEN PALVELUKESKUS

Palvelukeskuksen tuotejohtamista koskeva asiantuntijahaastattelu, kysymykset

Timo Karkola 1-11.2.2022

Haastateltava (nimi, organisaatio):

Päivämäärä:

Johdantolauseet ja kysymykset:

*”Työikäisille on Suomessa tarjolla monipuolisesti koulutusmahdollisuuksia ja aikuisten koulutukseen osallistuminen on maailman korkeimpia; **joka toinen aikuinen osallistuu** työhönsä liittyvään osaamisen kehittämiseen vuosittain. Osaamisen kehittämisen kulttuuri ja motivaatio opiskeluun ovat vahvat. Samalla on kuitenkin huomattava, että **35 % aikuisista ei osallistunut** työhön liittyvää opiskeluun lainkaan eikä olisi edes halunnut osallistua.”*

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät motivaatiotekijät aikuiskoulutuksen osallistumiselle? Mitä pidät puolestaan suurimpina esteinä?

*”Parlamentarisesti valmisteltu Jatkuvan oppimisen uudistus sisältyy pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan. Uudistuksella vastataan läpi elämän jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaa osaamista. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen **visio**:*

- Kaikilla on työllistymisen ja merkityksellisen elämän edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen.*
- Jokainen kehittää osaamistaan työuran aikana.*
- Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista.”*

Mitä tämä visio tarkoittaa konkreettisesti yksilön sekä työelämän ja eri työnantajien tasolla?

”Hallituksen esityksen (HE 76/2021 vp) mukaan palvelukeskuksen perustamisen tavoitteena on palvelujärjestelmän uudistaminen siten, että työikäisen väestön osaamisen kehittäminen olisi aikaisempaa tiiviimmin kytköksissä työelämän tarpeisiin sekä alueiden elinkeinon ja elinvoiman kehittämiseen ja uusintamiseen. Uudistus lisää samalla koko koulutusjärjestelmän kykyä toimia nopeasti muuttuvassa maailmassa.

*Käytännössä kyse on Opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla olevien jatkuvan oppimisen sekä työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla olevien työllisyyden palveluiden **yhteensovittamisesta.**”*

Palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden tulee täydentää (so. "täydentävä rooli") OKM:n perusrahoittamia jatkuvan oppimisen palveluita ja TEM:in työllisyyden hoidon palveluita. Millä markkinoilla palvelukeskus toimii tai tulisi toimia?

Mille asiakasryhmille suunnattuja, mihin tarpeisiin ja millaisia palveluita nykyisestä palvelujärjestelmästä puuttuu? Kyse on eräällä tavalla "valtavirrasta poikkeamisesta" osana valtiohallinnon palvelukokonaisuutta.

"Palvelukeskuksen tarkoituksen ja sen tuotestrategian toteuttamisen kannalta lienee luonnollista, että:

- *alkuvaiheessa (1.) rahoituksen ja hankintatoimen pääasiallinen kohde on tukea sellaisen geneerisen osaamisen ja ammattitaidon hankkimista tai päivittämistä (so. täydentämistä), jolla ko. **henkilö työllistyy välittömästi** työvoimapulasta kärsiville toimialoille sekä yrityksiin ja yhteisöihin.*
- *keskipitkällä tähtäimellä (2.) vaikuttavuustavoitteissa painottuu **yritysten ja yhteisöjen tuottavuuden parantaminen**, joka on välttämätöntä työikäisen ja työmarkkinoilla toimivan väestönsosan pienetessä Suomessa lähivuosina.*
- *pitkällä tähtäimellä (3.) vaikuttavuustavoitteiden pääpainopistealue on **yritysten ja yhteisöjen innovaatioiden ja kilpailukyvyyn vahvistaminen.**"*

Millaiset palveluprosessit ja -tuotteet vastaisivat mielestäsi parhaiten yritysten ja yhteisöjen innovaatioiden ja kilpailukyvyyn sekä tuottavuuden vahvistamisen haasteeseen?

"Palvelukeskukselle on asetettu tavoitteeksi, että se toimii lähellä työelämää. Tätä voidaan tulkita siten, että palvelukeskus on lähtökohtaisesti asiakas-, kysyntä- ja tarvelähtöinen organisaatio. Operatiivisessa arjessa palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi tulee tehdä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Tämä edellyttää niveltymistä alueellisiin verkostoihin ja ekosysteemeihin."

Mitä ja millaisten asioiden parissa toimivia tällaiset verkostot tai ekosysteemit ovat? Nimeä joitakin esimerkkejä.

"Ehdotuksessa otetaan huomioon palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden sen eri sidosryhmien (so. yhteiskunnan ja koulutuksen järjestäjien) ajattelua ja toimintaa uudistavaa katalyyttiluonne. Palveluiden tulisi olla työelämälähtöisiä ja aiempaa monimuotoisempia koulutus- ja kehittämiskokonaisuuksia. Näin toimien palveluiden vaikuttavuus on niiden hankinta-arvoa suurempi uuden ajattelun ja toimintamallin vaikuttaessa myös koulutuksen järjestäjien perusrahoituksella tuottamiin koulutus- ja kehittämisspalveluihin."

Millainen asema palvelukeskuksella voisi sinun mielestäsi olla osana suomalaista innovaatiojärjestelmää?

”Palvelukeskuksen ensimmäinen rahoitus- ja hankintakierros järjestettäneen syyskuussa 2022. Ehdotuksessa tulee ottaa huomioon RFF-rahoituksen osalta erityisinä yhteiskunnallisina painopisteinä vihreä siirtymän ja digitaalisen muutoksen tukeminen.”

Mitkä toimialat, yritykset ja yhteisöt sekä ammattiryhmät hyötyisivät eniten vihreää siirtymää ja digitaalista muutosta tukevasta osaamisen kehittämisestä?

”Ehdotuksessa painotetaan erityisesti palvelukeskuksen rahoittamien ja hankkimien palveluiden laatu- ja vaikuttavuustavoitteita sekä niiden saavuttamista ja mittaamista.”

Millaisilla kriteereillä palvelukeskuksen tulevien rahoitus- ja hankintakierrosten palvelut tulisi valita (so. suuntaaminen ja kohdentaminen)?

Millaisilla kriteereillä tuotettujen koulutus- ja kehittämisspalveluiden asiakaslähtöisyyttä, laatua ja vaikuttavuutta pitäisi arvioida?

”Palvelukeskuksen arvo- tai asiakaslupaus”

Millainen tai mitä asioita ja näkökulmia sisältävä lause voisi sopia toimintaansa aloittavan palvelukeskuksen arvo- tai asiakaslupaukseksi?

LIITE 4

TEM:IN TYÖVOIMAKOULUTUS SEKÄ SEN HANKINTAMENETTELY JA -JÄRJESTELMÄ

Työ- ja elinkeinotoimisto, työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus voi tuottaa JTYPL:ssä * tarkoitetut palvelut itse tai hankkia ne osaksi tai kokonaan palvelujen tuottajilta.

Työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla on tutkintoon johtamaton työvoimakoulutus. Koulutuksen tavoitteena on parantaa osallistujien mahdollisuuksia työllistyvä avoimille markkinoille ja turvata alueen työnantajille osaavan työvoiman saatavuus. Työvoimakoulutus on tarkoitettu työikäisille ja on pääasiassa ammatillista koulutusta. Koulutukseen voivat osallistua sekä työttömät, että ne työssä olevat, joita uhkaa työttömyys.

Työvoimakoulutuksena hankitaan erilaisia koulutusasteista riippumattomia räätälöityjä jatko- ja täydennyskoulutustyyppisiä koulutusohjelmia sekä yrittäjäkoulutusta joko kokonaan TE-hallinnon rahoittamana tai yhdessä työnantajien kanssa suunniteltuina tai hankittuina koulutuksina (yhteishankintakoulutus). Lisäksi hankitaan maahanmuuttajien kotoutumiskoulutusta, joka sisältää kieli- ja yhteiskuntaopintojen lisäksi työllistymistukevia sisältöjä ja työharjoittelun.

Keskeisimmät rahoitettavat tuoteryhmät ja tuotteet:

- kotoutumiskoulutus
- yhteishankinnat (Rekry-, Täsmä- ja MuutosKoulutus)
- yrittäjäkoulutus
- FEC
- ammattipätevyudet

Hankintamenettelystä

ELY-keskus vastaa julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen hankinnasta. ELY-keskukset ohjaavat ostopalveluna tuotettavien työvoimapolvelujen suunnittelua, seurantaa ja kehittämistä ja hankkivat palveluja yhteistyössä TE-toimistojen kanssa. TE-toimisto voi hankkia julkisia työvoima- ja yrityspalveluja ELY-keskuksen määrittämässä rajoissa.

Hankintamenettelystä päättäminen tapahtuu hankinnan koon, hankinta-ajan pituuden, tms. tekijöiden perusteella, esim. puitejärjestely, dynaaminen hankintajärjestelmä, rajoitettu menettely tai suora hankinta.

ELY-keskuksissa työskentelevät (määräaikaiset) jatkuvan oppimisen koordinaattorit (asiantuntijat) vahvistavat keskusten roolia jatkuvan oppimisen strategian edistämiseksi Heidän toimenkuvansa eroaa alueittain mm. kunkin keskuksen koosta ja organisaatiosta sekä ao. työntekijän taustasta johtuvista syistä. Toimenkuviin vaikuttaa niin ikään keskuksilla oleva elinikäisen ohjauksen tehtävä (ELO).

ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) hoitaa ELY-keskusten ja TE-toimistojen koulutus- ja valmennushankintojen hankintasopimuslaskut.

Hankintajärjestelmä:

TEM:in vastuulle kuuluu julkisia hankintoja koskevan sähköisen hankintailmoitusjärjestelmän HILMAN ylläpitäminen. Kaikki ELY-keskusten tarjouspyynnöt julkaistaan HILMAssa. Cloudia Oy:n ylläpitämän Hanki- palvelun kautta hankintayksiköt ilmoittavat käynnissä olevista tarjouskilpailuista ja tarjoajat pystyvät jättämään tarjouksensa sähköisesti. Valmiit sopimukset tallennetaan erilliseen arkistointijärjestelmään.

TE-palvelujen rahoitus tapahtuu valtion talousarviosta kaksivuotisella siirtomäärärahalla momentilta 32.30.51. Momentin määrärahaa voidaan käyttää tarpeen mukaan joustavasti kaikkiin JTYP-laissa tarkoitettuihin käyttötarkoituksiin. Rahoituksen kohdennusta voidaan kesken vuoden kohdentaa tarvittaessa uudelleen, eikä sitä jaeta kaikkea kerralla, mikä antaa ministeriölle mahdollisuuden nopeaan alueiden lisäresursointiin tilanteen niin vaatiessa

(vrt. myös TEM-palvelut 2024-uudistus, HE 1/2022, muistio 23.8.2021)

* Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916

LIITE 5

PALVELUKESKUKSEN HANKINTATOIMEN JOHTAMINEN

Palvelukeskuksen hankinnat tulee kategorisoida. Hankintakategoria tarkoittaa joukkoa tuotteita ja palveluita, joiden hankintoja ohjataan ja koordinoidaan yhtenä kokonaisuutena. Kategorisoinnista voi saada seuraavat hyödyt:

- Kun hankinnat on jaettu eri päähankintakategorioihin, voidaan kuhunkin päähankintakategoriaan nimetä vastaava hankinta-asiantuntija eli kategoriavastaava edellyttäen, että yksikössä on riittävästi resursseja.
- Kategorisointi auttaa jäsentämään hankintatoimen kokonaisuutta ja priorisoimaan henkilöresursseja; asiantuntijaresurssit voidaan kohdentaa merkityksellisiin hankintoihin.
- Organisaation erilaiset tarpeet ja markkinatietämys voidaan yhdistää ⇔ tehokkaampi markkinoiden, toimittajien, tilaajien ja sopimusten hallinta.
- Kategorisointi tukee tehokasta työn- ja vastuunjakoa.
- Varmistetaan kategoriakohtaisesti yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat sekä tarkoituksenmukainen hankinnan tuki ja vastuut.
- Kategorisointi tukee markkinoiden tuntemuksen lisäämistä ja hankintoja koskevan tavoiteasetannan, vuorovaikutuksen ja kilpailutuksen toteuttamista.

Hankintaprosessiin kuuluvat pääsääntöisesti seuraavat vaiheet:

- Hankinnan suunnittelu, valmistelu ja toteutusvaihtoehdon valinta
- Hankinnan kohteen määrittely sekä hankintaehdotuksen teko tarvittaessa
- Mahdollinen markkinakartoitus
- Hankinnan ennakoidun arvon laskeminen
- Kansallisten ja EU-kynnysarvon huomiointi
- Hankintamenettelystä päättäminen
- Tarjouspyynnön laatiminen ja hankintailmoituksen julkaiseminen
- Ehdokkaiden osallistumishakemusten arviointi ja tarjoajien valinta kaksivaiheisessa menettelyssä
- Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen
- Tarjoajien soveltuvuuden arviointi muissa kuin kaksivaiheisissa menettelyissä
- Tarjousten tarjouspyynnönmukaisuuden tarkistaminen
- Tarjousten vertailu
- Hankintapäätöksen tekeminen
- Hankintapäätöksen tiedoksianto
- Sopimuksen tai tilauksen tekeminen
- Sopimuksen ja toimituksen valvonta
- Sopimushallinta ja toimittajayhteistyö
- Laskujen käsittely ja maksaminen
- Määrärahojen seuranta

Hankintatoimen hyvään johtamiskäytäntöön kuuluvat mm. seuraavat tehtävät:

Viraston hankintatoimen johtamistehtävät	<ul style="list-style-type: none">♣ Hankintatoimen organisointi eli kuka henkilönä vastaa hankintatoimesta, onko apuna hankintaryhmää, ohjausryhmää tms.♣ Hankintatoimen tehtävien ja vastuiden määrittely♣ Työnjaon määrittely esim. tuoteluokittelun pohjalta♣ Hyväksymisvaltuuksien ja pienhankintarajan määrittely, jollei työjärjestyksessä niitä mainita♣ Vastuu hankintojen toteuttamisesta julkisia hankintoja koskevien säädösten ja määräysten mukaan♣ Hankintaohjeen, pienhankintaohjeen, hankintojen ohjausohjeen laatiminen ja ylläpito♣ Hankintojen tuoteluokittelun eli kategorisoinnin hyödyntäminen hankintojen ohjauksessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa♣ Kilpailutusten keskittämisen ja tilaamisen hajauttamisen/keskittämisen määrittely♣ Hankintojen suunnitteluprosessin määrittely (sisältäen suunnitteluohjeiden laatimisen, hankintatarpeiden keruun, priorisoinnin, suunnitelman hyväksymisen ja seurannan sekä kilpailutuskalenterin laatimisen yhteistyössä taloushallinnon ja substanssivastaavien kanssa)♣ Hankintojen toteuttamistapoja koskevissa linjauksissa avustaminen (hankinta omana työnä vai ulkoistamisen - linjaukset sekä hankintayhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen)♣ Yhteishankintayksikkö Hanselin puitejärjestelyjen hyödyntäminen♣ Senaatti-kiinteistöjen, Valtorin, Valtiokonttorin, HAUSin ja Palkeiden palvelujen käyttö niitä koskevien linjausten mukaisesti♣ Hankintojen seuranta ja valvonta♣ Hankintatoimen tietojärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen♣ Vastuullisuuden periaatteiden ja innovaatiotoiminnan tukemiseen liittyvien kysymysten huomioon ottaminen♣ Yksikön hankintatoimen asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen
--	---

Kuva x: Valtion viraston hankintatoimen johtamistehtävät, lähde Valtion hankintakäsikirja 2017, Osa I Valtion hankintojen johtaminen ja johdanto julkisiin hankintoihin.

LIITE 6

PALVELUKESKUKSEN ENSIMMÄISEN RAHOITUS- JA HANKINTAKIERROKSEN KRITEREERJÄ KIRJOITUSPÖYTÄTUTKIMUKSEN JA HAASTATTELUJEN VALOSSA

Kenelle:

Huom. alueelliset erityispiirteet, esim. alueiden toimialakehitys sekä alueen yritysten ja yhteisöjen työvoimatarpeen rakenne

- rakennemuutoksen henkilöstöryhmät ja alat
- aliedustetut ryhmät, vrt. pelkän perusasteen varassa työelämässä olevien työllisyysaste oli vuonna 2017 vain 43 % erityisesti pk-yritykset, maatalous, teollisuus ja rakentaminen sekä eräät palvelualat (huom. myös työttömät ja työvoiman ulkopuolella olevat, pienituloiset, yrittäjät, yli 55-vuotiaat ja vieraskieliset), RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q2/2025 (Jotpa) käynnistettyihin koulutusohjelmiin on osallistunut vähintään 7 800 henkilöä, joista 1 500 kuuluu aliedustettuihin ryhmiin. Lisäksi aliedustettujen ryhmien (ml. ikääntyneiden) osallistumista tuetaan tiedotustoimilla, ohjauksella, tukitoimilla ja kohdennetulla koulutuksella.
- koronaepidemian seurauksena työttömäksi jääneiden osaamisen kehittäminen ja uudelleen työllistyminen
- työvoimapula-alat, esim. lähihoitajakoulutuksen lisäys (???), vrt. perusrahoituksen lisäys tarkoitukseen 16 M€
- yritysten kasvupotentiaali (so. kilpailukyky), uudistuminen ja innovaatiot, vrt. uudet työt syntyvät korkeaa osaamista vaativille aloille ja metataitojen merkitys kasvaa

Mitä:

Huom. ennakointi- ja tulevaisuustiedon tulisi kyetä osoittamaan myös sellaisia osaamistarpeita, jotka nykyisen luokituskäytännön takia jäävät osin huomaamatta

Huom. tarjontaa koordinoidaan valtakunnallisesti OKM:n ja TEM:in kanssa sekä alueellisesti yhteistyössä ELY -keskusten kanssa, jotta vältetään päällekkäinen työ ja palvelut

- kattava tarjonta työelämälähtöisiä ja -relevantteja sekä monimuotoisia koulutuskokonaisuuksia
- valtaosin räätälöityä
- ns. "aloituskoulutukset", matalan kynnyksen sisällöt
- orientoivia, motivoivia, valmentavia sekä kielitaitoa ja muita perustaitoja vahvistavia opintoja erillisiä
- maahanmuuttajien ja turvapaikanhakijoiden koulutuspolkujen nopeuttaminen ja tukeminen sekä suomalaisen yhteiskuntaan sopeutumista edistävät toimet, esim. toimialaspesifi työpaikkasuomi
- ennakoivasti työllistävä osaamisen kehittäminen
- teknologian kehittyminen, erityisesti yhteiskunnan ja työelämän digitaalisen muutoksen tukeminen (vrt. ohjelmisto- ja dataosaajien saatavuus sekä TKI-toiminnan synnyttämät uudet tarpeet)
- Uusiin teknologisiin innovaatioihin panostaminen – tutkimus, erilaiset tuotantotavat ja teknologiateollisuus kehityksen kärkinä
- Tekoälyn, koneoppimisen ja robotiikan kehittäminen koulutuksessa, tutkimuksessa ja ihmisten arjessa
- RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q2/2022 (Jotpa) käynnistetty ensimmäinen hakumenettely, jossa mukana digitaalisten taitojen vahvistaminen

- RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q2/2025 (Jotpa) vähintään 15 % koulutuksesta kohdennetaan tukemaan erityisesti digitaalista siirtymää (yhteensä 4,5 M€ vuosina 2021 - 2024), keinona valinta-/tukikelpoisuusperiaatteet
- ilmastonmuutos/ilmastotavoitteiden toteutuminen, kestävä kehitys, vihreään talouteen siirtyminen ja pohja hiilineutraalille yhteiskunnalle, mm. päästöttömät, energiatehokkuutta parantavat ja uusiutuvan energian investoinnit, resurssitehokkuus, kiertotalous
- Uusiutuvan energian aktiivinen hyödyntäminen - cleantech, maalämpö, aurinko- ja tuulivoima sekä sähkö- ja vesivoima
- RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q2/2022 (Jotpa) käynnistetty ensimmäinen hakumenettely, jossa mukana vihreiden taitojen vahvistaminen
- RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q2/2025 (Jotpa) vähintään 5 % koulutuksesta kohdennetaan tukemaan oikeudenmukaista siirtymistä hiilineutraaliin yhteiskuntaan (yhteensä 1,5 M€ vuosina 2021 - 2024), keinona valinta-/tukikelpoisuusperiaatteet
- täysin uudet jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevat palvelut, jotka voidaan tuoda tarjolle koulutusaste- ja hallinnonalarajat ylittäen ajasta ja paikasta riippumatta (= yhdistelmä sisältöjä eri koulutusaloilta, poistaa katvealueita). RRP-implementointipäätöksen mukaisesti Q/2025 (Jotpa) kehitetään, pilotoidaan ja pannaan täytäntöön täydentävä koulutusmalli, joka on riippumaton koulutustasosta

Miksi: tavoitteet, etenkin yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet

Huom. painopisteasettelun valintakriteerit (so. seurantaindikaattorit), vrt. yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja toiminnallinen tuloksellisuus sekä parlamentaarisen uudistuksen tavoitteet avainindikaattoreineen. Indikaattoreiksi valitaan ne, joiden avulla voidaan mahdollisimman hyvin seurata asetettuja tavoitteita ja joiden tiedot ovat lähtökohtaisesti päivitettävissä vuosittain. Huom. seurantaindikaattoreilla on seuraavat ulottuvuudet: a) yksilö, b) työelämä, c) tarjonta ja d) yhteiskunta.

Panos - tuotos - vaikutus – vaikuttavuus ("mitattavuus")

- työikäisen väestön koulutus- ja osaamistason nousu (ammattillinen, ammattikorkeakoulut ja yliopistot sekä vapaa sivistystyö) ¹, esim. perusasteen jälkeistä tutkintoa vaille olevien 25-64 -vuotiaiden määrän ja osuuden väheneminen
- osallistuminen jatkuvaan oppimiseen (muuhun kuin tutkintoon johtavaan koulutukseen, myös työnantajien järjestämä)
- osallistumisen tasa-arvon lisääntyminen
so. osallistumisen lisääntyminen ns. "aliedustetuissa ryhmissä"
- opiskelijapalaute: saanut osaamisen kehittämispalvelusta hyötyä tai pitää erinomaisena
- työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannon parantaminen, osaavan työvoiman saatavuuden parantuminen
- työttömyysjaksojen lyheneminen
- työllisyysasteen paraneminen
- alueiden elinvoiman tukeminen
- talouden uudistuminen
- innovaatiotoiminnan vahvistuminen
- tuottavuuden kasvu

¹ Arviolta 20 % uusista tehtävistä edellyttää ammatillisen koulutuksen tasoista osaamista ja 80 % korkeakoulutasoista osaamista. Työvoiman poistuman vuoksi avautuvista työpaikoista 50 % edellyttää ammatillisen koulutuksen tasoista ja 50 % korkeakoulutasoista osaamista. Vuoteen 2035 mennessä ammatillista koulutusta edellyttäviä työpaikkoja ennakoidaan olevan 40 % ja korkeakoulutusta edellyttäviä työpaikkoja 60 % kaikista työpaikoista. Lähde Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset, s. 19

Miten (asiakaslähtöisyys, tehokkuus ja vaikutukset):

Huom. opintojen aikana keskeistä on toteutettava opinto- ja uraohjaus, aiemmin hankitun osaamisen tunnustaminen, henkilökohtaisen opintopolun rakentaminen ja työssä tapahtuvan oppimiseen perustuvien pedagogisten ratkaisujen kehittäminen. Lisäksi ennakoiden koulutuksen hakupalvelut ja tarjontapalvelut (so. osaamisen kehittämisen hyötyjä painottava viestintä ja markkinointi sekä asiakkaiden itsenäisesti hyödynnettävät digitaaliset palvelut). Työyhteisöasiakkaiden kannalta keskeistä on työnantajien tukeminen ja kannustaminen osaamisen kehittämisessä.

- työn ja opiskelun yhteen sovittaminen, so. (tavoitteellinen, suunniteltu, ohjattu ja arvioitu) työssä oppiminen
- nopeasti käynnistettävissä, joustavuus ja lyhytkestoisuus
- alueellisten yhteistyörakenteiden tukeminen ja koordinointi
- hakevan toiminnan kehittäminen, kytkentä osaamis- ja ohjauspalveluihin
- oppimisen aikaisen toimeentulon tukeminen, etuudet
- korkeakoulutuksen uudistaminen systemisesti digitalisaatiota hyödyntäen

Lopullisissa palvelutuote- sekä rahoitus- ja hankintapäätöksissä tulee lisäksi ottaa huomioon valittujen painopisteiden kytkennät:

- eri koulutusasteisiin
- osaamisen tunnistamisen niveltämiseen ja ohjauksen vahvistamiseen
- työttömyysetuuksiin, vrt. omaehtoinen opiskelu ja opintovapaa
- opintotuen (aikuiskoulutustuen) kehittämiseen
- työllisyysrahaston tehtävien laajentaminen tukemaan aikuisten osaamisen kehittämistä
- koulutuksessa aliedustettujen ryhmien (vähän koulutetut mm. työelämässä pelkän peruskoulun varassa olevat, työttömyysuhan alaiset, uudelleen koulutettavat työttömät, ikääntyneet ”miehet” tai maahanmuuttajat) tarpeisiin