

Yhdessä ennakoiden tulevaisuuteen

Keski-Suomi ennakoi -hankkeen arviointi

Toukokuu 2013

Janne Antikainen, Satu Tolonen

SISÄLTÖ

1 ENNAKOINTI ESIMERKILLISTÄ KESKI-SUOMESSA	1
2 ENNAKOINTITYÖKALUPAKIN VÄLINEET TOIMIVIA – PROFILITYÖKALU PUUTTUU	2
3 YHTEISTYÖ KOHENTUNUT VIRKAMIESVETOISESTI	4
4 ENNAKOINNILLA VÄLTETÄÄN HARHA-ASKELEET.....	7
5 HANKKEESTA VAKIINTUNEEKSI TOIMINNAKSI	9
6 YHTEENVETO	10
LIITE 1. ARVIOINTIKYSYMYKSET	12
LIITE 2. HAASTATTELUT	13
LIITE 3. KYSELY	14
LIITE 4. TYÖPAJA	22

**kursiivilla kirjoitetut lauseet ovat lainauksia arviointiaineistosta.*

1 ENNAKOINTI ESIMERKILLISTÄ KESKI-SUOMESSA

Hanke on ollut erinomainen - se on saanut toimijat yhteen ja tekemään yhdessä maakunnan eteen! Toivottavasti yhteistyö jatkuu organisoidusti vastakin, hankkeen loputtua!

Keski-Suomessa tehdään hyvää alueellista ennakointia, ja Keski-Suomi –ennakoi hanke on myötävaikuttanut ennakoinnin kehittämiseen ja hyödyntämiseen.

Alueellista ennakointia on Keski-Suomessa rakennettu vuodesta 2004 lähtien hankeperusteisesti. Arvioinnin kohde, Keski-Suomi ennakoi -hanke, on jatkoa kahdelle edelliselle hankkeelle. Erona aiempaan on, että nyt tavoitteena on siirtyä eteenpäin hankkeiden kautta toimimisesta ja sisällyttää ennakointi osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Toteutuessaan tilanne on Suomessa ainutlaatuinen, muualla ennakointia toteutetaan edelleen hankeperusteisesti. Keski-Suomessa tavoitetta kohti on kuljettu kehittämällä kolmea osa-aluetta, jotka ovat toimintatapa, verkostot ja ennakoiva työote sekä tiedonhallinta.

Ennakointia ei tule tehdä vain ennakoinnin vuoksi, vaan tuotetulla tiedolla on oltava vaikutusta toimintaan. Yksi hankkeen tavoitteista on parantaa maakunnan kilpailuetua. Tavoite on suuri, mutta tästä huolimatta hanke on useimpien kyselyyn vastaajien näkökulmasta onnistunut tavoitteessa. Tulosta voidaan pitää erityisen hyvänä ennakoinnille haasteellisessa ajassa, jossa talouden muutokset ovat vaikeasti ennakoitavissa. Toisaalta juuri muutosten yllätyksellisyys korostaa tarvetta tulevaisuuteen varautumiselle. Keski-Suomessa tämä näkyy siinä, että ennakoinnin merkitys on ymmärretty ja tunnustetaan tärkeäksi toiminnansuunnittelun, päätöksenteon ja yhteisen näkemyksen muodostamisen taustoittajaksi.

Keski-Suomi ennakoi -hanke tunnetaan maakunnassa hyvin ja hankkeessa tehtyä työtä pidetään varsin onnistuneena. Arvioinnin kannalta vaikeutena on kuitenkin erottaa yksittäisen hankkeen vaikutusta muista maakunnan ennakoitipanostuksista. Erityisen hankalaksi tilanteen tekee se, että toiminnoissa ei ole korostettu niiden kuuluvan Keski-Suomi -ennakoi hankkeen toimenpiteisiin. Vaikka arvioija joutuu pätkäilemään edellä mainitun ongelman kanssa, on jatkos kannalta hyvä, että hanketta ei ole liikaa korostettu vaan ennakointi on näyttäytynyt normaalina organisaatioiden toimintana.

Hankkeen tavoitteet ovat kyselyn perusteella olleet toimijoille suhteellisen selkeitä ja oikeansuuntaisia suhteessa maakunnan tarpeisiin. Yksi hankkeen tavoitteista, ratkaisumallien ja reagointiherkkyyden kehittäminen osaavan työvoiman saamiseksi, tosin muuttui talouden myllerryksen vuoksi vähemmän relevantiksi.

Tavoitteiden toteuttamiseksi tehdyt toimenpiteet ovat olleet onnistuneita. Hanke on ollut ajanhermolla ennakoititiedon tuottamisessa ja suodattamisessa ja mm. ennakointifoorumit tunnetaan maakunnassa hyvin. Keski-suomi.info -sivusto on toimiva kanava tiedon välittämiseen. Hankkeen panostukset ennakointi-prosessiin ovat myös tuottaneet hedelmää. Yhteistyö on Keski-Suomessa lisääntynyt ja hankkeella on ollut tässä merkittävä rooli. Vaikka yhteistyö on Keski-Suomessa toimivaa, ei kaikkia toimijoita ole vielä tavoitettu tarpeeksi hyvin ja osassa organisaatioista ennakoinnin jalkauttamisessa on vielä paljon tehtävää. Yleisesti voi kuitenkin todeta, että on Keski-Suomessa ennakoinnille myönteinen vire, joka luo hyvän pohjan jatkoa varten.

Panostus verkostomaisuuteen ja usean toimijan väliseen yhteistyöhön näkyy myös hankkeen käytännön toteuttamisessa. Hankkeen hallinnoinnista vastaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Projektipäällikön työpaikka on sijoitettu Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen ja projektsihteerin Keski-Suomen liittoon. Käytännön toteutuksen lisäksi myös rahoitukseen on osallistunut useita tahoja. Pääpotti, 90 prosenttia 250 000 euron rahoituksesta, on koottu maakunnan kehittämisrahasta ja kehittämisrahastosta ja loput hankkeeseen osallistuneilta koulutusorganisaatioilta. Omien varojen sijoittamisen voidaan olettaa lisäävän sitoutumista hankkeeseen, joten lähtökohtaisesti asetelma yhteistyön edistämiseksi on hyvä.

Hankkeen toteuttamisaika on 1.7.2011 – 31.8.2013, joten tätä arviointia tehtäessä hanke on loppusuoralla ja vastuu ennakoitiprozessista on siirtymässä yhdeksän organisaation muodostamalle maakunnan ennakoitiryhmälle. Arvioinnin ajankohta on osuva toiminnan jatkoa ajatellen, sillä arvioinnilla voidaan viitoittaa jatkoa ja antaa vinkkejä ennakoitiyhteistyön eteenpäin viemiseksi.

Arvioinnin toteuttamisesta saa tarkemman kuvan raportin liitemateriaalista. Liitteissä kuvattujen haastattelujen, kyselyn ja työpajan lisäksi arvioinnissa hyödynnettiin hankkeen aikana syntyneitä materiaalia sekä muuta ennakointiin liittyvää aineistoa.

2 ENNAKOINTITYÖKALUPAKIN VÄLINEET TOIMIVIA – PROFILITYÖKALU PUUTTUU

Tulevaisuustyöpaja avasi silmiäni.

Keski-Suomi ennakoi -hankkeessa on pyritty hallitsemaan tietoa ja edistämään sen käyttöä. Hankkeen ennakoitityökalut ovat kyselyyn vastanneiden näkemyksen mukaan olleet uudenlaisia ja hyödynnetyt tutkimustulokset tuoreita. Määrällisen tilastotiedon saatavuutta on parannettu mm. ToimialaOnline -palvelun kautta. Kyselyyn vastanneista kaksi viidesosaa kertoi hyödyntäneensä hankkeen kautta saatua tilastotietoa. Laadullisen ennakoititiedon hyödyntämistä on hankkeessa edistetty mm. puolivuositain toteutettavan Alueelliset talousnäköymät -julkaisun¹ laadinnan kautta, ja yli puolet kyselyyn vastanneista oli hyödyntänyt julkaisua. Hankkeen saavutukseksi lukeutuu myös työvoiman osaamistarpeista kertovat korkeatasoisen tietovarannon kokoaminen.

Käytetyn tiedon tuoreuden lisäksi hankkeessa on pyritty käyttämään monipuolista tietoa. Kuten edellä mainituista esimerkeistä käy ilmi, aineisto on koostunut sekä määrällisestä että laadullisesta tiedosta. Numeerisen tilastotiedon hyödyt ovat selkeät, sillä tapahtunut kehitys antaa vihjeitä tulevista. Pelkästään menneisyyttä kuvaavan tiedon käyttö ei kuitenkaan riitä kun pyritään ennakoimaan tulevaa kehitystä, vaan rinnalla tulee turvautua laadullisempaan aineistoon. Laadullisen ennakoinnin tarpeellisuuden korostumisen lisäksi tietoa toivottiin kunnittain ja seuduittain. Toive ei yllätä, sillä kunta ja seututaso toimijoille maakunnan kehitystä kuvaavat tilastot eivät välttämättä ole kovinkaan relevantteja maakunnassa, jossa alueelliset erot ovat suuria. Käytännössä toive kohdistuu keskisuomi.info -sivuston kautta jaeltavaan tilastotietoon, joka nykyisin on pääosin maakuntatasoista tai ruututietoa.

Vaikka uutta ennakoititietoa tarvitaan, on tiedon tuotannon sijaan jopa tärkeämpää kyetä hallitsemaan, yhdistelemään ja tulkitsemaan jo tuotettua tietoa. Ennakoititietoa syntyy valtakunnallisella ja alueellisella tasolla lukuisten organisaatioiden toimesta. Tiedon puutteen sijaan ongelmaksi muodostuu helposti tieto-

¹ Julkaisu on vaihtunut 'Alueelliset kehitysnäköymät' -nimiseksi

tulva, josta on vaikea tunnistaa tärkeimpiä viestejä. Lisäksi ennakoitiedon tuottamiselle, kuten kyselyihin vastaamiselle ja foorumeihin osallistumiselle, voi olla hankala löytää aikaa. Tämä näkemys korostuu erityisesti yritysten kohdalla. Toiveena on, että uusien kyselyjen sijaan pyritään yhä enemmän hyödyntämään jo vakiintuneita kyselyaineistoja, kuten pk-yritysbarometria, ja jalostamaan niitä yritysten tarpeisiin sopiviksi.

Keski-Suomi ennakoi -hankkeen toimet tunnetaan pääosin hyvin, joskin tiettyjen välineiden markkinointiin voitaisiin panostaa nykyistä enemmän. Kyselyssä erityisesti Future Dialogue tool –työkalu, joka mittaa tulevaisuuspuheen laatua, oli jäänyt suurelle osalle tuntemattomaksi. Vaikka hankkeen tuloksia pidetään yleisesti ottaen hyvinä, esiintyy maakunnassa vielä skeptisyyttä ennakoitua ja sen tarpeellisuutta kohtaan, sillä talouden muutokset voivat ohjata kehityksen eri suuntaan kuin ennakoitiin. Ennakoinnin hyödyllisyyden osoittamiseksi olisi hyvä aika-ajoin katsoa tehtyjä arvioita ja tarkastella niiden onnistumista. Epäonnistumisista voidaan tällöin pyrkiä oppimaan ja virhemarginaalin hahmottaminen helpottuu. Ennakointi voi parhaimmillaan osua suhteellisen lähelle toteutunutta kehitystä. Esimerkiksi Euroopan komission talouselämän luottamusmittari, johon on koottu valikoituja osia viidestä erillisestä luottamusmittarista (teollisuuden, palveluiden, kuluttajien, vähittäiskaupan ja rakentamisen luottamusindikaattorit) on onnistunut ennakoimaan bruttokansan tuotteen kehitystä². Ennakoinnissa onnistumisen havainnollistamisesta voi olla hyötyä myös, mikäli ennakoitivarjoja aiotaan jatkossa leikata.

Skeptikoiden käännättämistä ja ennakointiin osallistuvan joukon laajentamista olisi jatkossa helpompi edistää, mikäli ennakoitivälineistöä kyettäisiin nostamaan esiin kärkituote, jonka markkinointiin panostettaisiin huolella. Tällä hetkellä hankkeen työkaluista tunnetuin on keskisuomi.info -sivusto. Tämä ei välttämättä yksin riitä, vaan mielenkiinnon herättämiseen tarvitaan uniikimpi ennakoitiväline, joka mahdollisesti hyödyntäisi joukkoistamista ja näin tavoittaisi laajemman joukon. Vaikka kärkituote tällä hetkellä puuttuu, tulee viestintään panostaa yhä enemmän. Yksi apuväline voi olla keskisuomi.info –sivulle ohjaava uutiskirje. Tämä voisi välittää tietoa erityisesti kunnille ja yrityksille. Kuntien, kehittämissyhtiöiden ja yritysedustajien vastaajien kohdalla hankkeen tuntemus ei kyselyssä ollut yhtä korkea kuin muiden toimijoilla, joten viestintää kuntien ja yritysten tilaisuuksissa ja sähköisesti tarvitaan. Kuntien ja yritysten ohella uutiskirjeelle lienee kysyntää myös muiden toimijoiden joukossa.

OPPEJA & EHDOTUKSIA:

- Tietotulva uhkaa: Tiedon hallintaa, suodattamista, yhdistelyä ja tulkintaa tarvitaan jatkossakin.
- Aluetasoa alemmas: Kunta- ja seututaso toimijat tarvitsevat tietoa maakuntaa tarkemmalla alueta-solla. Keski-Suomen polarisoitunut kehityskuva edellyttää myös paikallista tulkintaa.
- Arviointi: Ennakoinnin onnistumisen arviointi on tärkeää virhemarginaalin hahmottamiseksi.
- Markkinointi ja viestintä: Ennakoinnin välineistä ja tuloksista viestiminen auttaa ennakointiin osallistuvan joukon laajentamisessa ja lisää tiedon käyttäjien määrää.

² ESI – merkillinen luottamusmittari (<http://research.nordeamarkets.com/en/2013/04/05/esi-merkillinen-luottamusmittari/>)

3 YHTEISTYÖ KOHENTUNUT VIRKAMIESVETOISESTI

Arkisessa mielessä ennakointi/ennakointijärjestelmä on yhteistyötä: kommunikaatiojärjestelmä niiden toimijoiden kanssa, jotka vaikuttavat oman organisaationi tai alueeni tulevaisuuteen. Yhteisymmärrys lisää tilannetietoisuutta ja luo yhteistyötä. Asiat eivät yllätä ja toiminnalla on suurempi vaikuttavuus. Tutustumisen kautta on helpompi hoitaa hommia. Kehittyy yhteistyötä ja positiivista asennetta. Jos onnistumista mitataan, niin se näkyisi laadukkaampina päätöksinä, parempana johtamisena, parempana yhteistyönä ja asenneilmapiirissä.

Ennakointiin liittyvä verkostoituminen otetaan Keski-Suomessa tosissaan. Organisaatiot ovat sitoutuneet yhteiseen ennakointiin mm. nimeämällä vastuuhenkilöt, antamalla ennakointilupaukset ja tuottamalla tietoa yhteiseen käyttöön. Vaikka yksittäisen hankkeen roolia jo vuosia jatkuneen yhteistyön edistäjänä on vaikea absoluuttisen tarkasti mitata, on nähtävissä, että hankkeen merkitys on ollut huomattava. Hankkeen avulla on kyselyyn vastanneiden näkemyksen mukaan kyetty luomaan pysyvä alueellisen ennakkoinnin rakenne ja toimintatapa. Myös organisaatioiden johdosta monet kokivat yhteistyön tiivistyneen viime vuosi- na, kun hanketta on toteutettu.

Vahvistuneen ennakointiverkoston rakenteesta kertoo eri toimijoiden näkemykset yhteistyön lisääntymisestä. Suurimpana yhteistyön kasvun näkevät maakunnanliitto ja ELY. Nämä toimijat ovat selkeästi ennakkointiverkoston keskiössä. Asetelma on helposti selitettävissä, sillä koulutuksen ennakointi on aluekehittämislaisissa vastuutettu maakunnanliitolle ja ELY:lle³. Lisäksi maakunnan liiton tehtävä on huolehtia ennakkoinnin yhteensovittamisesta alueellaan. Seuraavaksi positiivisimpana yhteistyön kasvun näkevät koulutusorganisaatiot, kun taas kunnat, kehittämissyhtiöt, yrittäjäjärjestöt ja kauppakamari ovat jääneet selkeästi kauemmas ennakkointiverkoston ytimeästä. Näiden ryhmien sisällä lienee merkittäviä eroja ennakkoinnissa yleisemminkin ja kunnista esimerkiksi Keuruulla on panostettu ennakointiin.

Hanke on edistänyt ennakointiyhteistyötä parhaiten maakunnan tasolla. Tulos on luonteva ennakkoinnin vastuutahojen ollessa maakunnallisia toimijoita. Seututasolla on onnistuttu seuraavaksi parhaiten. Seudulliseen malliin on tullut hankkeelta tukea, ja esimerkiksi alueellisten talousnäkömien laadinta on edistänyt yhteistyötä. Hankkeen pääpaino on kuitenkin ollut maakuntatason yhteistyössä ja tämä näkyy myös tuloksissa.

Vaikka maakunnallisen yhteistyöverkoston rakentamisessa on Keski-Suomessa edistytty, ei verkosto ole aukoton. Ennakointityössä ei ole onnistuttu tavoittamaan yrityksiä, vaikka hankesuunnitelmassa työnantajat on asetettu ennakkointiprosessin keskiöön⁴. Aktiivisempaa roolia toivotaan sekä yrittäjiltä että yrittäjäjärjestöiltä. Tulos yrittäjien sivuun jäämisestä ei yllätä, sillä yritysten kytkeminen julkisenhallinnon hankkeisiin ja kehittämissohjelmiin on usein haasteellista. Yritysten priorisoinnissa julkisen hallinnon toimille ei välttämättä löydy aikaa. Erityisen ongelmallinen tilanne on pienten yritysten kohdalla, jossa työntekijöitä on vain muutamia. Pienten yritysten kohdalla käytännön ongelmana on tilaisuuksien osuminen virka-aikaan, jolloin yrittäjän voi olla vaikea irtautua yritystoiminnastaan. Suurten yritysten osallistuminen ei ole yhtä problemaattista, mutta ongelman voi muodostaa yritysten halu kertoa tekemisestään ja tulevaisuuden näkymistään laajalle joukolle. Erityisesti pörssiyritykset ovat arkoja kertomaan tilanteestaan ja taloudellisesti haasteellisina aikoina varovaisuus lisääntyy entisestään. Yritysten lisäksi ennakointiin toivotaan aktiivisemmin

³ Laki alueiden kehittämisestä 1651/2009 10 §

⁴ Keski-Suomi ennakoi – vakiinnuttamisvaihe. Hankesuunnitelma 1.7.2011-31.8.2013

mukaan elinkeino- ja kehittämissyhtiöitä, kolmannen sektorin toimijoita, nuoria ja opiskelijoita, TE-toimiston edustajia, luottamusmiehiä, akateemista tulevaisuuden tutkimusta ja kestävän kehityksen asiantuntijoita.

Ennakointiverkoston kattavuuden ja ennakointityön vaikuttavuuden ja hyödyntämisen parantaminen edellyttää yhä tarkempaa räätälöintiä toimenpiteille ja tilaisuuksille. Yritysten aktivoimiseksi onnistunut ratkaisu voisi olla ennakoinnin eriyttäminen toimialoittain ja teemoittain. Lapissa näin on toimittu OSUVA-hankkeessa, jossa koulutusorganisaatiot vetävät toimialoittaisia ennakointiryhmiä, joissa yritykset ovat olleet aktiivisesti mukana⁵. Teemakohtaista ennakointia, johon yritykset ovat osallistuneet, on tehty myös Pirkanmaalla maakunnanliiton toimesta ja mukaan on saatu myös pienempiä yrityksiä mm. turvallisuusalalta⁶. Pohdittaessa yritysten osallistamista Keski-Suomen ennakointiin näkökulman tulee olla tarvelähtöinen: Mihin yritysten panostuksia ennakoinnissa tarvitaan ja mitä yritykset tarvitsevat yhteisen ennakoinnin kautta.

Yksi teema, johon yrityksiltä voidaan saada tukea, on eri toimialojen työvoimatarpeiden ennakointi. Toimialojen työvoimatarpeiden ennakointia tarvitaan, jotta koulutusorganisaatiot voivat suunnata toimintaansa. Koska työvoima koostuu usean oppilaitoksen koulutettavista, on koulutusorganisaatioiden välinen yhteistyö tärkeää. Pelkkien työvoimatarpeiden lisäksi on mm. tiedettävä koulutuksen kysyntä eli mistä nuoret ovat kiinnostuneet. Koulutusorganisaatioiden sisäinen ja välinen yhteistyö on hankkeen ansioista aiempaa paremmassa jamassa. Erityisesti koulutusorganisaatioiden välinen yhteistyö on lisääntynyt huomattavasti. Onnistunut yhteinen ponnistus oli alueellinen vastine koulutuspaikkojen leikkausesityksiin. Vastineen valmistelu on esimerkki tilanteesta, jossa yhteinen uhka motivoi osapuolet yhteistyöhön. Vaikeissa olosuhteissa koulutusorganisaatiot kykenivät näkemään tilanteen kokonaisuutena ja maakunnasta lähti ministeriöön yhteinen viesti tulevaisuuden työvoimatarpeista. Erään haastatellun sanoin: *Kukaan ei yrittänyt näkyä ylitse muiden.*

Aina ei tarvita kriisiä, jotta yhteisen näkemyksen muodostamista voidaan parantaa. Jo yhteinen keskustelu, jota on hankkeen avulla lisätty kehittämällä ennakointiprosessia, on vienyt asiaa eteenpäin. Näkemykset hankkeen merkityksestä kuitenkin vaihtelevat. Erityisesti ennakointiverkoston keskiössä olevat maakuntaliitto ja ELY kokevat hankkeen merkitykselliseksi, kun taas kehittämissyhtiöiden arvio on kriittisempi. Tässäkin voi olla vaikeaa tunnistaa syitä ja seurauksia, sillä keskisuomalaiset ovat toki keskustelleet yhteisistä asioista jo ennen hanketta. Lisäksi hankkeen kanssa samanaikaisesti on ollut käynnissä myös muita tulevaisuuteen katsovia ja vuoropuhelua edistäneitä prosesseja. Yksi näistä on Innovatiiviset kaupungit -ohjelman (INKA) hakemuksen valmistelu.

Täyttä yksimielisyyttä maakunnassa ei luonnollisesti ole eikä pidäkään olla. Toisissa asioista intressit ja näkemykset ovat yhteiset ja toisissa mielipiteet eroavat. Vaikka uhka yhdistää, voivat vaikeat tilanteet myös erottaa. Eräs haastateltava totesi, että *silloin ollaan yhtä mieltä kun ollaan positiivisissa asioissa liikkeellä ja uhkassa tilanne muuttuu.* Toinen haastateltava näki näkemyserojen taustalla useita tekijöitä, kuten sukupolvierot, toimialojen erot, rakennemuutoksen, maantieteelliset erot ja kuntarakenne.

Eroavaisuudet eivät ole syy yhteistyön vähentämiselle. Erilaisten taustat voivat jopa lisätä yhteistyön hyödyllisyyttä, sillä tällöin toimijoiden välinen kanssakäyminen ei rajoitu vain samalla tavalla ajattelevien henki-

⁵ Ouallen Päivi, Lapin liitto, suullinen tiedonanto 24.5.2013.

⁶ Andolin Mikael, Pirkanmaan ELY-keskus, suullinen tiedonanto 24.5.2013.

löiden vuoropuheluun, vaan eri tavoin ajattelevien ja eri taustoista tulevien henkilöiden keskusteluissa voi syntyä uusia ajatuksia maakunnan kehittämiseksi.

Erovaisuuksien tuoman ajatusten monipuolisuuden vuoksi keskisuomalaisten tulee katsoa myös maakunnan rajojen ulkopuolelle, muihin maakuntiin. Tähän on jo pyritty ja ennakointiyhteistyö kansallisella tasolla on hankkeen avulla edistynyt. Yhteistyön kasvu ja hankkeen vaikutukset siihen ovat kuitenkin kansallisella tasolla vaatimattomampia kuin seutu- ja maakuntatasolla. Kansallisen tason yhteistyön tilanne ei luonnollisesti ole vain aluetoimijoiden vastuulla. Kun maakuntatason ennakoinnissa vetovastuussa ovat maakunnanliitto ja ELY, niin kansallisella tasolla vastuu lankeaisi luontevasti opetus- ja kulttuuriministeriölle sekä työ- ja elinkeinoministeriölle. OKM:n vetämä ennakointi kytkeytyy neljän vuoden välein tehtäviin koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa. Työ- ja elinkeinoministeriön ennakointitoimenpiteisiin kuuluu erinäisiä tietotuotteita, kuten ToimialaOnline, Alueelliset talousnäkömät ja Maakuntien suhdannenäkömät, sekä vuosittaisia maakuntien yhteisiä ennakointifoorumeja. OKM:n ja TEM:n toimien lisäksi hallituskausittain tehdään tulevaisuusselonteko ja tällä hetkellä on käynnissä aluerakenteen ja liikennejärjestelmä kehityskuvan muodostaminen.

Kansallisen tason ennakointi koostuu osista, jotka toimivat erillään toisista. Vaikka yksittäiset ennakoinnin osat toimisivatkin hyvin ja tarjoaisivat tukea maakunnissa tehtävälle työlle, ei tilanne ole paras mahdollinen ja resurssija kansallisen tason ennakoinnin pyörittämiseen ei liene liikaa. Maakunnat voivat kuitenkin myös itse ottaa vastuuta omaa aluettaan laajemman kokonaisuuden yhteistyöverkoston rakentamisesta. Yksi esimerkki maakuntaa laajemmasta ennakointiyhteistyöstä on kuuden maakunnan EMMA-hanke, johon myös Keski-Suomi osallistuu. Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittaa hanketta, mikä kertoo, että maakuntien välisen ennakointiyhteistyön tarve on tunnustettu myös valtionhallinnossa. Jatkossa Keski-Suomi ja muut maakunnat, joissa ennakointityössä on saatu hyviä tuloksia, voisivat yhä aktiivisemmin tarjota osaamistaan myös kansallisen tason ennakointiyhteistyön eteenpäin viemiseksi.

Kansainvälisen tason ennakointiyhteistyö ei ole Keski-Suomessa kasvanut. Rajojen ulkopuolelle ulottuva yhteistyö olisi todennäköisesti hyödyllistä, sillä eri taustoista olevien ja eri tietolähteistä informaatiota imevien ihmisten välinen keskustelu antaa hedelmällisen pohjan uusille ajatuksille. Kansainvälistyminen, erityisesti pohjoismaiden ja naapurimaiden suuntaan, on luonnollinen jatkoaskel, mikäli resurssija löytyy.

OPPEJA & EHDOTUKSIA:

- Ennakointiverkostossa aukkoja: Erityisesti yrityksiä ja yritysten edustajia tulee aktivoida mukaan. Tässä ratkaisuna voi olla toimialakohtainen ennakointi.
- Maakuntien välinen yhteistyön mahdollisuudet: EMMA-hanke on hyvä vertaiskehittämisen avaus.
- Keski-Suomen ennakointia kehtaa esitellä: Aktiivisuus kansalliseen suuntaan on suositeltavaa.

4 ENNAKOINNILLA VÄLTETÄÄN HARHA-ASKELEET

Ennakointi on saatettu olennaiseksi osaksi alueen kehittämistä ja toimijoiden yhteistyötä. Ennakointi on osa arkityötä eikä enää mystiikkaa. Ennakoinnista puhuminen 'ennakointina' ei ole mielestäni parasta mainosta asialle. Kannattaisi ehkä puhua 'tulevaisuustyöstä' tms., termi saattaa vieraannuttaa asiasta.

Ennakointi on Keski-Suomessa arkipäivää, osa organisaatioiden työskentelyä. Ennakoinnissa ei kuitenkaan välttämättä puhuta ennakointina, vaan asia käsitetään normaaliksi tiedon hyödyntämiseksi ja tulevaisuuden pohtimiseksi. Ennakointi-sanaa jopa välillä karsastetaan, sillä kyse ei ole erillisestä askareesta, joka ei olisi kytkeytynyt muuhun toimintaan. Ennakointivastuu on usein jaettu usean henkilön kesken, maakunnan liitossa ja ELY:ssä koko henkilökunnan toivotaan työskentelevän ennakoivalla työotteella. Erityisesti päätöksentekijöiden odotetaan olevan perillä ennakointitiedon sisällöstä.

Vaikka ennakointia ei koeta omaksi kokonaisuudekseen, on sen merkitys useimmiten tunnustettu. Tämän näkemyksen on linjassa sen kanssa, että useimpien haastateltujen organisaatioiden johtajien mukaan ennakointiin on ohjattu riittävästi resursseja. Yksi haastatelluista johtajista totesi, että ennakointiin ei ole kovin vahvasti panostettu, mutta tietoa on saatavilla tarpeeksi. Huomio pitää varmasti paikkansa, sillä tiedon puutteen sijaan ongelmana on usein tietotulva, johon olennainen informaatio voi hukkuu. Resursseja tarvitaan tällöin tiedon merkityksen pohtimiseen ja päätrendien löytämiseen.

Laajaa tietovarantoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja strategioiden laadinnassa. Strategiatyön suhteen erinomainen esimerkki ennakoinnin hyödyntämisestä, ja päätrendien tunnistamisesta, on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia. Strategian valmistelussa on laajan lähdeaineiston avulla tunnistettu keskeisimmät toimintaympäristön tulevaisuuden haasteet. Näihin haasteisiin vastaamiseksi on rakennettu keskeiset linjaukset ja tavoiteohjelman toimenpiteet⁷. Toinen esimerkki ennakoinnin hyödyntämisestä on parhaillaan tekeillä olevassa Keski-Suomen strategia, joka käsittää maakunnan vision ulottuen vuoteen 2040. Strategiaan valmisteltavien skenaarioiden toteutumista on myös tarkoitus seurata jatkossa osana Keski-Suomen ennakointiryhmän työtä.

Kuten edellä mainituista esimerkeistäkin käy ilmi, on ennakoinnilla luonteva rooli strategiatyössä. Hankkeella on ollut positiivinen vaikutus tiedon hyödyntämiseen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Vaikutus ei kuitenkaan ulotu kaikkiin organisaatioihin samalla tehokkuudella, sillä kehittämissyhtiöt eivät kyselyn perusteella koe hankkeessa rakennetun prosessin vaikuttaneen suunnitteluun ja päätöksentekoon yhtä vahvasti kuin muut organisaatiot. Hankkeen vaikutusten vähäisyys kehittämissyhtiöiden päätöksentekoon ei kerro kaiken ennakointitiedon vaikutuksista, sillä tiedon hyödyntäminen ei luonnollisesti pohjautu vain yksittäiseen hankkeeseen. Ennakointiprosessia kehitettäessä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota kehittämissyhtiöiden työn tiiviimpään kytkemiseen osaksi maakunnallista ennakointia.

Tieto ei ole ainoa päätöksenteon taustatekijä, eikä ainoastaan tiedon perusteella toimiminen aina ole edes perusteltua. Esimerkiksi koulutusta suunniteltaessa pelkkä arvio tulevien vuosien työvoimatarpeista eri aloilla ei riitä, sillä nuorten preferenssit eivät käy yksiin todellisten tarpeiden kanssa. Tärkeintä kuitenkin on, että onnistuneella ennakoinnilla voidaan estää harhapolut. Erään haastateltavan sanoin *ennakointi kertoo, mitä ei pidä tehdä*.

⁷ SILTA 2016+ Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia 2013-2016

Ennakointi on erityisen tärkeää johdon työskentelyssä. Keski-Suomi ennakoi -hanke on onnistunut pääsääntöisesti tavoittamaan ennakointiin osallistuvien organisaatioiden johtajat, mutta ei kaikissa organisaatioissa. Pääosa haastatelluista johtajista tunsivat hankkeen hyvin tai vähintäänkin kohtuullisen hyvin, yksi kehnosti ennen kuin perehtyi aiheeseen haastattelua varten, ja yksi ei ollut kuullut hankkeesta lainkaan. Johdon tavoittaminen on vaikeaa, ja heillä aikaa perehtymiseen rajallisesti. Kehittämishankkeita on runsaasti ja tilaisuudet ajoittuvat usein päällekkäin. Eräs haastateltava vertasi tilannetta lentokoneisiin, jotka eivät kohtaa vaan lentävät eri korkeuksilla. Kehittämishankeähky ei ole vain keskisuomalainen ongelma, vaan samoja oireita on havaittavissa eri puolella Suomea.

Johdon ja strategisen kehittämisen ja suunnittelun lisäksi ennakointitietoa on hyödynnettävä myös muussa organisaatioiden toiminnassa. Tärkeintä on mieltää 'iso kuva' ja siihen vaikuttavat kehitystrendit yhdessä. Tällöin keskeistä on tiedon siirtäminen ja juurruttaminen organisaatioissa. Ison kuvan kautta myös muutokset omassa toimintaympäristössä ovat ymmärrettävämpiä, ja valmius reagoida muutoksiin on parempi. Tiedon siirtämisessä ja juurruttamisessa korostuu tehokas ja yksinkertainen viestintä sekä yhteisen tulkinnan rooli.

Juuruttamisen kannalta hankkeiden ongelmana on määräaikaisuus. Toiminnan käynnistäminen voi viedä aikaa ja rahoitus voi päättyä juuri kun on kunnolla päästy vauhtiin. Tästä näkökulmasta katsottuna ajatus siirtää ennakointi, ja ennakoinnin saralla tehtävä yhteistyö, hankkeesta pysyväksi osaksi virkatyötä on erinomainen. Riskinä kuitenkin on, että ennakointi hukkuu organisaatioissa muiden tehtävien jalkoihin ja jää sirpaleiseksi. Tästä vaaratekijästä johtuen on hyvä pohtia, miten ennakointia voidaan mallintaa. Mallintaminen ei tarkoita monistamista. Jokaisella organisaatiolla tulee olla oma sovellettu toimintatapansa ennakointiin, mutta ennakoinnissa voi olla yhteisiä elementtejä tai osioita. Usein ennakointia ei ole mallinnettu omana kokonaisuutenaan, vaan se sisältyy muihin organisaatioiden normaaleihin prosesseihin. Ennakointia kuvataan esimerkiksi palvelulupauksissa, toiminnanohjauksikäsitelmissä, osana strategista suunnittelua ja keskeisiä strategioita sekä vuosisuunnitelmia. Ennakointi voidaan sisällyttää myös organisaation vuosikelloon. Vuosikellomallinnusta on hyödynnetty Keski-Suomessa myös hankkeen tiimoilta merkitsemällä kelloon vuosittaiset ennakointitapahtumat ja tiedon syntyminen. Yksinkertainen tapa mallintaa ennakointia on hankkeen yhteydessä kerätyt organisaatioiden ennakointilupaukset. Lupaukset kannustavat pohtimaan usein muuhun toimintaan hautautuvaa ennakointia, ja muistuttavat samalla tiedon hyödyntämisen tärkeydestä. Lupauksiin sisältyy myös sitoumuksia maakunnan yhteisestä ennakoinnista. Lupauksia työstettiin myös arvioinnin yhteydessä järjestetyssä työpajassa. Työpajan perusteella voi todeta, että Keski-Suomessa on yhteistyökykyisiä ennakoijia, jotka tunnistavat selkeästi yhdessä toimimisen hyödyt itsenäisen ahertamisen sijaan. Tämä on erityisen tärkeää, sillä kehittäminen perustuu aina yksilöihin - yksittäisten henkilöiden motivaatioon ja kykyihin.

OPPEJA & EHDOTUKSIA:

- Lupaukset mallintavat ennakointia: Ennakointi on Keski-Suomessa osa organisaatioiden normaalia toimintaa. Raskaalle ennakoinnin mallintamiselle ei ole tarvetta, mutta työn kokoaminen ennakointilupausten muodossa auttaa jäsentämään tekemistä.
- Tieto tukee suunnittelua ja päätöksentekoa: Hanke on tukenut organisaatioiden strategiatyötä. Jatkossa tulee kuitenkin kiinnittää huomiota kehittämissyhtiöiden ja kuntien ennakoinnin tiiviimpään kytkemiseen osaksi maakunnallista ennakointia.

5 HANKKEESTA VAKIINTUNEEKSI TOIMINNAKSI

Hanke on onnistumistarina. Sen aikana on toteutettu ja alkuun saatettu monia asioita. Osa niistä on jo nyt onnistuneiden listalla, mutta osan edelleen kehittäminen ja lopullinen onnistuminen jää maakunnan kehittämisryhmälle. On mahdotonta kuvitella, että kaikki tulisi hankkeen voimin valmiiksi, kun tarkoitus on ollut luoda uusi ja pysyvä tapa toimia.

Alueiden kiinnostus ja tarve ennakointiin näkyy mm. ennakointisivustojen määrässä: jokaisesta maakunnasta löytyy useita tilasto- ja ennakointiportaaleja. Portaalit sisältävät tietoa mm. aluetaloudesta, koulutuksesta, toimialoista, väestöstä, työllisyydestä ja T&K –toiminnasta ja niiden ylläpidosta vastaavat mm. maakuntien liitot, ELY:t, kauppakamarit sekä erilaiset hankkeet. Hankkeiden kautta toimiminen on laajemminkin tyyppillistä ennakoinnille ja ennakoinnin kehittämiseksi. Verrattuna vakiintuneeseen virkatyöhön voi hankkeiden olla helpompi kokeilla uusia toimintatapoja ja malleja. Hankkeille saattaa myös löytyä helpommin resursseja, sillä lyhyemmän aikavälin panostuksiin on helpompi sitoutua kuin pitkäjänteiseen toimintaan.

Jossain tapauksessa hankkeet ovat eittämättä hyvä tapa viedä asioita eteenpäin. Pidemmän päälle hankkeiden kautta toimiminen ei riitä, mikäli ennakointi halutaan juurruttaa syvemmälle organisaatioiden toimintaan. Keski-Suomi ei ole ainoa maakunta, jossa on pohdittu siirtymistä pois hankevetoisesta ennakoinnista. Samaa on jo aiemmin suunniteltu mm. Pirkanmaalla, jossa ennakointia on rahoitetaan ESR-varoista. Käytännössä muuta rahoitusta ei ole löytynyt, ja ennakointi on vielä toistaiseksi jatkunut hankkeen kautta⁸. Myös Lapissa ennakoinnin toivotaan jatkuvan muutoin kuin hankkeen kautta, kunhan nykyinen hanke päättyy⁹.

Siirtyminen pois hankevetoisuudesta sisältää riskejä. Nähtäväksi jää, ottavatko organisaatioiden ennakoijat tehtävän kunnolla vastaan. Riskiä pienentää hyvä valmistelu, eli hankehenkilöiden panostuksen kapulanvaihtovaiheeseen. Vaikka kiinnostusta ennakointiin olisi, voi vaikeuksia kuitenkin tuottaa ajanpuute - riittääkö aikaa ennakointiyhteistyölle omien tehtävien ohessa? Työtuntien lisäksi tarvitaan myös tiettyä perusrahoitusta foorumien, verkkosivujen ja muun toiminnan pyörittämiseen, joten julkisen hallinnon säästötalkoot voivat muodostaa riskin ennakoinnin jatkuvuudelle. Ennakointi ja kehittäminen on usein helppo leikkausten kohde.

Useissa organisaatioissa ennakointi on osoitettu useamman henkilön työtehtäviin kuuluvaksi. Sitoutumisen vahvistamiseksi olisi jokaisessa organisaatiossa oltava myös vastuuhenkilö, joka toimii ennakoinnin 'lipunkantajana'. Jaettu vastuu saattaa johtaa tilanteeseen, ettei ennakointi ole kenenkään vastuulla.

Varojen niukentuessa on ensiarvoisen tärkeää, että yhteinen toimintamalli on tarkoituksenmukaisesti mitoitettu. Sama vaatimus koskee toki myös organisaatiokohtaista ennakointia, ja tässä eri tahojen tarpeet ja resurssit eroavat. Keski-Suomi ennakoi -hankkeessa tehdyt ennakointilupaukset kuvastavat erilaisuudessaan organisaatioiden kirjoa. Lupauksiin sisältyy panostuksia yhteiseen ennakointiin, ja yhteistyön kautta voidaan vähentää yksittäisille organisaatioille aiheutuvia kuluja, sillä tietoa saadaan maksutta muiden kautta ja yhteinen analysointi vähentää yksittäisten organisaatioiden tarvetta tiedon jalostamiselle. Jotta posi-

⁸ Andolin Mikael, Pirkanmaan ELY suullinen tiedonanto 24.5.2013.

⁹ Ouallen Päivi, Lapin liitto, suullinen tiedonanto 24.5.2013.

tiivinen suhtautuminen yhteiseen ennakointiin jatkuu, on saavutetuista tuloksista viestittävä aktiivisesti myös ydinryhmän ulkopuolelle.

Positiivista on, että keskisuomalaisilla on selkeästi halua jatkaa yhteistä ennakointia ja kehittää ennakointiprosessia. Organisaatioilla on selkeitä ajatuksia tulevan varalle ja maakunnan sisäinen yhteistyö nähdään hedelmällisenä. Kaiken kaikkiaan hanke on onnistunut kehittämään prosessia jatkoa varten erittäin hyvin.

OPPEJA & EHDOTUKSIA:

- Ennakointi kiinnostaa: Suomalaisissa maakunnissa ennakointi nähdään tärkeänä, hankeperusteisuus vaikeuttaa pitkäjänteistä toimintaa.
- Ennakointivastuut selkeiksi: Organisaatioihin tarvitaan ennakoinnin 'lipunkantajat', jotka varmistavat, ettei ennakointi jää hoitamatta vastuun hajautuessa useammalle henkilölle.
- Edellytykset kunnossa, resurssit varmistettava: Ennakointiyhteistyön jatkamiseen on sitouduttu, riskinä resurssien leikkaukset julkisen hallinnon säästötoimien yhteydessä. Aktiivinen tuloksista viestiminen auttaa säilyttämään positiivisen suhtautumisen myös jatkossa.

6 YHTEENVETO

Keski-Suomessa on toimiva ennakointiprosessi. Hankkeella on ollut ennakointiprosessin muodostamisessa keskeinen rooli ja julkisten organisaatioiden verkottamisessa hanke on onnistunut hyvin. Yritysten ja yritysjärjestöjen suhteen tekemistä riittää vielä. Yritysten kanssa toimiessa korostuu tarvelähtöisyys. Tällöin on analysoitava tarkasti mitä yksityisen sektoriin toivotaan antavan yhteiseen ennakointiin ja mitä yksityinen sektori toivoo yhteisestä ennakointiprosessista saavansa. Mahdollisena vastauksena tähän on toimialoitettujen ennakoinnin lisääminen ja toisaalta jo kerätyn barometritiedon aktiivinen hyödyntäminen. Yritysten lisäksi jatkossa tulee kiinnittää huomiota myös kehittämissyhtiöiden ja kuntien tiiviimpään kytkemiseen osaksi maakunnallista ennakointia, joskaan tilanne ei ole yhtä heikko kuin yritysten suhteen.

Hanke on tavoittanut myös organisaatioiden johtoa, tosin ei täysin kattavasti. Johdon tavoittaminen on tärkeää, sillä ennakointi tukee päätöksentekoa ja erityisesti strategiatyötä. Päätöksentekoon vaikuttavat myös muut tekijät, joten ennakointitiedon vaikutus voi olla vaikea erottaa. Ennakointia ei usein nähdä erillisenä osana, vaan se sisältyy organisaatioiden työhön. Tässä on uhkana ennakoinnin hautautuminen muuhun toimintaan. Ennakointilupausten kautta on kuitenkin kyetty tuomaan esiin olennaisimpia ennakoinnin toimia ja kokonaisuutta.

Suomalaisissa maakunnissa ennakointi nähdään tärkeänä. Hankeperusteisuus kuitenkin vaikeuttaa pitkäjänteistä toimintaa. Keski-Suomen kokemuksen hankeperusteisuudesta irrottautumisesta kiinnostavat varmasti ja keskisuomalaista ennakointityötä kehtaa esitellä. Omien tulosten jakamisen lisäksi vertaiskehittäminen antaa tukea oman toiminnan kehittämiseen. Kuuden maakunnan EMMA-hanke on hyvä avaus maakuntien välisestä yhteistyöstä. Jatkossa yhä suurempi aktiivisuus kansallisen tason ennakointiin on suositeltavaa.

Hanke on onnistunut tavoitteissaan hyvin. Työkalut ja menetelmät ovat olleet nykyaikaisia ja prosessin kehittäminen on tuottanut tulosta. Ennakointitiedon tuottamisen lisäksi tärkeää on suodattaa tietoa, sillä tietotulva voi vaikeuttaa olennaisimpien viestien tunnistamista. Tiedon hallintaa, yhdistelyä ja tulkintaa tarvitaan jatkossakin. Tärkeää on myös panostaa viestintään, jotta tieto tavoittaisi suuremman joukon.

Ennakointiskeptikoiden vakuuttamiseksi onnistumista olisi hyvä mitata. Positiivista on, että tämä on jo suunnitelmissa sillä maakuntastrategian skenaariot on tarkoitus antaa ennakointiryhmän seurattavaksi. Menneiden ennusteiden arviointi voi myös kertoa ennakoinnin virhemarginaalin suuruudesta. Lisäksi mahdollisten ennakointivarojen leikkausten uhatessa on hyvä olla päättävillä tahoille esitettäviä todisteita, että työ on ollut onnistunutta. Tähän asti ennakointi on hyvin tukenut maakunnallista kehittämistä, ja Keski-Suomi –ennakoi –hanke on myötävaikuttanut tähän kehitykseen.

LIITE 1. ARVIOINTIKYSYMYKSET

- Onko Keski-Suomessa toimiva ennakointiprosessi? Ovatko hankkeen tavoitteet saavutettu, ovatko toimenpiteet toteutuneet ja tulokset edesauttaneet tavoitteiden saavuttamista? Miten tavoitteet ja prosessit on käsitetty eri organisaatioissa? Onko toimijoiden yhteinen tulevaisuusnäkemys vahvistunut?
- Miten ennakointiverkostot toimivat Keski-Suomessa? Millainen on niiden työote? Miten toimijat käsittävät oman ja muiden roolit? Tulisiko verkostoissa olla muita toimijoita mukana? Tukeeko ennakointi alueen kokonaiskehittämistä? Millainen rooli ennakoinnilla on suunnittelun ja päätöksenteon tukena? Ovatko toimijat sitoutuneita jatkamaan ja kehittämään hankkeessa rakennettuja prosesseja?
- Toimivatko ennakointityökalut tavoitteiden suuntaisesti/saadaanko niillä aikaan toivottua vaikuttavuutta?

LIITE 2. HAASTATTELUT

Ytimekkäät puhelinhaastattelut kohdistettiin keskisuomalaisten ennakointiin osallistuvien organisaatioiden johdolle. Haastatteluja oli yhteensä kahdeksan ja ne toteutettiin ajanjaksolla 24.4.-8.5.2013.

Haastatellut henkilöt:

Jussi Halttunen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
 Ari Hiltunen, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy
 Jouni Kurkela, Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus
 Matti Manninen, Jyväskylän yliopisto
 Anita Mikkonen, Keski-Suomen liitto
 Juha Niemelä, Keski-Suomen ELY
 Tuuli Kirsikka Pirttiaho, Keski-Suomen yrittäjät
 Vesa Saarikoski, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Haastattelukysymykset:

1. Keski-Suomi ennakoi -hankkeen tunteminen

- 1.1. Kuinka hyvin tunnet Keski-Suomi –ennakoi hankkeen? Oletko itse ollut mukana hankkeen tapahtumissa/toimenpiteissä?

2. Ennakointityö omassa organisaatiossa

- 2.1. Mikä on oman organisaatiosi suhde ennakointiin ja ennakointitiedon hyödyntämiseen? Tuotatko itse tietoa? Hyödynnättekö muiden tuottamaa tietoa? Teettekö yhteistyötä ennakoinnissa, keiden kanssa?
- 2.2. Onko ennakointia ja/tai ennakointitiedon hyödyntämistä resursoitu riittävästi omassa organisaatiossasi? Onko ennakoinnilla organisaatiossasi vakiintunutta muotoa? Onko ennakointiprosessia kuvattu tai mallinnettu? Kenelle ennakointi kuuluu organisaatiossa?
- 2.3. Miten ennakointitiedosta viestitään organisaatiossasi? Onko olemassa vakiintuneita käytäntöjä tai tapoja tiedon välittämiseen?
- 2.4. Miten ennakointi näkyy päätöksenteossa?

3. Ennakointiprosessi Keski-Suomessa

- 3.1. Keski-Suomi ennakoi -hankkeen tavoitteena on edistää ennakointiyhteistyötä maakunnan toimijoiden välillä. Miten tässä on oman näkemyksesi mukaan onnistuttu? Ovatko esimerkiksi foorumit olleet hyödyllisiä, onko yhteistyö lisääntynyt?
- 3.2. Missä määrin keskisuomalaisilla toimijoilla on yhteinen näkemys tulevaisuuden tarpeista ja haasteista maakunnassa? Onko ennakointiprosessilla ollut vaikutusta yhteisen näkemyksen muodostamiseen?

4. Tulevaisuus

- 4.1. Keski-Suomessa on tavoitteena viedä ennakointi osaksi organisaatioiden omaa toimintaa erillisten hankkeiden sijaan. Mikä on näkemyksesi ennakointitiedon ja verkostoitumisen tarpeesta? Miten asiaa tulisi jatkossa viedä eteenpäin?
- 4.2. Miten organisaatiosi sitoutuu jatkossa ennakointiprosessin kehittämiseen?

LIITE 3. KYSELY

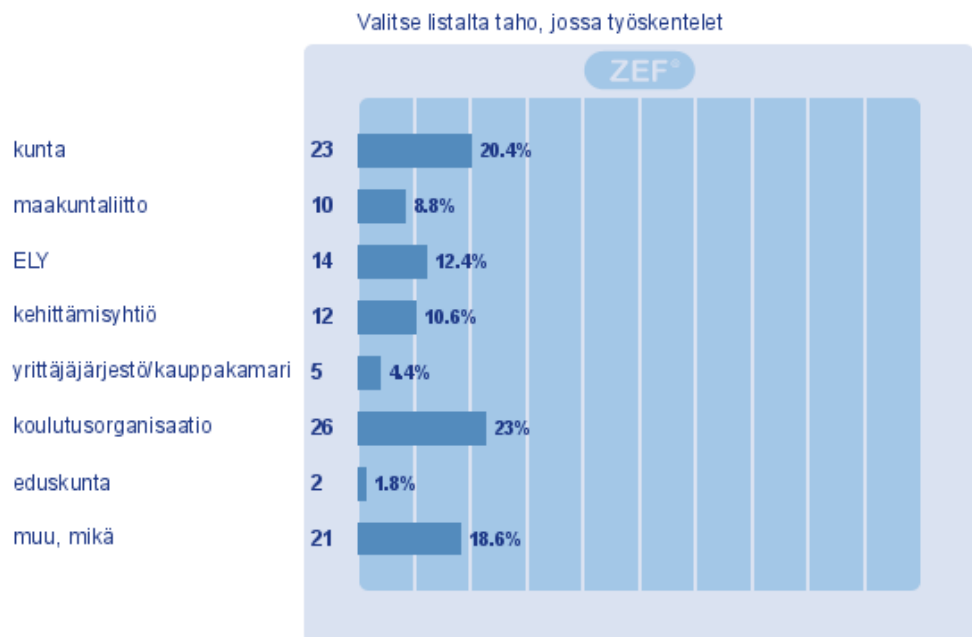
Hankkeen vaikuttavuutta mittaavan kyselyn kohderyhmäksi valittiin keski-suomalaisten ennakointiin kytkeytyvien tahojen edustajat. 291 kutsutusta kyselyyn vastasi 113 henkeä, joten vastausprosentiksi muodostui 39,8 prosenttia (kyselyn aloittaneet, kaikkiin kysymyksiin vastasi 79 henkeä eli 27,1 prosenttia).

Kysely toteutettiin ZEF-työkalulla ajanjaksolla 25.4.-10.5.2013.

TAUSTATIEDOT JA HANKKEEN TUNTEMINEN

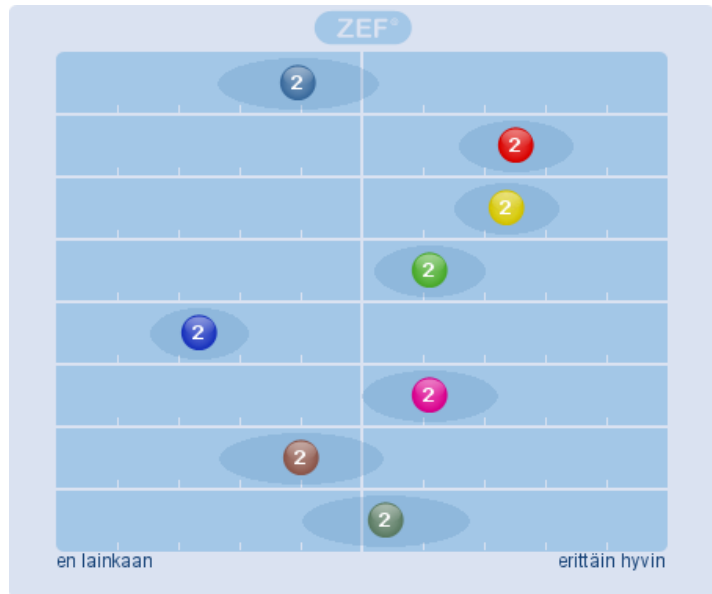
1. Valitse listalta taho, jossa työskentelet

Seuraavissa kuvaajissa eduskunnassa työskentelevät on siirretty luokkaan ”muu”. Yrittäjäjärjestön ja kaupakamarin vastaukset esitetään kuvissa silloin kun vastaajia on vähintään viisi. Pienestä vastaajajoukosta johtuen yrittäjäjärjestöjen ja kaupakamarin näkemyksistä ei voi vetää luotettavia johtopäätöksiä, vaan ne ovat suuntaa-antavia.



2. Kuinka hyvin tunnet Keski-Suomi ennakoi -hankkeen?

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki



HANKKEEN TAVOITTEET

1. Hankkeen avulla on luotu prosessi, joka parantaa maakunnan kilpailuetua. (103)
2. Hanke on synnyttänyt pysyvän alueellisen ennakkoinnin rakenteen ja toimintatavan Keski-Suomeen. (99)
3. Hanke on tuottanut yhteisen, käytettävyydeltään korkeatasoisen tietovarannon työvoiman määrällisistä ja laadullisista osaamistarpeista. (93)
4. Hanke on kehittänyt ratkaisumalleja ja reagoitiherkkyttä osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. (93)
5. Hankkeessa on hyödynnetty uusimpia ennakoitityökaluja ja tutkimustuloksia. (91)



Absoluuttinen arvio



Suhteellinen arvio

(Suhteelliset vastauspisteet lasketaan siten, että kaikkien arvioiden kohdalta vastauspisteiden keskiarvo siirretään taulun keskelle ja vastaukset hajoitetaan koko taulun alueelle)

1. Hankkeen avulla on luotu prosessi, joka parantaa maakunnan kilpailuetua.

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki



2. Hanke on synnyttänyt pysyvän alueellisen ennakkoinnin rakenteen ja toimintatavan Keski-Suomeen.

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki



3. Hanke on tuottanut yhteisen, käytettävyydeltään korkeatasoisen tietovarannon työvoiman määrällisistä ja laadullisista osaamistarpeista.

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki



4. Hanke on kehittänyt ratkaisumalleja ja reagoitiherkkyyttä osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseksi

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari*
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki

*liian vähän vastaajia



5. Hankkeessa on hyödynnetty uusimpia ennakointityökaluja ja tutkimustuloksia

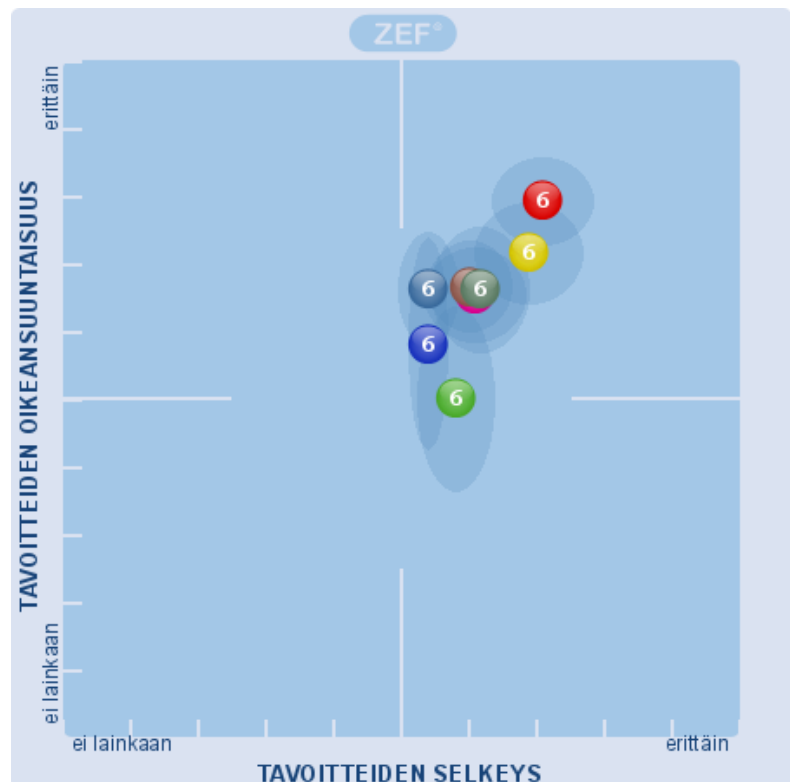
- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari*
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki

*liian vähän vastaajia



6. Arvioi edellä mainittujen tavoitteiden selkeyttä ja oikeansuuntaisuutta suhteessa maakunnan tarpeisiin.

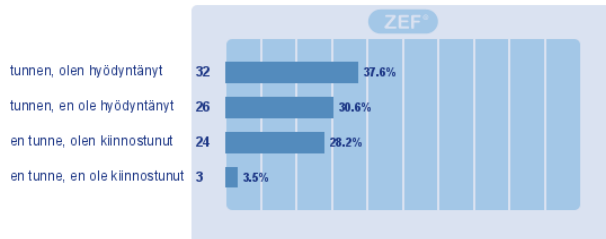
- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki



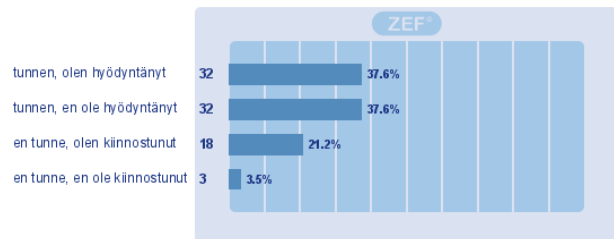
HANKKEEN TOIMENPITEET JA TYÖKALUT

Tässä on Keski-Suomi ennakoi -hankkeessa toteutettavia toimenpiteitä. Tunnetko toimenpiteet ja oletko hyödyntänyt niitä tai kiinnostunut niistä?

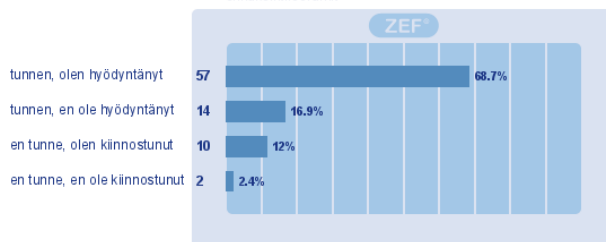
organisaatioiden ennakoitilipaukset



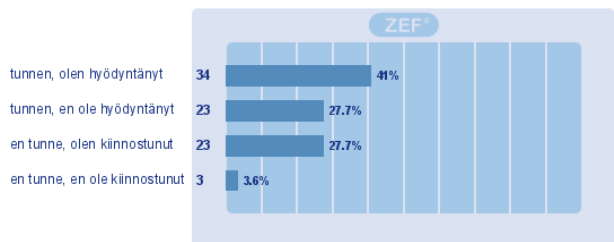
ennakoinnin vuosikello



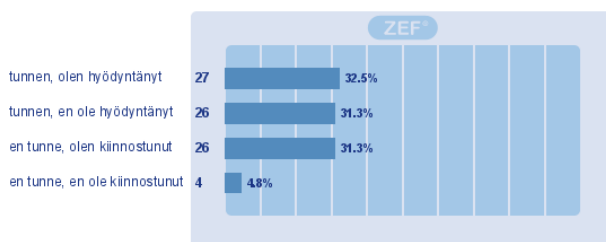
ennakointifoorumit



tuki ennakoitiverkostojen rakentamisessa seudullisesti ja organisaatioiden välillä



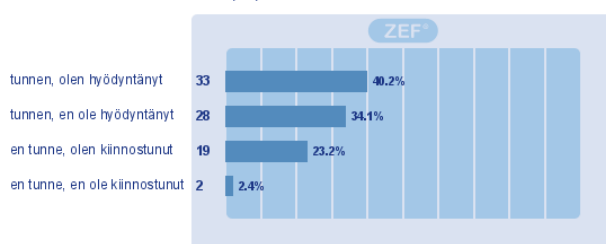
alueellisen ennakoitityön kytkeminen kansalliseen ennakointiin



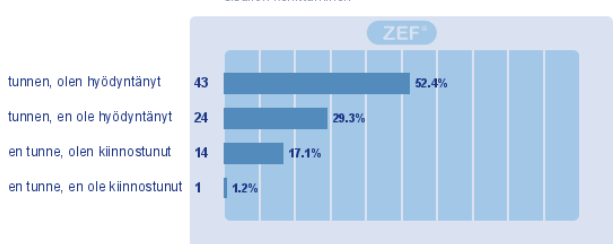
keskisuomi.info -sivusto



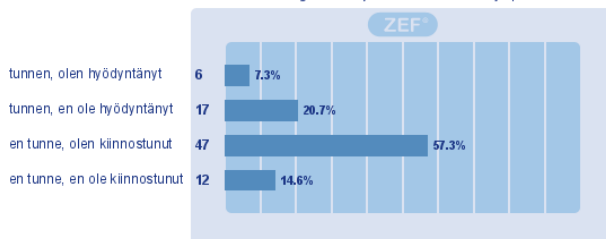
tilastotietojen saatavuuden lisääminen, ToimialaOnlineen hyödyntäminen



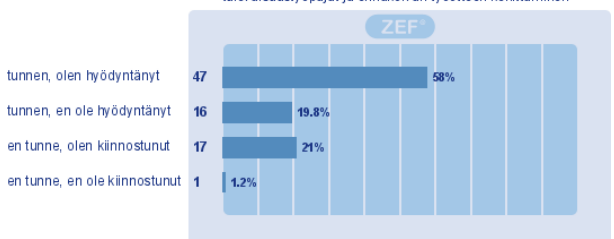
Alueelliset kehitysnäkymät - julkaisun laadinnan ja sisällön kehittäminen



Future Dialogue Tool -työkalun kehittäminen ja pilotointi



tulevaisuustyöpajat ja ennakoivan työotteen kehittäminen



Kerro kokemuksistasi hankkeen toimenpiteisiin liittyen? Missä ollaan onnistuttu tai epäonnistuttu? (avoin kysymys)

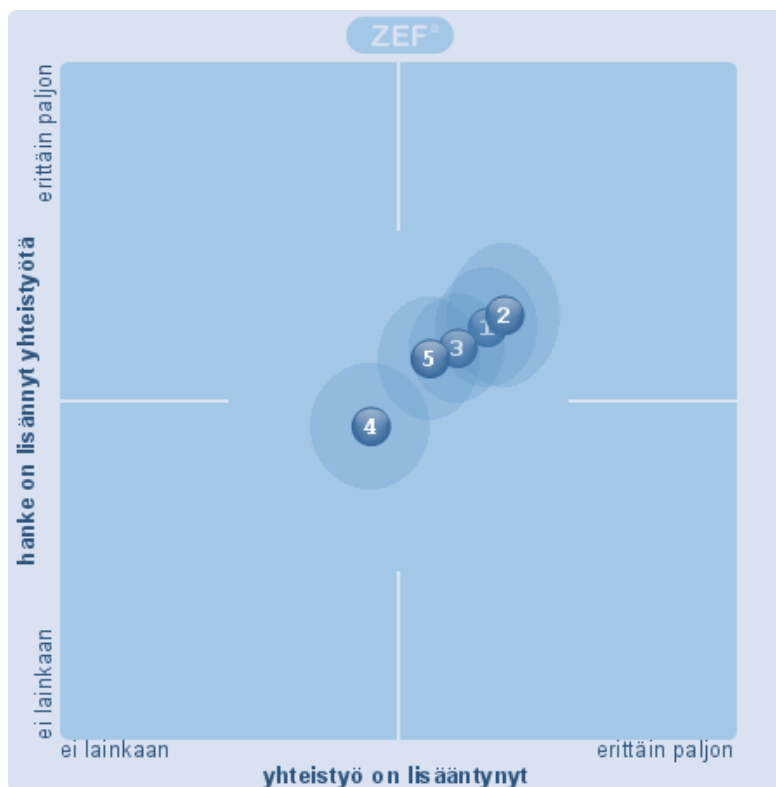
TOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ

1. Ennakointiyhteistyö on lisääntynyt seutukunnan sisällä ja hanke on lisännyt seutukunnan sisäistä ennakointiyhteistyötä. (79) (EOS: 7) Arvioi sitä keskisuumalaista seutukuntaa, jonka tunnet parhaiten.

2. Ennakointiyhteistyö on lisääntynyt maakunnan sisällä ja hanke on lisännyt maakunnan sisäistä ennakointiyhteistyötä. (79) (EOS: 5)

3. Ennakointiyhteistyö on lisääntynyt kansallisesti ja hanke on lisännyt kansallista ennakointiyhteistyötä. (80) (EOS: 12)

4. Ennakointiyhteistyö on lisääntynyt kansainvälisellä tasolla ja hanke on lisännyt kansainvälistä ennakointiyhteistyötä. (80) (EOS: 15)



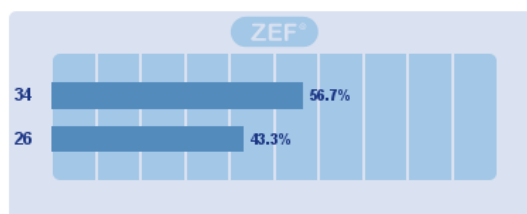
5. Ennakointiyhteistyö on lisääntynyt julkisten toimijoiden ja yritysten välillä ja hanke on lisännyt julkisten toimijoiden ja yritysten välistä ennakointiyhteistyötä. (79) (EOS: 8)

6. Ovatko ennakointiin osallistuneet kaikki relevantit tahot? Jos ei, niin kenen pitäisi olla mukana? (72) (EOS: 12)

Ovatko ennakointiin osallistuneet kaikki relevantit tahot?
Jos ei, niin kenen pitäisi olla mukana?

kyllä

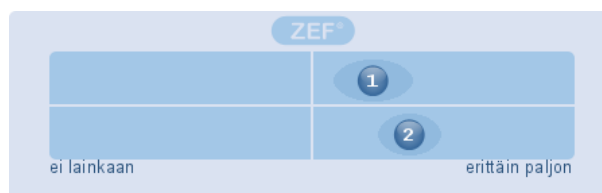
ei, kenen pitäisi olla mukana?



KOULUTUSORGANISAATIOIDEN YHTEISTYÖ

1. Hanke on lisännyt ennakointiin liittyvää yhteistyötä koulutusorganisaatioiden sisällä. (23) (EOS: 2)

2. Hanke on lisännyt ennakointiin liittyvää yhteistyötä koulutusorganisaatioiden välillä. (23) (EOS: 2)

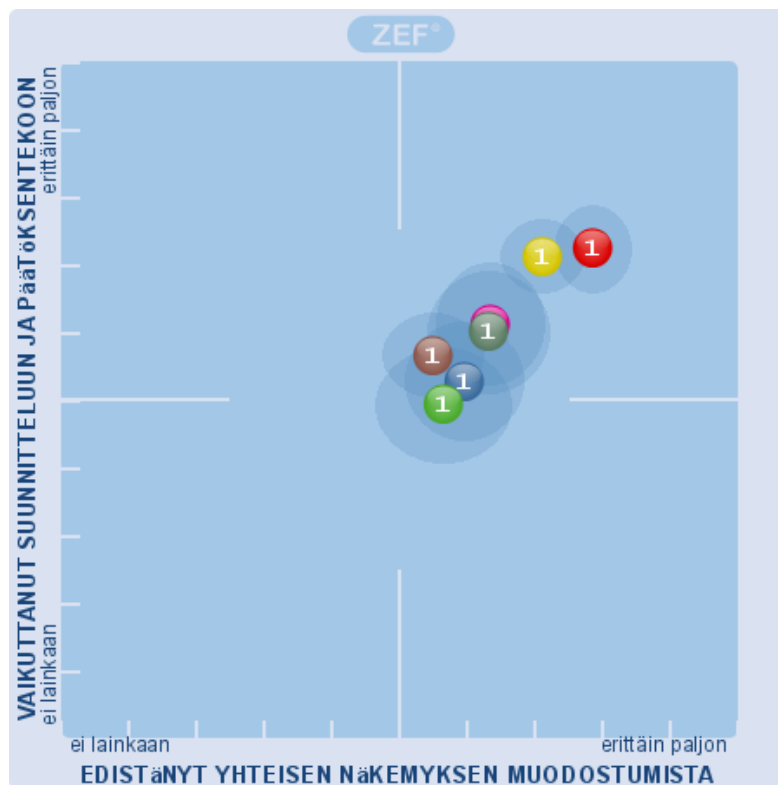


TOIMINNAN VAIKUTTAVUUS

1. Hankkeessa rakennettu prosessi on edistänyt yhteisen näkemyksen muodostamista ja prosessin tuottama ennakoitietä on vaikuttanut suunnitteluun ja päätöksentekoon omassa organisaatiossani

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari*
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki

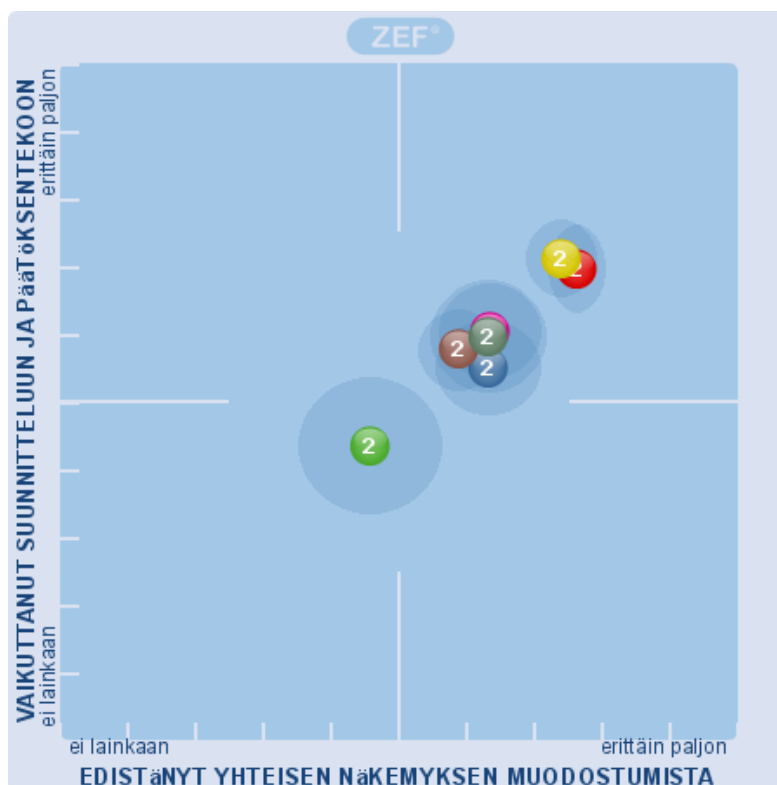
*liian vähän vastaajia



2. Hankkeessa rakennettu prosessi on edistänyt yhteisen näkemyksen muodostamista ja prosessin tuottama ennakoitietä on vaikuttanut suunnitteluun ja päätöksentekoon maakunnassa.

- kunta
- maakuntaliitto
- ELY
- kehittämissyhtiö
- yrittäjäjärjestö, kauppakamari*
- koulutusorganisaatio
- muut
- kaikki

*liian vähän vastaajia



LIITE 4. TYÖPAJA

Jyväskylässä järjestettiin 23.5. työpaja. Työpajassa esiteltiin alustavat arviointitulokset, saatiin vahvistusta päätelmille sekä uusia näkemyksiä. Lisäksi organisaatiot esittelivät ennakoitilupauksensa ja antoivat vinkkejä ja yhteistyöehdotuksia muille organisaatioille.

Työpajaan osallistuivat:

Ahola	Eero	Joutsan kunta
Haapasaari	Kaija	JAO
Hakala	Anne	JAMK
Hamarus	Päivi	ELY
Heinonen	Eija	ELY
Hokkanen	Pekka	ELY
Ikonen	Mari	JY
Jussila	Petri	JAMK
Kiviranta	Terttu	JAO
Lautamo	Tiina	JAMK
Liimatainen	Sakari	JY
Linjala	Muru	JY
Paananen	Henry	JAO
Pohjoisvirta	Ritva	Keuruun kunta
Päivänen	Veli-Pekka	Liitto
Routavaara	Jaakko	TE-toimisto
Tarkka	Anssi	JAO
Tokila	Anu	Liitto

Lisäksi paikalla olivat hankkeen työntekijät Seija Kiiskilä ja Anu Huotari.



Kuva 1. Ennakointiverkosto tulevaisuudessa. Kuvassa Keski-Suomen kehittäjät ovat laittaneet käden sen henkilön olkapäälle, jonka kanssa ensimmäisenä lähtevät yhteistä ennakoitityötä tekemään. Ytimen muodostavat edelleen liitto ja ELY.