



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Matkalla tiedon tuottamisesta pysyvään palveluun

Pirkanmaan ennakointipalvelu – alue-ennakoinnin
kehittämishankkeen (2009–2013)

ulkoisen arviointi

6.2.2014



Kuntoutussäätiö
Pakarituvantie 4-5
PL 39, 00411 Helsinki
Puh (09) 53041
www.kuntoutussaatio.fi

Kuntoutussäätiö

arviointi- ja koulutusyksikkö

Sisällys

1	Arvioinnin toteuttaminen	3
2	Hankkeen tavoitteet, toimeenpano ja yhteistyö	4
2.1	Hankkeen tavoitteet ja toimeenpano	4
2.2	Hankkeen toimenpiteet	6
2.3	Hankkeen verkostoituminen.....	10
3	Hankkeen tulokset	12
3.1	Hankkeen tuotokset.....	12
3.2	Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen	13
3.3	Hankkeesta hyötynneet tahot	14
3.4	Hankkeen tulosten jatkuvuus	16
4	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	19
4.1	Johtopäätökset.....	19
4.2	Kehittämissuhteet.....	21

1 Arvioinnin toteuttaminen

Pirkanmaan ennakointipalvelu – alue-ennakoinnin kehittämishanke (2009–2013) on Pirkanmaan ELY-keskuksen ESR-rahoitteinen hanke. Pirkanmaan ennakointipalvelu -hanke tuottaa ennakoivaa tietoa Pirkanmaan työmarkkinoista, toimialojen kehityksestä sekä tulevista osaamistarpeista. Hankkeessa jalkautetaan ennakointitietoa seminaareja ja koulutustilaisuuksia järjestämällä, oppilaitosyhteistyöllä ja julkaisuilla. Kuntoutussäätiön arviointi- ja koulutusyksikkö toteuttaa Pirkanmaan ennakointipalvelu – alue-ennakoinnin kehittämishankkeen arvioinnin marraskuun 2013-tammikuun 2014 välisenä aikana. Ulkoisen arvioinnin vastuhenkilönä toimii projektipäällikkö Sari Pitkänen ja arvioinnin toteuttamiseen osallistuu projektipäällikkö Kimmo Terävä.

Ulkoisessa arvioinnissa on käytetty aineistona hankkeen tuottamaa materiaalia. Näitä ovat olleet mm. projektisuunnitelma, väliraportit, muistiot, hankkeen kohderyhmäpalaute sekä hankkeessa laadittu kirjallinen aineisto kuten erilaiset selvitykset. Aineistolähteenä on käytetty myös hankkeen yhdessä Pirkanmaan liiton kanssa laatimaa Pilkahdus - Pirkanmaan ennakointiportaalia, josta löytyy sekä tulevaisuustietoa että mahdollisuus keskustella ennakointiin liittyvistä asioista.

Arviointia varten toteutettiin hankkeen sidosryhmille sähköinen kysely. Lisäksi ulkoista arviointia varten haastateltiin seitsemän (7) hankkeen keskeistä yhteistyötahoa. Ulkoista arviointia varten haastatellut yhteistyötahot olivat Pirkanmaan ennakointitoiminnan avaintoimijoita siten, että he tunsivat hyvin ennakointipalveluhankkeen ja käyttivät ennakointitietoa työssään. Kyselyllä ja haastatteluilla hankittiin tietoa arvioinnin kohteena olevasta teemoista: 1) hankkeen tavoitteen asettelusta, hankkeen organisoinnista ja toimeenpanosta, 2) yhteistyöstä hankkeen keskeisten kohderyhmien ja yhteistyötahojen kanssa sekä 3) hankkeen tuoksista, tuloksista ja vaikuttavuudesta.

Arviointia varten toteutettuun kyselyyn vastasi 76 henkilöä, joista useimmat toimivat valtio-sektorilla. Vastauksia saatiin myös kunnista, yrityksistä ja järjestöistä. Muita vastaajaryhmiä olivat kuntayhtymät, oppilaitokset kuten lukiot ja ammatilliset oppilaitokset, säätiöt ja maakuntaliitto.

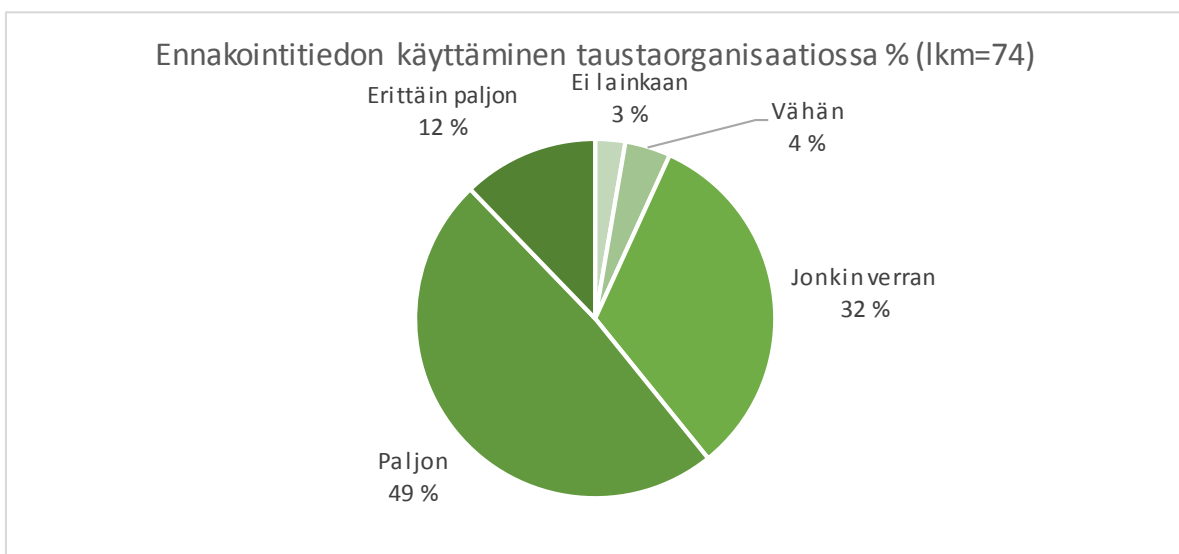
Taulukko 1. Kyselyn vastanneen taustaorganisaatio

Taustaorganisaatio	%	lkm
Yritys	9	7
Järjestö	9	7
Kunta	11	8
Valtio	46	35
Jokin muu	25	19
Yhteensä	100	76

2 Hankkeen tavoitteet, toimeenpano ja yhteistyö

2.1 Hankkeen tavoitteet ja toimeenpano

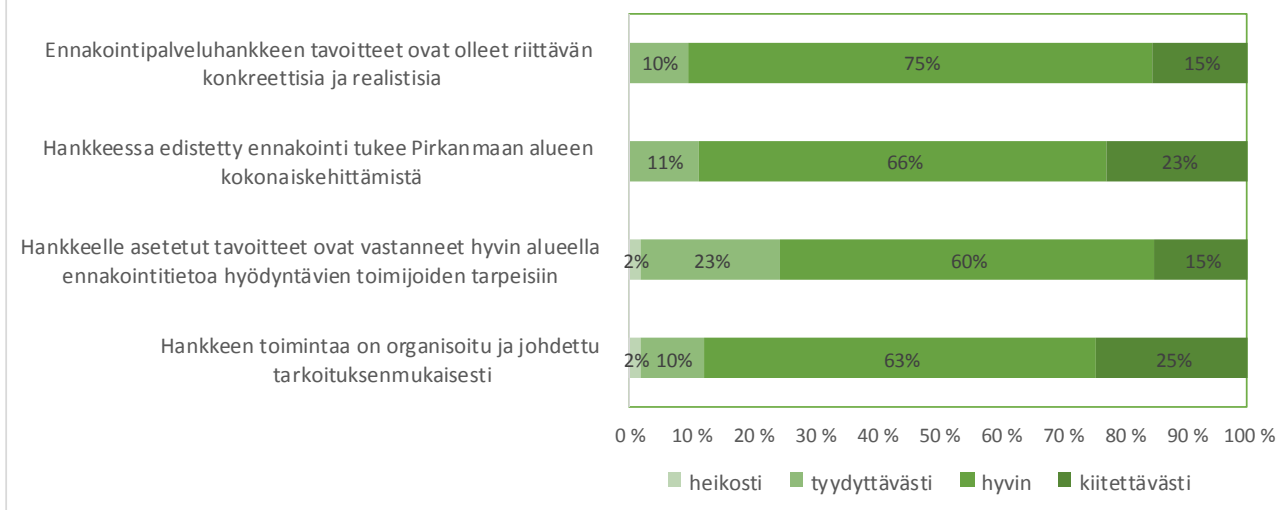
Kyselyyn vastanneiden taustaorganisaatioista keskimäärin noin 60 prosentissa käytetään ennakoitietoa paljon tai erittäin paljon. Ennakointitiedon käyttäminen on harvinaisinta yrityksissä, joista yli kymmenesosa ei käytä ennakoitietoa lainkaan. Myös kunnissa on keskimääräistä enemmän niitä, joiden taustaorganisaatioissa käytetään ennakoitietoa vähäisessä määrin. Järjestöissä toimivissa on eniten niitä, joiden taustaorganisaatioissa hyödynnetään erittäin paljon ennakoitietoa. (ks. kuvio 1)



Kuvio 1: Ennakointitiedon käyttäminen vastaajan taustaorganisaatioissa

Ennakointipalvelu-hankkeen sidosryhmät ovat hyvin tyytyväisiä hankkeen tavoitteisiin ja toteutukseen. Kyselyyn vastanneista noin 90 % kokee hankkeen tavoitteet konkreettisiksi ja realistisiksi, arvioi hankkeessa edistetyn ennakoinnin tukeneen alueen kokonaiskehittämistä sekä on tyytyväinen hankkeen organisointiin ja johtamiseen. Noin 75 % arvioi hankkeen tavoitteiden vastanneen hyvin alueella ennakoitietoa hyödyntävien toimijoiden tarpeisiin. Eniten kiitettäviä arvioita annetaan hankkeen organisoinnille ja johtamiselle sekä hankkeen edistämälle alueen kokonaiskehittämistä tukevalle ennakoinnille. Kunnan edustajat ovat muita tyytyväisempiä hankkeessa kehitetyn ennakoinnin merkitykseen alueen kokonaiskehittämisessä, kun yrittäjät ovat muita harvemmin tyytyväisiä ennakoinnin rooliin alueen kehittämisessä. (ks. kuvio 2)

Ennakointipalvelu-hankkeen tavoitteet ja toteutus % (IkM=52 -53)



Kuvio 2: Ennakointipalvelu-hankkeen tavoitteet ja toteutus

Arviointia varten haastatellut hankkeen keskeiset sidosryhmät kokevat hankkeen käynnistämisen ja tavoitteet tarpeellisiksi. Haastatteluiden mukaan ennakointitietoa tarvitaan alueella strategiseen ja toiminnan suunnitteluun. Pirkanmaalla on kehitetty ennakointia hanketoiminnalla pitkäjänteisesti noin kymmenen vuoden ajan. Vuonna 2009 käynnistettyä ennakointipalveluhanketta pidetään tärkeänä jatkumona aiemmille hankkeille. Ennakointipalveluhankkeen lisäarvona on ollut se, että hankkeessa ryhdyttiin panostamaan aiempaa enemmän työllisyyden lisäksi kouluttautumiseen liittyvän ennakointitiedon kokoamiseen ja levittämiseen sekä alueelliseen kehittämiseen. Ajan myötä hankkeessa on huomioitu työvoimapolitiittista näkökulmaa laajempi koko Pirkanmaata koskeva alueellinen kehittämistyö.

Hanketyöntekijöiksi on valikoitunut pääasiassa työuransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä, ja tämä onkin osoittautunut Ennakointipalvelu-hankkeessa onnistuneeksi ratkaisuksi. Tehtävään valittu hankehenkilöstö on ollut innokasta, palveluultista, asiantuntevaa ja aktiivisesti asioita eteenpäin vievää.

Haastatteluiden mukaan hankkeen ohjausryhmä on ollut kattava ja se on koonnut yhteen niin kaupungin, oppilaitosten kuin yrittäjäjärjestöjen edustajia. Ohjausryhmään olisi toisaalta toivottu myös uusia ennakoinnin kannalta tärkeitä tahoja eikä vain perinteisesti mukana olleita toimijoita. Ohjausryhmän moninaista asiantuntemusta olisi voitu myös käyttää enemmän hyödyksi ja testauttaa ryhmälle erilaisia asioita sen sijaan, että niitä on pääosin viety ohjausryhmälle hyväksyttäväksi.

Hankkeen alkuvaiheessa vuonna 2010 toteutettiin valtion aluehallinnon uudistus, jonka myötä perustettiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus). ELY-keskukset korvasivat aiemmat työ- ja elinkeinokeskukset, Tiehallinnon tiepiirit, alueelliset ympäristökeskukset ja niihin siirrettiin eräitä lääninhallitusten koulutus- ja liikennelupatehtäviä. Haastateltavien näkemykset siitä, ovatko hankkeen aikana tapahtuneet organisaatiomuutokset vaikuttaneet hankkeen toteutukseen ja sen myötä tuloksiin, vaihtelevat. Osa haastateltavista arvioi, että TE-hallinnon ja oppilaitosten muutokset ovat vaikeuttaneet hankkeen toimeen-

panoa, kun osa ei nähnyt paikallisilla organisaatiomuutoksilla olleen merkittävää vaikutusta hankkeen toteutukseen ja aikaansaannoksiin. Yksittäisemmin tuloksiin vaikuttavana tekijänä tuodaan haastatteluissa esille se, etteivät ennakointipalvelun ja oman ennakointitoiminnan roolit olleet kaikille tahoille selvät. Hankkeessa on ollut jossain vaiheessa epäselvyyttä siitä, mitä hankkeessa tehdään, mitä hanketta voi pyytää tekemään ja keneltä voi tiedustella asioita. Kuitenkin kun roolitukset ja tehtävät ovat selkiytyneet, hankkeesta on saatu konkreettista ja kohderyhmälle hyvin kohdennettua ennakointitietoa.

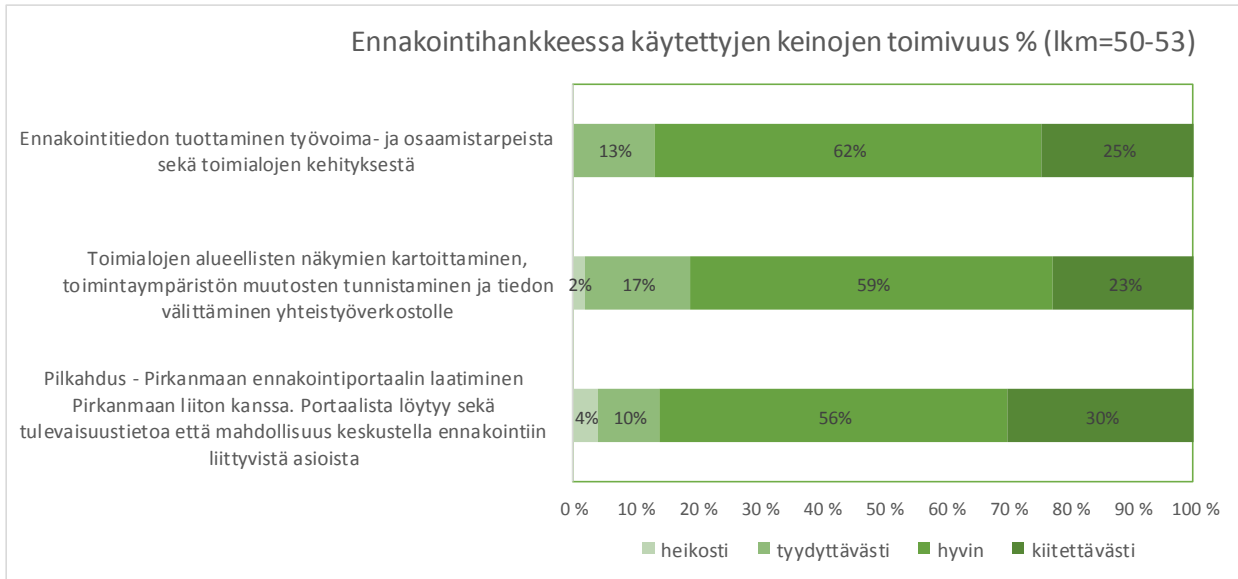
Hankkeen toimintaan vaikutti osaltaan Ennakointipalvelu-hankkeen aikana toteutettu valtakunnallinen linjaus, jonka mukaan maakuntaliitot vastaavat pitkän aikavälin ennakoinnista ja ELY-keskukset lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennakoinnista. Myös Pirkanmaalla maakuntaliiton rooli ennakoinnissa on vahvistunut. Hanke ja alueen ennakoinnin avaintoimijat ovat osanneet hyödyntää linjauksen muutosta ja toimia hyvässä yhteistyössä ennakoinnin toteuttamiseksi. Tästä on hyvänä esimerkkinä Pilkahdus-portaaliin ja ennakointitilaisuuksiin liittyvä yhteistyö. Ennakointipalvelu-hanke ja taustaorganisaatiot ovat hyödyntäneet synergiaetuja eikä kilpailuasetelmaa alueellisen ennakointipalvelun tuottamisesta ole syntynyt.

2.2 Hankkeen toimenpiteet

Sidosryhmät ovat samoin tyytyväisiä Ennakointipalvelu-hankkeessa käytettyihin keinoihin, joilla on pyritty saavuttamaan hankkeen tavoitteita.

Ennakointipalvelu-hankkeen yhdessä Pirkanmaan liiton kanssa laatima Pilkahdus-portaali on tärkeä kanava tiedon välittämiseksi. Kyselyyn vastanneista (58 henkilöä) 67 % oli kuullut Pilkahduksesta ja käyttänyt sitä, 31 % oli kuullut Pilkahdus-portaalista, muttei ollut käyttänyt sitä ja 2 prosentille Pilkahdus oli tuntematon palvelu. Kyselyyn vastanneista Pilkahdusta ovat käyttäneet useimmin järjestöjen edustajat, kun vain noin puolet kunnan ja valtion edustajista on hyödyntänyt Pilkahdus-portaalia.

Yli 80 % arviointikyselyyn vastanneista pitää hyvänä toimintana hankkeessa toteutettua ennakointitiedon tuottamista, toimialojen alueellisten näkymien kartoittamista ja tiedon välittämistä yhteistyöverkostoille sekä Pilkahdus-portaalin laatimista Pirkanmaan liiton kanssa. Pilkahdus-portaali saa näistä kaikkein eniten kiitettäviä arvioita. Hankkeen sidosryhmistä yrittäjät ovat muita sidosryhmiä tyytymättömämpiä hankkeessa käytettyihin keinoihin. (ks. kuvio 3)



Kuvio 3: Ennakointipalvelu-hankkeessa käytettyjen keinojen toimivuus

Vastaajat saivat täydentää näkemyksiään hankkeen toteutuksesta ja käytetyistä keinoista myös avovastauksilla. Näin saadut kommentit vahvistavat sitä, että hanke on onnistunut erittäin hyvin yhdessä keskeisessä tavoitteessaan eli laaja-alaisen ennakotiedon tuottamisessa. Ennakotieto nähtiin laadukkaana ja sen taustalla ollutta asiantuntemusta kiitettiin. Nähtiin, että jo sekin on tärkeää, että menneisyyden ja nykyisyyden arvioinnista siirretään katsetta tulevaisuuden analysointiin. Osa vastaajista tosin toivoi, että jatkossa tiedon tuottamisessa keskityttäisiin entistä enemmän juuri Pirkanmaan alueen keskeisiin haasteisiin.

”Ennakointipalvelun teettämät selvitykset ovat olleet laadukkaita ja niitä on tehty asiantuntijoita kuulemalla ja hyödyntämällä”

Myös tiedon jakamiseen oltiin varsin tyytyväisiä ja koulutuksien sekä tiedotustilaisuuksien nähtiin onnistuneen varsin hyvin. Näitä jopa toivottiin lisää. Jonkin verran oli myös havaittavissa toisenlaista näkemystä, eikä kaikilla ollut tarkkaa tietoa hankkeen tuotoksista. Tämä voi johtua siitä, että ne, jotka olivat jo hankkeen piirissä, osasivat hyödyntää tiedotustilaisuudet, mutta hankkeen tunnettuus suuremman yleisön keskuudessa jäi vähäisemmäksi. Jatkossa toivottiinkin vielä laajempaa markkinointia.

”Esim. opoille järjestetyt tiedotustilaisuudet ovat olleet hyviä. Hankkeen tekemät julkaisut ovat olleet hyviä ja käyttökelpoisia”

”Kehittämistarvetta on hankkeen julkisuuskuvassa ja tunnettuudessa”

Arviointia varten tehdyissä haastatteluissa Ennakointipalvelu-hankkeen todettiin olevan kokonaisuutena toiminnaltaan kehittyneempi kuin esimerkiksi Yritysharava-toimintamallia kehittänyt Kotti-hanke, jossa tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen sekä verkostoitumisulottuvuus jäivät vähäisemmäksi. Arviointia varten tehdyissä haastatteluissa tuotiin esille, kuinka hankkeessa on ollut hyvää sen toteuttama julkisen tiedon kokoaminen sekä laadukkaiden sisältöjen ja tuotteiden aikaansaaminen. Ennakointipalvelu-hankkeen käyttämät keinot arvioidaan perinteiseksi ja hyväksi. Hyväksi havaittujen perinteisten keinojen käyttäminen on

tosin merkinnyt sitä, että hankkeessa on koettu olevan vähäisemmässä määrin kokeilevuutta ja innovatiivisuutta. Hankkeessa ei ole onnistuttu uudistumaan loppuvaiheessa siinä, että ennakoititiedon kokoamisessa ja levittämisessä olisi käytetty uusia menetelmiä. Sidosryhmien mukaan hankkeessa olisi voitu hyödyntää esimerkiksi enemmän nuoria ja heille paremmin soveltuvia keinoja ammattialakohtaisen tiedon välittämisessä. Kokeilevuutta olisi voitu lisätä mm. käyttämällä eri alojen asiantuntijoita ja maallikoita erilaisten uranvalintamallien pohdinnassa. Etenkin ennakoititiedon kohteena olevien nuorten osallistamiseen eri keinoin olisi voitu panostaa enemmän. Myös vanhoista näkemyksistä poisoppimiseen olisi tarvittu uusia keinoja.

Koulutukset ja tapaamiset

Haastatteluissa korostettiin hankkeen järjestämien koulutusten olevan onnistuneita ja merkityksellisiä ennakoitintiedon välittämiseksi. Koulutukset ovat olleet hyviä, sillä ne ovat olleet maksuttomia ja mahdollistaneet osallistumisen myös taloudellisesti vaikeassa tilanteessa. Kouluttajille on järjestetty ennakkoinnin teemaseminaari, mitä pidetään hyvänä toimintamuotona. Hyväksi havaittu koulutus, jonka toivotaan jatkuvan tulevaisuudessa, on myös Ennakkoinnin ajokorttikoulutus. Ennakkoinnin ajokorttikoulutukselle toivotaan jatko-osioita, jossa voitaisiin syventää ensimmäisessä osuudessa saatua tietämystä. Koulutuksiin osallistumisessa on ollut haasteena se, etteivät niihin ole päässeet työkiireidensä kaikki keskeiset viranomaistahot, joiden tulisi hyödyntää ennakoitintietoa. Koulutuksilla ei voida tavoittaa hyvin yrittäjiä eikä johtajia, jotka ovat merkittäviä ennakoitintiedon käyttäjiä.

Ennakointiin liittyvän tiedon välittämiseksi ovat olleet tärkeitä myös lukuisat muut tapahtumat, joita on järjestetty hankkeen aikana. Koulutusten lisäksi merkittäviä tapahtumia ovat haastatteluiden mukaan olleet vuosittain järjestetty Pirkanmaan Tulevaisuusfoorumi sekä Pirkanmaan talouskatsausten julkaisutilaisuudet, joihin on osallistunut organisaatioiden johtajia. Johtajat ovat osallistuneet myös asiantuntijavoimin koostetun Pirkanmaan talouskatsausten toimittamiseen. Pirkanmaan talouskatsauksen laajennettuun toimituskuntaan on kuulunut johtajia ELY-keskuksesta, Tampereen kauppakamarista, Tredeasta sekä Pirkanmaan liitosta. Tapaamisia ja koulutuksia pidetään onnistuneina sen vuoksi, että niihin on osallistunut kattavasti pirkanmaalaisia, myös muualta kuin Tampereelta ja sen lähialueilta tulevia toimijoita. Pirkanmaan talouskatsauksen, Pirkanmaan Tulevaisuusfoorumin ja koulutusten toivotaan jatkuvan myös hankkeen jälkeen, jotta ennakoitintiedon välittämistä sekä toisten ennakoitintiedon käyttävien tahojen tunnetuksi tulemistä tapahtuisi jatkossakin.

Ulkoisen arvioinnin havaintojen perusteella Ennakoitintiedon palvelu-hankkeessa on järjestetty runsaasti koulutusta ja työpajatyöskentelyä. Hankkeen toteuttamiin koulutuksiin on osallistunut monipuolisesti eri tahojen toimijoita, joita on ollut jopa sata ilmoittautunutta koulutusta kohden. Hankkeen koulutukset ja työpajatyöskentely saavat hyvää palautetta. Järjestetyt koulutukset ja tilaisuudet ovat edistäneet hyvin ennakoitintiedon välittämistä ja hyödyntämistä sekä osaamisen kehittämistä. Työryhmien ja koulutusten ohjelmia ja esityksiä on saatavilla Pilkahdus-portaalista. Ulkoisen arvioinnin havaintojen perusteella ne eivät kuitenkaan ole helposti löydettävissä, mikä voi vaikeuttaa uusilla ennakkoinnista kiinnostuneilla toimijoilla tiedon hyödyntämistä. Ennakoitintiedon kokoamisen ja selkeän esittämisen lisäksi onkin

tarpeen järjestää myös jatkossa koulutuksia ja työpajoja, jotka tukevat ennakointiin liittyvän osaamisen syntymistä.

Pilkahdus-portaali ja muu aineisto

Kyselyn avovastauksissa toiminnan selkeimpänä haasteena nähtiin Pilkahdus-portaali, joka on olennainen osa hankkeen rakentaman tiedon levittämistä. Lähtökohtaisesti pidettiin hyvänä, että tieto on kerätty yhteen paikkaan internetiin, mutta käytännön toteutuksessa nähtiin runsaasti parannettavaa. Sivusto koettiin hankalasti käytettäväksi ja oikean tiedon löytäminen sieltä oli työlästä ja aikaa vievää. Erään vastauksen mukaan *”Pilkahdus on teknisesti kömpelö työkalu ennakointiin”*

Avainhenkilöhaastatteluiden mukaan Pilkahdus-portaalia pidetään hyvänä esimerkkinä hankkeen tavoitteiden täyttymisestä, sillä sen avulla on saatu sekä koostetuksi ennakointitietoa että tehtyä konkreettiseen lopputulokseen johtanutta yhteistyötä eri tahojen kesken. Pilkahdus-portaalissa ovat yhdistyneet erilaiset tarpeet, ja sen myötä on syntynyt mahdollisuus palvella entistä paremmin eri organisaatioita niiden hakiessa ennakointitietoa. Pilkahduksen todetaan olevan *”äärimmäisen hyvä tietopankki”*. Toisin kuin ennakointitietovarannon rakentamista yhteen pysyvään paikkaan, Pilkahdus-portaaliin suunnitellun vuorovaikutteisen foorumin luomista ja siellä käytävän ennakointikeskustelun käymistä ei pidetty realistisena tavoitteena. Pilkahdus-portaalin arvioitiin olevan tuttu etenkin ennestään ennakointitoiminnassa olleille. Haastatteluiden mukaan jatkossa tulisi panostaa edelleen sivuston tunnetuksi tekemiseen, jotta portaalin käyttö lisääntyisi.

Hankkeessa käytetyistä keinoista tehtiin arvioinnissa kirjalliseen aineistoon perustuva analysointi. Analysointi tehtiin mm. koulutus- ja tapahtumapalautteiden ja Pilkahdus-portaaliin tutustumisen kautta. Hankkeen aineiston sekundaarianalyysin perusteella kehittämistoiminnan dokumentointi on määrällisesti ja laadullisesti hyvää. Ennakointipalvelu-hankkeen tavoitteena on tuottaa alueelle ennakointitietoa toimialojen näkymistä ja työvoima- ja osaamistarpeista sekä lisätä ennakointiosaamista mm. koulutusten avulla. Hankkeessa on tuotettu runsaasti ennakointimateriaalia kuten erilaisia selvityksiä, ennusteita ja esitteitä. Selvityksiä ja muuta kirjallista materiaalia on tuotettu sekä itse hankkeen toteuttamana että ostopalveluina hankittujen asiantuntijoiden tekemänä. Hankkeessa on ollut tulosten saavuttamisen kannalta myönteistä se, että sille on varattu riittävästi resursseja helposti hyödynnettävissä olevan visuaalisen ja laadukkaan materiaaliin tuottamiseen. Myönteistä on, että ennakointimateriaalia on laadittu tasapuolisesti sekä koulutuksen että työllisyyden eli työvoima- ja osaamistarve-ennakoinnin osa-alueilta.

Koulutus- ja tapahtumapalautteet vahvistavat kyselyn ja haastatteluiden kuvaa siitä, että ne on koettu tarpeellisiksi ja onnistuneiksi keinoiksi ennakointitiedon välittämisessä. Ennakointipalvelu-hankkeen yhdessä Pirkanmaan liiton kanssa laatima Pilkahdus-portaali on tärkeä kanava tiedon välittämiselle. Pilkahdus-portaalin avulla voidaan välittää tietoa alueen toimijoille myös hankkeen päättymisen jälkeen. Pilkahdus-portaali sisältää kiinnostavaa ennakointitietoa ja runsaasti dokumentteja: aineisto-osuudessa on yli 300 dokumenttia. Pilkahdusportaalissa on toisaalta vielä parantamisen varaa tietomäärän jäsennyksessä ja hakukomennoissa. Pilkahduksessa on runsaasti tietoa, jota ei ole kuitenkaan arkistoitu ulkopuolisille helposti avautuvalla tavalla. Pilkahdus-portaalissa on hyvin eritasoista informaatiota samois-

sa kohdin. Verkkosivuston tiedonhakutoiminto vaikuttaa epätarkoituksenmukaiselta suhteessa suureen tiedostomäärään ja erityyppisiin tiedostoihin. Haku-komento liittyy tiedon tuottajaan, muttei niinkään tietosisältöön. Jos tiedonhaku vie paljon aikaa siihen aiemmin perehtymättömältä ja kiireiseltä henkilöltä, on uhkana, ettei olemassa olevaa koottua hyödynnetä yrityksissä eikä organisaatioiden johdossa päätöksenteon tukena. Portaaliin luotua keskustelumahdollisuutta on käytetty suhteellisen vähän. Tämä on tyyppillistä nykyisille verkkopalveluille ja käytön voi olettaa lisääntyvän tulevaisuudessa, jos yleensäkin temaattinen keskustelu verkossa lisääntyy.

2.3 Hankkeen verkostoituminen

Ennakointipalvelu-hankkeen sidosryhmät arvioivat hankkeen verkostoitumisen hyväksi. Hankkeen sidosryhmistä yli 80 % on tyytyväisiä hankkeen yhteistyöhön oman taustaorganisaation kanssa sekä hankkeen yhteistyöhön muiden keskeisten yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa. Noin puolet vastaajista arvioi hankkeen ja taustaorganisaation välisen yhteistyön kiitettäväksi. Noin kolme neljäsosaa vastaajista kokee, että hanke on osannut määrittellä hankkeen kohderyhmät ja yhteistyötahot selkeästi. Yhtä usein koetaan, että hanke on tavoittanut sen kannalta keskeiset tahot, jotka käyttävät ennakointitietoa ja hyödyntävät sitä. Samoin noin kolme neljäsosaa vastaajista arvioi, että ymmärrys heidän omasta ja taustaorganisaation roolista alueellisessa ennakoinnissa on kehittynyt Ennakointipalvelu-hankkeen avulla. Tyytyväisimpiä hankkeen yhteistyöhön ja keskeisten toimijoiden tavoittamiseen ovat järjestöjen edustajat, kun yritykset suhtautuvat muita kriittisemmin hankkeen verkostotyöhön. (ks. kuvio 4)



Kuvio 4: Ennakointipalvelu-hankkeen yhteistyön toimivuus

Kyselyn avovastausten mukaan yhteistyö hankkeen toimijoiden kanssa toimi vastaajien mielestä varsin hyvin ja heiltä sai helposti tarvitsemaansa tietoa myös pyynnöstä. Ongelmana sen sijaan nähtiin ennakointipalvelujen irrallisuus ELY-keskuksen perustoiminnasta. Tähän

liittyy myös, se että ennakkoinnin parissa työskentelevien kokonaisverkostoa ei oikein pystytty havainnollistamaan.

”Toteutimme yhteistyössä yhden ennakkointiraportin ja projektin henkilöstöltä on aina tarpeen mukaan saanut tarvitsemaansa tietoa. Ehkä ennakkointitietoa tuottavista tahoista ei ole kattavaa alueellista tietoa? Voi johtua myös työn projektiluonteisuudesta. Olisi hyvä, että olisi pysyvät asiantuntijat, jotka tietoa tuottavat, niin tietoa tarvitsevat löytäisivät heidät.”

Edellä olevasta lainauksesta päästään hankkeen keskeiseen haasteeseen. Miten hankkeessa tuotetut palvelut saadaan vakiinnutettua pysyväksi toiminnaksi? Hankkeissa tehdyn työn vakiinnuttaminen arkipäivän työhön on keskeinen hanketoiminnan haaste yleensäkin. Ennakointipalvelu-hankkeessa tämä erityisesti korostuu, koska yhteiskunta ja maailma muuttuvat nopeasti ja ennakkointitieto vanhenee hetkessä. Moni vastaaja viittaisikin tähän, ja totesi, että jo muutaman vuoden vanhalla tiedolla ei juurikaan ole käyttöä.

Kyselyyn vastanneiden lisäksi arviointia varten haastattelut sidosryhmien edustajat ovat tyytyväisiä ennakkointipalveluhankkeen yhteistyöhön eri tahojen kanssa. Haastatteluissa kerrottiin siitä, kuinka ennakkointipalveluhanke on verkostoitunut hyvin alueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Myönteistä on ollut se, että hanke on tehnyt yhteistyötä toisten kansallisten ennakkointihankkeiden kanssa. Esimerkiksi yhteistyötä kuuden maakunnan alueellisen ennakkoinnin kehittämishanke EMMAn kanssa pidetään hyvänä esimerkkinä kansallisen tason ennakkointiyhteistyöstä. Se, että ennakkointipalveluhanke on tehnyt aktiivisesti yhteistyötä toisten alueiden hankkeiden kanssa, luo hyvää pohjaa tulevalle kehittämistyölle. Ennakointipalvelu on hankkinut ForeAmmatin Pirkanmaa-osuuden käyttöön vuosille 2012–2013. Hanke on lisäksi osallistunut tänä aikana palvelun sisällön ja käytettävyyden kehittämiseen. Haastatteluissa arvioitiin, että ennakkointia tullaan todennäköisesti kehittämään kansallisesti yhdenmukaisemmalla tavalla mm. Foreammatti-palvelun tiimoilta. Hankkeessa on pystytty edistämään tulevaisuudessa oletettavasti vahvistuvaa maakuntien välistä yhteistyötä ja tiedon välittämistä..

Haastatteluiden mukaan kaupungin ja etenkin yrittäjien rooli on jäänyt ennakkointipalvelussa suhteellisen vähäiseksi. Etenkin yritysten ja muiden elinkeinoelämän toimijoiden kuten kauppakamarin osallistamista ennakkointityöhön pidetään tärkeänä alueen elinkeinojen kehittymisen kannalta. Haastatteluiden mukaan hankkeen verkostoissa on ollut liian vähän kehittämistyöhön ja ennakkointitoiminnan systemaattiseen hyödyntämiseen sitoutuneita johtajia. Ennakointiin halutaan jatkossa myös enemmän yliopistotason toimijoita ja akateemista osaamista, sillä hankkeen aikana ovat olleet vahvemmassa roolissa ammatillisen koulutuksen oppilaitokset. Yksittäisesti todettiin kuntien roolin jääneen odotettua vähäisemmäksi alueellisen ennakkoinnin kehittämisessä. Lisäksi kansainvälinen ennakkointiin liittyvä yhteistyö on jäänyt suhteellisen vähäiseksi, sillä Suomessa ollaan kokemusten mukaan pidemmällä ennakkointipalveluiden kehittämisessä kuin muualla Euroopassa.

Haastatteluiden perusteella organisaatiot eivät ole riittävästi sitoutuneet niiden oman roolin vahvistamiseen ennakkoinnissa. Toimijat ovat tietyllä tavalla luottaneet siihen, että hanke tarjoaa ennakkointipalvelua eikä niiden tarvitse ottaa itse vastuuta ennakkointitiedon tuottamisesta ja levittämisestä. Osasyynä tietynlaiseen sitoutumattomuuteen nähtiin pitkä hanke-aika. Se on toisaalta mahdollistanut syvällisen ja laajenevan kehittymisen. Toisaalta toimijoi-

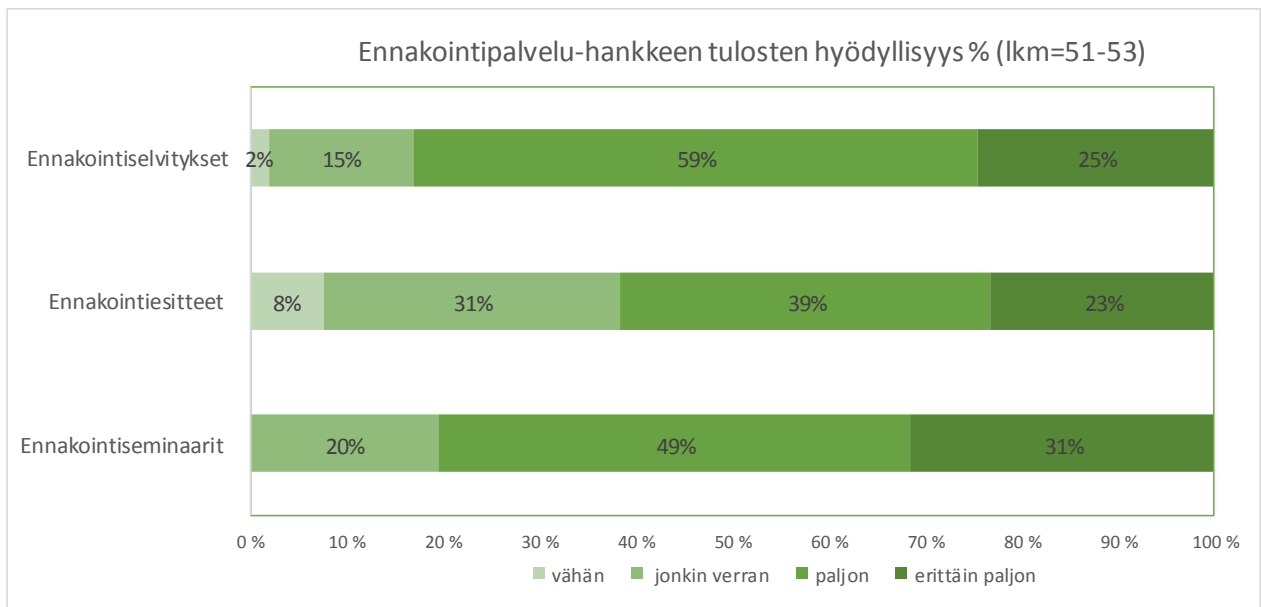
den oma aktiivisuus on jäänyt vähäisemmäksi, kun projekti on vastannut pitkään ennakoit-
nin kehittämisestä.

3 Hankkeen tulokset

3.1 Hankkeen tuotokset

Ennakointipalvelu-hankkeen sidosryhmien näkemykset hankkeen tulosten hyödyllisyydestä vaihtelevat hieman. Ennakointiesitteiden hyödyllisyyttä pitää hyvänä tai erittäin hyvänä noin 70 % sidosryhmäkyselyyn vastanneista, kun noin 80 % on hyvin tyytyväinen ennakointiselvi-
tyksiin ja ennakointiseminaareihin. Hankkeen järjestämistä ennakointiseminaareista sekä hankkeen tuottamista ennakointiesitteistä ja -selvityksistä on vastausten mukaan ollut enemmän hyötyä valtion ja kuntien edustajille kuin järjestöjen ja yritysten edustajille. (ks. kuvio 5)

Arviointia varten tehtyjen sidosryhmähaastattelujen perusteella etenkin hankkeen tuottamia toimialakohtaisia selvityksiä on käytetty johtamisen välineenä. Tärkeä tuotos on ollut mm. ICT-teollisuutta koskeva selvitys, jota yritysjohtajat ovat käyttäneet päätöstenteon tukena alueella. Toimijoille hyödyllinen tuote on ollut julkaisu, jossa on ollut tietoa ennakoituista työllistävästä ja työllistämättömistä ammattialoista. Hankkeen tuottamaa pitkälle jalostettua tietoa kuten ammattialaesitteitä, pidetään hyvinä ja helposti myös elinkeinoelämässä hyö-
dynnettävissä olevina tuotteina. Näiden lisäksi ikäkortit eli alueen ikäkohorttitasoiset tiedot ovat olleet hyödyllisiä, sillä muualta vastaavaa jalostettua ennakointitietoa on ollut hankala saada



Kuvio 5: Ennakointipalvelu-hankkeen tulosten hyödyllisyys

3.2 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

Ennakointipalvelu-hankkeen arvioidaan onnistuneen parhaiten alueen ennakointiosaamisen lisäämisessä, alueellisen ennakkoinnin kehittymiseen ja vakiintumiseen Pirkanmaalla yleisesti sekä alueen toimijoiden kouluttamisessa ennakoivaan ajatteluun ja toimintamalliin. Näiden tavoitteiden arvioi toteutuneen hyvin tai kiitettävästi noin 80 % vastaajista. Noin 70 % kokee alueen toimijoiden yhteisen tulevaisuudennäkemyksen vahvistuneen hankkeen myötä. Noin 60 % hankkeen sidosryhmistä arvioi, että hankkeen vaikutuksesta ennakointitietoa käytetään osana alueellista päätöksentekoa sekä osana vastaajan taustaorganisaation toimintaa. Noin puolet kyselyyn vastaajista kokee, että hankkeen myötä Pirkanmaalle on syntynyt pysyvä organisoitunut alue-ennakkoinnin malli. Kaikkien tyytyväisimpiä hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen ovat kuntien edustajat. He arvioivat hankkeen myötä tapahtuneen ennakointiosaamisen lisääntymisen, yhteisen tulevaisuudennäkemyksen vahvistamisen sekä alueen toimijoiden kouluttamisen muita tahoja myönteisemmäksi. Kuntien edustajat kokevat myös muita ryhmiä useammin, että ennakointitietoa on otettu osaksi päätöksentekoa ja että alueelle on syntynyt pysyvä organisoitunut alue-ennakointimalli. Kuntien ja järjestöjen edustajat ovat havainneet muita useammin hankkeen vaikuttaneen ennakointitiedon kehittymiseen ja vakiintumiseen heidän omissa taustaorganisaatioissaan. (ks. kuvio 6)



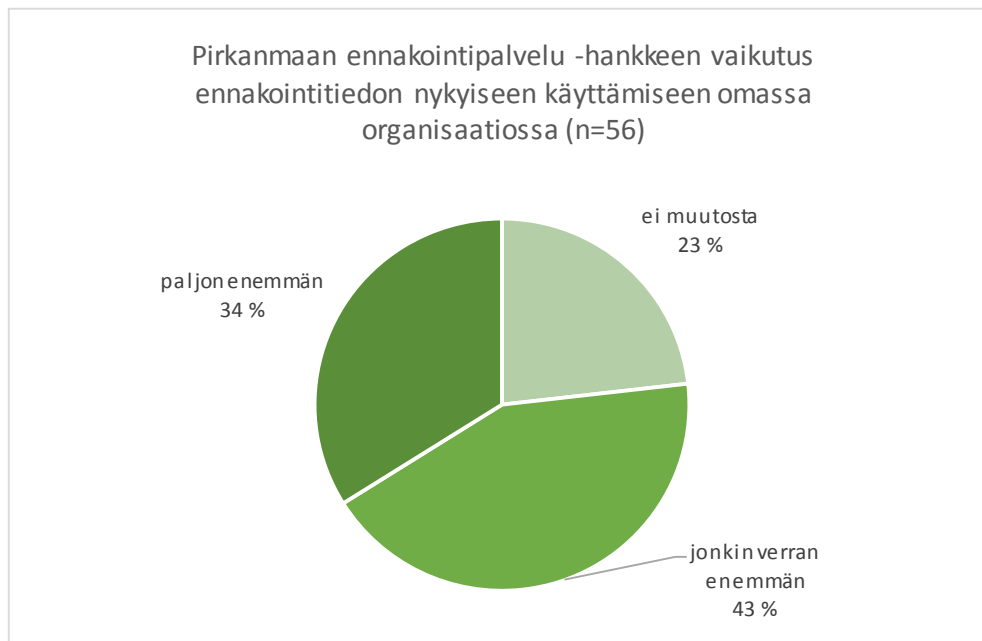
Kuvio 6: Ennakointipalvelu-hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

Hankkeen keskeiset sidosryhmät kertoivat haastatteluissa siitä, kuinka ennakointitiedon tuottamiseen ja levittämiseen liittyvissä tavoitteissa on onnistuttu hyvin. Ennakointitieto on lisääntynyt ja alueelle on saatu analysoitua tietoa. Hankkeen myötä ennakointiosaaminen on lisääntynyt eri organisaatioissa. Hankkeen todetaan onnistuneen nimensä mukaisesti siinä, että se on ollut aidosti ennakointipalvelua: hankkeessa on tuotettu jalostettua tietoa, jota on

välitetty nopeasti ja asiantuntevasti sitä tiedusteleville tahoille. Ennakointiosaamisen todetaan toisaalta kasvaneen etenkin niillä, jotka ovat jo aiemmin käyttäneet ennakointitietoa työssään. Näkemykset siitä, vaikuttiko hanke ennakointitiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa, vaihtelevat. Useimmat haastateltavista arvioivat, ettei hankkeen myötä ennakointitietoa saatu systemaattiseksi osaksi eri organisaatioiden strategista suunnittelua. Samoin näkemykset alueellisen ennakoinnin mallin rakentumisesta vaihtelevat. Haastatteluissa kerrottiin organisaatioista, joiden tehtäviin kuuluu ennakointitiedon hyödyntäminen, mutta joissa toimivat eivät tee ennakointia päätyökseen ja jotka ovat olleet hieman kauempana hankkeen toiminnasta. Tyypillisesti nämä organisaatiot eivät ole havainneet hankkeen saavuttamiseen ennakointipalvelun rakentumiseen liittyvää tavoitettaan. Voikin olettaa, että ne tahot, jotka eivät ole olleet juurikaan yhteydessä hankkeeseen ja toimivat kauempana olemassa olevista ennakointiverkostoista, eivät tiedä Pirkanmaalla olevan systemaattista ja työnjaollista ennakointitoimintaa.

3.3 Hankkeesta hyötynneet tahot

Kyselyyn vastanneita pyydettiin myös kertomaan, käytetäänkö heidän taustaorganisaatioissaan Ennakointipalvelu-hankkeen vaikutuksesta nykyisin enemmän ennakointitietoa. Vastajista noin neljäsosan mukaan muutosta ei ole tapahtunut, noin 40 % arvioi ennakointitiedon hyödyntämisen lisääntyneen jonkin verran ja noin kolmasosa paljon ennakointipalveluhankkeen vaikutuksesta. Järjestöjen edustajat kertovat muita ryhmiä useammin ennakointitiedon hyödyntämisen lisääntyneen hankkeen vaikutuksesta heidän omissa organisaatioissaan. Yritysten näkemykset ennakointitiedon laajemmasta hyödyntämisessä oman organisaation toiminnasta jakautuvat. Kyselyyn vastanneista kuntien edustajat arvioivat ennakointitiedon hyödyntämisen lisääntyneen omissa taustaorganisaatioissa useammin kuin valtion edustajat. (ks. kuvio 7)



Kuvio 7: Ennakointipalvelu-hankkeen vaikutus ennakointitiedon nykyiseen käyttämiseen vastaajan omissa organisaatioissa

Kyselyn avovastausten mukaan kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että konkreettisimman hyödyn hankkeen toiminnasta ja tuotoksista ovat saaneet opetussektorilla työskentelevät. He ovat voineet käyttää suoraan eri alojen ennakointitietoa hyödykseen erityisesti opiskelijoiden ohjaustyössä ja koulutussuunnittelussa. Muutenkin kiitettiin sitä, että tieto oli helposti saatavissa, eikä sitä itse enää tarvinnut lähteä kaivamaan eri lähteistä. Myös arviointia varten toteutetuissa sidosryhmähaastatteluissa nostettiin esille oppilaitokset sekä niissä työskentelevät opettajat ja opinto-ohjaajat keskeisiksi hankkeesta hyötyä saaneiksi tahoiksi.

”Ennakointipalvelun toimesta on tehty mm. selvitys työperusteisen maahanmuuton vaikutuksista ja kehittämistarpeista. Selvitystä on myös hyödynnetty.”

Arviointia varten tehdyissä haastatteluissa kerrottiin opinto-ohjaajille tarkoitettujen tapahtumien olleen tärkeitä ja mahdollistaneen ennakointitiedon ottamiseksi osaksi omaa työtä. Oppilaitoksiin on saatu tietoa siitä, minkä alojen ennakoidaan olevan tulevaisuudessa työllistäviä ja siten koulutustarjontaan edellyttäviä aloja. Haastatteluiden mukaan myös TE-hallinnon edustajat ovat hyötyneen hankkeen tuottamasta ennakointitiedosta. Ennakointitietoa käytetään aktiivisesti mm. ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa työvoimapolitiittisten koulutusten suunnittelussa sekä TE-toimistoissa asiakastyön ja työllisyysstrategian tekemisen välineenä. Lisäksi Ennakointipalvelu-hankkeen todetaan hyödyttäneen työttömänä olevia koulutusta tarvitsevia alanvaihtajia, jotka saavat aiempaa paremmin faktatietoa eri ammattialojen muutoksesta. Kokonaisuutena kaikkien aluekehittämisen toimijoiden arvioidaan hyötyneen hankkeesta. Hankkeen myötä Pirkanmaalle on saatu parempi kuva nykyisestä tilanteesta ja tapahtuvista muutoksista sekä muista keskeisistä päätöksentekoon vaikuttavista asioista.

Haastatteluissa kerrottiin myös siitä, kuinka hanke on koettu hieman sisäänlämpiäväksi ja liiallisesti olemassa olevaan ennakointipalveluverkoston nojautuvaksi. Projektin olisi odotettu olevan *”enemmän yhteistyössä muiden toimijoiden eikä vain ennakoijien kanssa”*. Tämä on vaikuttanut siihen, että hankkeen tuloksista ovat hyötyneet erityisesti jo muutoinkin ennakointiin osallistuvat tahot. Hankkeessa alusta asti mukana olleille ja ennakkotietoon tyytyväisille on järjestetty koulutusta. Tämä ryhmä on myös käyttänyt aktiivisesti ennakointitietoa. Sen sijaan hankkeessa ei ole pystytty merkittävässä määrin vahvistamaan uusia toimijoita kokoavaa laajennettua verkostoa, joka hyödyntäisi paremmin ennakointitietoa.

Haastatteluiden perusteella hanke on ollut myös hieman kauempana ELY-keskusten perustoiminnasta kuin sitä edeltäneissä TE-keskuksen aikana toteutetuissa hankkeissa. Myös yhteys TE-toimistojen toimintaan on löyhentynyt. TE-toimiston rooli ennakointitiedon hyödyntämisessä ja etenkin sen käyttämisessä strategisen suunnittelun välineenä väheni projektin loppuvaiheessa. Hanke teki aktiivisesti yhteistyötä TE-toimiston kanssa käytännön tasolla mm. muutosturvan, ammattialaesitteiden laatimisen ja seminaarien järjestämisen tiimoilta. Hanke ei kuitenkaan ollut tiiviisti yhteydessä TE-toimistoon strategisen johtamisen tasolla. ELY-keskuksen oma panostus ennakointiin perustyna on suhteellisen vähäinen. Tulosten vakiintumisen kannalta tilanne on hieman haasteellinen. Hanke ei näytä vahvistaneen merkittäväällä tavalla ELY-keskuksen perustyötä tekevän henkilöstön ennakointiosaamista ja ennakointitiedon hyödyntämistä. Tähän tulokseen vaikuttaa osaltaan se, että kiinnostus ennakointia kohtaan on henkilösidonnaista. Jos perustoiminnassa ei ole vahvasti ennakointiin panostavaa henkilöä, se vaikuttaa hankkeen lopputuloksiin. Hanketoiminnassa on haasteena

työn tekeminen kiireisessä arkityössä. Jos hankkeiden taustaorganisaatioissa ei ole aitoa kiinnostusta ja tietämystä ennakkoinnista, toiminnan jatkuvuuteen voi olla vaikea sitoutua.

3.4 Hankkeen tulosten jatkuvuus

Hankkeen tulosten jatkuvuus

Arviointia varten toteutettuun kyselyyn vastanneista useimmat toivoivat, että projektin tekemä työ saisi jatkorahoitusta. Hankkeen luomalle toiminnalle on siis selkeästi kysyntää jatkossakin. Tämä voi tapahtua edelleen projektinomaisesti, mutta tärkeämpää olisi löytää tai luoda rakenteita, johon ennakkointitiedon kerääminen ja jakaminen saataisiin vakiinnutettua. Ennakkointityö pitäisi vastuutta jollekin toimijalle ja samalla varmistaa resurssien riittävyys toiminnan ylläpitämiseksi. Keskeistä on myös se, että kaikilla ennakkointityön parissa työskentelevillä on selkeä käsitys siitä, mikä heidän roolinsa on tiedon tuottamisessa ja jakamisessa.

On myös hyvä pohtia sitä, mihin juuri Pirkanmaalla on syytä keskittyä. Joka tapauksessa rajallisia resursseja pitäisi keskittää alueellisen ennakkointitiedon keräämiseen ja pyrkiä löytämään toimialakohtaisia ja kansallisia trendejä jo muualla tehdyistä materiaaleista. Joku vastaajista toivoi enemmän jopa paikkakuntaakohtaista tietoa.

”Vahvistaa mekanismeja, joilla tietoa tuodaan päätöksentekoprosessiin sen eri vaiheissa. Automatisoidun perustiedon tuottaminen eri vaiheissa mm. avoimen datan lähteitä käyttämällä. Lisätään panostuksia poliittisesti puolueettoman tiedon tuotantoon, ennen kaikkea sen tulkintaan, sen välittymiseen. Kehitetään tiedolla johtamista osana yleisjohtamisen valmiuksia.”

Edellisestä lainauksesta ilmenee myös yksi keskeinen ongelma, eli se, miten ennakkointitietoa käytetään hyväksi päätöksenteossa. Avoimien vastausten perusteella tässä on paljon kehittämistä. Opinto-ohjaajat pystyvät jakamaan tietoa opiskelijoille ja näin konkreettisesti käyttämään sitä hyödykseen. Sen sijaan vastauksista ei juurikaan ilmennyt sitä, miten ennakkointitieto näkyy konkreettisesti päätöksenteossa. Aineiston perusteella näyttääkin siltä, että ennakkointitietoa ei osata tai haluta käyttää päätöksenteon tukena ainakaan siinä määrin millaisia mahdollisuuksia se siihen antaisi.

”Aineiston perusteella laadittava selkeämpi kokonaiskuva ja tahtotila alueella tarvittavasta muutoksesta ja viestittävä se – kytkeä koko projekti paljon rohkeammin tulevaisuuteen, muutokseen ja sitoa poliitikot vahvemmin tähän faktatietoon → näin koko projektilla on parempi oikeus olemassaoloon sekä voi näyttää muille onnistumiset.”

Myös arviointia varten tehtyjen haastatteluiden mukaan hankkeessa kehitetylle toiminnalle on selvästi kysyntää myös jatkossa. Hankkeen sidosryhmät suhtautuvat ennakkointiin myönteisesti ja alueellisen ennakkoinnin halutaan jatkuvan Pirkanmaalla hankkeen kehittämässä muodossa vähintään joltakin osin. Vaikka ennakkointitiedon käyttäminen on jokaisen organisaation asia, varsinaisen ennakkointipalvelun tuottamisen todetaan vaativan erityisosaamista ja toimintaan resursointia. Hankkeen myötä on syntynyt pysyvä näkemys ennakoivan toiminnan roolista tärkeänä osana johtamista. Sidoryhmät haluavat jatkuvuutta hankkeessa

toteutetuille selvityksille sekä hankkeen aikana tuotetulle helposti ymmärrettävälle ja visuaalisesti selkeälle tiedolle, jota on voitu käyttää organisaatioissa. Hankkeessa tuotetut tuotteet kuten tilastojen tuotteistaminen, tiedon muokkaaminen helppokäyttöiseksi sekä tiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen tarjottu palvelu ovat olleet niitä asioita, joita organisaatioissa on kaivattu ennakoititiedon käyttämiseen. Pysyvän ennakointi tietovarantoa ylläpitävän portaalin ylläpitäminen on tarpeen ja siihen on hyvät mahdollisuuden Pilkahdus-palvelun sijoittuessa maakuntaliittoon.

Alueellisen ennakkoinnin toteuttamiselle myös jatkossa on selvä tahtotila. Alueellisen ennakkoinnin jatkuvuuden haasteena ovat haastatteluiden perusteella etenkin resurssit. Jokaisella organisaatiolla on pikemminkin suuntauksena vähentää kuin lisätä resursseja. Haastattelujen mukaan eri toimijoiden sitouttaminen alue-ennakoitien kehittämiseen on jäänyt liian myöhäiseen vaiheeseen. Tällöin mm. rahallisten panostusten pohdintaa ei ole voitu tehdä jatkoa varten. Resurssien lisäksi uhkana jatkuvuudelle nähdään toiminnan paikallaan pysyminen. Jos ennakointityöhön ei tule uusia toimijoita eikä sisältöä, tulee haasteeksi säilyttää mukana jo olevien mielenkiinto pitkäjänteisyyttä vaativassa ennakointiajattelun vakiinnuttamistyössä.

Ennakointipalvelun jatkuvuudelle nähdään olevan hyviä edellytyksiä. Jatkon kannalta tärkeinä toimijoina pidetään maakuntaliiton ja ELY-keskuksen lisäksi oppilaitoksia, joilla on mahdollisuus tiedon tuottamiseen, hyödyntämiseen ja kouluttamiseen sekä työelämäyhteyksien huomiointiin. Jatkossa etenkin elinkeinoelämän ja yritysten osallistumista ennakointityöhön halutaan lisätä. Jos yritykset otettaisiin paremmin mukaan ennakointiin, sillä olisi vaikutusta niiden menestymiseen. Ennakkoinnin kautta yritykset voisivat saada mm. paremmin tietoa erilaisten asiakasryhmien kuten maahanmuuttajataustaisten, ikääntyvien ja vammaisten henkilöiden kulutustottumuksista ja siihen vaikuttavista asioista, mikä helpottaisi niiden tuotekehittelyä. Samoin erityisesti organisaatioiden johdon sitoutuminen tulisi varmistaa paremmin, jotta ennakoititiedon käyttäminen eri toimipaikoissa varmistuisi. Myös akateemisen yhteisön toivotaan osallistuvan tiiviimmin ennakointipalvelun kehittämiseen.

Toiminnan jatkuvuuden kannalta pidetään keskeisenä tietyn ennakkoinnin kehittämistä vastaavan koordinoivan tahon nimeämistä, sillä ilman vastuutahon määrittämistä työ ei etene. Useimmin täksi vetovastuulliseksi tahoksi nimettiin Pirkanmaan liitto. Toisaalta jatkossa ennakointiin toivotaan enemmän alueen eri toimijoiden sitoutumista ja osallistumista alueen lyhemmän ja pidemmän aikavälin tulevaisuuden pohdintaan. Haastatteluissa todettiin, kuinka *”ennakointi ei ole erillistehtävä, vaan osa työtä”*. Ennakointi kuuluu jokaisen toimijan työpöydälle ja sen tulisi olla mukana jokaisen tahon päivittäisessä päätöksenteossa, jotta saataisiin kokonaiskuva asioista. Hankkeen kerrotaan muokanneen maaperää tälle ajattelulle. Alueen kaikilla tahoilla halutaan olevan ennakointitietoa ja käyttävän sitä toiminnassaan. Jokaisen tahon halutaan osallistuvan hiljaisten signaalien tunnistamiseen ja johtopäätösten laatiin. Kaikki tahot tiiviimmin osallistavan toimintatapaan on tarvetta mm. sen vuoksi, että aluehallinnon muutokset saattavat muuttaa ennakkoinnin avaintoimijoiden rooleja.

Alueellisen ennakkoinnin kehittämisessä pidetään tärkeänä Ennakointipalvelu-hankkeen tavoitteena ollutta sopimuksellista ratkaisua, jossa eri organisaatiot sopisivat työnjaosta ja tehtävistä. Vaikka yksittäisemmin sopimuksellisuuden toteutumista epäiltiin, yleisesti sen katsottiin olevan ainoa keino saada jatkuvuutta alueellisen ennakkoinnin kaltaiselle moniulot-

teiselle verkostomaiselle toiminnalle. Sopimuksellisuutta tarvitaan, jotta eri toimijoiden roolit ja vastuut ennakoinnissa eivät katoaisi organisaatiosta yksittäisten ennakoinnista innostuneiden työntekijöiden poistuessa työtehtävistä. Sopimusten myötä organisaatiot voisivat osallistua säännöllisiin väliajoin toteutettavien selvitysten yhteiseen kustantamiseen sekä muihin alueellisen ennakoinnin kannalta tarpeellisiksi katsottujen tuotteiden ja toimintojen kustantamiseen. Jos jokin taho koordinoisi toimintaa, osallistuminen omalle organisaatiolle ominaisen muutoinkin tuotettavan tiedon koostamiseen ja levittämiseen olisi mahdollista myös ilman hankerahoitusta. Jotta sopimuksellisuudesta voitaisiin neuvotella, hankkeen odotetaan kutsuvan kaikki keskeiset toimijat koolle kehittämistyön jatkosuunnittelua varten.

Uudet kehittämistarpeet

Haastateltavat kertoivat myös toiveistaan, jotka liittyivät hankkeessa kehitetyn alueellisen ennakoinnin edelleen kehittämisen suuntiin. Kehittämistyön tueksi toivotaan hankerahoitusta, sillä kaikki ennakoinnin kehittäminen ei onnistu ilman erityispanostusta. Ennakoinnin näkökulman toivotaan laajentuvan jatkossa työ- ja koulutuspolitiikasta yleisempään aluekehittämiseen kuten väestökehitykseen.

Jatkokehittämistä toivotaan etenkin tietojen hyödynnettävyyden parantamiseen ja muuttamiseen sellaiseen muotoon, että se olisi nykyistä paremmin päättäjien ja johtajien hyödynnettävissä. Tulevaisuudessa toivotaan saatavan uusia sähköisiä menetelmiä ennakoititiedon hyödyntämiseen ja levittämiseen. Jatkotyöskentelyä tarvitaan tiedon hyödyntämistä paremmin tukevan tietoteknologian kehittämiseksi. Teknologisen kehittämisen myötä voidaan saada automatisoitua perustiedonkeruuta ja muokata tietoa helposti saatavilla olevaan muotoon. Näin voidaan helpottaa asiantuntijoiden ja päättäjien ennakoititietojen hyödyntämistä. Kuitenkin yksinomaan portaaliin nojautuva tiedon hyödyntäminen koetaan jatkossa riittämättömäksi keinoksi. Portaalin kautta ei saada tietoa välittymään alueen johtamisen tueksi, sillä tiedon hakeminen ja hyödyntäminen on nykyisessä muodossaan liian vaivalloista päätöksentekijöille. Samoin koulutukset koetaan aiempaa haasteellisemmaksi ennakoititiedon levittämisen kanavaksi, sillä koulutuksiin osallistuminen on vaikeutunut organisaatioiden kiireisyyden kasvamisen ja resurssien leikkausten vuoksi. Ennakoititiedon hyödyntämiseen ja ottamiseen tiiviimmäksi osaksi päätöksentekoa tarvitaan uusia enemmän ns. normaali-toimintaan soveltuvia osallistumismuotoja, sillä portaali ja koulutus eivät tavoita keskeisiä toimijoita eivätkä organisaatioiden johtoa.

4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

4.1 Johtopäätökset

Ennakointipalvelu-hanke on arviointiaineiston perusteella koettu Pirkanmaalla tarpeelliseksi jatkumoksi ja tärkeäksi lenkiksi pitkäaikaisessa ennakointipalveluiden hankemuotoisessa kehittämisessä. Hankkeen suunnitteluvaiheessa pohdittiin, tulisiko hankkeessa kehittämissuunnan ulottua työllistymisen ja koulutuksen ennakoinnista laajempaan ympäristö- ja liikennevaikutusten ja laajemmin elinkeinoelämän ennakointiin. Ulkoisen arvioinnin perusteella hankkeessa on tehty tarkoituksenmukainen linjaus, kun siinä on keskitytty työllisyyteen ja koulutukseen liittyviin ennakointiteemoihin. Ennakoinnin päätöksentekoon vaikuttaminen ja alueellisen ulottuvuuden kehittäminen ovat haasteellisia tavoitteita. Tästä syystä on ollut mielekäs valinta, että ennakoinnin ulottuvuuden ovat olleet selkeät ja helposti sisäistettävissä. Jos ennakoinnin sisältö olisi ollut monimutkainen ja vaikeasti hahmotettava, ennakoinnin rakenteen ja toimijoiden määrittäminen olisi ollut vieläkin hankalammin saavutettavissa.

Hankkeen organisoituminen ja toimeenpano saavat yksinomaan myönteistä palautetta. Hankehenkilöstön rooli on ollut merkittävä kehittämistyön etenemisessä ja sidosryhmien sitoutumisessa hankkeeseen. Hankehenkilöstö saa sidosryhmiltä poikkeuksetta kiitosta osaamisestaan, palvelualltiudesta ja aktiivisuudestaan. Hankkeen toteutuksessa on ollut pienenä puutteena se, että sen emo-organisaationa toimivan ELY-keskuksen perustoiminnan henkilöstön rooli ja osallistuminen on jäänyt jossakin määrin vähäiseksi. Ennakointipalvelu-hanke on ollut painokkaammin erillistä projektimuotoista kehittämistä, ei niinkään vahvasti emo-organisaatiovetoista kehittämistoimintaa.

Hankkeessa käytetyt toimenpiteet saavat pääasiallisesti hyvää palautetta. Hankkeen tavoitteena olevan ennakointitiedon tuottamiseksi hankkeessa tehdyt selvitykset ovat olleet hyödyllisiä ennakointitietoa hyödyntäville etenkin niiden toimialakohtaisuuden, ikärakenteen esille tuomisen ja alueellisuuden vuoksi. Ennakointitiedon tuottamiseksi hanke on osallistunut yhteistyössä Pirkanmaan liiton kanssa laadittuun Pilkahdus-portaaliin. Pilkahdus-portaalin perustaminen on ollut hyvä askel entistä näkyvämmän ja moniulotteisen verkko-palvelun kehittämiseen. Aiemmin ennakointitietoa oli saatavilla sektoroituneesti TE-keskuksen sivustolla, kun Pilkahduksessa on potentiaalia tulla entistä laajemmin tunnetuksi ja monipuolisemmin hyödynnettävissä olevaksi tiedonvälityskanavaksi. Pilkahdus-portaalin käytettävyyttä tulee kuitenkin vielä kehittää edelleen ja lisätä sen tunnettuutta myös niissä organisaatioissa, jotka eivät ole olleet aktiivisesti mukana ennakointitoiminnassa.

Pelkkä ennakointitiedon tuottaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan sen hyödyntämistä ja levittämistä tukevaa toimintaa. Ennakointitiedon levittämiseksi hankkeessa toteutetut koulutukset saavat kiitettävää palautetta niiden sisällöstä ja hyödyllisyydestä osallistujille. Koulutuksiin eivät ole kuitenkaan päässeet kaikki niistä keskeisesti hyötyvät tahot mukaan. Tästä syystä pidetään tarpeellisena koulutusten jatkuvuutta ja eri toimijoiden entistä parempaa aktivoitumista niihin osallistumiseksi.

Hankkeen tavoitteena on ollut saada ennakointitieto osaksi alueen päätöksentekoa. Hankkeen tuottama ennakointipalvelu on toiminut hyvin tietoa välittävänä ja helppokäyttöiseksi muokkaava toimintana. Hankkeen aikana ei kuitenkaan vielä pystytty kehittämään ennakointitietoa niin helppokäyttöiseen ja laajalevikkiseen muotoon, että sitä käytettäisiin systemaattisesti alueen päätöksenteossa. Hankkeessa ei ole ollut myöskään erityistä ennakointitiedon päätöksenteossa hyödyntämisen lisäämistä tähtäävää toimenpidettä. Tällainen olisi voinut olla erityisesti organisaatioiden johtajat koolle kutsuva ja heidät ennakointipalvelun toimintaan sitouttava toimintamuoto. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei hanke ole saavuttanut ennakointitiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa liittyvää tavoitettaan.

Hankkeen tavoitteena on ollut luoda ennakointiin alueellinen eri toimijoiden vastuisiin ja työnjakoihin perustuva rakenne. Sidosryhmäaineiston mukaan Ennakointipalvelu-hanke on vahvistanut verkostoa, joka on ollut jo aiemmin mukana ennakoinnissa. Sen sijaan uusien toimijoiden osallistaminen ennakointiin ja verkostoituminen näiden kanssa on toteutunut hieman heikommin. Hanke ei ole myöskään pystynyt saamaan eri toimijoita sitoutumaan aktiivisesti ennakointiin. Hanke on tavoittanut hyvin ammatilliset oppilaitokset ja niiden henkilöstön. Ennakointityöhön ovat osallistuneet sidosryhmien toivomaa vähäisemmin etenkin yrittäjät sekä korkeakoulutuksen ja kuntien edustajat. Yrittäjien osallistuminen ei toisaalta korostu hankesuunnitelmassakaan, sillä heitä ei ole määritelty hankkeen keskeiseksi yhteistyötahoksi. Alueellisen ennakoinnissa verkostossa on tapahtunut heikentymistä kuten TE-hallinnon strategisen roolin vähentymistä ennakointitoiminnassa. Myönteistä on kuitenkin se, että Ennakointipalvelu-hanke on toiminut tavoitteidensa mukaisesti alueellisesti kattavasti ja poikkihallinnollisesti ennakoinnin kehittäjänä. Ennakointipalvelu ei ole tyypistynyt eikä urautunut yhden organisaation toiminnaksi, mikä on uhkana pitkässä jatkumossa tehtävässä kehittämistyössä.

Johtopäätöksenä voi todeta, että Ennakointipalvelu-hanke onnistui erittäin hyvin ennakointitiedon tuottamisen ja levittämisen tavoitteissaan. Sen sijaan ennakointitiedon päätöksenteossa hyödyntämisen ja alueellisen ennakointipalvelurakenteen luomisen tavoitteissa onnistuttiin kohtalaisen hyvin. Hanke on vaikuttanut myönteisesti alueen ja sen organisaatioiden toimintaan. Noin kolme neljäsosaa arviointia varten toteutettuun kyselyyn vastanneista koki hankkeen vaikuttaneen alueellisen ennakoinnin kehittymiseen sekä vähintään jossain määrin ennakointitiedon käyttämiseen omassa organisaatiossa. Myönteisistä saavutuksista kertoo se, että enemmistö sidosryhmistä toivoo hankkeessa kehitetyn alueellisen ennakointipalvelun jatkuvan myös tulevaisuudessa. Hankkeessa kehitettyjen tuotosten kuten selvitysten ja koulutusten lisäksi toiveena on kehittää edelleen ennakointitietoa siten, että se olisi entistä paremmin päätöksentekijöiden saatavilla ja hyödynnettävissä. Myös pysyvän alueellisen ennakoinnin organisoitumisen mallille on tarvetta ja kiinnostusta saada siihen liittyvä sopimuksellisuus toteutetuksi.

4.2 Kehittämisedotukset

A. Hankkeessa kehitettyjen tuotteiden pysyvyys ja toiminnan jatkuvuus

1. Hankkeessa tehtyä ennakkoinnin kehittämistyötä on tärkeää jatkaa osana perustyötä. Hankkeen tavoitteena ollutta vastuutukseen perustuvaa systemaisoitua mallia tulisi vahvistaa edelleen sellaiseksi, että se on selkeä myös muillekin kuin ennakkoinnin avaintoimijoille.
 - 1.1 Lähitulevaisuudessa on tarpeen nimetä ja tehdä näkyviksi eri organisaatioiden yhteyshenkilöt ja organisaatioiden vastuu ennakkoinnissa. Pirkanmaalla toimii ennakkointiryhmiä, joissa on päättäjätason henkilöitä. Näitä ryhmiä voidaan hyödyntää hyvin, kun mietitään hankkeen jälkeisiä ennakkoinnin vastuhenkilöitä ja tehtäväjakoja.
 - 1.2 Ennakkoinnin kehittämiseksi on hyödyllistä nimetä jokin koordinoiva taho, joka vastaa alueellisen ennakkoinnin jatkokehittämisestä sekä tärkeäksi koetun henkilökohtaisesti ja nopeasti tietoa tarjoavan palvelun tarjoamisesta. Tällainen koordinoiva taho olisi luonnollisimmin maakuntaliitto, jonka rooli on vahvistunut Ennakointipalvelu-hankkeen ja valtakunnallisten ennakkointia koskevien linjausten myötä.
2. Hankkeessa on kehitetty aineistoja ja toimintamuotoja, joille toivotaan jatkuvuutta ja joita on syytä toteuttaa edelleen osana perustoimintaan.
 - 2.1 Hankkeessa tuotettujen toimialakohtaisten selvitysten laatiminen ovat tärkeää myös jatkossa. Selvityksiä voidaan tehdä kohdennetummin yhteisesti alueen toimijoiden kanssa sopien, mutta edelleen systemaattisesti ja säännöllisin väliajoin.
 - 2.2 Pilkkahdus-portaalia on hyödyllistä kehittää edelleen sellaiseksi, että ennakkointitieto olisi entistä helpommin käytettävissä.
 - 2.3 Jatkossa tarvitaan uudenlaisia ennakkointitiedon tuottamisen ja levittämisen muotoja. Hankkeessa käytettiin perinteisiä hyväksi havaittuja ja onnistuneita keinoja. Tulevaisuudessa on hyödyllistä pyrkiä kehittämään täysin uudenlaisia keinoja, jotka palvelisivat paremmin mm. ennakkointitietoa hyödyntäviä yrittäjiä ja uravalintoja tekeviä nuoria.
 - 2.4 Ennakointipalveluhankkeen hyvät kokemukset ovat esimerkki siitä, kuinka pelkkä ennakkointitiedon tuottaminen ei riitä, vaan sen hyödyntämisen tueksi tarvitaan toimintaa. Myös jatkossa on tärkeää järjestää edelleen vuosittaisen Tulevaisuusfoorumin lisäksi säännöllisesti koulutuksia ja muuta ennakkointitiedon välittämistä tukevaa toimintaa.

B. Ennakointitiedon parempi hyödyntäminen osana päätöksentekoa

3. Hankkeessa on saatu hyvin mukaan ennakointitietoa jo aiemmin käyttäneitä tahoja ja lisättyä etenkin oppilaitosten henkilöstön ennakointitiedon hyödyntämistä.
 - 3.1 Jatkossa on tärkeää saada uusia tahoja mukaan ennakointitoimintaan. Alueellisen ennakkoinnin kehittämiseen tulee osallistaa aiempaa tiiviimmin myös yrityksiä.
 - 3.2 Hankkeen toimintaan osallistuneista organisaatioista tulee sitouttaa entistä paremmin organisaatioiden johtoa. Jotta johtajia saataisiin tiiviimmin mukaan ennakointitoimintaan, tarvetta on erityisesti jatkojalostetulle ja strategiseen päätöksentekoon paremmin sopivalle ennakointitiedolle. Etenkin tähän päätöksentekijöiden tavoittamiseen sekä strategiatyötä hyödyntävän tiedon tuottamiseen ja välittämiseen on tarpeen panostaa jatkossa.
 - 3.3 Ennakointipalveluhanke on luonut hyvän pohjan koulutuksen ja työn ennakkoinnille, jotka ovat tärkeitä aluekehittämisen kannalta. Jatkossa ennakkoinnin teemat voisivat liittyä laaja-alaisemmin ihmisten hyvinvointiin ja kestävään kehitykseen. Tämä voisi olla keino osallistaa uusia toimijoita ennakkointiin.