



Toimialakartoituksesta vuoropuheluun

Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan toimialakohtaisen
ennakointikäytännön vaikuttavuuskartoitus

YRJÖ MYLLYLÄ | IRINA KUJANPÄÄ





Euroopan unioni

Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa

EU:lta
2014–2020



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



aluekehitysRD

Toimialakartoituksesta vuoropuheluun

Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan toimialakohtaisen
ennakointikäytännön vaikuttavuuskartoitus

YRJÖ MYLLYLÄ
IRINA KUJANPÄÄ

RAPORTTEJA 50 | 2022

TOIMIALAKARTOITUKSESTA VUOROPUHELUUN

**KYMENLAAKSON JA ETELÄ-KARJALAN TOIMIALAKOHTAISEN
ENNAKOINTIKÄYTÄNNÖN VAIKUTTAVUUSKARTOITUS**

Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Taitto: Sirpa Skippari, Kaakkois-Suomen ELY-keskus

Kansikuva: Pixabay

ISBN 978-952-398-057-0(PDF)

ISBN 978-352-398-057-7 (painettu)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-398-057-0

www.doria.fi/ely-keskus

Alkusanat

Työelämä ja sen osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti. Jatkuvan oppimisen uudistuksen visiossa kaikilla kansalaisilla on merkityksellisen elämän edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen, ja jokaisella on mahdollisuus uudistaa osaamistaan ennakoivasti. Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Kaakkois-Suomen vakiintunut lyhyen aikavälin toimialakohtainen ennakointikäytäntö vastaa osaltaan näihin haasteisiin.

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen koordinoimana on viimeisen kahden vuoden aikana Etelä-Karjalassa ja Kymenlaaksossa systemaattisesti kartoitettu yhteensä 12 toimialaa. Työnantajia on haastateltu mm. osaamis- ja rekrytointitarpeista sekä tulevaisuus- ja suhdannenäkymistä. Kerättyä tietoa voimme hyödyntää monin eri tavoin. Parhaimmillaan se vahvistaa tiedolla johtamista. Työuraa suunnitteleva tai vaihtava henkilö saa tietoa valinnoilleen tutustuessaan kartoitusten tulosten avulla toimialojen nykytilaan. Yhteinen toimialakartoitustyö lisää oppilaitosten alueellista yritystuntemusta ja yritysyhteistyötä. ELY-keskuksen, yritysten, TE-toimiston, kuntien ja oppilaitosten yhteistyö tiivistyy entisestään, ja muodostuu uusia toimintatapoja osaavan työvoiman varmistamiseksi.

Toimialakartoitustyö on dynaaminen syklinen prosessi, joka kehittyy jatkuvasti. Jatkuva toiminnan arviointi edistää hyvien käytänteiden ylläpitoa sekä haastaa parannusehdotusten kokeiluun. Tämän vaikuttavuuskartoituksen johtopäätökset ja jatkotoimenpidesuosituksent antavat toimialakartoitustyömme kehittämislle hyvän suunnan. Kaakkois-Suomen ELY-keskus kiittää vaikuttavuuskartoituksen tekijää RD Aluekehitys Oy:tä. Lisäksi haluamme lämpimästi kiittää myös kaikkia niitä työnantajia ja asiantuntijoita, jotka ovat osallistuneet tämän vaikuttavuuskartoituksen haastatteluihin sekä vastanneet kyselyyn.

Elinvoimainen ja kestävä Kaakkois-Suomi - yhdessä tehden,

Kouvossa 5.4.2022

Kehittämisasiantuntija **Tarja Kähärä** (TtM),
Vaikuttavuuskartoituksen ohjausryhmän puheenjohtaja
Työllisyyden, yrittäjyyden ja osaamisen palvelut
Kaakkois-Suomen ELY-keskus

Sisältö

Alkusanat	1
Tiivistelmä.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo	4
Tutkimuksen tausta ja tavoite	5
Tutkimusmenetelmä ja aineisto	8
Arvioitavan toimialakartoituskonseptin kuvaus	11
Konseptin tausta ja konseptin kuvaus.....	11
Työnantajahaastatteluiden teemat ja ennakointitieto	16
Matkailu- ja ravintola-ala, Kymenlaakso	18
Liike-elämän palvelut, Etelä-Karjala	22
SWOT-analyysi	25
Ennakointitiedon käsittely	28
Miten ja missä tietoa käsitellään?	28
Tärkeimmät tiedon hyödyntäjät vuonna 2025	31
Ennakointitiedon vaikutukset - Mitä tiedolla tehdään?	34
Toteuttajaverkoston ja alueeseen	34
Organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset.....	38
Vaikutusten arvioinnin mittareiden kehittäminen	42
Hyvät käytänteet	46
Konseptin kokonaisuuteen liittyvät	46
Konseptin osiin liittyvät.....	48
Parannusehdotukset	51
Konseptiin tai sen osiin liittyvät	51
Käsiteltävät teemat.....	53
Haastattelutavat, aikajänne, toteutusrytmi	54
Monistettavuus valtakunnallisesti.....	57
Tarve ja skaalautuvuus	57
Pullonkaulat ja sudenkuopat.....	58
Viestinnän rooli ja levittämisen organisointi	61
Toimialojen valinta ja public private -kumppanuus.....	62
Johtopäätöksiä	64
Jatkotoimenpidesuosituksia	67
Yhteenveto	74
Monistettavuus valtakunnallisesti.....	80
Tarve ja skaalautuvuus.	80
Lähdeluettelo.....	82
Liitteet	84
Liite 1. Toimialakohtaisen ennakointiprojektin vaiheet ja toimijoiden roolit	85
Liite 2. SWOT-analyysi	86
Liite 3. Ennakointitiedon käsittelytavat ja -forumit	88
Liite 4. Työnantajahaastattelulomake	90
Liite 5. Toimialatyöpajan tehtäviä	94

Tiivistelmä

Tässä vaikuttavuuskartoituksessa on keskitytty Kymenlaaksossa vuonna 2020 toteutetun Matkailu- ja ravitsemusalan ja Etelä-Karjalassa vuonna 2021 toteutetun Liike-elämän palveluiden toimialakartoitusten vaikutusten arviointiin. Myös valtakunnallisia levittämismahdollisuuksia on arvioitu.

Päämetodina on ollut Delfoi-menetelmän sovellus, jossa asiantuntijoina ovat ennen muuta tutkittaviin toimialakohtaisiin ennakointikäytäntöihin osallistuneet toimijatahot ja henkilöt Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa. Ensimmäiselle haastattelukierrokselle osallistui 15 ja toiselle 42 henkilöä.

Toimeksiantoon liittyvä tehtävä oli vastata tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavat: *Miten kartoituksesta saatavaa tietoa käsitellään? Mitä tiedolla tehdään oppilaitoksissa ja muiden toimijoiden piirissä? Millaisia ovat kartoituksen hyvät elementit ja käytänteet? Millaisia parannusehdotuksia on? Mikä on vaikuttavuus alueellisesti? Millainen on monistettavuusmahdollisuus valtakunnallisesti?*

Lyhyet vastaukset tutkimuskysymyksiin ovat seuraavat: Tietoa käsitellään yhteisissä foorumeissa, kuten Jatkuvan oppimisen verkostotiimissä (JOP-verkostotiimi) sekä organisaatiokohtaisesti. Organisaatioissa tieto on toiminut muun muassa hankesuunnittelun sekä täsmä- ja työvoimakoulutuksen tukena. Parhaimpina käytänteinä pidetään sitä, että oppilaitokset ovat mukana, toiseksi että on asenne ja tahtotila kehittää konseptia, kolmantena toistuvuutta kertasuorituksen sijaan. Hyviä käytänteitä ovat myös konseptin kokonaisuus itsessään ja toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa. Eniten toivottiin parannuksia yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointiin, työnantajia ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa, jatkotoimenpiteiden avaamista, haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittamista haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua, jatkotoimenpiteiden priorisointia, kuntien edustajien kutsumista toimialatyöpajoihin ja raportoidun tiedon läpikäyntiä yhteisillä foorumeilla.

Alueelliset vaikutukset ovat olleet tähän mennessä suurimmat toimialan tilannekuvan ja verkoston yhteisten näkemysten syntyminen, jatkuvan oppimisen periaatteiden edistämiseen ja yhteistyön lisääntymiseen eri toimijoiden välillä. Konsepti on skaalattavissa valtakunnalliseksi eri kokoisille alueilla sovellettavaksi käytännössä kaikilta osin, toteutusverkosto-, raportointi-, tietojärjestelmä-, viestintäkäytänteineen yms. TKI-hankkeilla ja käytännön toteutuksessa konseptia voidaan kehittää edelleen. Konsepti voi saada eri alueilla hiukan toisistaan poikkeavia piirteitä. Esimerkiksi tärkeäksi koettuja erityiskysymyksiä voidaan ottaa alueellisesti käsitteilyyn. Toimialavalinnat tehdään alueiden työnantajien tarpeita kuullen laajapohjaisesti.

Vaikututtavuuskartoituksen toimeksiantaja oli Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Vaikututtavuuskartoituksen päätoimittaja oli RD Aluekehitys Oy, jossa työstä vastasi toimitusjohtaja Yrjö Myllylä. Työ toteutettiin yhteistyössä Xamkin ETUKENO-hankkeen ja sen projektipäällikkö Irina Kujanpään kanssa. eDelphi-alustan ja tulosten alustavan analyysin tuotti Methodix Oy johtaja Hannu Linturin johdolla.

Avainsanat: *ennakointi, toimialakohtainen ennakointi, lyhyen aikavälin ennakointi, alueellinen ennakointi, koulutustarpeiden ennakointi, osaamistarpeiden ennakointi, toimialakartoitus, työnantajahaastattelut, toimialatyöpaja, Delfoi-menetelmä, eDelphi.*

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuviot

- Kuvio 1. Ennakoinnin TTT-malli.
- Kuvio 2. Toimialakohtainen ennakointiprosessi, nuolimalli.
- Kuvio 3. Toimialakartoitus-ennakointiprosessin vastuut ja resurssit
- Kuvio 4. Matkailu- ja ravitsemusalan ja logistiikka-alan ennakointiprosessit vuonna 2020.
- Kuvio 5. Työnantajahaastatteluiden ja toimialatyöpajan asemointi toimialakartoitusprosessissa.
- Kuvio 6. Matkailu- ja ravitsemusalan osaamistarpeita Kymenlaaksossa.
- Kuvio 7. Matkailu- ja ravitsemusalan rekrytointiongelmia Kymenlaaksossa.
- Kuvio 8. Liike-elämän palveluiden osaamistarpeita Etelä-Karjalassa
- Kuvio 9. Liike-elämän palveluiden rekrytointiongelmia Etelä-Karjalassa.
- Kuvio 10. Toimialakartoituksen SWOT-analyysi.
- Kuvio 11. Toimialakohtaisen ennakointiedon selkeimmin tunnistetut käsittelijät.
- Kuvio 12. Tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät vuonna 2025, koko paneeli
- Kuvio 13. Tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät vuonna 2025, Etelä-Karjalan osapaneelin mukaan.
- Kuvio 14. Tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät vuonna 2025, Kymenlaakson osapaneelin mukaan.
- Kuvio 15. Toimialakartoituksen ennakointitiedon vaikutukset toteuttajaverkostoon ja alueeseen, yleiset vaikutukset, koko paneeli
- Kuvio 16. Toimialakartoituksen ennakointitiedon vaikutukset toteuttajaverkostoon ja alueeseen, yleiset vaikutukset, Etelä-Karjala.
- Kuvio 17. Toimialakartoituksen ennakointitiedon vaikutukset toteuttajaverkostoon ja alueeseen, yleiset vaikutukset, Kymenlaakso.
- Kuvio 18. Toimialakartoituksen ennakointitiedon organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset, koko paneeli.
- Kuvio 19. Toimialakartoituksen ennakointitiedon organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset, Etelä- Karjala.
- Kuvio 20. Toimialakartoituksen ennakointitiedon organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset, Kymenlaakso.
- Kuvio 21. Vaikutusten arvioinnin mittareita.
- Kuvio 22. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, kokonaisuus,
- Kuvio 23. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, Etelä-Karjala.
- Kuvio 24. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, Kymenlaakso.
- Kuvio 25. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, konseptin osat,
- Kuvio 26. Parannusehdotuksia.
- Kuvio 27. Haastattelun tärkeimmät teemat,
- Kuvio 28. Sopiva toimialakartoitusten määrä.
- Kuvio 29. Toimialakartoitusten visio ”kartoituksesta vuoropuheluun”.

Taulukot

- Taulukko 1. Työvaiheet, niiden sisältö ja keskeiset tuotetut dokumentit.
- Taulukko 2. Intressi-kompetenssi -matriisi, haastateltavien maksimitavoitemäärät ja toteutuneet haastattelut pilottihaastattelukierroksella.
- Taulukko 3. Haastateltavien ryhmittely tietojenkäsittelyä varten.
- Taulukko 4. Matkailu- ja ravitsemusalan toimialakartoituksen toimialatyöpajan perusteella kirjattuja jatkotoimenpideaihoita.
- Taulukko 5. Liike-elämän toimialakartoituksen toimialatyöpajan perusteella kirjattuja jatkotoimenpideaihoita Etelä-Karjalassa.
- Taulukko 6. Tunnistetut tiedon käsittelijätahot.
- Taulukko 7. Toimialakartoituksen haastattelumuodot ja sopiva ennakoinnin aikajänne.
- Taulukko 8. Toimialakartoituksen tarve valtakunnallisesti.
- Taulukko 9. Toimialakartoituksen skaalautuvuus.
- Taulukko 10. Toimialakartoituksen valtakunnallisen monistamisen pullonkaulat ja ”sudenkuopat”.
- Taulukko 11. Odotukset tietojärjestelmältä toimialakartoituksessa.
- Taulukko 12. Viestintä toimialakartoituksessa.
- Taulukko 13. Koordinaatio toimialakartoituksessa.
- Taulukko 14. Toimialakartoituksen kehittämisen jatkotoimenpideaihoita.

Tutkimuksen tausta ja tavoite

- Kymenlaaksossa on sovellettu vuodesta 2020 ja Etelä-Karjalassa alkuvuodesta 2021 alkaen ns. toimialakohtaista ennakointikäytäntöä, jota kutsutaan paikallisesti *toimialakartoitukseksi*.
- Ennakointikäytäntö, toimialakartoitus, hyödyntää EU:n parhaimmaksi arvioidun alueellisen ennakointikäytännön elementtejä, mutta siinä on myös monia omia uusia ominaispiirteitä. Etenkin verkostomainen toteutustapa poikkeaa muista.
- Keskeinen ajatus konseptin taustalla, että ennakointitoiminta on kolmivaiheinen prosessi, jossa ensiksi kerätään ennakointitietoa, etenkin työnantajien näkemyksiä, toiseksi tulkitaan tietoa oppilaitosten ja muiden toimijoiden kanssa mitä toimenpiteitä se edellyttää sekä kolmanneksi pyritään edistämään tunnistettuja jatkotoimenpiteitä. Ennakoinnin aikajänne on pääsääntöisesti lyhyt aikaväli, eli 1-3 vuotta.
- Tässä raportoitavassa vaikuttavuuskartoituksessa keskitytään tämän toimialakartoituksen vaikutusten arviointiin Delfoi-menetelmää soveltaen, erityisenä fokuksena Kymenlaaksossa toteutettu Matkailu- ja ravitsemusalan ja Etelä-Karjalassa toteutettu Liike-elämän palvelut toimialakartoitus.
- Toimeksiannon ja tutkimuksen tavoite on arvioida Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa toteutettavien toimialakohtaisten ennakointikäytäntöjen vaikutuksia ja valtakunnallista levittämismahdollisuuksia.
- Hankkeen tilaajana on toiminut Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Toteutuksesta on vastannut RD Aluekehitys Oy Yrjö Myllylän johdolla. Hanke-esityksen kokonaisuuteen liitettiin tarjousvaiheessa Xamkin ETUKENO-Nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapula-aloille -hankkeen projektipäällikön Irina Kujanpään työpanosta työn eri vaiheisiin. Merkittävän lisäarvon on antanut myös Metodix Oy Hannu Linturin johdolla eDelphi-alustaan liittyvässä yhteistyössä.

Tausta

Kymenlaaksossa on sovellettu vuodesta 2020 ja Etelä-Karjalassa alkuvuodesta 2021 alkaen ns. toimialakohtaista ennakointikäytäntöä. Toimialakohtaisen ennakointikäytännön prosessi ja läpikäytävät teemat on esitetty kohdassa ”3.1 Konseptin tausta ja konseptin kuvaus”.

Käytännön pilotointi tapahtui osana Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointi -hanketta vuosina 2018-2020 (Myllylä & Vääntinen 2020; Kähärä & Vääntinen 2020). Käytännössä hyödynnetään työnantajahaastatteluita ja yhteistä foorumia haastattelutulosten purkamiseksi toimenpiteiksi oppilaitosten ja työnantajien sekä muiden toimijoiden kanssa. Nämä ovat olleet aiemmin esimerkiksi YK:n ILO:n EU:n komissiolle tekemän EU:n alueellisten ennakointikäytäntöjen arvioinnissa (ns. ARENAS-hanke) parhaimman tai hyväksi nostetun käytännön keskeisiä elementtejä (ks. Myllylä & Marttinen & Kaivo-oja 2012, Myllylä & Marttinen 2011).

Keskeinen ajatus konseptin taustalla, että ennakointitoiminta on kolmivaiheinen prosessi, jossa kerätään ennakointitietoa, etenkin työnantajien näkemyksiä, tulkitaan tietoa oppilaitosten ja muiden toimijoiden kanssa mihin toimenpiteisiin ryhtymistä se edellyttää sekä kolmanneksi pyritään edistämään tunnistettuja jatkotoimenpiteitä. Ennakoinnin aikajänne on pääsääntöisesti lyhyt aikaväli, eli 1-3 vuotta.

Esimerkiksi Kymenlaaksossa ennakointikonseptin toteuttamisesta on sovittu myös alueen keskeisten toimijoiden kanssa ns. Ennakointisopimuksessa (ks. Myllylä & Vääntinen 2020, em. raportin Liite 1). Kuva 1 havainnollistaa kolmivaiheisen ennakointimallin luonnetta. Kolmivaiheisuuden perusta on paitsi Kymenlaakson ennakointimallin luomiseen tähtäävän Etiäinen – koulutustarpeiden ennakointimallissa, sen ns. pilottihaastattelussa, niin myös tieteiskirjallisuudessa, muun muassa Godet 1994, Myllylä & Marttinen & Kaivo-oja 2012, Myllylä & Vääntinen 2020).

Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa käytäntö on saanut uusia ominaispiirteitä, kuten jatkuvan oppimisen verkostotiimirakenteen, tietoverkossa tapahtuvien tulosten käsittelymetodit (Teams-toimialatyöpaja),

Mentimeter-soveltamisen toimenpiteiden generoimiseksi, eDelphi-alustan soveltamisen haastatteluiden tallentamiseksi. Yhteistyö toteutuksessa oppilaitosten, TE-toimiston ja ELY-keskuksen kanssa on myös erityinen mainittava ominaispiirre.

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen toteuttama toimialakohtainen ennakoitikäytäntö, toimialakartoitusmalli, on noussut esille myös monissa verkostoissa ja siitä on haluttu kuulla lisää useissa maakuntien ennakoititoimijoiden tilaisuuksissa. Kohtaanto-ongelma on edelleen pahentunut (ks. myös Viljakainen 2019) ja korostanut uusien ja hyväksi havaittujen käytäntöjen käyttöönottoa tilanteen korjaamiseksi. Esimerkiksi syksyn 2021 kauppakamarien jäsenyrityksille tekemässä kyselyssä osaavan työvoiman saannista on pulaa jopa lähes 75 % yrityksissä (2020 noin 50 %) (Kauppakamari [2.9.2021](#)). Myös hallitusohjelmassa on kirjattu uudet kokeilut työvoiman kohtaanto-ongelman ratkaisuksi ja sen johdosta on perustettu muun muassa jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus JOTPA OPH:n (Opetushallitus) erillisyyksikkönä.

Satakunnan ELY-keskuksen raportin (Jatkuvan oppimisen Satakunta 2022) mukaan 53 % haastatelluista yrityksistä oli hakenut vakituista tai määräaikaista työntekijää vuonna 2020 Tilastokeskuksen työnantajahaastatteluihin pohjautuvan analyysin perusteella. Tarkastelluista yrityksistä neljä kymmenestä kertoi kokeneensa rekrytointiongelmia työvoimaa haettaessa. Tässä tarkastelussa rekrytointiongelmia oli vähiten Varsinais-Suomen ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen alueella, 35 %, kun viidessä maakunnassa työvoimaa hakeneista toimipaikoista yli 40 % oli kokenut rekrytointiongelmia. Tämä herättää kysymyksen, että näkykö Kaakkois-Suomen ja Varsinais-Suomen toimialakohtaisen ennakoinnin kulttuuri ja hyvät käytännöt rekrytointiongelmien vähentymisenä? Vähintään voisi olettaa, että alueiden aktiivisella työnantajat systemaattisesti mukaan ottavalla ennakoititoiminnalla ja eri toimijoiden yhteistyöllä on osavaikutuksensa keskimääräistä vähäisempään koettuun rekrytointiongelmien määrään.

Työnantajien, oppilaitosten ja koulutuksen yhteistyötä ennakoitikäytäntöä tarvitaan myös yllättävien muutostekijöiden, pandemian, sotien ja muiden katastrofien vaikuttaessa toimialojen tilanteeseen. Elämme toimintaympäristössä, missä mm. yllätyksellisyys on ”trendi” ja yllätyksiin on varauduttava myös ennakoinnin järjestelmin.

Kaakkois-Suomen ELY-keskus on tilannut pienimuotoisen vaikuttavuuskartoituksen toimialakohtaisesta ennakoinnista. Työ on tilattu RD Aluekehitys Oy:stä, jossa työstä vastaa Yrjö Myllylä. Myllylä on perehtynyt toimialakohtaiseen ennakoitikäytäntöön ja sen eri vaiheisiin Suomessa vuodesta 2006 alkaen. Hän on myös osallistunut käytännön pilotointiin Kymenlaaksossa 2019-2020. Hänen erityisosaamisensa on myös Delfoi-menetelmään pohjautuvat vaikutus- ja arviointitutkimukset.

Tutkimuksen tavoite

Toimeksiannon ja tutkimuksen tavoite on arvioida Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa toteutettavien toimialakohtaisten ennakoitikäytäntöjen vaikutuksia ja valtakunnallista levittämismahdollisuuksia. Toimeksiannon ja arviointitutkimuksen ja samalla tämän pilottihaastattelun pääkysymykset ja teemat ovat:

Miten kartoituksesta saatavaa tietoa käsitellään?

Mitä tiedolla tehdään oppilaitoksissa ja muiden toimijoiden piirissä?

Millaisia ovat kartoituksen hyvät elementit ja käytänteet?

Millaisia parannusehdotuksia on?

Vaikuttavuus alueellisesti?

Monistettavuus valtakunnallisesti?

Organisointi, aikataulu ja tutkimusprosessi

Hankkeen toteutuksesta vastasi RD Aluekehitys Oy Delfoi-manager, YTT Yrjö Myllylän johdolla. RD Aluekehityksen henkilöstöresursseja vahvistettiin yhteistyökumppaneiden resursseilla. Hanke-esityksen kokonaisuuteen liitettiin Xamkin ETUKENO-Nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapula-aloille -hankkeen projektipäällikön Irina Kujanpään työpanosta työn eri vaiheisiin, muun muassa haastatteluiden toteutukseen, suunnitteluun ja tulosten visualisointiin ja mallintamiseen loppuraportointiin liittyen. Haastattelun tuki- ja tietojenkäsittelyalustana tarjouksen mukaisesti tukeuduttiin Metodix Oy:n ylläpitämään eDelphi-alustaan. Yhteistyökumppanina oli johtaja Hannu Linturi.

Työtä varten perustettiin ohjausryhmä, johon osallistuvat Kaakkois-Suomen ELY-keskuksesta **Tarja Käähä, Edla Inkilä ja Tarja Paananen**. Ohjausryhmä kokoontui noin kuukauden välein ja tarvittaessa konsultoi Myllylä-Kujanpää -työryhmää muutoin. Tutkimuksen tulokset on viety Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen sarjassa julkaistavaksi yhteistyössä julkaisutoiminnasta ja viestinnästä vastaavien **Sirpa Skipparin ja Marjukka Hermosen** kanssa.

Työn vaiheet ja kulku, tutkimusprosessi, on osoitettu seuraavassa taulukossa (Taulukko 1). Työn toteutus alkoi marraskuussa 2021, loppuraporttiluonnos valmistui maaliskuun lopussa 2022. Julkaisun saattaminen julkaisukelpoiseksi tapahtui Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen toimesta huhtikuussa ja julkistaminen toukokuussa.

Taulukko 1. Työvaiheet, niiden sisältö ja keskeiset tuotetut dokumentit.

Työvaihe	Sisältö	Keskeisiä tuotoksia
I Nykytilan arviointi		
Vaihe 1	Aloituskokous ja alustava taustamateriaalin hankinta	Kokousmuistio
Vaihe 2	Pilotoivat teemahaastattelut	Intressi-kompetenssi –matriisi Teemahaastattelulomake Teemahaastatteluyhteenveto
Vaihe 3	Lähtöaineiston täydentäminen	Liiteaineisto panelisteille
II Toiminnan vaikuttavuuden arviointi		
Vaihe 4	Delfoi-haastattelut ja yhteenvetoraportti	Haastattelulomake Yhteenvetoraportti
III Ehdotukset toiminnan jatkokehittämisestä ja raportointi		
Vaihe 5	Alustava tulosten analyysi ja work shop / kokous	Power Point –esittely tuloksista
Vaihe 6	Tulosten raportointi	Yhteenvetoraportti, noin 50-100 s.
Vaihe 7	Johtopäätökset ja suositukset	Power Point –esittely Tiivistelmäesite ja lehdistötiedote
Optio	Hankkeen aikainen ja jälkeinen viestintä ja vuorovaik.suunnitelma	Viestintäsuunnitelma, tietoiskut

Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Päämetodina oli kahden haastattelukierroksen Delfoi-menetelmän sovellus, jossa asiantuntijoina ovat ennen muuta tutkittaviin toimialakohtaisiin ennakoitikäytäntöihin osallistuneet toimijatahot ja henkilöt Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa

Ensimmäisellä, ns. pilottihaastattelukierroksella marras-joulukuussa 2021 haastateltiin 15 eri henkilöä Teams-haastatteluina teemahaastattelun metodein käyden tutkimuksen pääteemoista keskustelua.

Toisella haastattelukierroksella helmi-maaliskuussa 2022 ensimmäisen kierroksen pohjalta nousseet näkemykset jäseneltiin ja niiden pohjalta luotiin strukturoitu haastattelulomake. Haastattelu kohdennettiin laajemmalla osallistujajoukolla. Vastauksia saatiin yhteensä 42 henkilöltä. Näistä 12 henkeä osallistui Teams-haastattelun kautta vastaamiseen, loput täyttivät haastattelulomakkeen itsenäisesti eDelphi.org ympäristössä.

Haastateltavien tavoitekiintiöt asetettiin ns. intressi-kompetenssimatriisia hyödyntäen. Haastattelun minimitalvoitteet määrällisesti saavutettiin. Intressi-kompetenssi -matriisitarkastelussa työnantajien näkökulma jäi hiukan tavoitetta heikommaksi etenkin Etelä-Karjalassa.

Ryhmittelemällä saatu aineisto mielekkäällä tavalla sen laatu huomioiden, saatiin vertailukelpoisia ja tilastollisesti analysoitavia ryhmiä paitsi koko paneelin (Etelä-Karjala ja Kymenlaakso) yhdessä, myös mainitut maakunnat erikseen sekä oppilaitokset ja muut toimijat vertailuryhmät koko paneelin tasolla.

Menetelmä

Tavoitteena oli vuorovaikutteinen prosessi, joka johtaa kartoitukseen asiantuntijapanelisteiksi kutsuttavien eri intressiryhmien edustajien yhteiseen näkemykseen toimialakohtaisen ennakoitikäytännön vaikutuksista.

Päämetodina oli kahden haastattelukierroksen Delfoi-menetelmän sovellus, jossa asiantuntijoina olivat ennen muuta tutkittaviin toimialakohtaisiin ennakoitikäytäntöihin osallistuneet toimijatahot ja henkilöt Kymenlaaksossa (MaRa syysy 2020, ks. Inkilä 2020a, 2020b) ja Etelä-Karjalassa (ICT kevät 2021, ks. Inkilä 2021a, 2021b). Toteutus perustui yhteistyöhön Xamkin Irina Kujanpään (haastattelu) ja KASELY:n Edla Inkilän kanssa (eDelphi-alusta).

Työssä keskeisen metodin muodosti Delfoi-menetelmä. Menetelmää hyödynnettiin siten, että ensin tehtiin henkilökohtaisiin eri intressiryhmien edustajien pääasiassa henkilökohtaisiin haastatteluihin perustuva suppeampi haastattelukierros. Haastatteluiden minimitalvoite oli 8-12 henkilöä, haastattelukierrokselle osallistui 15 henkilöä. Kierroksella haettiin annettuihin teemoihin, tarkempaa sisältöä ja näkökulmia sekä generoitiin potentiaalisia haastateltavia laajemmalle haastattelukierrokselle. Sen jälkeen laadittiin haastatteluaineiston ja muiden lähtötietojen, kuten toimialakohtaisen ennakoitimallin kuvausten pohjalta strukturoitu haastattelulomake, joka vietiin sähköiselle www.eDelphi.org alustalle. Toisen haastattelukierroksen eri intressiryhmien haastatteluihin tavoiteltiin 40 vastaajaa, vastaajia saatiin 42. Haastatteluiden toteutuksessa varauduttiin toisella kierroksella 16 henkilökohtaiseen haastatteluun ja loput tavoiteltiin itsenäisillä eDelphi-vastauksilla. Haastattelupyynnön yhteydessä useimmille tarjottiin henkilökohtaista haastattelu-vaihtoehtoa, mutta vastaajat vastasivat mieluummin eDelphissä. Henkilökohtaisia haastatteluita arvioitiin tehtävän maksimissaan 16, käytännössä toteutui 12 toisella haastattelukierroksella. Ensimmäinen ja toinen haastattelukierros yhteensä laskien henkilökohtaisia haastatteluita oli 27 yhteensä 57:stä.

eDelphi-alusta auttoi myös tietojenkäsittelyssä ja yhteenvedon laadinnassa. Riittävän moninäkökulmainen ja tasapainoinen aineisto varmistettiin suunnittelemalla haastattelu ryhmät ns. intressi-kompetenssimatriisia hyödyntäen. Haastatteluiden saanti (1. ja 2. kierros yhteensä) varmistettiin tarjoamalla/varaamalla henkilökohtaiseen haastattelupanokseen. Sen lisäksi tavoiteltiin aineistoon mukaan itsenäisesti vastattuja kysymyslomakkeita muutamia kymmeniä. KASELY luovutti toteuttajalle käytössä olevat MaRa

ja Liike-elämän kartoituksiin osallistuneiden haastateltavien, pajaan osallistuneiden sekä ”JOP-tiimin” yhteystiedot haastattelupyynnöksiä varten.

Haastattelukierrosten lisäksi, prosessia palveli ja suuntasi toimialakohtaisen ennakoitukäytännön olemassa oleva etenkin ELY-keskuksen käyttämä esittelymateriaali ja mainittujen Mara ja ICT kartoitusten tuotettu tulosmateriaali. Ohjausryhmän kokoukset laajennettuna tarvittaessa work shopiksi, ovat tärkeässä roolissa ja ne sovitetaan yhteen työvaiheiden kanssa.

Tutkimuksen aineisto

Lähtötietojen, erityisesti Matkailun ja ravitsemusalan toimialakartoituksen, Kymenlaakso 2020 sekä Liike-elämän palvelut, Etelä-Karjala 2021 tuotosdokumenttien lisäksi aineiston muodosti Delfoi-paneelin kahteen haastattelukierrokseen perustuva aineisto.

Pilottihaastatteluissa haastateltiin yhteensä 15 henkilöä marras-joulukuussa 2021 Teams-haastatteluina (25.11.-10.12.). Lähtökohta oli hankkia aineisto pääosin haastattelemalla henkilökohtaisesti haastateltavan toiveen mukaisesti ns. liveinä, Team-haastatteluna tai puhelimitse.

Toisella haastattelukierroksella helmi-maaliskuussa (10.2.-11.3.) 2022 ensimmäisen kierroksen pohjalta nousseet näkemykset jäseneltiin ja niiden pohjalta luotiin strukturoitu eDelphi-ympäristöön (www.edelphi.org) haastattelulomake. Toisen kierroksen Delfoi-haastattelu kohdennettiin laajemmalla osallistujajoukolla. Vastauksia saatiin yhteensä 42 henkilöltä. Näistä 12 henkeä osallistui Teams-haastattelun kautta vastaamiseen, loput täyttivät haastattelulomakkeen itsenäisesti eDelphi.org ympäristössä. Ensimmäistä kertaa haastatteluun kutsuttaville tarjottiin pääsääntöisesti Teams tai muuta henkilökohtaista haastattelua, mutta useimmat valitsivat eDelphi-vastaamisvaihtoehdon.

Yhteensä koko aineistossa (1. ja 2. haastattelukierros) haastattelemalla henkilökohtaisesti saatiin 27 henkilöä, joista kahdessa tapauksessa oli kyse ryhmähaastattelusta (pilottihaastattelussa yksi kolmen hengen ryhmähaastattelu, 2. kierroksella yksi kahden hengen ryhmähaastattelu). Eli yhteensä kaikista (57:stä) haastateltiin 47 %. Tavoite oli, että haastattelumäärät jakaantuvat puoleksi Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan alueen toimijoiden kesken. Lopputulemana Kymenlaakson paneelissa oli etenkin 2. haastattelukierroksella jonkun verran enemmän vastaajia (Taulukko 3).

Haastateltavalle annettiin molemmilla kierroksilla myös mahdollisuus halutessaan vastata itsenäisesti word-lomakkeella olleisiin teemahaastattelukysymyksiin. Tätä vaihtoehtoa ei käytetty paitsi henkilökohtaisen haastattelun täydentämiseen muutamissa tapauksissa.

Haastateltavien valinnassa käytettiin hyväksi ns. intressi-kompetenssi -matriisia (ks. esim. Kuusi 2013, Myllylä & Vanttinen 2020, s. 70). Matriisin tarkoitus on varmistaa monipuolinen teemahaastattelijoiden joukko, jossa on huomioitu, että haastateltavien mielipide on osittain riippuvainen intressistä ilmiöön. Ensimmäisellä haastattelukierroksella erilaisten mielipiteiden mukaanotto varmistaa, että aihepiiriin kuuluvat erilaiset ideat nousevat esille ja niiden pohjalta voidaan tehdä Delfoi-haastattelukierroksen toisen kierroksen strukturoitu kysymyslomakkeisto laajemmalla joukolla arvioitavaksi niin, että myös tilastollinen tulosten tarkastelu on mahdollista vähintään maakuntatasolla. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on kuvattu haastatteluun osallistuneet panelistit Etelä-Karjalassa ja Kymenlaaksossa intressiryhmittäin.

Taulukko 2. Intressi-kompetenssi -matriisi, haastateltavien maksimitavoitemäärät ja toteutuneet haastattelut pilotti-haastattelukierroksella.

	Työnantajat, yritykset	Oppilaitokset	TE-toimistot	ELY	Yrityspalvelut, Kinno, Cursor, Wirma, Kehy	Yrittäjäjärjestöt: Yrittäjät, Kauppakamarit	Muut / riippumattomat, valtakunnan taso, korkeakouluyhdistys	YHTEENSÄ
Etelä-Karjala								
Toteutunut pilotti:	0(1)	2(1)	1(1)	2(1)	1(1)	1(1)	1(0)	8(6)
Toteutunut 2. krs	2(6)	9(8)	1(4)	3(2)	1(2)	0(2)	2(2)	18(26)
Kymenlaakso								
Toteutunut pilotti	1(1)	2(1)	(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1(0)	7(6)
Toteutunut 2. krs	4(6)	11(8)	2(4)	2(2)	2(2)	2(2)	1(2)	24(26)
Yhteensä	7	24	4	8	5	4	5	57(64)

ELY-keskusten haastateltavat ovat edustaneet kaikki molempia maakuntia konseptissa. Tietojenkäsittelyssä osa on sijoitettu toiseen maakuntaan, osa toiseen.

Tarjouksessa toimeksiantaja lupasi tehdä pilottihaastattelukierroksella vähintään 10 haastattelua ja 2. haastattelukierroksella vähintään 30 haastattelua. Pilottihaastattelukierroksella toteutui 15 ja 2. haastattelukierroksella 42 haastattelua. Tässä mielessä minimitalvoitteet toteutuivat. Taulukossa 3 esitetyt tavoiteluvut ovat maksimitavoitteita. Käytännössä aineiston laatu ja määrä riippuu myös siitä, kuinka hyvin ja tunnollisesti haastateltavat ja vastaajat saadaan vastaamaan kysymyksiin. Ottaen huomioon vastaamisen todellisen määrän per kysymys niin, että olisi mahdollista ajaa ja analysoida ryhmäkohtaisia keskiarvoja ja vertailla ryhmien tuloksia, päädyttiin seuraavaan taulukon (Taulukko 3) mukaiseen ryhmittelyyn 2. haastattelukierroksen aineiston perusteella

Taulukko 3. Haastateltavien ryhmittely tietojenkäsittelyä varten. Delfoi-paneelin 2. kierros.

Alue	Työnantaja- ja yritysnäkökulma	Oppilaitokset	Julkinen: ELY, TE-toimistot, maakuntaliitot, muu	Koko paneeli (kaikki yhteensä)
Etelä-Karjala	3	9	6	18
Kymenlaakso	8	11	5	24
Yhteensä	11	20	11	42

Jos lähdetään siitä, että vastaajien määrä (N) pitää olla vähintään 10 per kysymys, mainittu jaottelu ei mahdollista riittävää vertailua. Toimivat ja vertailukelpoiset ryhmät tämä seikka huomioiden saatiin seuraavasti: Koko paneeli, Kymenlaakso vs. Etelä-Karjala -paneeli sekä Oppilaitokset vs. muut (Työnantaja, yritykset, Julkinen, Muut). Tiedot ajettiin ja taulukoitiin näissä ryhmissä, mutta tässä raportissa analysoitiin ja raportoitiin vain koko paneelin, Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson osapaneelien tulokset. Oppilaitosten näkökulma painaa aineistossa runsaahkon vastausten määrän vuoksi muutenkin eikä työnantaja- ja yritysnäkökulman sekä julkisten toimijoiden niputtaminen vertailuryhmäksi ollut relevantti ryhmittelytapa. Toivottavaa olisi ollut sen sijaan, että työnantaja- ja yritysnäkökulman todellisten vastausten määrä per kysymys olisi ollut riittävän suuri omaksi tilastolliseksi käsiteltäväksi ryhmäksi, jolloin työnantajien näkökulmaa olisi voinut verrata oppilaitosten ja muiden toimijoiden näkökulmaan.

Yhden panelistin on katsottu edustavan sekä Etelä-Karjalan että Kymenlaakson paneelia, joten hänen vastaukset on luettavissa molemmista ryhmistä mm. jäljempänä olevissa muutamissa kuvioissa.

Arvioitavan toimialakartoituskonseptin kuvaus

Konseptin tausta ja konseptin kuvaus

- Suomeen Pohjanmaalle tuotiin 1980-luvulla Ruotsin malli, jossa työvoimaviranomaiset kävivät haastattelemassa alueensa työnantajia
- 1990-luvulla valtakunnallisissa ennakkoinnin kehittämishankkeissa mallia kehitettiin niin, että haastatteluiden lisäksi pyrittiin pysähtymään laajemmalla toimijoiden joukolla aineiston ääreen sekä tunnistamaan ja edistämään jatkotoimenpiteitä.
- Sittemmin 2011 tämä malli arvioitiin EU:n komission YK:n ILO:ta tilaamassa toimeksiannossa, EU:n hyväksi alueelliseksi ennakointikäytännöksi, parhaimmaksi (best practice).
- Kymenlaaksossa organisoitiin maakunnallinen ennakointitoiminta vuoden 2018 alusta ns. Ennakointiryhmään, jossa on edustettuna maakunnan keskeiset toimijat. Ennakointiryhmä on käytössä nykyisin myös Etelä-Karjalassa.
- Kymenlaaksossa Ennakointiryhmän työkaluksi perustettiin Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointihanke, jonka tehtävä oli kehittää ja juurruttaa ennakointikäytäntö, malli, Kymenlaaksoon.
- Tämän mallin osassa hyödynnettiin mainitun EU:n parhaimmaksi arvioidun ennakointikonseptin keskeisiä elementtejä, mutta mallia kehitettiin myös merkittävästi tuomalla toteutusrakenteeseen ns. Jatkuvan oppimisen verkostotiimi (JOP), lisäksi tiedon tulkinta on tapahtunut verkkopohjaisissa toimialatyöpajoissa. Ainutlaatuisista on myös laaja toteutusyhteistyö oppilaitosten, ELY:n ja TE-toimistojen kanssa.
- Lyhyen ja keskipitkän aikavälin toimialakohtainen ennakointikäytäntö jatkuu Kymenlaaksossa ELY-keskuksen jatkuvan oppimisen koordinaattorin johdolla. Toiminta on laajentunut vastaavalla mallilla Etelä-Karjalaan.
- Toiminnan tukena on Jatkuvan oppimisen verkostotiimi (JOP), johon kuuluvat Kymenlaakson oppilaitokset, ml. vapaa sivistystyö, Kymenlaakson Kauppakamari, TE-toimisto, Kymen Yrittäjät, Parik-säätiö, Kymenlaakson korkeakoulu yhdistys ja Kaakkois-Suomen ELY-keskus ovat nimenneet edustajansa. Vastaavan tyyppinen JOP-verkostotiimi toimii Etelä-Karjalassa.
- TE-toimisto ja oppilaitokset vastaavat työnantajahaastatteluista.
- ELY-keskus vastaa työnantajahaastatteluiden analysoinnista ja yhteenvetoraportista prosessin loppuksi.
- ELY vastaa toimialatyöpajan koolle kutumisesta tulkitsemaan työnantajahaastatteluiden tuloksia ja muita toimialakohtaisia lähtötietoja.
- Toimialatyöpaja, ”toimialakohtainen tulevaisuusverstaas”, tuottaa toimialan SWOT-analyysin ja jatkotoimenpidesuosituksen.
- Loppuvuonna 2020 toteutettiin Matkailu- ja ravitsemisalun sekä Logistiikka-alan työnantajahaastattelut ja toimialakohtainen ennakointiprosessi Kymenlaaksossa.
- Etelä-Karjala käynnisti Kymenlaakson mallin mukaisen toteutuksen alkuvuodesta 2021 Liike-elämän palveluilla.
- Toimialat valitsee Ennakointiryhmä molemmissa maakunnissa (Kymenlaaksossa valmistelevan Ennakointiryhmän esityksestä).

Konseptin tausta

Nyt arvioitavana olevaa toimialakohtaista ennakointikäytäntöä pilotoitiin Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointihankkeessa 2018-2020 (Myllylä & Vanttinen 2020). Pilotoinnissa hyödynnettiin aikaisempien toimialakohtaisten ennakointikäytäntöjen, etenkin Ruotsista Suomen Pohjanmaalle 1980-luvulla saapunut-

ta työvoimaviranomaisten työnantajahaastattelumallia, jota oli Suomessa kehitetty 1990-luvulla tuomalla malliin mukaan myös ns. asiantuntijaraati arvioimaan haastatteluiden tuloksia (Marttinen 2019). Hanketta hallinnoitiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta ja siihen osallistui Kouvolan Seudun Ammattiopisto, Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto ja Aikuiskoulutuskeskus Taitajat.

Ennakointi tulkittiin hankkeessa kolmivaiheisena prosessina (ks. Godet 1994), jossa keskeistä on ennakointitiedon tuottaminen, sen tulkinta ja jatkotoimenpiteiden tunnistaminen sekä toiminta eli päätöksenteko. Nykytilanteen kartoituksen mukaan suurinta puutetta oli lyhyellä aikavälillä työnantajien näkemystiedosta ja systemaattisista käytännöistä ennakoinnissa. Pitkällä aikavälillä suurin puute oli pitkän aikavälin trendien ja muiden toimintaympäristön muutostekijöiden tiedostamisessa sekä niin ikään systemaattisista ennakointikäytännöistä tulkintafoorumeineen.



Kuvio 1. Ennakoinnin TTT-malli. Toimialakartoitus vastaa erityisesti mallin lyhyen aikavälin, 1-3 vuoden ennakoinnista (T=tieto, T=tulkinta, T=toiminta). Kuvan lähde: Myllylä & Vääntinen, 2020.

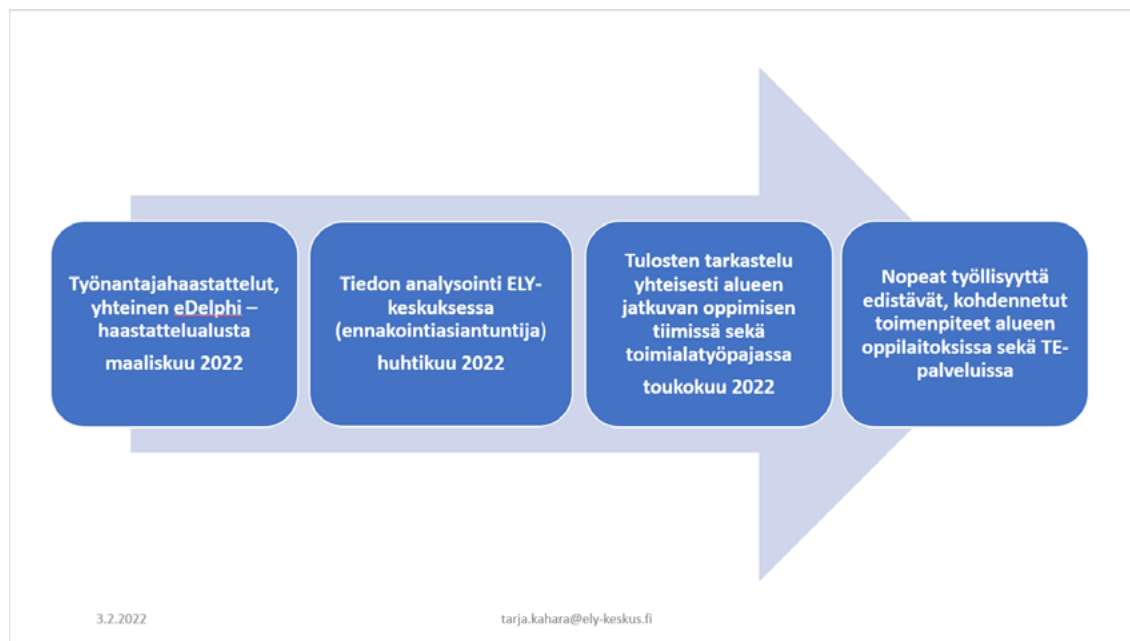
Ajatus ennakoinnin kokonaismallissa oli, että toimialakohtainen ennakointikäytäntö edustaa ratkaisumallia ns. lyhyen aikavälin ennakointiin eli noin 1-3 vuoden aikajänteen muutosten tarkasteluun ja osin keskipitkän eli noin 4-5 vuoden aikajänteen tarkasteluun (Kuvio 1). Yli 6 vuoden ennakoinnissa pilotoitiin Delfoi-haastatteluita ja Tulevaisuusverstaskonseptia, joista etenkin jälkimmäinen vakiinnutettiin vuosittain toistuvaksi (Myllylä & Vääntinen 2020, s. 220; Kähärä & Vääntinen 2020). Myös muita käytäntöjä pilotoitiin, joista osa vakiintui oppilaitosten itsensä tekemäksi (mm. opiskelijoiden harjoittelusta yms. raportoima ennakointitieto) ja osa implementointiin muun muassa tähän toimialakohtaiseen ennakointikäytäntöön. Erityisesti opettajien työelämäkontaktien hyödyntämiseen tarkoitettu haastattelulomakeversio otettiin sellaisenaan käyttöön tässä nyt vaikuttavuuskartoituksen kohteena olevassa toimialakohtaisessa ennakointikonseptissa (Liite 4).

Etiäinen-hankkeen toimialakohtaisen ennakoinnin pilottitoimialat olivat metalli (Arola 2019), sosiaalipalvelut (Huisko 2019) ja rakentaminen (Mustapää 2019). Ne valittiin muun muassa ammattibarometriä ja TE-toimiston edustajan lausuntoa tarpeellisista tarkasteltavista toimialoista hyödyntäen. Pilottivaiheessa yksi hankekumppanioppilaitos vastasi yhdestä toimialasta.

Toimialakohtainen ennakointitoiminta löysi luontevan organisoitumismuodon ja koordinoititahon Kymenlaakson alueellisessa ennakointiryhmässä ja muissa ennakointifoorumeissa käytyjen keskustelujen tuloksena.

Toimialakohtaisen ennakoitikäytännön kuvaus

Toimialakohtainen ennakoitikäytäntö on noudattanut päämallia tiedon hankinta, tiedon tulkinta, toimeenpano. Seuraavassa kuviossa on esitelty mallin soveltaminen päävaiheisiin vuoden 2022 alun tilanteessa (Kuvio 2). Sama malli on ollut käytössä myös tässä tarkasteltavissa MaRa-ala Kymenlaakso (2020) ja Liike-elämän palvelut Etelä-Karjala (2021) toimialakartoituksissa.



Kuvio 2. Toimialakohtainen ennakoitiprosessi, nuolimalli. Lähde Tarja Kähärä 3.2.2022, Kaakkois-Suomen ELY-keskus.

Seuraavassa mallia käydään yksityiskohtaisemmin läpi. Kuvaus perustuu Etiäinen – Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi (Vänttinen & Myllylä, 2020) loppuraporttiin sen sivuihin 32-36. Kuvaus on relevantti, koska ensimmäiset sovellukset, joita tässä vaikuttavuuskartoituksessa arvioidaan, noudattivat kuvauksen mallia tiettyjä tärkeitä yksityiskohtia lukuun ottamatta, jotka on todettu tähän päivitetystä tekstistä, ks. erityisesti prosessikuvauksen tekstikohta 6 jäljempänä: "Etiäinen-hankeessa on pilotoitu yritysten toimialahaastatteluita (sosiaali-, metalli- ja rakennusala). Oppilaitosten edustajat (Ekami, Aikuis-koulutus Taitaja, KSAO) ovat tehneet haastattelut ja toteuttaneet asiantuntijaraadit, joissa on sovittu keskeiset kehittämissuhteudet. Oppilaitosten edustajien lisäksi asiantuntijaraateihin on osallistunut yritysten ja muiden työnantajien, ELY:n ja TE-toimiston ja sidosryhmien edustajia. Kokemukset yhdessä tehdyistä haastatteluista ja yhteisestä pohdinnasta ovat olleet hyviä ja hyödyllisiä eri osapuolille. Näiden lisäksi TE-toimisto toteuttaa laajemmin toimialahaastatteluita." (Kähärä & Vänttinen 2020.)

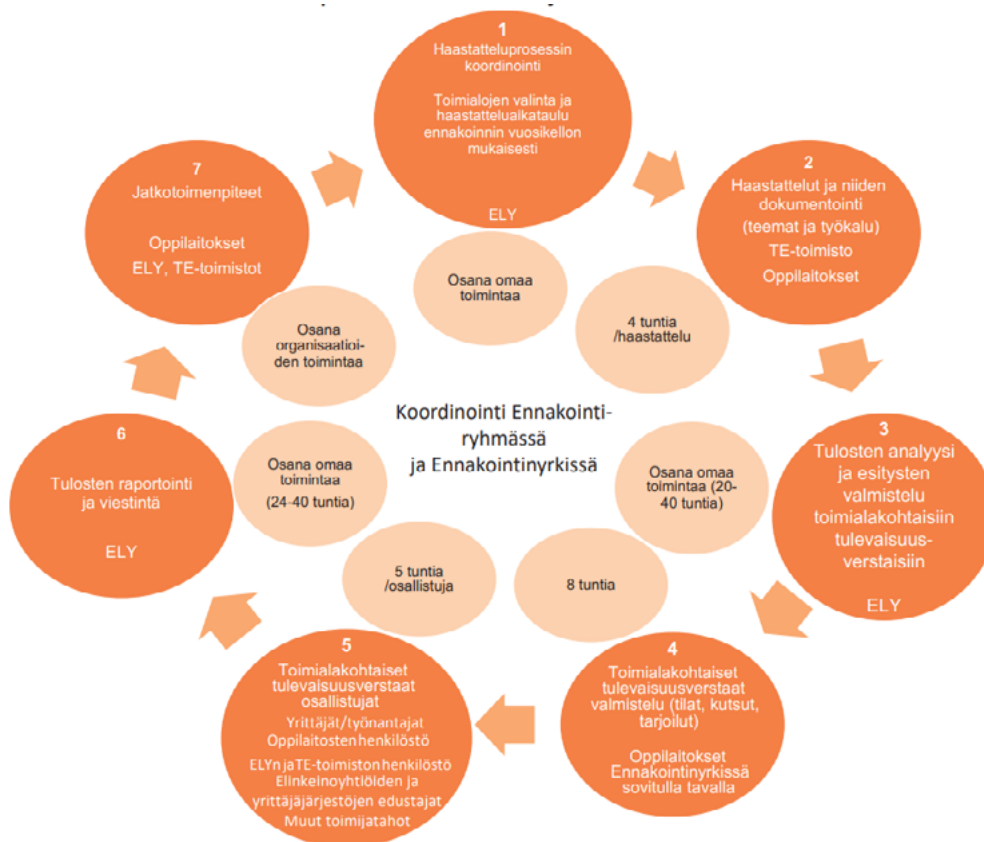
"Jatkossa on tavoitteena kehittää toimialakohtaisia yrityshaastatteluita siten, että oppilaitokset, ELY ja TE-toimisto tekevät osan haastatteluista yhdessä (30/toimiala) ja ELY:n ja TE-toimiston laajemmalle yritys-joukolle tekemät haastattelut ja edellä mainitut muodostavat kokonaisuuden, jossa haastattelut tehdään samalla formaatilla ja tiedot tallennetaan yhteiseen tietokantaan (eDelphi). Kaikkien haastatteluiden tulokset ovat myös kaikkien käytössä. Haastatteluihin liittyy myös asiantuntijaraadit, joissa pohditaan yhdessä haastattelujen tuloksia ja jatkotoimenpiteitä." (Kähärä & Vänttinen 2020.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) kuvataan haastatteluprosessin kulku ja vastuut eri vaiheissa.

Etiäinen-hankkeen toimialakohtaiset pilottien toimintamallit implementointiin monin osin toimialakohtaiseen ennakoitinkäytäntöön, edellä kuvattuihin toimialakohtaisiin yritys-/työnantajahaastatteluihin. Työ jatkuu Kymenlaaksossa ELY-keskuksen jatkuvan oppimisen koordinaattorin johdolla. Keskeinen lähtökohta toimialakohtaisessa ennakoinnissa ovat toimialakohtaiset työnantajahaastattelut, haastatteluaineiston tulkinta yhteisessä foorumissa oppilaitosten, yritysten, muiden työnantajien ja sidosryhmien kanssa sekä palautetiedon viestiminen etenkin haastateltaville ja muille osallistuneille tahoille. Ennakoinnin aikajänne on lyhyt aikaväli, 1–3 vuotta, mutta tarvittaessa kysymyksenasettelua voidaan ulottaa keskipitkälle aikavälille, esimerkiksi 4–5 vuoteen.

Toimialakohtaisen ennakoitiproseduurin yhteensovittamis- ja kehittämistyötä tehtiin etenkin Ennakointirykin useissa kokouksissa vuoden 2019 ja vuoden 2020 alkupuoliskon aikana. Toiminnan tukena on ollut jatkuvan oppimisen tiimi, johon oppilaitokset, mukaan lukien vapaan sivistystyön oppilaitokset, ovat nimenneet edustajansa.

Kaakkois-Suomen TE-toimiston tehtäviin kuuluvat työnantajahaastattelut. Tarvetta kytkeä oppilaitokset mukaan prosessiin sekä systematisoida haastatteluja ja tiedon hyödyntämistä on kuitenkin ollut. Työnantajahaastatteluista vastaavat siis TE-toimisto ja oppilaitokset yhdessä. Myös tietojen analysointi on tärkeä työvaihe ja vaatii sujuakseen osaamista. Siitä vastaa ELY-keskus, samoin kuin yhteenvetoraportista prosessin lopuksi.

Erittäin tärkeää on, että työnantajatieto käsitellään oppilaitoksissa. Niin sanottuun toimialatyöpajaan, ”toimialakohtaiseen tulevaisuusverstaaseen”, on tärkeintä saada kyseisen toimialan kehittämisestä vastaavat tahot eri oppilaitoksista. Monipuolinen keskustelu edellyttää myös muutamien kyseisen toimialan erityyppisten ja kokoisten yritysten sekä erilaisten sidosryhmien mukanaoloa. ELY-keskus vastaa toimialatyöpajan koolle kutsumisesta tulkitsemaan työnantajahaastatteluiden tuloksia ja muita toimialakohtaisia lähtötietoja. Toimialatyöpaja tuottaa toimialan SWOT-analyysin ja jatkotoimenpidesuosituksen.



Kuvio 3. Toimialakohtaisen ennakoitiprosessin vastuut ja resurssit (kuvan lähde: Myllylä & Vänttinen 2020, s 34; ks. myös Vänttinen & Kähärä 2020).

Toimialakohtaiset haastattelut Kymenlaaksossa

Seuraava tekstiosuus perustuu Tarja Kähärän ja Tuija Vanttisen laatimaan esitykseen Toimialakohtaiset haastattelut Kymenlaaksossa. Esitystä on valmisteltu Ennakointinyrkin kokouksissa ennen esittelyä Ennakointiryhmälle 26.5.2020:

1. **KOORDINOINTI**, käytännön koordinoituvastuu jatkuvan oppimisen koordinaattorilla ELY-keskuksessa
 - Ennakointinyrkissä tehdään haastattelujen vuosisuunnittelu huomioiden myös TE-toimiston kartoitusten suunnittelu.
 - Ennakointiryhmä vastaa Ennakointinyrkin esityksen pohjalta toimialojen valinnasta (2–4 toimialaa vuosittain) sekä haastattelujen aikataulun valmistelusta ja määrästä (n. 30). Jatkuvan oppimisen tiimi vastaa toiminnan toteutuksesta.
 - TE-toimiston toimialakartoitukset (yritys- ja työnhakijahaastattelut) toteutetaan samoilta toimialoilta. Toimialojen valinnassa voidaan hyödyntää muun muassa Ammattibarometria.
2. **HAASTATTELUT JA NIIDEN DOKUMENTOINTI**
 - Tavoitteena on tuottaa tietoa, joka on hyödyllistä ELY-keskukselle, TE-toimistoille ja oppilaitoksille työvoiman kysynnän ja tarjonnan sekä koulutustarjonnan kohtaannon parantamiseksi.
 - Käytetään yhteistä sähköistä työkalua (eDelphi), joka on kaikkien haastattelijoiden käytössä. Anonyymien yhteenvetotulosten tulee olla kaikille avoimia.
 - Haastatteloille järjestetään koulutus (työkalu, prosessi).
3. **TULOSTEN ANALYYSI JA ESITYSTEN VALMISTELU TOIMIALAKOHTAISIIIN ASiantuntijARAATEIHIN**
 - ELY-keskus vastaa tulosten analyysistä.
 - Esitysten valmistelusta asiantuntijaraateihin vastaa koordinaattori.
4. **TOIMIALAKOHTAISET ASiantuntijARAADIT – valmistelu**
 - Jatkuvan oppimisen tiimi, toimialakohtaiset haastattelijat ja oppilaitokset vastaavat valmistelusta (mm. tilat, kutsut, tarjoilut) Ennakointinyrkissä sovitulla tavalla.
5. **TOIMIALAKOHTAISET ASiantuntijARAADIT – toteutus**
 - Jatkuvan oppimisen tiimi ja oppilaitokset vastaavat toteutuksesta Ennakointinyrkissä sovitulla tavalla. Ne vastaavat myös tilaisuuden yhteenvetomuistion laadinnasta.
 - Osallistujat: yrittäjät/työnantajat, oppilaitosten kyseisestä toimialasta vastaava henkilöstö, ELY-keskuksen ja TE-toimiston henkilöstö sekä elinkeino-yhtiöiden, yrittäjäjärjestöjen, ammattijärjestöjen, työnantajajärjestöjen ja muiden toimijatahojen edustajat.
6. **TULOSTEN RAPORTOINTI JA VIESTINTÄ**
 - ELY-keskus vastaa kokonaisraportoinnista ja viestinnästä, kun taas oppilaitokset vastaavat viestinnästä omissa organisaatioissaan. Raportoinnissa huomioidaan myös TE-toimiston kokoama laajempi haastatteluaineisto. Pääpaino viestinnässä on prosessissa tunnistetuilla jatkotoimenpiteillä ja niiden toimeenpanon edistämällä.
 - Jatkuvan oppimisen tiimi viestii nopeasti koulutus- ja osaamistarpeista.
 - Haastatelluille yrityksille viestitään prosessin aikana asiantuntijaraadin tuloksista ja jatkotoimenpiteistä. Yritykset saavat myös loppuyhteenvetomateriaalin. (Tämä kohta toteutunut vain toimialatyöpajoihin ilmoittautuneiden osalta.)
7. **JATKOTOIMENPITEET**
 - Jokainen toimii omassa organisaatiossaan sovitulla tavalla. Päätetään myös, mitä yhteisiä toimenpiteitä tulokset edellyttävät. Tuloksia käsitellään vuosittaisessa tulevaisuusverstaassa.

Loppuvuonna 2020 toteutettiin matkailu- ja ravitsemisalan (MARA) sekä logistiikka-alan (LOGISTIikka) työnantajahaastattelut ja toimialakohtainen ennakointiprosessi uuden mallin mukaan kokonaisuudessaan (Kuvio 4). Vuoden 2020 toimialat valitsi Ennakointiryhmä Ennakointiryhkin esityksestä. Etiäinen-hanke osallistui toiminnan tukemiseen alkuvaiheessa osana toimenpiteiden juurruttamista.

Toimialahaastattelut Kymenlaakso, syksy 2020



Kuvio 4. Matkailu- ja ravitsemisalan sekä logistiikka-alan toimialakohtaiset ennakointiprosessit vuonna 2020 (kuvan lähde: Myllylä & Vänttinen 2020, s. 36; ks. myös Vänttinen & Kähärä 2020). Etelä-Karjalan Liike-elämän palvelut noudattivat samaa prosessikaavaa alkuvuodesta 2021.

Työnantajahaastatteluiden teemat ja ennakointitieto

- Toimialakartoituksen työnantajahaastatteluosuudessa on kartoitettu yritykseltä seuraavat teemat: I Yritys- ja toimialatiedot, II Henkilöstömäärä- ja kehitys, III Osaamis- ja lisäkoulutustarpeet (ei sisäiset koulutukset), IV Ajankohtaisia rekrytointiongelmia, VI Suhdannetilanne vuoden päästä ja VI Vapaa sana
- Työnantajatietoon yhdistetään toimialan tilastotietoa muun muassa viimeaikaisista kehitystrendeistä, tulokset esitellään PowerPoint-esityksenä ja tekstimuotoisena raporttitekstinä.
- Haastattelu- ja tilastotiedot esitellään tietoa tulkitsevassa ns. toimialatyöpajassa, joka esittelyn jälkeen pohtii erityisesti seuraavia teemoja: 1) Osaamis- ja lisäkoulutustarpeita, 2) Rekrytointiongelmia ja niiden ratkaisuja, 3) Toimialan SWOT-analyysin, 4) Alaan vaikuttavat trendit, heikot signaalit ja villit kortit, 5) Jatkotoimenpideaihoita em. pohjalta.
- Tulokset lisätään toimialatyöpajalle esiteltyyn aineistoon ja julkistetaan internet-portaalissa, mikä osaltaan edistää päätöksentekoa. Päätöksentekoa tukevaan viestintään ja esittelyyn sekä tulosten jalostamiseen yhä käyttökelpoisemmaksi on kiinnitettävä huomiota. Näitä kehittämistarpeita on tarkemmin selvitetty tässä tutkimuksessa.

Työnantajahaastatteluissa käsitellään seuraavia teemoja. Teemojen tarkempi sisältö on esitelty haastatteluiden kysymyslomakkeessa liitteessä 4.

- I Yritys- ja toimialatiedot
- II Henkilöstömäärä- ja kehitys
- III Osaamis- ja lisäkoulutustarpeet (ei sisäiset koulutukset)
- IV Ajankohtaisia rekrytointiongelmia
- VI Suhdannetilanne vuoden päästä
- VI Vapaa sana

Toimialatyöpajan teemat

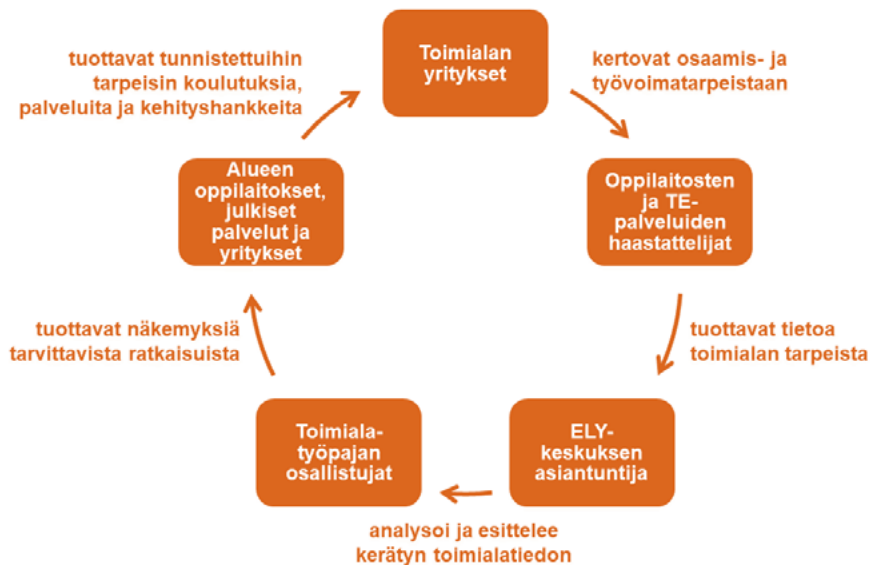
Toimialatyöpajaan kutsutaan käsiteltävästä toimialasta vastaavia oppilaitosten edustajia eri oppilaitoksista ja koulutusasteista, TE-toimiston, ELY-keskuksen, seudullisten ja kunnallisten yrityspalveluorganisaatioiden, yrittäjäjärjestöjen edustajat sekä haastateltavien työnantajien edustajia. Toimialatyöpajan päätarkoitus on tuottaa esitellyn haastatteluaineiston ja käytyjen keskustelujen perusteella jatkotoimenpidesuosituksia. Toimialatyöpajassa tehdään tätä tukemaan myös toimialan SWOT-analyysi sekä tunnistetaan toimialaan vaikuttavia muutostrendejä, heikkoja signaaleja ja mahdollisia villedä kortteja tai mustia joutsenia. Toimialatyöpajan ohjelmatarunco on esitetty seuraavassa Matkailu- ja ravintola-alan esimerkin valossa (Kähärä 2020, ks. myös Liite 5).

Toimialakohtaisen ennakkointityöpajan ohjelma oli seuraava:

Ohjelma (MARA:n toimialapajan tavoitteellinen sisältö):

- Klo 13-13.10 Avaus, taustoitus / ELYn edustaja, koordinaattori
 - Klo 13.10-13.40 MARA-alan *työnantajahaastattelujen tulokset* / ELYn edustaja, tietojenkäsittely- ja raportointivastaava
 - Klo 13.40-14.30 TEAMS -ryhmiin siirtyminen, kesto 50 min: + esittäytyminen pienryhmässä
Aiheita:
- osaamis- ja lisäkoulutustarpeet (20 min)
- Rekrytointiongelmia -> Ratkaisuehdotuksia (20 min)
- SWOTssa: MARA –alan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, kirjaus samalla (10 min)
 - Klo 14.30-14.45 Paluu yhteiseen TEAMS-ryhmään: pienryhmienvetäjiltä yhteenveto ja nostot 3 min / ryhmä (3 min X 4-5 ryhmää).
 - Klo 14.45-14.55 Mentimeterillä, ELY-keskuksen edustajan johdolla: Miten tästä eteenpäin, mahdollisuuksia, tavoitteita ym. 10 min
- Klo 14.55-15 Toimialatyöpajan yhteinen näkemys ja tilaisuuden päätös/ ELYn edustaja.

Yhteenveto työnantajahaastatteluiden ja toimialatyöpajan roolista kokonaisuudessa on esitetty seuraavassa selkeyttävässä kuviossa (Kuvio 5).



Kuvio 5. Työnantajahaastatteluiden ja toimialatyöpajan asemointi toimialakartoitusprosessissa.

Matkailu- ja ravintola-ala, Kymenlaakso

- Matkailu- ja ravintola-ala oli ensimmäinen varsinainen toimialakohtainen ennakointiprosessi edellä kuvatun mallin mukaisesti ja Etiäinen-hankkeen pilotoinnin jälkeen. Haastattelut tehtiin pandemian ensimmäisen aallon jälkeen.
- Mara-alan työnantajahaastatteluihin osallistui 27 yrityksen edustajat. Toimialakohtaiseen ennakointityöpajaan ilmoittautui yhteensä 49 henkilöä.
- ”MARA-alalla kausiluonteisuus ja sesonkityöt ovat yleisiä ja työntekijöiden joukossa onkin monesti paljon nuoria ja opiskelijoita.”
- ”Monelle ala toimii läpikulkupaikkana, tehtävissä saatetaan työskennellä nuorena, mutta myöhemmin kouluttaudutaan toiselle alalle. Ominaista alalla on myös sen linkittyminen moneen muuhun toimialaan (esim. huolto, siivous, kauppa).”
- Haastattelussa kysyttiin nykyisen henkilöstön lisä- tai jatkuvan koulutautumisen tarpeista. Osaamistarpeisiin oli annettu yhdeksän valmista vaihtoehtoa, joihin saatiin tarkentavaa sisältöä. Aineistolähtöisesti osaamistarpeet voisi jäsentää ja ryhmitellä seuraaviin: Tuotteet ja palvelut, Tuotanto, Myynti- ja markkinointi, Yleiset työelämävalmiudet ja Muu osaaminen.
- Rekrytointiongelmista merkittävimmät ovat Osaamisen puute, Koulutuksen ja työkokemuksen puute, Asenne, asiakaspalvelu ja kielitaito – nämä ovat kaikki ratkaistavissa enemmän tai vähemmän koulutuksen keinoin.
- Jatkotoimenpideaihoista esille 35 jatkotointa, jotka saavat tarkempaa sisältöä muun muassa työnantajahaastattelusta. Jatkotoimenpiteiden suuri määrä voisi edellyttää niiden niputtamista rajalliseen joukkoon aihota tai niiden priorisointia. Tätäkin on arvioitu tässä tutkimusraportissa tarkemmin.

Taustatietoja toimialasta ja työnantajahaastatteluista

Matkailu- ja ravintola-ala oli ensimmäinen varsinainen toimialakohtainen ennakointiprosessi edellä kuvatun mallin mukaisesti ja Etiäinen-hankkeen pilotoinnin jälkeen. Työnantajahaastattelut toteutettiin Kymenlaak-

son alueella syyskaudella 2020, jolloin pandemian ensimmäinen aalto oli takanapäin ja joitakin yhteiskunnan sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä esteitä purettiin. Ulkomaan matkailu oli vähentynyt, kotimaan matkailu oli joissakin tapauksissa lisääntynyt kesän aikana. Varsinaiset työntajahaastattelut toteutettiin syyskuussa ja lokakuussa pidettiin toimialakohtainen ennakointityöpaja. Marraskuussa tulokset raportoitiin ja viestitettiin muun muassa Kymenlaakso ennakoi -sivuston kautta (<https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/matkailu-ja-ravitsemusala>). Mara-alan työntajahaastatteluihin osallistui 27 yrityksen edustajat. Toimialakohtaiseen ennakointityöpajaan ilmoittautui yhteensä 49 henkilöä.

Edla Inkilä kirjoittaa MARA-alan toimialaraportin johdannossa seuraavaa: ”MARA-alan toimialakartoituksessa haastateltiin kymenlaaksolaisia matkailu-, ravitsemis- ja majoitusalan yrityksiä. Tavoitteena oli kartoittaa yritysten tilannetta sekä osaamis- ja rekrytointitarpeita ja -haasteita. Haastatteluja suoritettiin syys-lokakuun 2020 aikana yhteensä 27 yrityksessä. Haastattelijoina toimi oppilaitosten sekä TE-toimiston edustajia.” (Inkilä 2021a.)

Inkilä luonnehtii alaa yleisesti seuraavasti: ”MARA-alalla kausiluonteisuus ja sesonkityöt ovat yleisiä ja työntekijöiden joukossa onkin monesti paljon nuoria ja opiskelijoita. Monelle ala toimii läpikulkupaikkana, tehtävissä saatetaan työskennellä nuorena, mutta myöhemmin kouluttaudutaan toiselle alalle. Ominaista alalla on myös sen linkittyminen moneen muuhun toimialaan (esim. huolto, siivous, kauppa). Alan ominaispiirteet - sesonkityöt, nuoret työntekijät ja yhteys muihin toimialoihin - tulivat myös haastatteluaineistossamme esiin. Esimerkiksi haastateltujen yritysten yleisimpien ammattinimikkeiden joukossa oli alan ammattien lisäksi muun muassa siivooja ja kiinteistöhuoltaja. Moni yritys myös puhui kesätöistä, opiskelijoista ja esimerkiksi työntekijän menemisestä armeijaan. ”

MARA-alan työntajahaastattelut tehtiin tilanteessa, jossa covid-19-pandemian johdosta ala oli jo joutunut kokemaan osittaisen sulkutilan ja pandemia-aika näkyi syksyllä 2020 julkistetussa Ammattibarometrissä: ”Uusimman Ammattibarometrin (II / 2020) mukaan isoin osa matkailu-, ravitsemis- ja majoitusalan ammattiteistä on Kymenlaaksossa työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhteen tasapainossa. Muutama poikkeuskin on. Kotka-Haminan seudulla on paljon liikaa hakijoita avustavien keittiötyöntekijöiden ammattiryhmässä. Ravintola- ja suurtaloustyöntekijöiden tilanne vaihtelee maakunnan sisällä; Kouvolan seudulla hakijoista on pulaa, kun taas Kotka-Haminan seudulla heitä on liikaa. Kotka-Haminan seudulla on pulaa pikaruokatyöntekijöistä.” (Inkilä 2021a.)

Seuraavassa on nostettu esimerkinomaisesti keskeisiä työntajahaastatteluiden tuloksia osaamistarpeista, rekrytointiongelmista ja toimialatyöpajan tuottamista jatkotoimenpideaihoista.

Esimerkkejä työnantajahaastattelun tuloksista – osaamistarpeet ja rekrytointiongelmat

”Haastattelussa kysyttiin nykyisen henkilöstön lisä- tai jatkuvan kouluttautumisen tarpeista. Osaamistarpeisiin oli annettu yhdeksän valmista vaihtoehtoa (1. Tuotteet ja palvelut, 2. Myynti ja markkinointi, 3. Tuotteiden ja palveluiden tuotanto, 4. Talousasiat, 5. Johtaminen, 6. Työhyvinvointi, 7. Kv-osaaminen, 8. Yleiset työelämävalmiudet, 9. Muu), joista kaikki paitsi talousasiat ja kv-osaaminen keräsivät mainintoja.” (Inkilä 2021b.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on koottu ja jäsennetty yritysten mainitsemissa osaamistarpeita.



Kuvio 6. Matkailu- ja ravitsemusalan osaamistarpeita Kymenlaaksossa. Lähde: MARA-alan toimialakartoitusprosessin toimialatyöpaja (Inkilä 2021b).

Moni yritys koki tärkeimmäksi taidoksi uusissa rekrytoinneissa asiakaspalveluhenkisyys ja -haluisuuden. Se korostui erityisesti kahvilatyöntekijän ja tarjoilijan työtehtävissä. Myös reipas asenne työhön kerrottiin isoksi eduksi. Alan erityisosaaminen koettiin toki tärkeäksi, mutta monesti perustaitojen osaaminenkin riittää. Erityisesti ammattitaitoisista kokeista on ollut jo pidempään pulaa ja vaikeus saada rekrytoitua osaavia kokkeja tuotiin esiin monesta yrityksestä. Osa yrityksistä toivoo erikoistumista tiettyyn osa-alueeseen (esim. lounas, pizza, à la carte) ja toiset taas mahdollisimman monipuolista ruoanlaittotaitoa. Kokkitilanteen kerrottiin olleen jopa niin vaikea, että se on vaikuttanut yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Kunnollisen työvoiman saaminen on ollut haaste. Ammattitaitoisista tarjoilijoista ennakoitaan tulevan pulaa, kun nykyisiä osaajia siirtyy eläkkeelle. Rekrytoitavilta leipureilta ja kondiittoreilta toivottiin osaamista sekä suolaisista että makeista tuotteista.” (Inkilä 2021a.)

Miksi rekrytoinnit eivät johda tulokseen? Rekrytointiongelmat on purettu varsinaisessa raportissa (Inkilä 2021) melko tarkkaan auki ja niitä on pohdittu myös toimialatyöpajassa. ”Työnantajilta kysyttiin heidän mahdollisesti kohtaamistaan rekrytointiongelmista. Muutama vastaaja kertoi, ettei ongelmia ole ollut. Tässä on auttanut ammattioppilaitoksen kanssa tehty yhteistyö ja esimerkiksi tuttujen työssäoppijoiden rekrytoiminen. Melkein kaikki haastatellut yritykset olivat kuitenkin kohdanneet rekrytointiongelmia ja ne olivat yleisiä monessa eri ammattiryhmässä. Haastattelussa oli luokiteltuna 6 valmiiksi 13 mahdollista ongelmaa, joista kaikki paitsi ATK saivat mainintoja. Lisäksi muu-kohtaan kirjattiin useita lisähaasteita. Yleisesti kerrottiin, että työhakemuksia auki oleviin paikkoihin saadaan työntekijätasolla melko vähän ja osalla ei ole alan työkokemusta tai koulutusta lainkaan. Esimiestason paikkoihin on enemmän hakijoita. Hyvien työntekijöiden löytäminen koettiin haastavaksi ja erityisesti osaavista kokeista oli pulaa.” Seuraavaan kuvioon on koottu työnantajahaastattelussa eniten mainintoja saaneet rekrytointiongelmat (Kuvio 7).

Rekrytointiongelmat

- Osaaminen (16x)
- Koulutus & työkokemus (11x)
- Asenne, asiakaspalvelu & kielitaito (7x)
- Sijainti & työaika (6x)
- Yhteistyö & omatoimisuus (2x)



Kuvio 7. Matkailu- ja ravitsemusalan rekrytointiongelmia Kymenlaaksossa. Lähde: MARA-alan toimialakartoitusprosessin toimialatyöpajan esittely (Inkilä 2021b).

Esimerkkejä jatkotoimenpide-ehdotuksista

Toimialakartoitusprosessi pyrkii uskottavalla tavalla tuottamaan jatkotoimenpide-ehdotuksia, miten osaamis-, rekrytointi- ja kohtaanto-ongelmiin voitaisiin ratkaista. Toimialatyöpajassa sen viimeisessä vaiheessa generoidaan jatkotoimenpideaihiota. Kymenlaakson MaRa-alan toimialatyöpaja tuotti seuraavat hankeaihiot (Taulukko 4).

Taulukko 4. Matkailu- ja ravitsemusalan toimialakartoituksen toimialatyöpajan perusteella kirjattuja jatkotoimenpideaihiota. Lähde: Inkilä 2021b.

Jatkotoimenpideaihiot		
Alan brändääminen	Lisää työssäoppimista	TET-jaksojen hyödyntäminen alalle poluttamisessa
Alan merkityksen tuominen paremmin esiin	Maahanmuuttajakoulutukset	Työnhakukoulutusta lisää opetukseen
Asennekoulutusta	Mahdollisuus käyttää työaika opiskeluun	Työpaikkaohjaajakoulutusta ja sen mainostamista
Ennakointi	Medianäkyvyyttä, kampanjointia	Työssäoppijoiden rekrytoiminen
Ennen koulutusvalintaa perehdyttävä alaan	Moniosajakoulutukset	Uratarinoita, esimerkkejä erilaisista poluista
Hankkeet mahdollisuuksina	Opintoihin lisää perustaitojen hiomista	Vahvempaa työelämä-oppilaitos-yhteistyötä
Houkuttelevampia työpaikkailmoituksia	Opiskelijoiden osaamisen hyödyntäminen (esim. digitaidot)	Valintakokeissa parempi alalle soveltuvuuden testaaminen
Kielitaitokoulutuksia	Oppisopimus- ja täsmäkoulutuksia	Vuosikello rekrytarpeista
Koulutuksen laatuun panostaminen: "valmiimmat valmistuvat"	Rahalliset panostukset koulutukseen & alaan	Yhteismarkkinointi, imagon kehittäminen
Koulutus: asiakaspalvelu + myynti	Rekrykoulutukset	Yleisiä työelämätaitoja lisää opetukseen
Kouluvierailuja työpaikoille	Rekrytapahtumia (TET, oppilaitokset, yritykset)	Yritysten verkostoituminen, yhteinen foorumi
Liikkeenjohdon koulutusta (henkilöstöjohtaminen, liiketoimintaosaaminen)	Sesongit ja osa-aikatyö vahvuutena	

Liike-elämän palvelut, Etelä-Karjala

- Liike-elämän palvelut toimialakartoitus oli ensimmäinen varsinainen toimialakohtainen ennakoitiprosessi Etelä-Karjalassa ja kolmas Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen toiminnassa Etiäinen-hankkeen pilotoinnin jälkeen.
- Liike-elämän työnantajahaastatteluihin osallistui 21 yrityksen edustajat. Toimialakohtaiseen ennakoitityöpajaan ilmoittautui yhteensä 21 henkilöä.
- ”Kuten liike-elämän palveluiden toimialan nimestäkin kuulee, on ala melko moninainen ja pitää sisällään monenlaista työtä ja tekemistä. Yhteistä alalla toimiville yrityksille on se, että tarkoituksena on tukea muiden yritysten toimintaa. Ala onkin riippuvainen muiden toimialojen suhdanteista ja liike-elämän palveluiden sisällä voi olla melko erilaisiakin kehityskulkuja riippuen siitä, mitä alaa palvellaan.”
- Haastattelussa kysyttiin nykyisen henkilöstön lisä- tai jatkuvan kouluttautumisen tarpeista. Osaamistarpeisiin oli annettu yhdeksän valmista vaihtoehtoa. Näihin ja muihin osaamistarpeisiin saatiin tarkentavaa sisältöä. Erityisesti alan osaamistarpeet voisi haastattelukokemusten mukaan jakaa seuraaviin: Tietotekniikka, Täsmäosaaminen, Ihmistaidot, Maahanmuuttajataustaisten osaaminen, Muu osaaminen.
- Rekrytointiongelmista merkittävimmät ovat Työkokemus, Osaaminen ja koulutus, Palkkaus, Omatoimisuus, Ongelmanratkaisutaidot, Sijainti ja Kielitaito.
- Toimialatyöpajan perusteella kirjattiin 36 jatkotointa, jotka saavat tarkempaa sisältöä muun muassa työnantajahaastattelusta ja toimialatyöpajan muista tuloksista. Jatkotoimenpiteiden suuri määrä voisi edellyttää niiden niputtamista rajalliseen joukkoon aihiota tai niiden priorisointia. Tätäkin on arvioitu tässä tutkimusraportissa tarkemmin.

Taustatietoja toimialasta ja työnantajahaastatteluista

Liike-elämän palveluiden toimialakartoitus oli ensimmäinen Etelä-Karjalassa toteutettu toimialakartoitus. Se toteutettiin alkuvuonna 2021. Liike-elämän toimialatyöpaja pidettiin 20.4.2021, jonka jälkeen tulokset raportoitiin ja julkistettiin muun muassa Kymenlaakso ennakoi -sivustolla (<https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/liike-elaemaen-palvelut>).

Edla Inkilä kirjoittaa tulosten toimialaraportin johdannossa toteutuksesta ja alasta seuraavasti: ”Liike-elämän palveluiden toimialakartoitustulokset (kevät 2021) Liike-elämää tukevien palveluiden toimialakartoituksessa haastateltiin eteläkarjalaisia alan yrityksiä. Tavoitteena oli kartoittaa yritysten tilannetta, tulevaisuusnäkyviä sekä osaamis- ja rekrytointitarpeita ja -haasteita. Haastatteluja suoritettiin helmi-maaliskuun 2021 aikana yhteensä 21 yrityksessä. Haastattelijoina toimi Etelä-Karjalan alueen oppilaitosten edustajia.” (Inkilä 2021c.) Toimialakohtaiseen ennakoitityöpajaan ilmoittautui yhteensä 21 henkilöä.

Seuraavaksi Inkilä luonnehtii alaa yleisesti: ”Kuten liike-elämän palveluiden toimialan nimestäkin kuulee, on ala melko moninainen ja pitää sisällään monenlaista työtä ja tekemistä. Yhteistä alalla toimiville yrityksille on se, että tarkoituksena on tukea muiden yritysten toimintaa. Ala onkin riippuvainen muiden toimialojen suhdanteista ja liike-elämän palveluiden sisällä voi olla melko erilaisiakin kehityskulkuja riippuen siitä, mitä alaa palvellaan.” (Inkilä 2021c.)

Haastateltavien yritysten ja alan tarkastelun toimialarajauksien mukaan liike-elämän palveluita tuottaviksi aloiksi lasketaan Tilastokeskuksen toimialaluokituksista seuraavat alat: ”J62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta, M692 Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus; veroneuvonta, M70 Pääkonttorien toiminta; liikkeenjohdon konsultointi, M 71 Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi, M73 Mainostoiminta ja markkinatutkimus, M74 Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle, N82 Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle.” (Inkilä 2021c.)

Esimerkkejä työnantaja haastattelun tuloksista – osaamistarpeet ja rekrytointiongelmien

”Haastattelussa kysyttiin yritysten nykyhenkilöstön lisä- tai jatkuvan koulutautumisen tarpeista. Osaamistarpeisiin oli annettu kymmenen valmista vaihtoehtoa (1. Tuotteet ja palvelut, 2. Myynti ja 3 markkinointi, 3. Tuotteiden ja palveluiden tuotanto, 4. Talousasiat, 5. Johtaminen, 6. Työhyvinvointi, 7. Kv-osaaminen,

8. Yleiset työelämävalmiudet, 9. Tietotekniset taidot ja 10. Muu), joista kaikki paitsi kv-osaaminen ja työhyvinvointi saivat mainintoja. Erityisesti tuotteiden ja palveluiden tuotantoon liittyvät taidot nousivat esiin, niihin liittyvät osaamisen kehittämistarpeet mainittiin haastatteluissa kymmenen kertaa. Neljästä yrityksestä kerrottiin, ettei heillä ole koulutustarpeita. Osalla henkilöstön osaamisen kehittäminen oli hyvällä mallilla oman sisäisen koulutusjärjestelmän tai tiettyjen yhteistyökumppaneiden tuottaman koulutustarjonnan kautta. Moni haastateltu yritys kertoi työntekijöiden koulutautumisen olevan todella tärkeää ja siihen satsattiin paljon.” (Inkilä 2021c.)

Seuraavaan kuvioon on jäsennetty työnantaja haastatteluissa esille nousseita osaamistarpeita ja niiden tarkempi sisältö (Kuvio 8).



Kuvio 8. Liike-elämän osaamistarpeita Etelä-Karjalassa. Lähde: Liike-elämän toimialakartoitusprosessin toimialatyöpaja (Inkilä 2021d).

”Työnantajilta kysyttiin heidän mahdollisesti kohtaamistaan rekrytointiongelmista. Kaksi vastaajaa kertoi, ettei ongelmia ole ollut. Toinen oli yksinyrittäjä ja toinen oli kohdannut haasteita aiemmin, mutta tiivistynyt oppilaitosyhteistyö oli ratkaissut ongelman. Liki kaikki haastatellut yritykset olivat siis rekrytointeihin liittyviä haasteita kohdanneet ja niihin oli törmätty useissa eri ammattiryhmissä ja myös eri alojen yrityksissä. Monessa yrityksessä oli panostettu oppilaitosyhteistyöhön ja pyritty ratkaisemaan rekrytointihaasteita sitä kautta. Yrityksiin otettiin harjoittelijoita, opinnäytetöitä teetettiin, opiskelijoita palkattiin kesätöihin ja opintojen ohella osa-aikatöihin ja esimerkiksi erilaisiin rekrytointitapahtumiin osallistuttiin. Yritysten rooli työelämäkokemusten tarjoajana ja kouluttajana siis tunnistettiin melko hyvin. Toki harjoittelijoiden 10 ohjaaminen saatettiin kokea ajoittain myös raskaana ja aikaa vievänä. Rekrytointihaasteet olivat monella helpottaneet oppilaitosyhteistyön kautta, mutta silti niihin yhä törmättiin. Haastattelussa oli valmiiksi luokiteltuna 13 mahdollista rekrytointiongelmia, joista kaikki paitsi työaikaan ja johtamiseen liittyvät ongelmat saivat mainintoja. Lisäksi muu-kohtaan kirjattiin muutamia lisähaasteita.” (Inkilä 2021d.) Alla yritysten rekrytointihaasteita on kuvattu tarkemmin niiden yleisyysjärjestyksessä (Kuvio 9).

Rekrytointiongelmien, eniten mainintoja

- Työkokemus (30x)
- Osaaminen & koulutus (26x)
- Palkkaus (20x)
- Omatoimisuus (14x)
- Ongelmanratkaisutaidot (12x)
- Sijainti (7x)
- Kielitaito (6x)



Kuvio 9. Liike-elämän palveluiden rekrytointiongelmia Etelä-Karjalassa. Lähde: Liike-elämän toimialakartoitusprosessin toimialatyöpajan esittely (Inkilä 2021d).

Esimerkkejä jatkotoimenpide-ehdotuksista

Myös Liike-elämän toimialakartoitusprosessi pyrki uskottavalla tavalla tuottamaan jatkotoimenpide-ehdotuksia, miten osaamis-, rekrytointi- ja kohtaanto-ongelmia voitaisiin ratkaista. Toimialatyöpajassa sen viimeisessä vaiheessa generoidaan jatkotoimenpideaihiota. Etelä-Karjalan Liike-elämän toimialatyöpaja tuotti seuraavat hankeaihiot (Taulukko 5). (Tässä arviointitutkimuksessa mm. esitellään Delfoi-paneelin näkemyksiä siitä, kuinka tärkeää olisi jatkojalostaa ja priorisoida näitä tuloksia.)

Taulukko 5. Liike-elämän toimialakartoituksen toimialatyöpajan perusteella kirjattuja jatkotoimenpideaihiota Etelä-Karjalassa. Lähde: Inkilä 2021d.

Jatkotoimenpideaihiot		
Ala tutuksi peruskoulussa	Kielen opetus myös työsuhteisille	Sosiaalisten taitojen koulutus
Alustatyöt, alustatalous	Koko perheen tukeminen	Sukupolvenvaihdostuki
AMK-koulutusta lisää Imatralle	Kotopalvelut työperusteisille maahanmuuttajille	Suomen kielen koulutusta & innostusta siihen
Asennekoulutus	LUT & LAB -palvelut tutuksi	Toimialaforumit
Eläkeläiset työvoimana	Milleniaaliymmärrys	Tuki yritysten verkostoitumiselle
Etelä-Karjalan uusinajattelija - yhteinen koulutuskokonaisuus	Myyntin koulutusta	Työnantajakuvan merkitys
Hankkeista oppiminen	Opetuksen laatu & työelämävastaavuus	Täydennyskoulutus IT-alan työttömille
Ilmastokoulutus	Oppisopimukset senioreille	Valmennuspalvelut yrittäjille
Imatran vapaa työvoima töihin Lappeenrantaan	Osaamisen ylläpitämisen huomioiminen	Vetovoimatyöhön paukkuja
Isännöintikoulutus	Palvelumuotoilukoulutus	Videomarkkinointi alueesta
JobTeaser	Pitkän matkan pendelöinti	Yritysekskursiot kv-opiskelijoille
Johtamiskoulutus	Seutukuntayhteistyö	Yritys-oppilaitosyhteistyötä lisää

SWOT-analyysi

Vahvuudet

- Oppilaitokset-ELY-TE-toimistot: tiivis yhteistyö toteutuksessa
- Tieto suuntaa toimenpiteitä, hankkeita ja opetusta
- Merkityksellisen ja hiljaisen tiedon saanti haastatteluissa – ei muutoin saatavilla
- Selkeä ja käytännönläheinen ennakointiprosessi, konsepti itsessään
- Tuore ja ajantasainen yritystiedon keräys ja sen jakaminen
- Oppilaitokset mukana – koulutuksen tuottajat kaikki kuulolla

Heikkoudet

- Haastatteluiden resurssointi oppilaitoksissa
- Pieni otos
- Toimialatyöpajoihin on vaikea saada yritysten edustajia
- Koko ymmärrystä ei voida siirtää haastattelijalta suoraan muille
- Pienten ja suurten yritysten erilaisten tarpeiden ymmärtäminen

Mahdollisuudet

- Yritystuntemuksen lisääntyminen oppilaitosten rajapinnassa
- Oppilaitosten ja yritysten/työnantajien kontaktien lisääntyminen
- Palveluntarpeiden välittäminen organisaatioiden välillä
- Pitkän aikavälin ennakointi mukaan
- Kunnat mukaan prosessiin
- Työnantajien ja oppilaitosten herättäminen pohtimaan työllistymisen esteitä
- Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän pullonkaulojen ymmärrys ja poisto

Uhkat

- Yritysten usko prosessiin voi hiipua, jos tulokset eivät johda toimenpiteisiin
- Jos ei saada relevantteja yrityksiä haastateltaviksi
- Työmäärä – työläys suhteessa annettuihin resursseihin
- Yritysten haastatteluun suostumisen prosenttien alhaisuus
- Liian ”simppeleitä” tai yleinen tieto.

Toimialakartoituksen SWOT-analyysi tehtiin perusteellisesti. Delfoi-paneelin 1. haastattelukierroksella panelistit kertoivat vapaamuotoisesti omat näkemyksensä SWOT-osatekijöistä. Tekijät jäsenneltiin 9-13 osatekijään SWOT-tekijästä riippuen. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierroksella nämä tekijät priorisoitiin siten, että panelisteja pyydettiin valitsemaan kustakin SWOT-tekijästä viisi tärkeintä (Kuvio 10).

Vahvuudet. Tärkeimpinä vahvuuksina paneeli piti seuraavia: 1) Oppilaitokset-ELY-TE-toimistot: tiivis yhteistyö toteutuksessa, 2) Tieto suuntaa toimenpiteitä, hankkeita ja opetusta, 3) Merkityksellisen ja hiljaisen tiedon saanti haastatteluissa – ei muutoin saatavilla, 4) Selkeä ja käytännönläheinen ennakointiprosessi, konsepti itsessään, 5) Tuore ja ajantasainen yritystiedon keräys ja sen jakaminen 6) Oppilaitokset mukana – koulutuksen tuottajat kaikki kuulolla.

Vahvuuksia kommentoitiin seitsemän kertaa, esimerkkinä seuraava kommentti: ”Ylivoimaisesti parasta ja innovatiivisinta on, että tämä kokonaisuus on saatu kasaan ja sitä viedään pitkäjänteisesti eteenpäin. Tämä on harvinaista, mutta äärettömän tärkeää. Parhaimmillaan alueen menestyksen tärkein elementti.”

Heikkoudet. Heikkouksista eniten mainintoja saivat 1) Haastatteluiden resurssointi oppilaitoksissa, 2) Pieni otos, ja 3) Toimialatyöpajoihin on vaikea saada yritysten edustajia. Lisäksi mainittiin 4) Koko ymmärrystä ei voida siirtää haastattelijalta suoraan muille, ja 5) Pienten ja suurten yritysten erilaisten tarpeiden ymmärtäminen.

Kommenttipuolelta (12 kommenttia) voi nostaa esimerkiksi seuraavan, joka liittyy myös uhkissa esitettyihin kommentteihin: ”Yrittäjien heikko suostumus voi olla vain oman aktiivisuuden puuttumista. Konseptin ja haastattelun idean myyminen on tärkeää. Myös työpajaan yritysten saaminen on myymiskysymys. En kokenut paljon heikkouksia, valitsin vain kaksi.”

Mahdollisuudet. Tärkeimpinä mahdollisuuksina nähtiin 1) Yritystuntemuksen lisääntyminen oppilaitosten rajapinnassa, 2) Oppilaitosten ja yritysten/työnantajien kontaktien lisääntyminen, 3) Palveluntarpeiden välittäminen organisaatioiden välillä, 4) Pitkän aikavälin ennakointi mukaan, 5) Kunnat mukaan prosessiin (huom. mm. TE2024-uudistus), 6) Työnantajien ja oppilaitosten herättäminen pohtimaan työllistymisen esteitä, ja 7) Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän pullonkaulojen ymmärrys ja poisto.

Myös mahdollisuuksia kommentoitiin runsaasti, yhdeksän kertaa. Esimerkiksi todettiin (myös heikkouksiin liittyvä), että ”optimaalinen otoskoko on korkeintaan 30-40 haastattelua. Otoskoon suurentaminen ei tuo lisää informaatiota toimialan tilasta ja näkymistä.” Toiseksi todettiin, viime mainittua mahdollisuutta kommentoiden: ”Meille tulee koko ajan suomalaisen mittapuun mukaan korkeasti koulutettuja (maahanmuuttajataustaisia), joiden kytkemistä alueelliseen työelämään konsepti voi auttaa.”

Uhkat. Suurimpina uhkina pidettiin seuraavia: 1) Yritysten usko prosessiin voi hiipua, jos tulokset eivät johda toimenpiteisiin, 2) Jos ei saada relevantteja yrityksiä haastateltaviksi, 3) Työmäärä – työläys suhteessa annettuihin resursseihin, 4) Yritysten haastatteluun suostumisen prosenttien alhaisuus, ja 5) Liian ”simpli” tai yleinen tieto.

Uhkia kommentoitiin yhdeksän kertaa. Esimerkiksi viime mainittua kohtaa kommentoitiin, niin että simpli tieto tarkoittaa sitä, että jos tieto ei vastaa alueen tarpeita. Toisaalta tässä kohtaa nousi esille haastatteluajojen saamisen työläyteen viitaten, varteenotettava idea, että voisi kokeilla ns. buukkauspalvelua, missä yritys toimeksiannosta varaisi haastatteluajat annetusta yrityslistauksesta valmiiksi, jolloin haastattelijan tehtäväksi jäisi haastattelun suorittaminen.

SWOT-analyysin kaikki tarkastelussa olleet tekijät ja niiden saamat maininnat on raportoitu tarkemmin liitteessä (Liite 2).



Kuvio 10. Toimialakartoituksen SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä strategioita. Esimerkiksi yhdistämällä vahvuudet ja mahdollisuudet saadaan ns. menestysstrategia. Korostamalla mahdollisuuksia ja heikkouksien vahvistamista, saadaan kehittämisstrategia. Korostamalla vahvuuksia ja valmistautumalla uhkiin, saadaan resurssointistrategia. Keskittymällä heikkouksien vahvistamiseen ja uhkiin varautumiseen, saadaan eliminointistrategia (Luoma & Myllylä 2001). Usein testattaessa toivottavinta strategiaa, päädytään painottamaan muita enemmän menestysstrategiaa.

Menestysstrategiassa ylläpidetään työnantajahaastattelukonseptia, toteutetaan sitä käytännössä yhteistyössä ELY-keskuksen- oppilaitosten ja TE-toimiston kanssa. Välitetään yritysten ja työnantajien palvelutarpeita eri organisaatioiden välillä. Prosessi tuottaa jatkuvasti merkityksellistä, tuoretta ja ajantasaista tietoa ja kaikki toimijatahot ovat ”kuulolla”. Tämän seurauksena yritystuntemus lisääntyy oppilaitosten rajapinnassa, tieto suuntaa toimenpiteitä toteutusverkostossa ja sen yhteistyöverkostossa (mm. JOP verkostotiimin ja Ennakointiryhmän organisaatioiden). Lisäksi Haastatteluiden resursointiin kiinnitetään oppilaitoksissa huomiota muun muassa tuomalla tämän tutkimuksenkin valossa esille nousseet toimialakartoituksen vaikutukset myös oppilaitosten johdon tietoon. Yritysten suuntaan vahvistetaan viestintää kartoitusprosessin tuloksista prosessin aikana ja kutsumalla työnantajien edustajia muun muassa kommentoimaan tuloksia toimialatyöpajaan. Tämä strategiapohdinta on esimerkki ja pohdinta voidaan tehdä perusteellisemmin esimerkiksi toimialakartoitusta ohjaavassa ydintiimissä.

Ennakointitiedon käsittely

Miten ja missä tietoa käsitellään?

Miten tietoa käsitellään?

- Prosessi tuottaa ennakointitietoa työnantajahaastatteluin työnantajien tarpeista, yhdistettynä tilastotietoon. Tulokset esitellään toimialatyöpajassa. Toimialatyöpaja tulkitsee näitä tietoja, yhdistää omat näkemykset ja kokemukset ja pyrkii tunnistamaan jatkotoimenpiteitä.
- Prosessista voidaan erottaa viisi päämuotoa, miten prosessin aikaista tai jälkeistä tietoa käsitellään. Päävaiheet ovat, 1) Toteutuksen suunnittelu, 2) Kartoitusten tulosten jakaminen dokumentteina, 3) Työnantajahaastatteluiden tulosten esittely, 4) Jatkotoimenpiteistä keskustelu, 5) Jatkotoimenpiteiden edistäminen

Missä tietoa käsitellään?

- Annettujen mainintojen mukaan kaikkiin ennakointitiedon käsittelyvaiheisiin osallistuivat selvimmin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykky (vain Kymenlaaksossa).
- Toteutuksen suunnitteluvaiheeseen (1) osallistuu selvimmin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykky.
- Kartoitusten tulosten jakamiseen dokumentteina (2) (kohteena) osallistuvat selvimmin ELY-keskus, JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointirykky ja Toimialan opettajat.
- Työnantajahaastatteluiden tulosten esittely (3) (esittelijän toimesta) kohteena on selvimmin olleet JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointiryhmä, Ennakointirykky (Kymenlaaksossa), ELY-keskusten Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, Oppilaitosten johtoryhmä, koulutussuunnittelijat, TE-toimisto ja TKI-henkilöstö.
- Jatkotoimenpiteistä keskusteluun (4) ovat osallistuneet selvimmin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykky (vain Kymenlaaksossa), Oppilaitosten johtoryhmä ja opettajat
- Jatkotoimenpiteitä (5) on edistetty selvimmin maakunnallisessa tulevaisuusverstaassa.

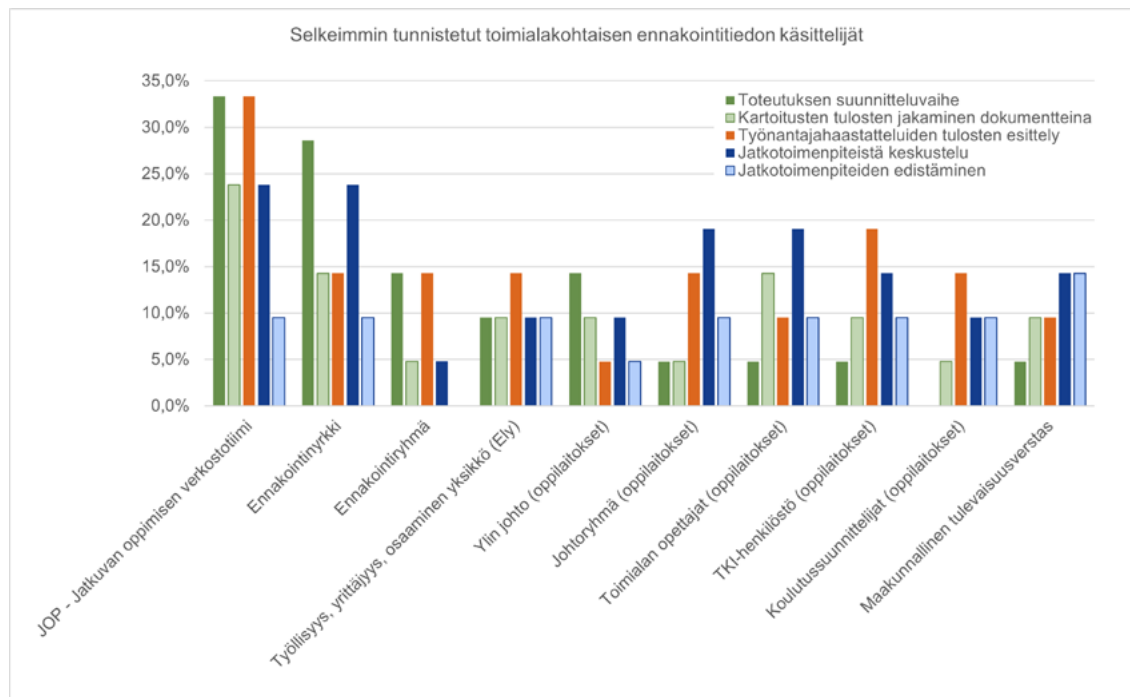
Miten tietoa käsitellään?

Toimialakartoitusprosessi tuottaa ennakointitietoa. Ennakointitiedon keskeinen lähtökohta on työnantajien näkemykset osaamis-, koulutus-, rekrytointi- ja muista tarpeista. Tietoon yhdistetään tilastotietoa toimialan trendeistä. Tulokset esitellään toimialatyöpajassa suullisesti ja PowerPoint-esityksenä. Toimialatyöpaja tulkitsee näitä tietoja, yhdistää omat näkemykset ja kokemukset tietoon ja pyrkii tunnistamaan jatkotoimenpiteitä, joilla työnantajien tarpeisiin vastataan. Tämäkin uusi näkemystieto yhdistetään PowerPoint-esitysarjaan, kaikki tieto kirjoitetaan myös auki tekstinä erillisraporttiin. Raportit jaetaan osallistujille ja julkisen nettiportaalin kautta. Keskeiset tiedon dokumentit ovat siis PowerPoint-esittely ja tekstimuotoisesti tuotettava Word-dokumentti sekä näiden esittely toimialatyöpajassa ja muualla sekä jakelu.

Tiedonkäsittely voidaan luokitella viiteen eri päävaiheeseen. Päävaiheet ovat, 1) Toteutuksen suunnittelu, 2) Kartoitusten tulosten jakaminen dokumentteina, 3) Työnantajahaastatteluiden tulosten esittely, 4) Jatkotoimenpiteistä keskustelu, 5) Jatkotoimenpiteiden edistäminen

Missä tietoa käsitellään?

Annettujen mainintojen mukaan kaikkiin viiden em. ennakointitiedon käsittelyvaiheisiin osallistuu selvimmin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykky (Ennakointirykky toimii vain Kymenlaaksossa) (Kuvio 11). Vastaajia pyydettiin mainitsemaan ne tiedonkäsittelypaikat ja tavat, joissa ovat itse mukana tai joista ovat muuten tietoisia.



Kuvio 11. Toimialakohtaisen ennakointitiedon selkeimmin tunnistetut käsittelijät. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros. Mainitsijoiden määrä kysymykseen vastanneista.

Tämän analyysin mukaan toteutuksen suunnitteluvaiheeseen (1) osallistuu selvimmin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykky. Kartoitusten tulosten jakamiseen dokumentteina (2) (kohteena) osallistuvat selvimmin ELY-keskus, JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointirykky ja Toimialan opettajat. Työnantajahaastatteluiden tulosten esittelyn (3) (esittelijän toimesta) kohteena on selvimmin olleet JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointiryhmä, Ennakointirykky (Kymenlaaksossa), ELY-keskusten Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, TE-toimisto, Oppilaitosten johtoryhmä, koulutussuunnittelijat ja TKI-henkilöstö. Jatkotoimenpiteistä keskusteluun (4) ovat osallistuneet selvimmin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykky (vain Kymenlaaksossa), Oppilaitosten johtoryhmä ja opettajat. Jatkotoimenpiteitä (5) on edistetty selvimmin maakunnallisessa tulevaisuusverstaassa (vain Kymenlaaksossa).

Analyysi ei ole luotettava itsessään, mutta voi antaa suuntaa muun analyysin tukena. Oppilaitosten rooli tiedon hyödyntäjänä voi korostua esimerkiksi TE-toimistojen kustannuksella johtuen vastaajien taustaorganisaatioista (oppilaitosten edustajia oli vastaajissa huomattavasti runsaammin kuin TE-toimiston edustajia). Eri taustaorganisaatioiden edustajat saattoivat kyllä mainita halutessaan tiedon käsittelypaikkoja myös muissa organisaatioissa, mutta mikäli eivät tieneet tai olivat epävarmoja, jättivät mainitsematta, jolloin luonnollisesti korostuu vastaajien oma kokemus.

Kuvioon 11 on nostettu tiedonkäsittelyn paikka (organisaatio tai sen yksikkö), jos mainintoja oli antanut vähintään 14,3 % vastaajista johonkin yksittäiseen tiedon hyödyntämistapaan liittyen. Tämän johdosta kuvioista jäi noin 20 kohdetta pois. Laajemmin mainitut vastaukset on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 6). Lisäksi kaikki tarkastelussa olleet vaihtoehdot ja saadut vastaukset on esitetty liitteenä (Liite 3). Esimerkiksi tiedetään tutkimuksen tekijöiden toimesta, että TE-toimisto on ollut systemaattisen viestinnän kohteena, joka tosin mainittiin vastauksissa, muttei noussut yli 14,3 % maininnoista. Tässä saattoi vaikuttaa myös se seikka, että TE-toimiston edustajia oli kierroksella mukana kaksi henkilöä, mutta ko. kierrok-

sen vastausosioon, jossa kysymys oli, oli kirjautunut vain 23 vastaajaa, joista 21 vastasi kysymykseen, joista ei kuitenkaan yksikään ollut TE-toimiston edustaja (yhteensä Delfoi-paneelin 2. haastattelukierrokselle osallistui 42 vastaajaa/vastaajaprofiilia). ELY:n edustajia, joilla oletettavasti tieto TE-toimistossa käsiteltävästä tiedosta oli, oli kirjautunut kaksi. Vastaajia pyydettiin vastaamaan niiltä osin kuin he tiesivät, että tietoa käsitellään jossakin organisaatiossa tai sen yksikössä ja jättämään muutoin vastauskohta tyhjäksi. Todennäköisesti monilla vastaajilla, ei siis ollut varmaa tietoa TE-toimiston osalta tästä seikasta tai he eivät halunneet ottaa kantaa. Kuitenkin kysyttäessä kuinka tärkeä tiedottamisen ja viestinnän kohde TE-toimiston yksiköt ovat vuonna 2025, sen yritysneuvojat nousivat erittäin tärkeään kohderyhmäluokkaan.

Yhteenvedona voitaneen todeta, että eniten kartoituksen eri vaiheisiin on osallistunut paneelin mukaan JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointiryhmä (vain Kymenlaaksossa), toiseksi oppilaitokset, ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys- ja osaaminen -yksikkö. Missään organisaatioissa tai sen osassa ei jatkotoimenpiteiden edistäminen painotu kovin paljoa verrattuna muihin vaiheisiin sitä ennen. Pitkän aikavälin ennakkointiin Kymenlaaksossa luotu Tulevaisuusverstaskonsepti kuitenkin yllättäen näyttää olevan useimmin mainittu jatkotoimenpiteiden edistämispaiikka. Myös JOP – Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointiryhmä (Kymenlaaksossa), ELY-keskuksen Osaaminen, yrittäjyys, työllisyys yksikkö, Oppilaitosten toimialan opettajat, Koulutussuunnittelijat ja TKI-henkilöstö mainitaan seuraavaksi useimmiten jatkotoimenpiteiden pohtimiseen osallistuvina tahoina.

Taulukko 6. Tunnistetut tiedon käsittelijätahot. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Selkeimmin tunnistetut tiedon käsittelijätahot	Huonommin tunnistetut tiedon käsittelijätahot
JOP – Jatkuvan oppimisen verkostotiimi	Yritysneuvojat (TE-toimisto)
Ennakointiryhmä	Muut vastualueet (ELY)
Ennakointiryhmä	Johto (Yritykset ja työnantajat)
Työllisyys, yrittäjyys, osaaminen yksikkö (ELY)	Toimialakohtaiset foorumit (Yrityspalvelut ja -järjestöt)
Ylin johto (oppilaitokset)	Teemafoorumit ja kokoukset (ELY)
Johtoryhmä (oppilaitokset)	ELYjen verkosto
Toimialan opettajat (oppilaitokset)	TE-toimiston vapaaehtoinen esittelytilaisuus
TKI-henkilöstö (oppilaitokset)	Johto (Maakunnan liitto)
Koulutussuunnittelijat (oppilaitokset)	Koko organisaatio (Yritykset ja työnantajat)
Maakunnallinen tulevaisuusverstas	Koko organisaatio (Maakunnan liitto)
Viestintä (ELY)	Asiakaspalvelijat (TE-toimisto)
Johto (Yrityspalvelut ja -järjestöt)	Toimiston johto (TE-toimisto)
	ELY-keskuksen johto

Kaikkienensa tähän kysymykseen vastaajien määrä oli vähäinen, mikä luo epävarmuutta tuloksiin. Kysymys oli kysymysteknisesti raskas ja sijoitettiin sen vuoksi kysymysosiassa loppuun tai tarkemmin ns. Osioon II, johon lähtökohtaisesti odotettiin vähemmän vastauksia kuin painotettaviin Osioon I kysymyksiin.

Seuraavassa kohdassa on käsitelty sitä, mikä pitäisi olla tavoiteltava eri organisaatioiden tai niiden osien roolista tiedon hyödyntäjänä vuonna 2025. Tämä tieto perustuu määrällisesti ja tilastollisesti luotettavampaan aineistoon, kun em. ennakkointitiedon käsittelijät -kysymys.

Tärkeimmät tiedon hyödyntäjät vuonna 2025

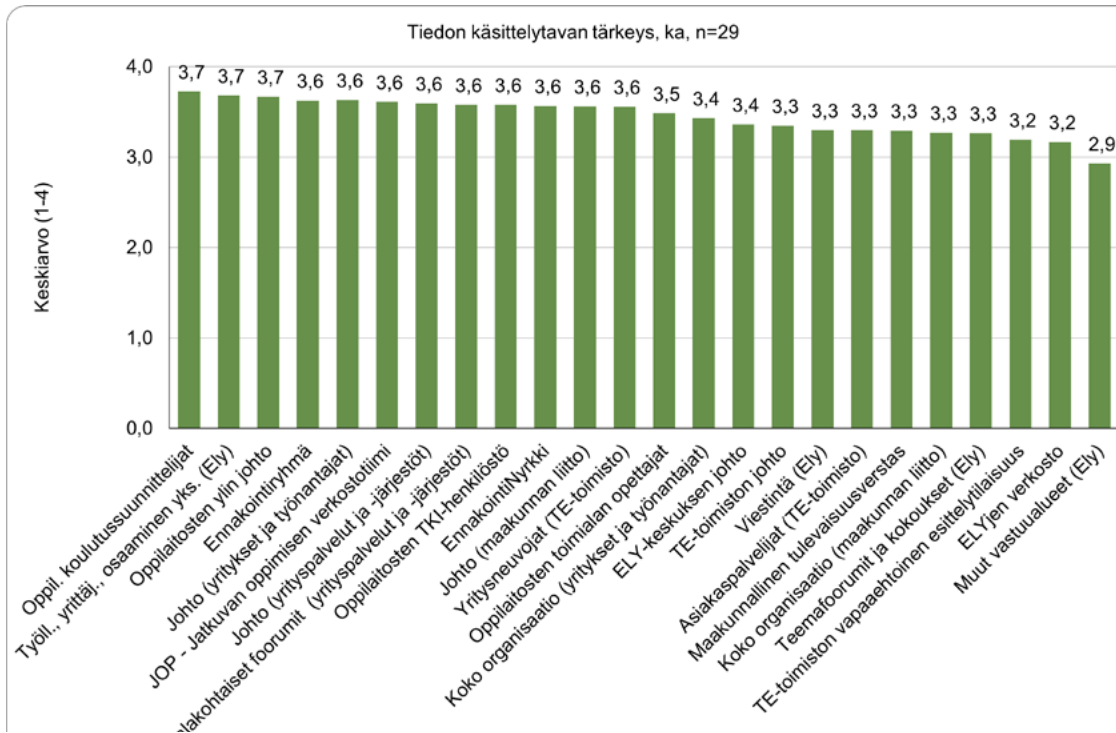
- Tavoitetilassa vuonna 2025 erittäin tärkeitä toimialakartoituksen ennakoititiedon hyödyntäjiä koko paneelin mukaan ovat tärkeysjärjestyksessä
 1. Oppilaitosten koulutussuunnittelijat,
 2. ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö,
 3. Oppilaitosten ylin johto,
 4. Ennakointiryhmä,
 5. Yritysten ja työnantajien johto,
 6. JOP- Jatkuvan oppimisen verkostotiimi,
 7. Yrityspalveluiden ja -järjestöjen johto,
 8. Yrityspalveluiden toimialakohtaiset foorumit,
 9. Oppilaitosten TKI-henkilöstö,
 10. Ennakointinyrkki,
 11. Maakuntaliiton johto,
 12. TE-toimistojen yritysneuvojat, ja
 13. Oppilaitosten toimialan opettajat.
- Etelä-Karjalan osapaneelin mukaan vuonna 2025 tärkeimmät ennakoititiedon hyödyntäjät ovat
 1. ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö,
 2. Ennakointiryhmä,
 3. Oppilaitosten koulutussuunnittelijat,
 4. JOP- Jatkuvan oppimisen verkostotiimi.

Lisäksi monet muut toimijat kuuluvat em. tavoin erittäin tärkeään toimialatiedon hyödyntäjän luokkaan.

- Kymenlaakson osapaneelin mukaan vuonna 2025 tärkeimmät ennakoititiedon hyödyntäjät ovat
 1. Oppilaitosten koulutussuunnittelijat,
 2. Oppilaitosten ylin johto,
 3. Oppilaitosten TKI-henkilöstö,
 4. Ennakointiryhmä.

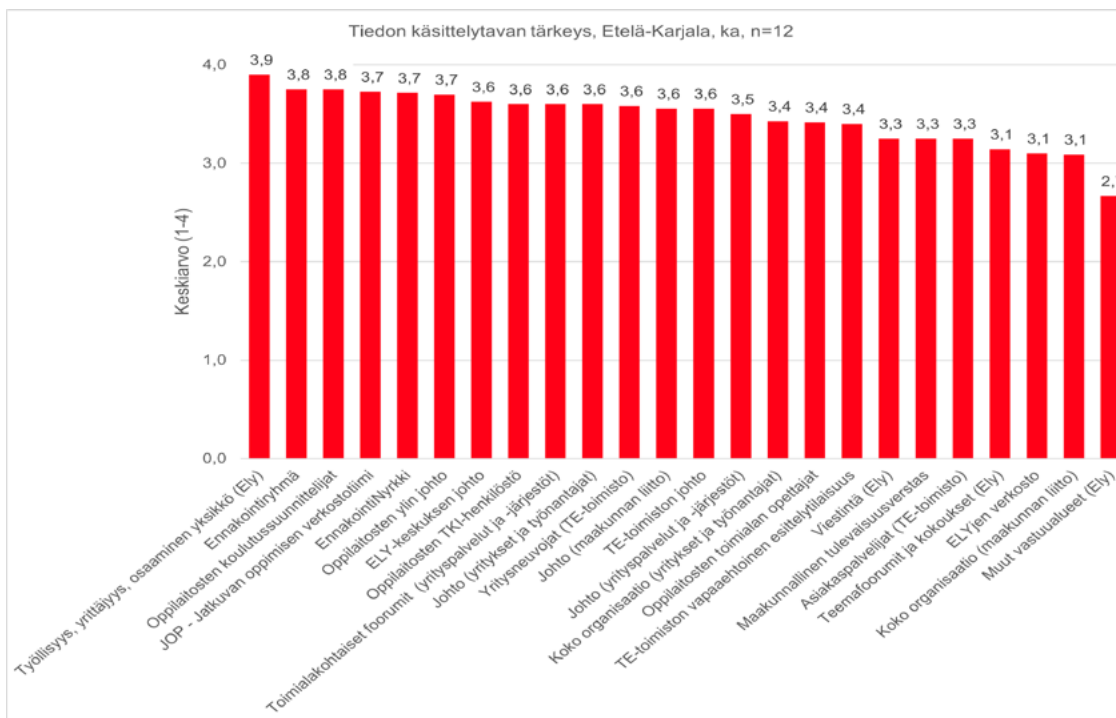
Lisäksi monet muut toimijat kuuluvat em. tavoin erittäin tärkeään toimialatiedon hyödyntäjän luokkaan.

Haastateltavia pyydettiin ottamaan kantaa eri toimijoiden, organisaatioryhmittymien, organisaatioiden tai niiden osien tärkeyteen toimialakartoituksen ennakoititiedon hyödyntäjänä vuonna 2025. Asteikkona oli 1-4, jossa 1 = merkityksetön, 2 = ei tärkeä / vähän tärkeä, 3 = Tärkeä, 4 = Erittäin tärkeä. Erittäin tärkeän rajana on siten painoarvoindeksi 3,5 tai enemmän. Tavoitetilassa vuonna 2025 erittäin tärkeitä toimialakartoituksen ennakoititiedon hyödyntäjiä ovat tärkeysjärjestyksessä (Kuvio 12): 1) Oppilaitosten koulutussuunnittelijat, 2) ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, 3) Oppilaitosten ylin johto, 4) Ennakointiryhmä, 5) Yritysten ja työnantajien johto, 6) JOP- Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, 7) Yrityspalveluiden ja -järjestöjen johto, 8) Yrityspalveluiden toimialakohtaiset foorumit, 9) Oppilaitosten TKI-henkilöstö, 10) Ennakointinyrkki, 11) Maakuntaliiton johto, 12) TE-toimistojen yritysneuvojat, ja 13) Oppilaitosten toimialan opettajat. Johtopäätöksenä on näiden toimijoiden kytkeminen entistä tiiviimmin toimialakartoitusprosessin eri vaiheisiin muun muassa huolehtimalla, että tahot ovat riittävän viestinnän kohteena.



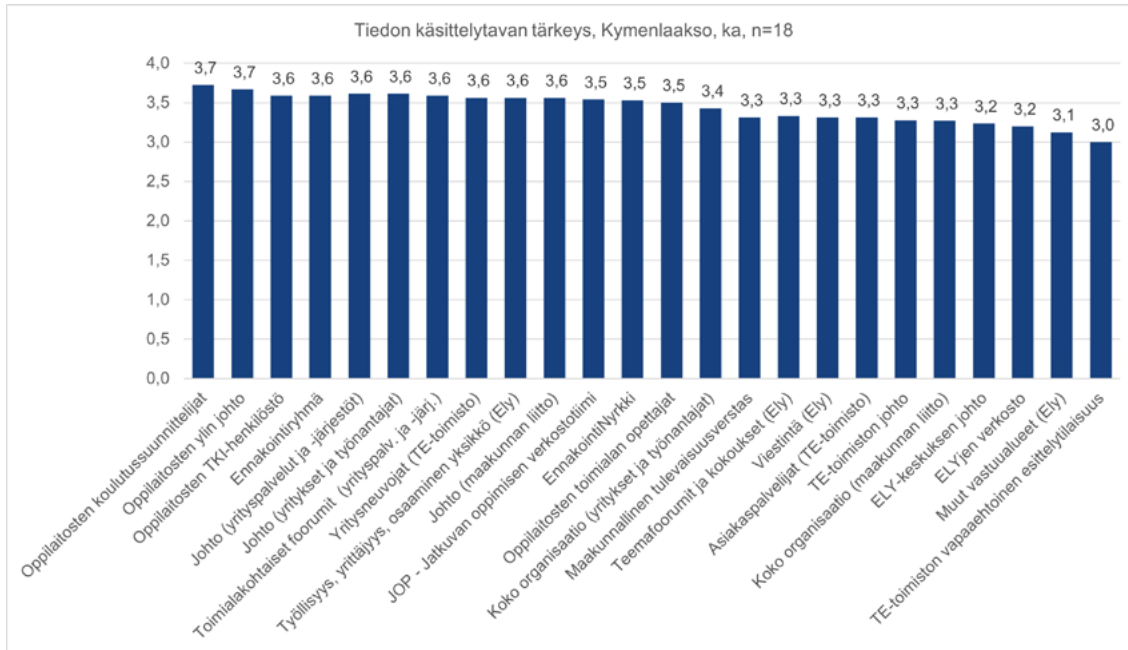
Kuvio 12. Tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät vuonna 2025, koko paneeli. Asteikkona 1-4, jossa 1 = merkityksetön, 2 = ei tärkeä / vähän tärkeä, 3 = Tärkeä, 4 = Erittäin tärkeä. Delfoi-paneeli, 2. haastattelukierros.

Etelä-Karjalan osapaneelin mukaan vuonna 2025 tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät ovat 1) ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, 2) Ennakointiryhmä, 3) Oppilaitosten koulutussuunnittelijat, 4) JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi. Lisäksi monet muut toimijat kuuluvat em. tavoin erittäin tärkeään toimialatiedon hyödyntäjän luokkaan (Kuvio 13). ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaamis-yksikkö koetaan Etelä-Karjalassa selvästi keskimääräistä tärkeämmäksi tiedon hyödyntäjätahoksi. Vastauksissa saattoi antaa maksimipisteet tärkeydessä 4:ään asti, keskimäärin Etelä-Karjalassa ELY:n yksikkö sai 3,9. Tämä kuten muutkin tiedon hyödyntäjätahot on syytä huomioida tulosten palauteviestinnässä.



Kuvio 13. Tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät Etelä-Karjalan osapaneelin mukaan vuonna 2025. Asteikkona 1-4, jossa 1 = merkityksetön, 2 = ei tärkeä / vähän tärkeä, 3 = Tärkeä, 4 = Erittäin tärkeä. Delfoi-paneeli, 2. haastattelukierros.

Kymenlaakson osapaneelin mukaan puolestaan vuonna 2025 tärkeimmät ennakointiedon hyödyntäjät ovat 1) Oppilaitosten koulutussuunnittelijat, 2) Oppilaitosten ylin johto, 3) Oppilaitosten TKI-henkilöstö, ja 4) Ennakointiryhmä. Lisäksi monet muut toimijat kuuluvat em. tavoin erittäin tärkeään toimialatiedon hyödyntäjän luokkaan (Kuvio 14). Kymenlaakson osapaneelin osalta huomio kiinnittyy oppilaitosten ylimmän johdon ja oppilaitosten TKI-henkilöstön korostumiseen järjestyksessä hienoisesti keskimääräistä tärkeämmäksi. Painoarvoindeksillä mitattuna ero koko paneelin arviointi-indeksiin näissä on kuitenkin käytännössä olematon.



Kuvio 14. Tärkeimmät ennakointitiedon hyödyntäjät Kymenlaakson osapaneelin mukaan vuonna 2025. Asteikkona 1-4, jossa 1 = merkityksetön, 2 = ei tärkeä / vähän tärkeä, 3 = Tärkeä, 4 = Erittäin tärkeä. Delfoi-paneeli, 2. haastattelukierros.

Ennakointitiedon vaikutukset - Mitä tiedolla tehdään?

Toteuttajaverkoston ja alueeseen

Koko paneelin arvio

- Koko Delfoi-paneelin mukaan tällä hetkellä suurimmat vaikutukset, vähintään melko vaikuttavat (Likert-asteikolla 1-5 vähintään 3,5) ovat olleet 1) *Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset*, 2) *Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen* ja 3) *Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä*
- Vuoteen 2025 mennessä vaikutusten ennakoidaan voimistuvan ja kaikkien testattujen 17 tekijän osalta ylitetään melko vaikuttava raja ja kolme tekijää nousee erittäin tärkeään (yli 4,5) luokkaan.
- Konseptin toteutus vaikuttaa erittäin paljon (indeksi 4,5) seuraaviin vuoteen 2025 mennessä: 1) Uudet koulutukset, 2) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä, 3) Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön lisääntyminen
- Lähes yhtä paljon konsepti vaikuttaa seuraaviin (indeksi 4,4): 4) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen, 5) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 6) Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä
- Korkeita painoarvoja saavat myös seuraavat (4,2-4,0): 7) ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakoinnissa, 8) Kehittämisen painopisteiden ja strategioiden selkiintyminen, 9) Koulutuksen sisällöt, 10) Alueellisten ja verkoston yhteisten hanke-esitysten luominen ja toteutuksen edistäminen, 11) Rekrytointi, 12) Verkoston palvelutarjoama yrityksille ja 13) Yritysten aktivointi. Myös muut testatut vaikutukset ylittävät melko tärkeän rajan vuonna 2025: 14) Työttömyyden vähentyminen alueella, 15) Tietoisuus julkisista ja yksityisistä yrityspalveluista, 16) Ulkomaalaistaustaisten työllistymisen pullonkaulojen poisto, 17) Työvoimapula-ammattien väheneminen (ammattibarometristä).

Etelä-Karjalan osapaneelin arvio

- Melko tärkeään vaikutusluokkaan ovat yltäneet samat vaikutustekijät, kuin koko paneelilla tällä hetkellä: 1) *Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset*, 2) *Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen* ja 3) *Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä*.
- Vuoteen 2025 mennessä korostuvat lähes erittäin vaikuttavina (4,4) seuraavat: 1) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen, 2) Uudet koulutukset, 3) Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä ja 4) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä. Nämä olivat myös koko paneelilla vähintään yhtä tärkeitä. Myös kaikkiin muihin testattuihin 17 kohteeseen vaikutukset olivat vuoteen 2025 mennessä vähintään melko vaikuttavia.

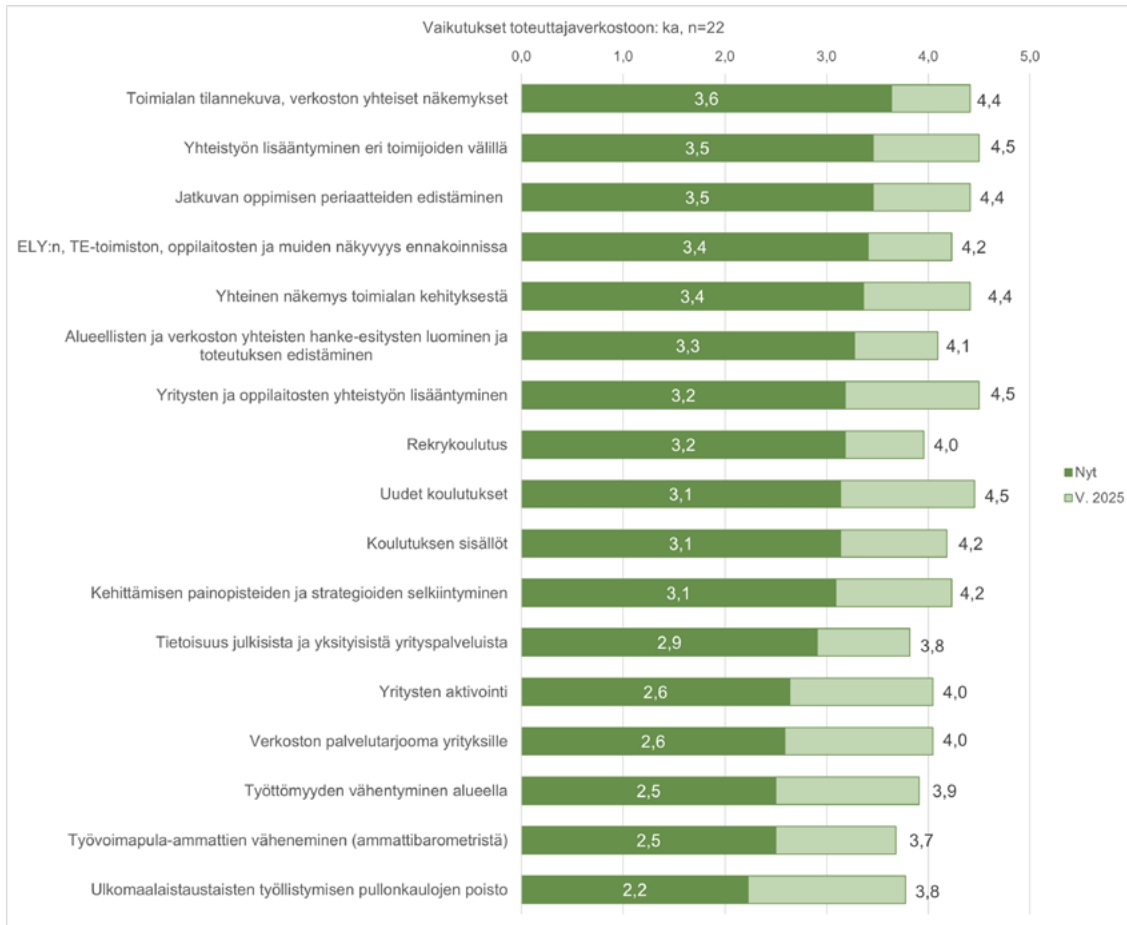
Kymenlaakson osapaneelin arvio

- Kymenlaaksossa melko tärkeään luokkaan yltää tämän hetken vaikutuksissa 1) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä, 2) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 3) ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakoinnissa.
- Vuoteen 2025 mennessä Kymenlaaksossa erittäin suuri vaikutus kohdentuu seitsemään tekijään (indeksi 4,5 tai yli), kun Etelä-Karjalassa korkeinkin jäi korkeintaan 4,4 ja koko paneelissa vain kolme ylitti 4,5 rajan. Nämä erittäin suuren vaikutuksen kohteet ovat Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön

lisääntyminen, 2) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 3) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä, 4) Alueellisten ja verkoston yhteisten hanke-esitysten luominen ja toteutuksen edistäminen, 5) ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakkoinnissa, 6) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen ja 7) Uudet koulutukset.

- Delfoi-paneelissa 1. haastattelukierroksella nostetut vaikutukset luokiteltiin kahteen ryhmään. Toisessa olivat toteuttajaverkoston ja alueeseen liittyvät. Toisessa kategoriassa oli organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset. Vaikutuksia katsottiin sekä tällä hetkellä, tähän asti havaittujen vaikutusten osalta, että ennakoitujen lähivuosien vaikutusten osalta eli vuoteen 2025 mennessä. Näitä vaikutuksia tarkasteltiin tietojenkäsittelyssä koko paneelin osalta sekä erikseen Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson osapaneelin tulosten osalta vertaillen niitä koko paneeliin. Merkittäviä painoarvoeroja koko paneelin ja aluepaneelien välillä ei tärkeimmissä tekijöissä ilmennyt.
- **Koko paneelin arvio.** Delfoi-paneelin 2. kierroksen koko paneelin arvion mukaan tällä hetkellä suurimmat vaikutukset, vähintään melko vaikuttavat (Likert-asteikolla 1-5 vähintään 3,5) ovat olleet 1) *Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset*, 2) *Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen ja* 3) *Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä* (Kuvio 15).
- Vuoteen 2025 mennessä vaikutusten ennakoitaan voimistuvan ja kaikkien testattujen 17 tekijän osalta ylitetään melko vaikuttava raja ja kolme tekijää nousee erittäin tärkeään (yli 4,5) luokkaan. Konseptin toteutus vaikuttaa erittäin paljon (indeksi 4,5) seuraaviin vuoteen 2025 mennessä: 1) Uudet koulutukset, 2) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä, 3) Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön lisääntyminen. Lähes yhtä paljon konsepti vaikuttaa seuraaviin (indeksi 4,4): 4) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen, 5) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 6) Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä

Korkeita painoarvoja saavat myös seuraavat (4,2-4,0): 7) ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakkoinnissa, 8) Kehittämisen painopisteiden ja strategioiden selkiintyminen, 9) Koulutuksen sisällöt, 10) Alueellisten ja verkoston yhteisten hanke-esitysten luominen ja toteutuksen edistäminen, 11) Rekrykoulutus, 12) Verkoston palvelutarjoama yrityksille ja 13) Yritysten aktivointi. Myös muut testatut vaikutukset ylittävät melko tärkeän rajan vuonna 2025: 14) Työttömyyden vähentyminen alueella, 15) Tietoisuus julkisista ja yksityisistä yrityspalveluista, 16) Ulkomaalaistaustaisten työllistymisen pullonkaulojen poisto, 17) Työvoimapula-ammattien väheneminen (ammattibarometristä).



Kuvio 15. Toimialakartoituksen ennakointitiedon vaikutukset toteuttajaverkoston ja alueeseen, yleiset vaikutukset, koko paneeli. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava, 2=vähän vaikuttava, 3=kohtalaisen vaikuttava, 4=melko vaikuttava, 5=erittäin vaikuttava. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Etelä-Karjalan osapaneelin arvio. Melko tärkeään vaikutusluokkaan ovat yltäneet samat vaikutustekijät, kuin koko paneelilla tällä hetkellä (Kuvio 16): 1) *Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset*, 2) *Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen* ja 3) *Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä*.

Vuoteen 2025 mennessä korostuvat lähes erittäin vaikuttavina (4,4) seuraavat: 1) *Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen*, 2) *Uudet koulutukset*, 3) *Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä* ja 4) *Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä*. Nämä olivat myös koko paneelilla vähintään yhtä tärkeitä. Myös kaikkiin muihin testattuihin 17 kohteeseen vaikutukset olivat vuoteen 2025 mennessä vähintään melko vaikuttavia.



Kuvio 16. Toimialakartoituksen ennakointitiedon vaikutukset toteuttajaverkoston ja alueeseen, yleiset vaikutukset, Etelä-Karjala. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava, 5=erittäin vaikuttava. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Kymenlaakson osapaneelin arvio. Kymenlaaksossa melko tärkeään luokkaan yltää tämän hetken vaikutuksissa (Kuvio 17): 1) *Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä*, 2) *Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset*, ja 3) *ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakoinnissa*.

Vuoteen 2025 mennessä Kymenlaaksossa erittäin suuri vaikutus kohdentuu seitsemään tekijään (indeksi 4,5 tai yli), kun Etelä-Karjalassa korkeinkin jäi korkeintaan 4,4 ja koko paneelissa vain kolme ylitti 4,5 rajan. Nämä erittäin suuren vaikutuksen kohteet ovat 1) Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön lisääntyminen, 2) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 3) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä, 4) Alueellisten ja verkoston yhteisten hanke-esitysten luominen ja toteutuksen edistäminen, 5) ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakoinnissa, 6) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen ja 7) Uudet koulutukset.



Kuvio 17. Toimialakartoituksen ennakointitiedon vaikutukset toteuttajaverkoston ja alueeseen, yleiset vaikutukset, Kymenlaakso. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava, 5=erittäin vaikuttava. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset

Koko paneelin arvio

- Nykytilassa koko paneelin arvion mukaan 19 testatusta vaikutuksesta 17 yltää luokkaan kohtalaisen vaikuttava, kaksi jää sen alle (indeksiasteikko 1-5). Kohtalaisen vaikuttavuuden luokassa 3,0 tai enemmän indeksillä ovat 1) Hankesuunnittelun tuki, 2) Muu täsmäkoulutus, ja 3) Työvoimakoulutus. Seuraavassa kategoriassa 2,5-2,9 tulevat 4) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 5) Oppisopimuskoulutus, 6) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 7) Opiskelijan ohjaus AMK:ssa, 8) Työpaikkoihin opiskelijoiden ohjaus, 9) Opiskelijan ohjaus 2. asteella, 10) Opiskelijan ohjaus yliopistoissa, 11) Operatiivinen org. oman toiminnan ohjaus, 12) Opiskelijan ohjaus vapaassa sivistystyössä, 13) Oppilaan ohjaus peruskouluissa, 14) Työpaikkailmoitusten teko, 15) Työvoiman osaamisen lisääntyminen, 16) Opinnäytetöiden saanti, ja 17) Työvoiman saannin parantuminen.

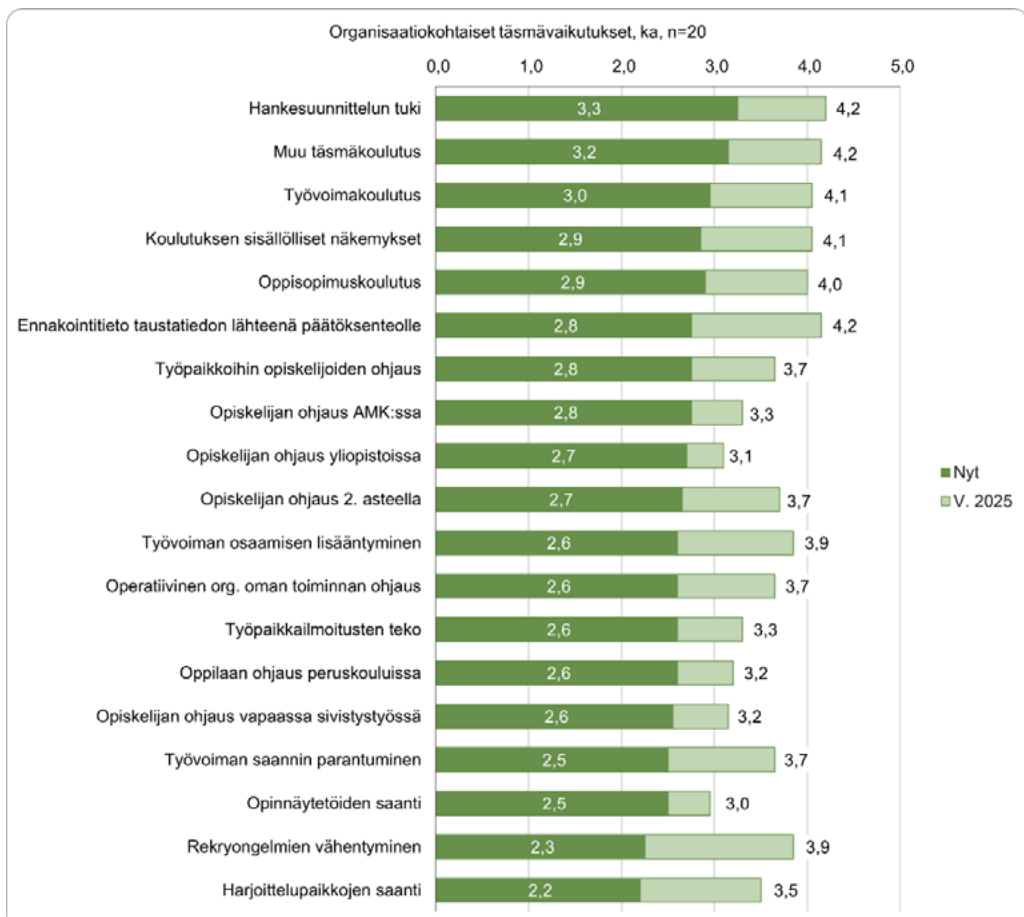
Vuoteen 2025 mennessä vaikutukset voimistuvat ja kaikki ennakointikonsepti vaikuttaa kaikkiin testattuihin tekijöihin kohtalaisen paljon (indeksi 3,0-4,2 välillä). Yli 4,0 ovat vaikutukset seuraaviin: 1) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 2) Hankesuunnittelun tuki, 3) Muu täsmäkoulutus, 4) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 5) Työvoimakoulutus, ja 5) Oppisopimuskoulutus.

Etelä-Karjalan osapaneelin arvio

- Nykytilassa olennaisia eroja ei ole Etelä-Karjalan ja koko paneelin eniten korostuneiden vaikutusten osalta. Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle on Etelä-Karjalan osapaneelissa kolmannella tärkeyssijalla ja siten hiukan tärkeämpänä kuin koko paneelissa.
- Vuoteen 2025 mennessä tärkeimmät tekijät ovat samoja kuin koko paneelissa, vaikka pientä eroavuutta on järjestyksessä. Melko suuri vaikutus (indeksi 4,0-4,2) on seuraaviin: 1) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 2) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 3) Muu täsmäkoulutus, 4) Hankesuunnittelun tuki, ja 5) Työvoiman osaamisen lisääntyminen

Kymenlaakson osapaneelin arvio

- Nykytilassa olennaisia eroja ei ole Kymenlaakson ja koko paneelin eniten korostuneiden vaikutusten osalta. Oppisopimuskoulutus on Kymenlaakson osapaneelissa toisella tärkeyssijalla ja siten hiukan tärkeämpänä kuin koko paneelissa, jossa se oli viidennelle sijalla. Erot indekseissä ovat kuitenkin pienet.
- Vuoteen 2025 mennessä tärkeimmät tekijät ovat samoja kuin koko paneelissa, vaikka pientä eroavuutta on järjestyksessä. Melko suuri vaikutus, 4,1-4,2 indeksillä on seuraaviin: 1) Hankesuunnittelun tuki, 2) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä, 3) päätöksenteolle, 4) Oppisopimuskoulutus, 5) Muu täsmäkoulutus, ja 6) Työvoimakoulutus.
- Vuoteen 2025 mennessä tärkeimmät tekijät ovat samoja kuin koko paneelissa, vaikka pientä eroavuutta on järjestyksessä. Melko suuri vaikutus, 4,1-4,2 indeksillä on seuraaviin: 1) Hankesuunnittelun tuki, 2) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 3) Oppisopimuskoulutus 4)-Muu täsmäkoulutus, ja 5) Työvoimakoulutus.
- Delfoi-paneelissa 1. haastattelukierroksella nostetut vaikutukset luokiteltiin kahteen ryhmään. Toisessa olivat toteuttajaverkoston ja alueeseen liittyvät. Edellä käsiteltiin toteuttajaverkoston ja alueeseen liittyvät vaikutukset. Tässä toisessa kategoriassa oli organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset. Vaikutuksia katsottiin sekä tällä hetkellä, tähän asti havaittujen vaikutusten osalta, että ennakoitujen vaikutusten osalta lähivuosien aikana eli vuoteen 2025 mennessä. Näitä vaikutuksia tarkasteltiin tietojenkäsittelyssä koko paneelin osalta sekä erikseen Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson osapaneelin tulosten osalta vertaillen niitä koko paneeliin. Merkittäviä eroja koko paneelin ja aluepaneelien välillä ei ilmennyt tärkeimmissä tekijöissä.
- **Koko paneelin arvio.** Nykytilassa koko paneelin arvion mukaan 19 testatusta vaikutuksesta 17 yltää luokkaan kohtalaisen vaikuttava, kaksi jää sen alle (indeksiasteikko 1-5) (Kuvio 18): Kohtalaisen vaikuttavuuden luokassa 3,0 tai enemmän indeksillä ovat 1) Hankesuunnittelun tuki, 2) Muu täsmäkoulutus, ja 3) Työvoimakoulutus
- Seuraavassa kategoriassa vaikutuksia (vaikutus kohtalainen, indeksi 2,5-2,9) ovat 4) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 5) Oppisopimuskoulutus, 6) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 7) Opiskelijan ohjaus AMK:ssa, 8) Työpaikkoihin opiskelijoiden ohjaus, 9) Opiskelijan ohjaus 2. asteella, 10) Opiskelijan ohjaus yliopistoissa, 11) Operatiivinen organisaation oman toiminnan ohjaus, 12) Opiskelijan ohjaus vapaassa sivistystyössä, 13) Oppilaan ohjaus peruskouluissa, 14) Työpaikkailmoitusten teko, 15) Työvoiman osaamisen lisääntyminen, 16) Opinnäytetöiden saanti, ja 17) Työvoiman saannin parantuminen.



Kuvio 18. Toimialakartoituksen ennakointitiedon organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset, koko paneeli. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava, 5=erittäin vaikuttava. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Vuoteen 2025 mennessä vaikutukset voimistuvat ja ennakointikonsepti vaikuttaa kaikkiin testattuihin tekijöihin kohtalaisen tai melko paljon (indeksit 3,0-4,2 välillä, yli 3,5 on melko vaikuttava). Yli 4,0 (melko vaikuttava) ovat vaikutukset seuraaviin: 1) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 2) Hankesuunnittelun tuki, 3) Muu täsmäkoulutus, 4) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 5) Työvoimakoulutus, 6) Oppisopimuskoulutus. Melko vaikuttavaan luokkaan kuuluvat myös (indeksi vähintään 3,5, mutta alle 4,0) 7) Rekryongelmien vähentyminen, 8) Työvoiman osaamisen lisääntyminen, 9) Operatiivinen organisaation oman toiminnan ohjaus, 10) Opiskelijan ohjaus 2. asteella, 11) Työpaikkoihin opiskelijoiden ohjaus, 12) Työvoiman saannin parantuminen, ja 13) Harjoittelupaikkojen saanti.

Vapaat kommentit. Vapaat kommentit tuovat esille, millaisia perusteluja ja pohdintoja esimerkiksi saattaa olla yksittäisen painoarvoindeksin takana. Kommenteissa todettiin muun muassa seuraavia: "ELY näkyy vahvasti ennakoinnissa ja konseptissa, mutta oppilaitokset heikommin. Voisiko muiden toimijoiden näkyvyyttä parantaa esimerkiksi viestinnällä? Toimialan tilannekuva ei välttämättä muodostunut riittäväksi, koska tilaisuuksissa ei ole ollut riittävästi työnantajien edustajia. Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön lisääntyminen vaatii aikaa, merkkejä on vaikea vielä nähdä näkökulmastamme. Voi riippua myös toimialasta, toinen toimiala koskettaa enemmän rooliamme kuin toinen." "Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen: Ei ole edistänyt kuin kohtalaisesti. Lomakkeen kysymykset keskittyvät liikaa määrällisiin kysymyksiin osaamistarpeiden tunnistamisen sijaan. Esimerkiksi lomake on liikaa kiinni ammattinimikkeissä. Pitäisi saada tasapainoisemmin määrälliset ja osaamisperustaiset tiedot. Lisäksi huomioitava, että yliopisto ei tuota ja kouluta vain alueen tarpeista käsin vaan toimialan puitteissa laajempaan tarpeeseen, jopa kansainväliseen tarpeeseen. Ongelma on pitkälti myös pk-yrityksissä sisällä, joista puuttuu HR-osaajat, jotka ylipäättään miettivätkin, millaista osaamista ja miten yritys saisi. Pitäisi muun muassa kysyä oppimisen esteistä. Lomakkeessa voisi olla oma kysymyksensä nykyisen osaamisen kehittämisestä ja oma osaamisvajeista yleisesti ottaen huomioon trendit ja tarpeet. Kehittämisen painopisteiden ja strategioiden selkiytyminen: Antanut

selkeämpää suuntaa. Rekrykoulutus: ELYn lomakkeet eivät tue korkeakoulujen osallistumista kilpailutukseen (pisteitys- ja palkitsemiskriteerit mm. konsultointipäivistä). Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset: Tilannekuvan muodostuminen on tärkeä lähtökohta (4/4). Yritysten aktivointi: Kohteesta aktiiviseksi osapuoleksi, tärkeys tulevaisuudessa suuri.”

”Ennakointitieto ollut taustatiedon lähteenä päätöksenteolle.” ”Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen: aika vaikuttavastikin, koulutustarpeita on noussut toteutukseen asti. Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset - omasta puolesta olemme onnistuneet kohdentamaan, ehkä muilla sama. Työtömyyden vähentyminen alueella: maahanmuuttajataustaiset suuri haaste, vielä ei näy. Uudet koulutukset: uusi koulutus on saata konseptin avulla, yksi uusi yritys asiakkaaksi. Verkoston palvelutarjoama yrityksille: omasta puolesta olemme onnistuneet kohdentamaan, ehkä muilla sama. Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä: Esimerkiksi TE-toimisto voisi tarjota enemmän oppilaitoksia palvelun tarjoajina. Yritysten aktivointi: Usein ajatellaan, että yrityksen tieto on oppilaitoksen käyttöön ja niitä aktivoivaa, ja oppilaitokset ovat taas sen perusteella yritykseen päin yhteydessä. Yksi yritys tuli, kun olimme yhteydessä maksuttoman koulutuksen tiimoilta (oppilaitos tavallaan aktivoi yritystä). Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön lisääntyminen: tulevaisuudessa myös muutakin kuin koulutusyhteistyötä.”

Etelä-Karjalan osapaneelin arvio. Nykytilassa olennaisia eroja ei ole Etelä-Karjalan (Kuvio 19) ja koko paneelin eniten korostuneiden vaikutusten osalta. Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle on Etelä-Karjalan osapaneelissa kolmannella tärkeyssijalla ja siten hiukan tärkeämpänä kuin koko paneelissa.

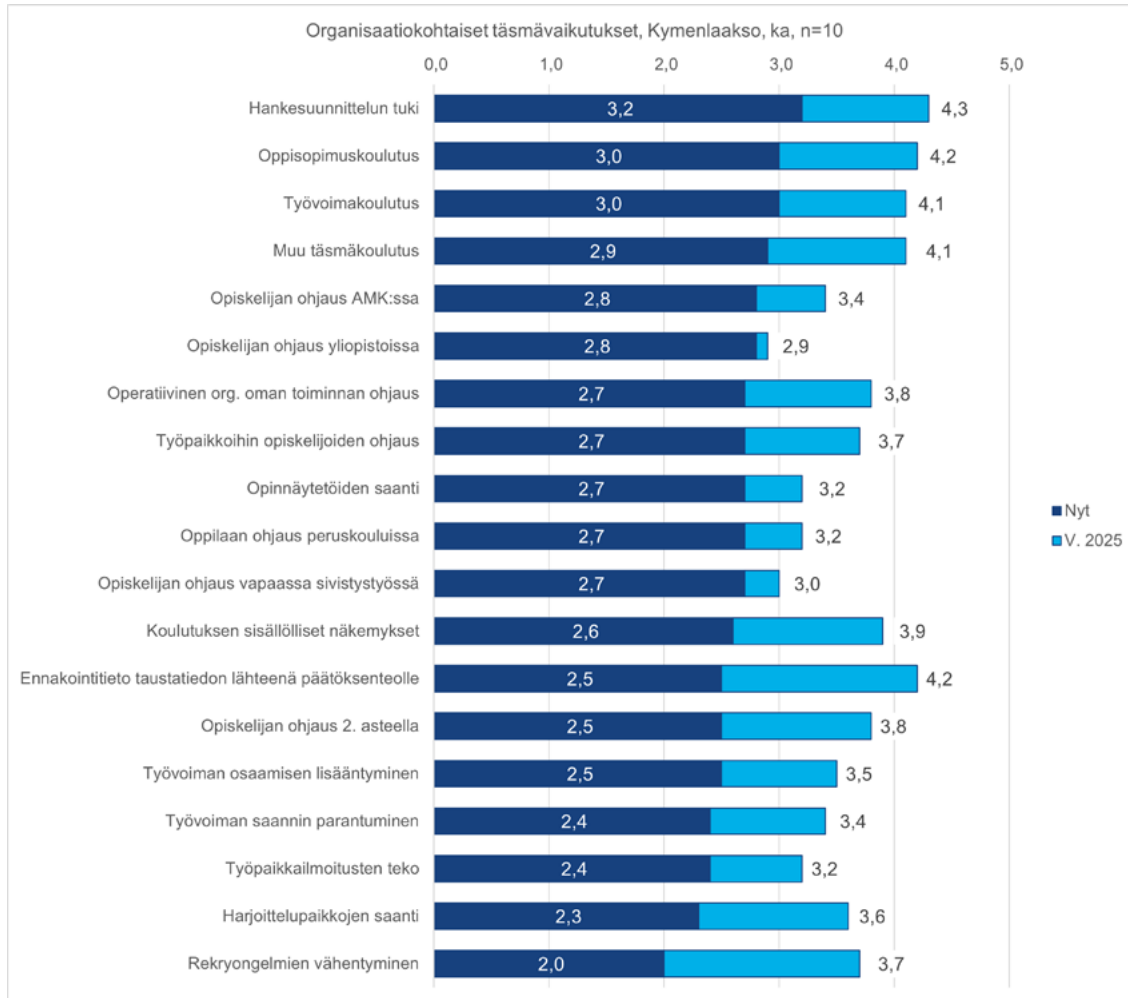
Vuoteen 2025 mennessä tärkeimmät tekijät ovat samoja kuin koko paneelissa, vaikka pientä eroavuutta on järjestyksessä. Melko suuri vaikutus (indeksi 4,0-4,2) on seuraaviin: 1) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 2) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 3) Muu täsmäkoulutus, 4) Hankesuunnittelun tuki, ja 5) Työvoiman osaamisen lisääntyminen.



Kuvio 19. Toimialakartoituksen ennakointitiedon organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset, Etelä-Karjala. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava, 5=erittäin vaikuttava. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Kymenlaakson osapaneelin arvio. Nykytilassa olennaisia eroja ei ole Kymenlaakson (Kuvio 20) ja koko paneelin eniten korostuneiden vaikutusten osalta. Oppisopimuskoulutus on Kymenlaakson osapaneelissa toisella tärkeysijalla ja siten hiukan tärkeämpänä kuin koko paneelissa, jossa se oli viidennelle sijalla. Erot indekseissä ovat kuitenkin pienet.

Vuoteen 2025 mennessä tärkeimmät tekijät ovat samoja kuin koko paneelissa, vaikka pientä eroavuutta on järjestyksessä. Melko suuri vaikutus, 4,1-4,2 indeksillä on seuraaviin: 1) Hankesuunnittelun tuki, 2) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä, 3) päätöksenteolle, 4) Oppisopimuskoulutus, 5) Muu täsmäkoulutus, ja 6) Työvoimakoulutus.



Kuvio 20. Toimialakartoituksen ennakointitiedon organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset, Kymenlaakso. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava, 5=erittäin vaikuttava. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Vaikutusten arvioinnin mittareiden kehittäminen

- Kymmenestä testatusta mittarista mikään ei noussut erittäin tärkeäksi. Joissakin mittarivaihtoehdoissa mielipiteissä oli hajontaa.
- Kaikki testatut mittarit kuitenkin kuvasivat konseptin vaikutuksia vuonna 2025 vähintään melko hyvin.
- Parhaimmat mittarit olisivat testauksen mukaan koko paneelin arvioinnin perusteella 1) Yhteistyöhankkeiden lisääntyminen ja 2) Yritysten palaute, tyytyväisyyskysely (onko ongelmiin reagoitu). Seuraavaksi parhaimpina mittareina pidettiin 3) Verkoston palaute, tyytyväisyyskysely, 4) Harjoittelupaikkojen määrä (haastateltavista yrityksistä), 5) Työttömyyden vähentyminen alueella, 6) Oppilaitosten edustajien (erityisesti opettajien) kontaktimäärät yritysten johtoon, ja 7) Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työllistyminen

Vaikutuksia pitäisi pystyä myös mittaamaan mittareiden avulla. Ensimmäiselle Delfoi-paneelin haastattelukierroksella panelisteille annettiin mahdollisuus esittää ehdotuksena, miten vaikutuksia tulisi mitata. Ne huomioiden luotiin 10 potentiaalisen mittarin luettelo ja pyydettiin ottamaan kantaa, kuin hyvin mittarit kuvaavat tällä hetkellä ja vuonna 2025 vaikutuksia. Tässä esityksessä päädyttiin raportoimaan vuoden 2025 vaikutuksia vasten mittarit. Yleishavaintohan on esimerkiksi edellisissä kohdissa käsiteltyjen vaikutusten osalta, että monet mitattavat vaikutukset näkyvät voimakkaammin juuri muutaman vuoden aikaviiveellä kuin suht välittömästi toimialakartoituksen valmistumisen jälkeen.

Joissakin mittarivaihtoehdoissa mielipiteissä oli hajontaa etenkin mittareiden kuvaamisessa nykytilassa (keskihajonta, s, 0,8-1,3). Vaikutukset syntyvät osittain viiveellä, mistä em. hajontaluvun yläraja kertoo osaltaan. Tämän vuoksi tässä raportoinnissa päädyttiin raportoimaan tulokset, mitkä ovat toimivimmat mittarit vuonna 2025 aikajänteellä. Kymmenestä testatusta mittarista mikään ei noussut erittäin tärkeäksi. Kaikki testatut mittarit kuitenkin kuvasivat konseptin vaikutuksia vuonna 2025 vähintään melko hyvin. Vuoteen 2025 tarkastelussa mielipiteet olivat vielä lähempänä normaalijakaumaa 1 (keskihajonta, s, 0,7-1,1). Parhaimmat mittarit olisivat testauksen mukaan koko paneelin arvioinnin perusteella (Kuvio 21):

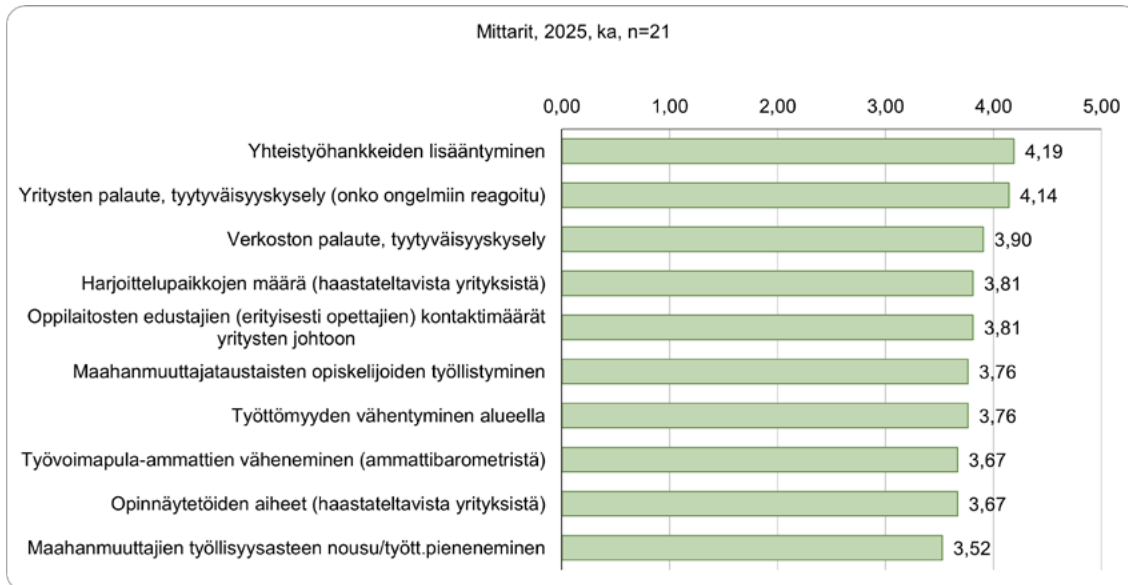
1. Yhteistyöhankkeiden lisääntyminen ja
2. Yritysten palaute, tyytyväisyyskysely (onko ongelmiin reagoitu).

Seuraavaksi parhaimpina mittarein pidettiin

3. Verkoston palaute, tyytyväisyyskysely,
4. Harjoittelupaikkojen määrä (haastateltavista yrityksistä),
5. Työttömyyden vähentyminen alueella,
6. Oppilaitosten edustajien (erityisesti opettajien) kontaktimäärät yritysten johtoon, ja
7. Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työllistyminen.

Melko tärkeään ja kuvaavaan mittariluokkaan nousivat myös

8. Opinnäytetöiden aiheet haastateltavista yrityksistä ja työnantajilta,
9. Työvoimapula-ammattien vähentyminen (ammattibarometrasta),
10. Maahanmuuttajien työllisyysasteen nousu tai työttömyyden pienentyminen.



Kuvio 21. Vaikutusten arvioinnin mittareita. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei vaikuttava/tärkeä, 5=erittäin vaikuttava/tärkeä. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Vapaat kommentit. Mittareihin liittyvässä vapaassa kommentoinnissa todettiin, että ”Painopistealueita/tarkastelun kärkiä voisi valita ja jos niitä mitattaisiin selkeämmin, niin niistä voisi tulla hyviä mittareita.” Esimerkiksi, jos tavoitellaan maahanmuuttajataustaisen väestön työllistymistä, sitten muun muassa Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työllistyminen sekä Maahanmuuttajataustaisten työllisyysasteen nousu, työttömyyden vähentyminen olisivat relevantteja mittareita kommenttienkin perusteella.

Eräs haastateltu panelisti, asiantuntija toi Yritysten palaute -mittariin tärkeän ajatuksen. Hän korosti, että asiakaskokemus on tyytyväisyyttä tärkeämpi ja parempi mittari. Tyytyväinen ei suosittele, hyvän kokemuksen saanut kyllä. Asiakkaalle on pyrittävä luomaan positiivinen, ilahduttava tunne. Eli mittaristossa voisi huomioida tarkemmin asiakastyytyväisyyttä tunnepuolta korostamalla. Ehkä tämä tarkoittaisi sitten, että palautekyselyssä voisi olla kysymys, jossa mitataan tunnereaktioita. Esimerkkinä raportoija on kokenut, että yritys haastattelun jälkeen yrittäjä on sanonut, että tähän oli parempi haastattelu, kun osasin odottaa. Tässä voisi ajatella jo olevan sellaista mitattavaa kokemusta, joka voitaisiin selvittää.

Harjoittelupaikkojen määrää haastateltavissa yrityksissä kommentoitiin siten, että se ei koske välttämättä kaikkia oppilaitoksia. Vaikka mittari nousi jo 4. sijalle, se voisi nousta korkeammalle, jos käsitettä laajennettaisiin ja mukaan otettaisiin esimerkiksi työkokeilupaiikkojen määrä. Korkeakouluilla, ammatillisilla oppilaitoksilla ja vapaan sivistystyön oppilaitoksilla esimerkiksi on hiukan erilaiset tarpeet ja termit kuvaamaan opiskelijoiden ja työpaikkojen välistä yhteistyötä. Yhteensovittamalla nämä ”harjoittelupaikkojen mittari” voisi olla kehityskelpoinen.

Oppilaitosten edustajien kontaktit yritysten johtoon -mittari-idea alun perin nousi Delfoi-paneelin 1. haastattelukierroksella esille tarpeesta, että esimerkiksi oppilasta yrityksessä ohjaava opettaja ei saisi useinkaan riittävää tietoa yritysten tarpeista, jos ei tapaa yrityksen johtoa, jolla on lähtökohtaisesti näkemys ainakin yrityksen suunnasta ja sitä kautta tarpeista. Oppilaitosten edustajien (erityisesti opettajien) kontaktimäärät yritysten johtoon, mittarista todettiin myös, että nykyinen malli on toimiva, jossa kullakin on vastinpari yritykseen. Oppilaitoksen johdolla yrityksen johtoon ja suorittavammalla tasolla alemmalle tasolle. Tämä tosin riippuu paljon yrityksen koosta. Pienemmissä yrityksissä oppilaitoksen kouluttajajhenkilöstö voi olla suoraankin yhteydessä yrityksen johtoon kommenttipalautteen mukaan.

Esitettyihin vaihtoehtoihin hieman kriittisesti suhtautuneen kommentti oli, että ”on vaikea arvioida kertovatko nämä määrälliset mittarit ennakointityön onnistumisesta. Demos Helsingin mukaan todennäköisen tulevaisuuden ennustamisen sijaan vaikuttavampaa ennakointia on mahdollisimman laaja keskustelu toivottavista tulevaisuuksista.” Väitettä voisi kommentoida niin, että usein laadullisiakin asioita voidaan mitata määrällisesti, siitä esimerkkinä tämä arviointitutkimus, jossa toimijoiden esille nostamia kokemuksia ja näkemyksiä on pyritty kuvaamaan myös tilastollisin tunnusluvuin. Tämän kommentin perusteella voisi ehkä

korostaa vielä esimerkiksi mittareita, mitkä mittaavat toimialan tulevaisuudesta käytävien laajapohjaisten keskustelutilaisuuksien määrää tai tuotettuja visiodokumentteja. Esimerkiksi juuri toimialatyöpaja yhtenä, mutta myös muut tulosten jatkojalostus- ja toimeenpanotilaisuudet, kuten JOP-ryhmän tai maakunnallisen Tulevaisuusverstaan keskustelut voisivat olla tällaisia.

Työvoimapula-ammattien väheneminen (ammattibarometristä) nostettiin parissa kommentissa esille. Väitettiin, että työvoimapula-ammattien väheneminen näkyisi jo ammattibarometrissä panelistin viitatessa juuri toimialakartoituksen vaikutukseen.

Hyvät käytänteet

Konseptin kokonaisuuteen liittyvät

Kaikki vertailussa olleet konseptin kokonaisuuteen liittyvät käytänteet olivat vähintään melko tärkeitä. Seuraavat koettiin tällä hetkellä tärkeimmiksi hyviksi käytänteiksi

- Oppilaitokset mukana
- Asenne, tahtotila kehittää konseptia
- Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus
- Konsepti itsessään
- Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa

Vuoteen 2025 mennessä erittäin tärkeiksi käytänteiksi näistä arvioidaan nousevan

- Oppilaitokset mukana
- Asenne, tahtotila kehittää konseptia.

Näiden lisäksi vuoteen 2025 lähes erittäin tärkeäksi nousivat

- Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa,
- Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus.

Näitä viime mainittua neljää käytännetekijää on syytä erityisesti ”varjella” konseptin tärkeimpinä ominaisuuksina jatkossa yhdistettynä konseptin keskeiseen lähtökohtaan, työnantajien henkilökohtaisiin haastatteluihin.

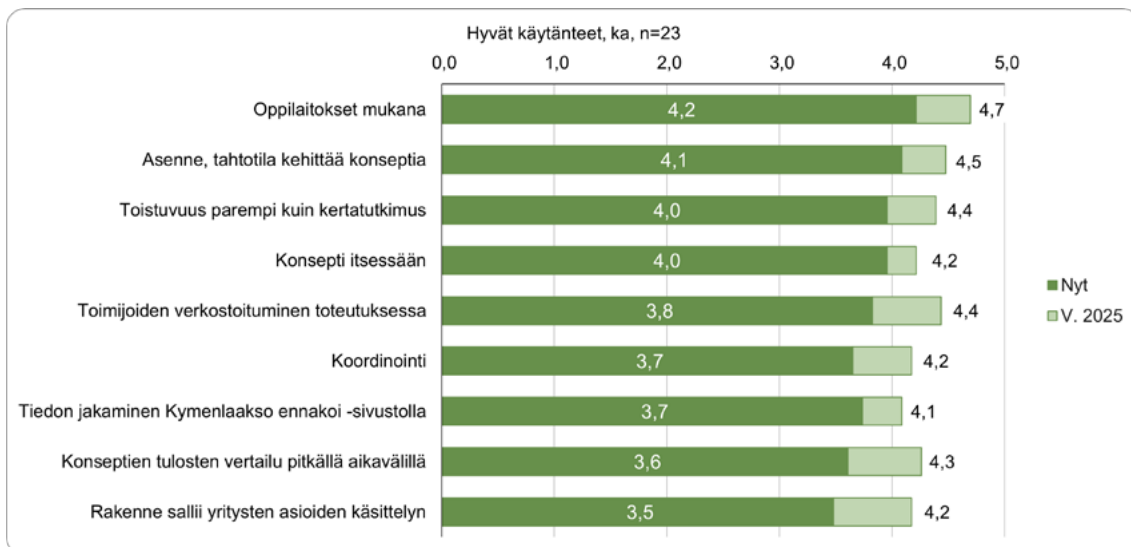
Delfoi-paneelin 1. kierroksen haastattelussa nousi toimialakartoituksen ns. hyviä käytäntöjä panelistien mielestä. Nämä käytänteet jäsenneltiin kahteen ryhmään, konseptin kokonaisuuteen liittyvät ja konseptiin osiin liittyvät. Lisäksi käytäntöjä katsottiin sekä tällä hetkellä että toivotussa tulevaisuudessa. Tässä osiossa tarkastellaan toimialakartoituksen kokonaisuuteen liittyviä käytäntöjä. Arvioitavana oli yhdeksän käytäntöä. Kaikki vertailussa olleet konseptin kokonaisuuteen liittyvät käytänteet olivat vähintään melko tärkeitä. Panelistit myös arvioivat, että niiden tärkeyden tulisi entisestään nousta lähivuosina, vuoteen 2025 mennessä.

Seuraavat koettiin tällä hetkellä tärkeimmiksi hyviksi käytänteiksi (Kuvio 22): 1) Oppilaitokset mukana, 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia, 3) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus, 4) Konsepti itsessään, ja 5) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa. Myös loput neljä olivat vähintään melko tärkeitä hyviä käytäntöjä: 6) Koordinointi, 7) Tiedon jakaminen Kymenlaakso ennako -sivuston kautta (myös toivottiin, että Etelä-Karjalalla olisi oma jakoportaali – tai vähintään ensi vaiheessa korostettaisiin Kymenlaakson jakopaikassa, että sisältää myös Etelä-Karjalan tietoa), 8) Konseptin tulosten vertailu pitkällä aikavälillä, ja 9) Rakenne sallii yritysten asioiden käsittelyn.

Vuoteen 2025 mennessä erittäin tärkeiksi (indeksi 4,5-4,7) käytänteiksi näistä arvioidaan nousevan 1) Oppilaitokset mukana, ja 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia. Näiden lisäksi lähes erittäin tärkeäksi (indeksi 4,4) nousivat 3) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa, ja 4) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus. Näitä viime mainittua neljää käytännetekijää on syytä erityisesti ”varjella” konseptin tärkeimpinä ominaisuuksina jatkossa.

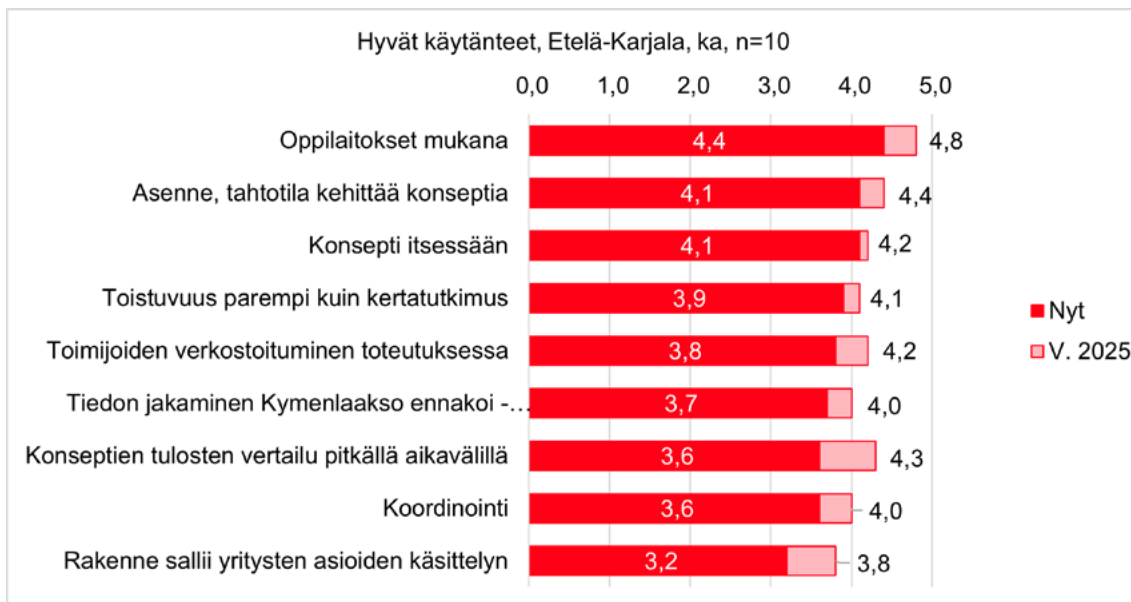
Vapaisissa kommentteissa toivottiin myös Etelä-Karjalan puolelle omaa tulosten jakelualustaa. Kymenlaakso ennako -sivuston sivustorakenne voisi kommentoijan mielestä olla myös helpompi. Esimerkiksi toimialakartoitukset voisivat olla siellä omana otsikkonaan.

Koordinointia kommentoinut kysyi, että ”Tehdäänkö päällekkäistä työtä jatkuvan oppimisen tiimissä ja ennakoitinyrkissä?” Kommenteissa todettiin myös, että ”Missiona on, että vuonna 2025 kaikki on paremmin, mutta hyvin on päästy kokeilukulttuurilla liikenteeseen”.



Kuvio 22. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, kokonaisuus. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

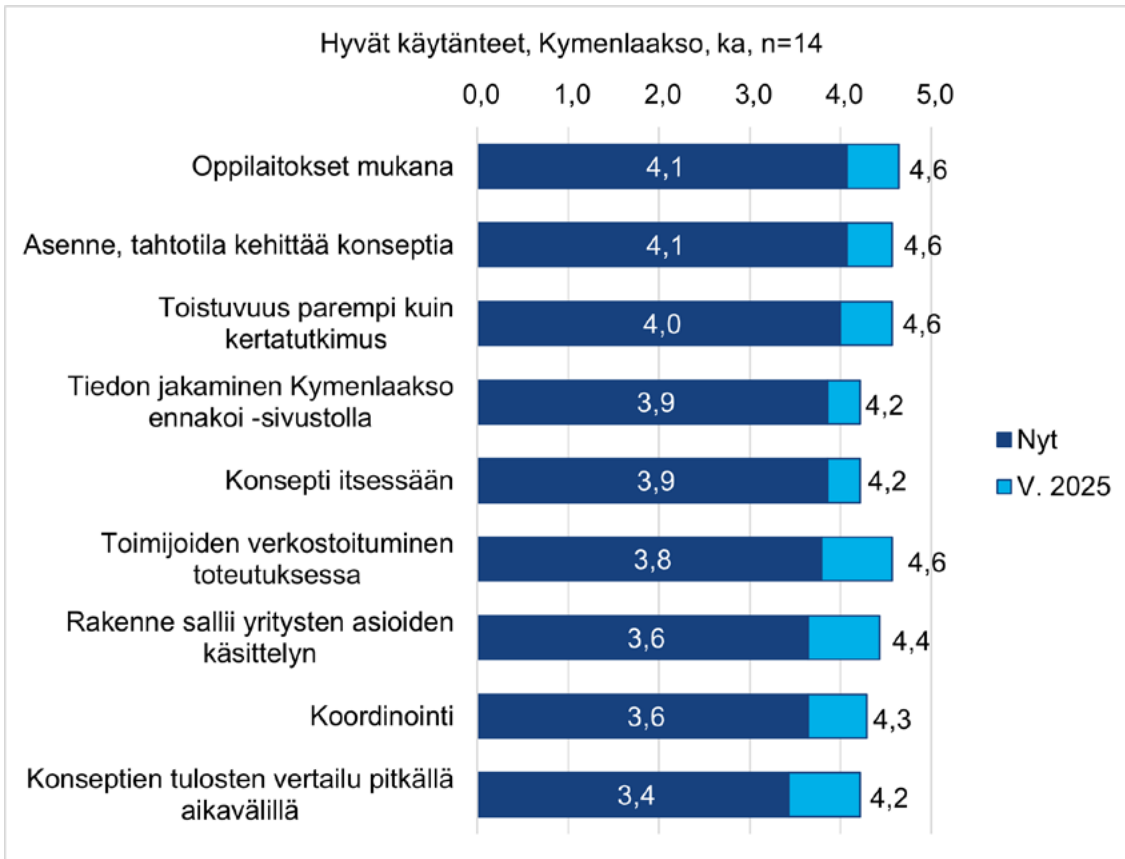
Seuraavassa kuviossa on (Kuvio 23) on kuvattu Etelä-Karjalan osapaneelin arvio hyvistä käytänteistä nyt ja toivottu tila vuonna 2025. Tärkeimmiksi koetuissa hyvissä käytänteissä ei ole merkittäviä ja mainittavia eroja. Suurin absoluuttinen indeksiero väitteessä, että "Rakenne sallii yritysten asioiden käsittelyn". Kymenlaakson osapaneelin mielestä tämä on nyt 3,6 ja tulevaisuudessa 4,4. Etelä-Karjalan osapaneelin mukaan nyt 3,2 ja tulevaisuudessa 3,8. Etelä-Karjalassa tämä jää ainoana alle melko tärkeän eli kohtalaiseen tärkeään tällä hetkellä. Kymenlaakson osapaneeliin verrattuna ero on siis nykyisyydessä 0,4 ja tulevaisuudessa jopa 0,6. Ero voi johtua muun muassa siitä, että Etelä-Karjalassa muun muassa LUT on osallistunut merkittävästi haastattelujen tekoon ja kohdeyrityksiä ajatellen Liike-elämän palveluissa heidän kokemuksensa on ollut pilottihaastatteluidenkin perusteella, että on pitänyt yhtäältä tehdä töitä, että on löytänyt heidän kannalta sopivat yritykset haastattelulistalta. Myös muita tekijöitä voi olla, jotka selittävät kokemusta ja kohdan eroa.



Kuvio 23. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, Etelä-Karjala. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Koko paneelin ja Kymenlaakson osapaneelin arviot ovat lähellä toisiaan. Etelä-Karjalan osapaneeliin verrattuna suurin ero on "Rakenne sallii yritysten asioiden käsittelyn". Kymenlaakso koee asian indeksillä mitattuna tällä hetkellä melko hyväksi käytänteeksi ja tulevaisuudessa lähes

tulkoon erittäin hyväksi (Kuvio 24). Tällä hetkellä ainoa arvioitu käytäntö, joka ei nouse yli melko tärkeän, on ”Konseptin tulosten vertailu pitkällä aikavälillä”. Tulevaisuudessa sen uskotaan kuitenkin ylittävän selvästi melko hyvän käytänteen rajan (raja on 3,5, tulevaisuudessa 2025 indeksi 4,2).



Kuvio 24. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, Kymenlaakso. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Konseptin osiin liittyvät

Konseptin osiin liittyvät käytänteet koettiin tällä hetkellä pääsääntöisesti vähintään melko hyväksi. Parhaimpina kartoituksen osiin liittyvinä käytänteinä pidettiin seuraavia tärkeysjärjestyksessä:

- Yritysten-/työnantajien haastattelut ylipäättään
- Tulosten esittely ELY-keskuksen asiantuntijan toimesta
- Toimialojen valinta
- Oppilaitosten edustajat mukana haastatteluissa
- Raportoinnin monipuolisuus.

Vuoteen 2025 mennessä käytänteiden tärkeyden pitäisi kaikkien testattavien käytäntöjen osalta kasvaa. Erittäin tärkeiksi käytännöksi pitäisi tulla seuraavat tärkeysjärjestyksessä:

- Yritysten-/työnantajien haastattelut ylipäättään
- Oppilaitosten edustajat mukana haastatteluissa.

Konseptiin osiin liittyvät käytänteet koettiin tällä hetkellä pääsääntöisesti vähintään melko hyväksi (Kuvio 25). Kolmestatoista testatusta käytännöstä 12 ylsi vähintään kohtalaisen tärkeään luokkaan eli painoarvoindeksi oli vähintään 3,5. Parhaimpina kartoituksen osiin liittyvinä käytänteinä pidettiin seuraavia tärkeysjärjestyksessä: 1) Yritysten-/työnantajien haastattelut ylipäättään, 2) Tulosten esittely ELY-keskuksen

asiantuntijan toimesta, 3) Toimialojen valinta, 4) Oppilaitosten edustajat mukana haastatteluissa, 5) Raportoinnin monipuolisuus.

Melko tärkeitä konseptin osiin liittyviä hyviä käytäntöjä ovat tällä hetkellä myös 6) TE-toimistojen edustajat mukana haastatteluissa, 7) Tietojen käsittelyn organisointi ja toteutus, 8) Toimialatyöpajojen pienryhmätyöskentely, 9) Toimialatyöpajat, 10) JOP eli jatkuvan oppimisen verkoston informointi ja keskustelut, 11) Haastattelijoiden valmennus, ja 12) Yritys- ja työnantajahaastattelulistojen valmistelu. Näistä kohdat 9)-12) saivat kaikki saman 3,7 painoarvoindexsin. Hitusen alle melko tärkeänä pidetyn rajan, 3,4, jäi Mentimeterin käyttö.

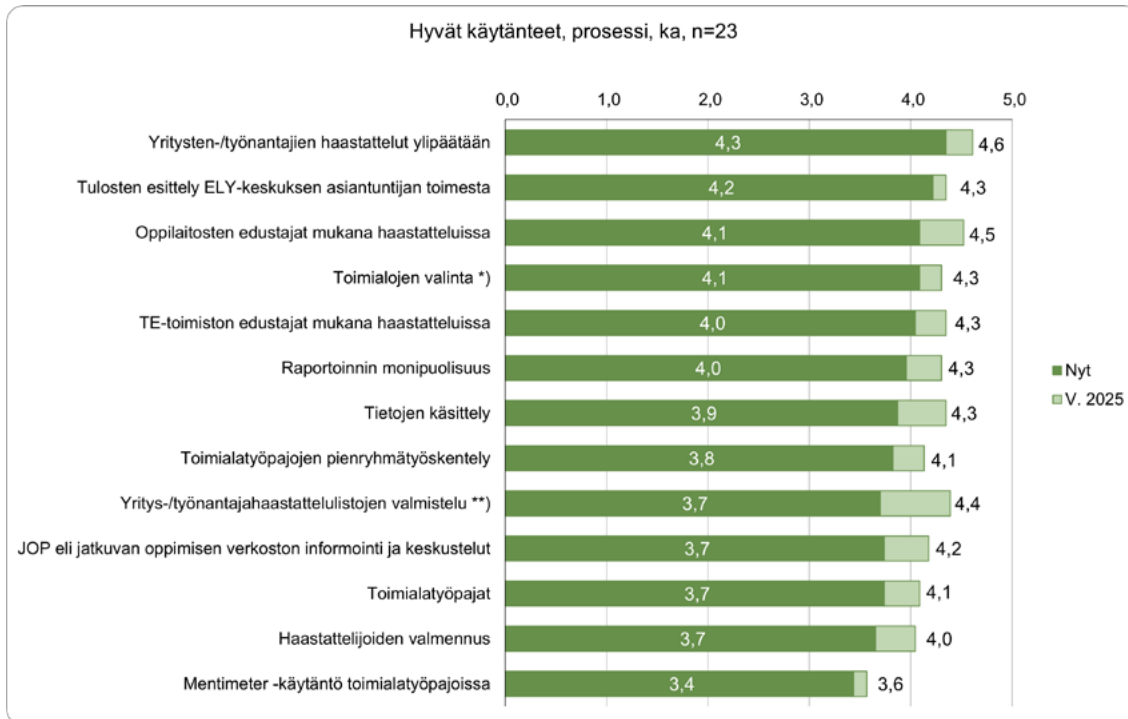
Vuoteen 2025 mennessä käytänteiden tärkeyden pitäisi kaikkien testattavien käytäntöjen osalta kasvaa. Erittäin tärkeiksi käytännöksi pitäisi tulla seuraavat tärkeysjärjestyksessä: 1) Yritysten-/työnantajien haastattelut ylipäättään, ja 2) Oppilaitosten edustajat mukana haastatteluissa. Näistä kahdesta erittäin tärkeäksi koetusta tekijästä on konseptissa syytä pitää kiinni. Molemmissa tiedetään olevan omat haasteensa ja niihin liittyvien "kapeikkojen" poistamiseen olisi syytä kiinnittää huomiota. Esimerkiksi haastattelut vaativat rohkeutta kontaktointiin, idean ja asian myymiseen, valmennusta tarkoitukseen, mutta ovat myös palkitsevia ja opettavaisia tekijöilleen. Kokeilumielessä voi tietenkin kokeilla esimerkiksi buukkauspalvelun käyttöä, mikäli halutaan ennakoida haastattelijoiden ajankäyttöä paremmin. Tärkeää olisi myös, että oppilaitosten johto näkisi konseptin arvon niin, että työ palvelee erittäin suoraan oppilaitosten tärkeimpiä tavoitteita ja siten toiminta kytkettäisiin suuremmin oppilaitosten ja opettajienkin ajankäyttöön.

Vapaissa kommentteissa todettiin muun muassa, että "Raportoinnista voisi luoda tietoisku ja somessa voisi tehdä nostoja myös." "Kun on useassa toimialatyöpajassa mukana, ne alkavat tuntumaan hyvin samanlaisilta. Teams vaikuttaa siihen myös ja livetyöpaja toisi ainakin vaihtelua asiaan. Teams-pajojakin voisi kehittää, että ovat jollain tavalla vaihtelevampia ja miettiä niihin uusia toteutusmalleja." "Keskustelua (toimialojen valinnasta) voisi käydä välillä vähän laajemminkin."

"Voisiko toimialatyöpajoja kehittää infoiskuista enemmän yhteisen toivottavan tulevaisuutta (kartoittavaan) suuntaan? Vaatisi syvempää (asiakas)ymmärrystä osallistujista ja heidän tarpeistaan ja toiveistaan."

Haastattelulistoja kommentoitiin pariin kertaan. Muun muassa toivottiin, että "Haastattelulistojen tulisi olla tarkempia, jotta haastatteliijoilta ei mene niin kauan aikaa tietojen selvittämiseen. Eli: mikä yritys kyseessä, kehen ollaan yhteydessä." "Listoissa voisi olla valmiiksi yhteystiedot ja tieto, kehen otetaan yhteyttä. Myös yrityksestä pitäisi olla parempi tieto: mukana ollut yrityksiä, jotka eivät juuri enää toiminnassa. Siinä on iso työ, mutta se helpottaa tulosta huomattavasti, jos sen saa tehdyksi. Olisiko tässä paikka yhteistyöhön yrityspalvelutoimijoiden kanssa?"

Haastattelukontaktin aikaan saaminen on merkittävä työ, toistuu. Odotusarvoissa ehkä korostuu haastattelijan työnä haastattelun sopiminen, haastattelu ja vastausten tallennus. Käytännössä kuitenkin pääosa ajasta saattaa mennä kontaktin aikaan saamiseen. Asialle voisi ehkä tehdä jotakin muun muassa valmennuksessa korostamalla "haastattelun vaiheita" ja soveltaa tavallansa myyntiprosessin ajatuksia haastattelukontaktin luomisessa. Toiseksi kommentteissa nostettiin, että yrityspalvelutoimijat osallistuisivat jollakin tapaa haastateltavien yritysten valintaprosessiin. Kolmantena ajatuksena muun muassa SWOT-analyysissä esille nousseena mahdollisuutena voisi olla ns. yksityisen buukkauspalvelun hyödyntäminen tai vastaavan erikoistuneen yksikön hyödyntäminen tarkoitukseen.



Kuvio 25. Toimialakartoituksen hyvät käytänteet, konseptin osat. Likert-asteikko 1-5, missä 1=ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Parannusehdotukset

Konseptiin tai sen osiin liittyvät

Eniten toivottiin parannuksia seuraaviin tärkeysjärjestyksessä mainintojen määrän perusteella:

- Yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointi
- Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa
- Jatkotoimenpiteiden avaaminen, vastuutahojen, rahoituksen, kumppanien tunnistaminen ja kirjallinen raportointi
- Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua
- Jatkotoimenpiteiden priorisointi
- Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin

Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten yhteinen läpikäynti JOP – Jatkuvan oppimisen verkostotiimin tai muilla toteutusverkostoa yhdistävillä foorumeilla. Delfoi-paneelin 1. haastattelukierroksella panelistit nostivat esille toimialakartoitusprosessin parannusehdotuksia. Paneelin toiselle kierrokselle ehdotukset jäseneltiin ja listattiin 20 eri vaihtoehdoksi. Panelisteja pyydettiin valitsemaan noin 10 tärkeintä parannettavaa kohtaa. Tärkeimmät parannusehdotukset ovat paneelin mukaan tärkeysjärjestyksessä mainintojen määrän perusteella seuraavat (Kuvio 26): 1) Yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointi (tämä sai selvästi eniten mainintoja), 2) Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa, 3) Jatkotoimenpiteiden avaaminen, vastuutahojen, rahoituksen, kumppanien tunnistaminen ja kirjallinen raportointi, 4) Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua, 5) Jatkotoimenpiteiden priorisointi, 6) Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin (huom. mm. TE2024-uudistus), 7) Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten yhteinen läpikäynti JOP – Jatkuvan oppimisen verkostotiimissä tai muilla toteutusverkostoa yhdistävillä foorumeilla (esim. jatkotoimenpiteiden priorisoimiseksi ja vastuiden kartoittamiseksi ja jakamiseksi).

Vapaat kommentit syvensivät em. tekijöiden sisältöä tai nostivat uusia näkökulmia esille. Parannusehdotuksia kommentoitiin viiden kommentoijan toimesta muun muassa seuraavasti:

”Yleensä on tärkeää miettiä, miten kartoitustietojen saattaminen ratkaisuiksi, palveluiksi ja toimintamalleiksi toteutetaan. Toimialatyöpaja on vain yksi tapa työstää lisämateriaalia, nyt sille ehkä annettu liiankin suuri merkitys prosessissa. Tärkeintä on, mitä tapahtuu, kun raportti on valmis. On myös tärkeää, että ennakkointityön lomassa saadut asiakaskontaktit ja palvelutarvesignaalit etenevät verkostossa nopeasti.”

”Pitää varmistaa, että kartoitukset eivät jää vain kartoituksiksi. Oppilaitosten ja TE-palveluiden yhteistyö mahdollistaisi monenlaista nopeaakin reagointia. Yritysten ja oppilaitosten välinen vuorovaikutus ja yhteistyömahdollisuuksien kartoitus ja niihin tarttuminen ei tulisi rajoittaa vain niihin yrityksiin, joita kyseinen oppilaitos on haastatellut.”

Työnantajajärjestöjen (EK, Suomen Yrittäjät ym.) kyselyissä ja barometreissä työvoimapulaa potevien yritysten osuus lähentelee jo 90 prosenttia. Järjestöjen kanssa voisi neuvotella ja pyytää yhteystiedot niistä maakunnan yrityksistä, joilla on palvelutarpeita ja esimerkiksi osaavan työvoiman saatavuusongelmia. Maakunnan haastattelijat voisivat sitten käydä tarkemmin selvittämässä palvelutarpeita.”

”Maakunnassa voisi olla erillinen yksikkö/ryhmä, joka keskittyy haastatteluiden tekemiseen. Haastattelijat olisi perehdytetty ja koulutettu erityisesti työnantajahaastatteluihin. Henkilöt tällaiseen yksikköön valitaan esim. TE-toimistosta, kuntien elinkeinotoimistoista, ELY-keskuksesta ja oppilaitoksista. Kööpenhaminan työvoimatoimistossa oli kymmenisen vuotta sitten yksikkö (n. 10 henkilöä), joka keskittyi mm. yritysten kontaktointiin.” ”Miten tietoa voidaan hyödyntää parhaimmalla mahdollisella tavalla? Näitä keinoja tulisi pohtia.”



Kuvio 26. Parannusehdotuksia. Mainitsijoiden osuus, Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Johtopäätöksenä vapaista kommentteista voisi korostaa muun muassa oppilaitosten ja TE-toimiston luottamuksellisen yhteistyön vahvistamista ja ylipäätään toteutustahojen luottamuksellista yhteistyötä, koska tämä mahdollistaa tiedon kulun verkostossa niin, että yritysten tarpeisiin kyetään aidosti reagoimaan.

Toiseksi on perusteltua pyrkiä "jatkojalostamaan" hankeaihoita pidemmälle. Vaikuttaa, että kahden tunnin toimialatyöpaja ei siihen riitä. On jo hyvä saavutus, että siinä ajassa saadaan jatkotoimenpideaihiot nimettyä. Kokeilumielessä voisi ajatella, että jos kokeillaan ns. live-toimialatyöpajaa hiukan pidempänä istuntona, antaisiko se mahdollisuuden yrittää tuottaa selvemmin jo tärkeimmät jatkohankeaihiot, jopa keskustella alustavasti vastuutahoista, toteuttajaverkostosta yms. Toinen vaihtoehto olisi lisätä jatkojalostustyötä, jatkotoimenpiteiden priorisointia ja avaamista JOP – Jatkuvan oppimisen verkostotiimissä. Myös muita mahdollisuuksia, kuten Tulevaisuusverstasta (Kymenlaaksossa säännöllinen konsepti) tai muita vastaavia pysyviä käytäntöjä voisi ajatella käytettävän tulosten jatkojalostamiseen. Jatkojalostaminen voi tapahtua myös pienemmässä joukossa. Tärkeää on, että asialle annetaan aitoa aikaa.

Aiemmin vastaavatyypisissä työnantajien toimialakartoituksissa (esim. Myllylä 2009) on sovellettu eDelphi-haastattelukierrosta jatkotoimenpiteiden muokkaamisessa, siten, että analyysoija on koostanut noin reilun tusinan jatkotoimenpideaihoita ja pyytänyt panelisteja ottamaan kantaa niiden tärkeyteen Likert-asteikolla painoarvolla 1-5. Samalla on annettu mahdollisuus kommentoida aihiota ottamalla kantaa mm. tavoitteeseen, sisältöön, vastuutahoihin, toteutuskumppaneiden, rahoitustahoihin ja alustavaan toteutusaikataulun. Tämän jälkeen analyysoija ja raportoiija on viimeistellyt hankeaihiot ja liittänyt ne raporttiin mainittuine tekijöineen ja suosituksineen. Tämä osio oli mukana, kun EU:n komissio arvioi EU:n alueellisia ennakoitukäytäntöjä ja nosti tämän ns. Työvoiman ja koulutuksen tarvetutkimuskäytännön hyväksi käytännöksi vuonna 2011. Delfoi-menetelmän hyödyntäminen mainittiin siinä erikseen. Tämä malli vaatii vastaamiseen motivointityötä, jotta riittävän monipuolinen ja uskottava vastaajajoukko vastaa kyselyyn etenkin haastattelusta ja analyysistä vastaavalta. Toimialatyöpajan tai JOP-verkostotiimin tai vastaavan jo olemassaolevan monipuolisen ryhmän käyttö esimerkiksi puolen tunnin tai tunnin ajan tulosten jatkojalostamiseen voisi olla ensiarvoisempi suositus.

Haastatteluiden toteutus pitää nähdä niin ikään huomiota ja resurssointia vaativana kohteena. Kokeilumielessä esimerkiksi TKI-hankkeella aloittaen, voisi kokeilla ratkaisuvaihtoehtoja haastattelijoiden valmennusmalleista yksityisiin buukkauspalveluihin tai toteuttajaverkoston yhteiseen haastatteluiden aikavarausten koordinoituihin yksikköön.

Käsiteltävät teemat

Eniten toivottiin käsiteltävän seuraavia teemoja työnantajahaastatteluissa. Teemat mainitsi yli puolet vastanneista. Teemat ovat tärkeysjärjestyksessä mainintojen määrän perusteella seuraavat:

- Työvoiman muutokset (lisäykset, vähennykset, rekryongelmat)
- Nykyisen henkilöstön koulutustarve (ei sisäiset koulutukset)
- Henkilöstön määrä ja rakenne (sis. työvoiman käyttöaste ja määrän kehityksen)
- Toimialatieto (mm. uudet toimintatavat ja osaamistarpeet eri ammattiteissa toimialalla)
- Suhdannenäkymät (nyt ja vuoden päästä)
- Kuvaus yrityksen toiminnasta ja ammattinimikkeet

Seuraavaksi eniten mainintoja saivat seuraavat (noin 40 % mainitsi ne tärkeimpien joukossa):

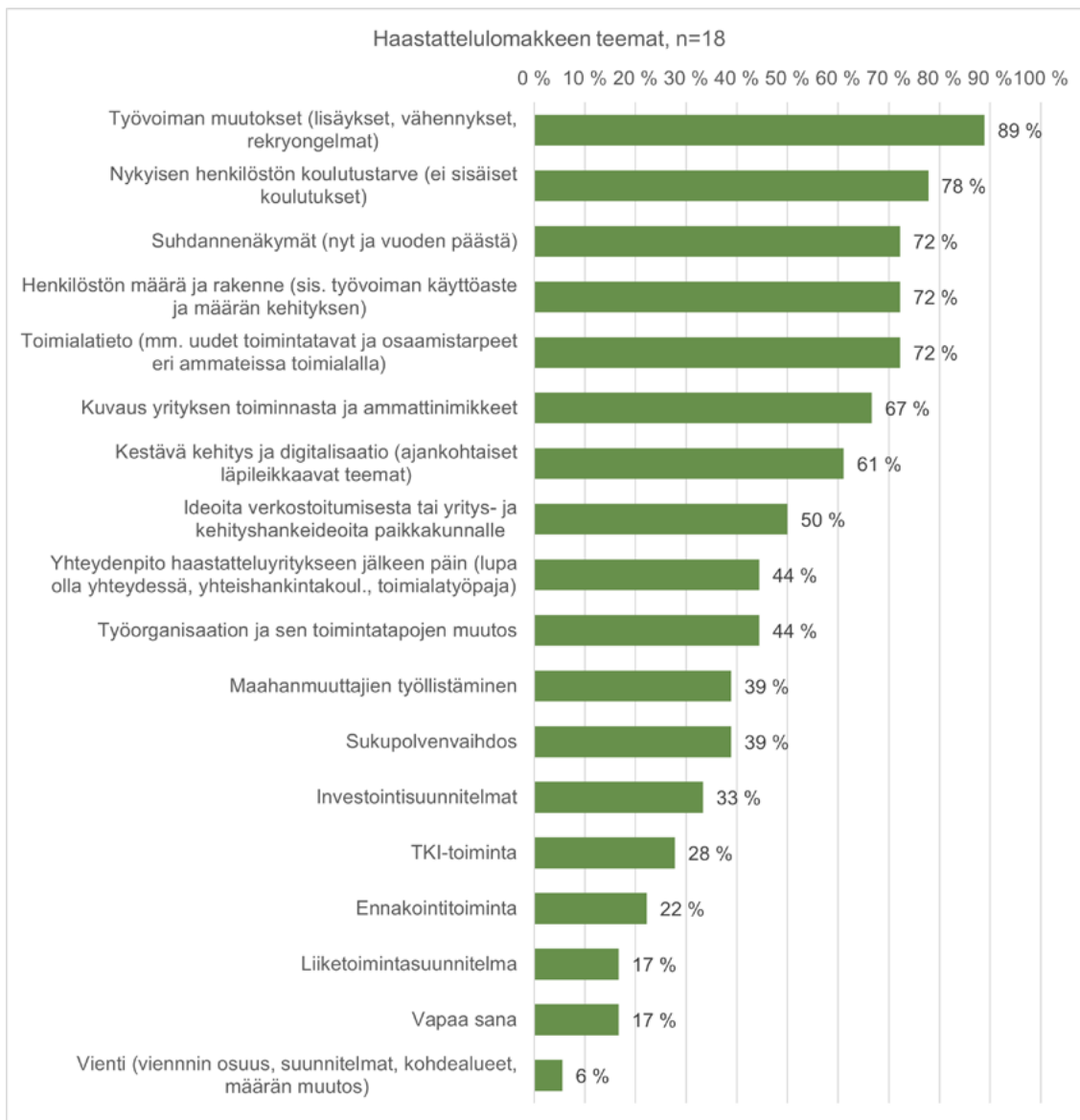
- Ideoita verkostoitumisesta tai yritys- ja kehityshankeideoita
- Yhteydenpito haastatteluyritykseen jälkeen päin (lupa olla yhteydessä, yhteishankintakoulutus, toimialatyöpajaan)
- Työorganisaation ja sen toimintatapojen muutos.

Työnantajahaastatteluista on aikaisempina vuosikymmeninä tehty Suomessa välillä aktiivisemmin, välillä vähemmän aktiivisesti. Todennäköisesti kuitenkin Kaakkois-Suomen ELY:n mallilla laajalla yhteistyöverkostolla ja rakenteella ei olla aikaisemmin onnistuttu toteutusta tekemään ainakaan toistuvana käytäntönä. Työnantajahaastatteluiden teemoja testattiin siten, että otettiin tiedossa olevan, muun muassa Varsinais-Suomen ELY-keskuksessa 2010-luvulla käytetty haastattelulomake. Sen teemasto on laaja ja ajatus on ollut, että kerralla ei käydä kaikkia lävitse, vaan lomake on ikään kuin valikko, josta valitaan ja päätetään kuhunkin haastatteluun tarpeelliset teemat. Osa teemoista on aina mukana, osa valinnaisesti. Tähän teemavalikkoon lisättiin kuitenkin Kaakkois-Suomen haastattelulomakkeeseen tulleet ajankohtaiset megatrenditeemat Kestävä kehitys ja Digitalisaatio. Testattavia teemoja oli yhteensä 18. Vastaaajia pyydettiin valitsemaan 8-10 tärkeintä teemaa.

Eniten toivottiin käsiteltävän seuraavia teemoja työnantajahaastatteluissa. Teemat mainitsi yli puolet vastanneista. Teemat ovat tärkeysjärjestyksessä mainintojen määrän perusteella seuraavat (Kuvio 27): 1) Työvoiman muutokset (lisäykset, vähennykset, rekryongelmat), 2) Nykyisen henkilöstön koulutustarve (ei sisäiset koulutukset), 3) Henkilöstön määrä ja rakenne (sis. työvoiman käyttöaste ja määrän kehityksen), 4) Toimialatieto (mm. uudet toimintatavat ja osaamistarpeet eri ammattiteissa toimialalla), 5) Suhdannenäkymät (nyt ja vuoden päästä), 6) Kuvaus yrityksen toiminnasta ja ammattinimikkeet.

Seuraavaksi eniten mainintoja saivat seuraavat (noin 40 % mainitsi ne tärkeimpien joukossa): 7) Ideoita verkostoitumisesta tai yritys- ja kehityshankeideoita, 8) Yhteydenpito haastatteluyritykseen jälkeen päin (lupa olla yhteydessä, kiinnostus yhteishankintakoulutukseen ja toimialatyöpajaan osallistumiseen), 9) Työorganisaation ja sen toimintatapojen muutos.

Vapaissa kommentteissa ehdotettiin, että "Yhteishankintakoulutusten tarve pitää olla lomakkeella". Toiseksi yksi kommentoija pohti, että suhdannenäkymät tulee joka tapauksessa esille lomakkeessa, tarvitseeko niitä kysyä erillisellä kysymyksellä. Koko paneelin testauksessa suhdannenäkymien kysymystä pidettiin kuitenkin tärkeimpien kysymysten joukossa, joten sillä perusteellakin kysymys on hyvä pitää mukana myös erillisenä ja asiaa selkeyttävänä.



Kuvio 27. Haastattelun tärkeimmät teemat. Mainitsijoiden osuus, Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Haastattelutavat, aikajänne, toteutusrytmi

- Teams- tai vastaava videohaastattelu koettiin parhaimmaksi haastattelumuodoksi ja painoarvoindeksillä ne saivat melko tärkeän painoarvon. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin kasvokkaista haastattelua. Puhe- ja videohaastattelun sopivuutta pidettiin näihin verrattuna vähemmän tärkeänä, se sai kohtalaisen tärkeän painoarvon.
- Ennakoinnin aikajänneä pidettiin ylivoimaisesti tärkeimpänä 1-3 vuoden lyhyen aikavälin aikajännettä. Se sai erittäin tärkeän painoarvoindeksi. Keskipitkän aikavälin 4-5 vuotta sai melko tärkeän indeksin. Pitkä aikaväli 6-10 vuotta juuri ja juuri kohtalaisen tärkeän indeksin.
- Toimialakartoitusten sopivin määrä per maakunta oli 2 kpl vuosittain. Hajontaa oli jonkun verran vaihteluvälin ollessa 1-5 sovellusta per vuosi.

Haastattelutavat. Toimialakartoituksen lähtökohta on alun perin ollut hankkia nimenomaan haastattelemalla syvempää ymmärrystä jonkun toimialan tilanteesta. Jos katsotaan esimerkiksi lähimpänä konseptia Suomessa muun muassa 2000-luvun alussa aktiivisessa käytössä ollutta konseptia, sen loppuraporttien nimiinkin kytkettiin työnantajahaastattelutermi. Esimerkiksi: Työvoiman ja koulutuksen tarvetutkimus 2009 – Yhteenvedo vähittäiskaupan työnantajahaastatteluista (Myllylä 2009). Painettavissa loppuraporteissa

pääotsake oli ”Yhteenveto vähittäiskaupan työnantajahaastatteluista”, joita mainittu ja toinen alaotsake ”Asiantuntijaraadin SWOT-analyysi” täydensivät.

Tässä nyt raportoitavassa vaikuttavuuskartoituksessa käy ilmi, että osallistujat ovat hyvin ymmärtäneet haastatteluiden merkityksen. Siten saadaan merkityksellistä tietoa, mitä ei kyselyin tai muutoin saataisi. Kasvokkain haastatteluissa siirtyy paljon hiljaista tietoa, mitä ei muutoin siirtäisi esimerkiksi kyselyin. Haastattelut toimivat myös merkittävänä verkostoitumisen luomismahdollisuutena. Joillekin oppilaitosten edustajille nimenomaan haastattelut olivat tärkein asia koko konseptissa, ei niiden pohjalta tuotettavat dokumentit (toisille, jotka eivät osallistuneet haastatteluiden toteutukseen, nimenomaan dokumentit olivat tärkein hyödynnettävä, joillekin taas kuullut tulosten esittelyt).

Ei ole siten lainkaan yllättävää, että henkilökohtainen haastattelu koetaan olevan ylivoimaisesti tärkein työnantajatiedon hankintatapa (Taulukko 7). Pandemian vuoksi ensimmäiset toimialakartoitukset jouduttiin tekemään Teamsissä. Tosin haastateltaville annettiin mahdollisuus valita myös kasvokkain haastattelu ”livenä”, mutta useimmat joko oman organisaation suosituksesta tai muusta syystä valitsivat Teams-haastattelun. Teams tai videohaastattelusta on tullut sitten voittopuolisesti kokemuksen myötä kasvokkain haastattelua jopa hiukan tärkeämpi malli, mitä voinee pitää jossain määrin yllättävänä. Jatkossakin tosin voisi olla hyvä tarjota kasvokkain haastattelua videohaastattelun rinnalla, vaikka on ennakoitavissa, että monet valitsevat Teamsin. Teams-säästää aikaa itse haastattelun toteutuksessa. Mutta toisaalta yrityskäynneillä voi aina oppia vielä enemmän, mitä ei haastattelussa pelkästään opi. Usein työnantajat ja yrittäjät myös näyttävät yrityksensä toimintoja ja saahan haastattelijaa ainakin itse käsityksen yrityksen ”fasiliteteista”, mikä sekin on oppimista. Tällainen yrityksessä suoritettu haastattelu saattaa luoda syvemmän muistijäljen ja auttaa ehkä myöhemmin yhteistyön rakentamisessa Teams-haastattelua paremmin.

Teams- tai vastaava videohaastattelu koettiin parhaimmaksi haastattelumuodoksi ja painoarvoindeksillä ne saivat melko tärkeän painoarvon (4,2, asteikon ollessa 1-5). Lähes yhtä tärkeänä pidettiin kasvokkaista haastattelua (4.1). Puhelinhaastattelun sopivuutta pidettiin näihin verrattuna vähemmän tärkeänä, se sai kohtalaisen tärkeän painoarvon (3,1). (Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.)

Pelkää itsenäistä vastaamista vaihtoehtona ei kysymyksessä testattu, koska lähtökohtaisesti se ei ole konseptiin kuuluva toimintatapa ja haastateltavat ovat sen myös näin tulkinneet monen muun vastauksensa perusteella. Jos itsenäisesti vastaamisen vaihtoehto olisi ollut testattavana, olisi sen voinut olettaa saaneen pienimmän painoarvon, koska vaihtoehdot saivat sitä suuremman painoarvon, mitä henkilökohtaisempia ne olivat ja tukivat siten haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusta.

Vapaissa kommentteissa haastattelumuotoja puolusteltiinkin seuraavasti: ”Mielestäni käynti, puhelu ja video toimivat kaikki. Pelkkä lomakkeen täyttäminen haastateltavalla ei sen sijaan riitä.” ”Teams- tai muu videohaastattelu säästää aikaa ja on henkilökohtainen, joten annan painoarvon 5.” (Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.)

Taulukko 7. Toimialakartoituksen haastattelumuodot ja sopiva ennakoinnin aikajänne. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Haastattelumuodot	Keskiarvo	Ennakoinnin aikajänne	Keskiarvo
Henkilökohtainen haastattelukäynti yrityksessä	4,1	1-3 vuotta (ns. lyhyt aikajänne)	4,7
Teams-tai vastaava videohaastattelu	4,2	4-5 vuotta (ns. keskipitkä aikajänne)	3,7
Puhelinhaastattelu	3,1	6-10 vuotta tai enemmän (ns. pitkä aikajänne)	2,5

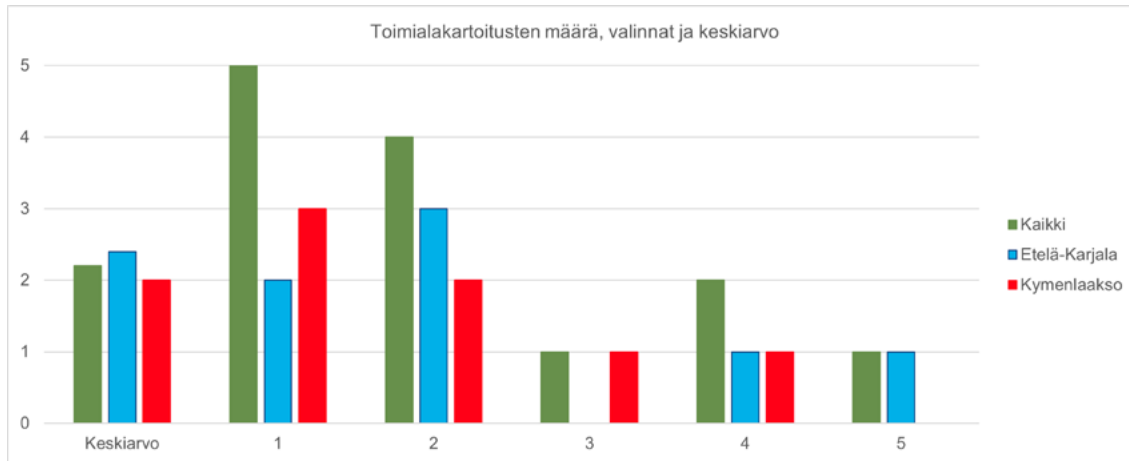
Ennakoinnin aikajänne. Haastattelutavan tapaan, ennakoinnin aikajänneestä oltiin varsin yksimielisiä. Erittäin tärkeällä painoarvolla 1-3 vuotta koettiin tärkeimmäksi aikajänneeksi (ks. edellinen taulukko). Melko tärkeänä pidettiin myös 4-5 vuotta. 6-10 vuotta tai enemmän oli juuri ja juuri kohtalaisen tärkeä. Tulosta voisi ajatella sovellettavan niin, että kysymysten pääpaino tulee olla 1-3 vuoden ennakoinnissa, mutta joitakin yksittäisiä kysymyksiä voidaan tarkastella myös keskipitkällä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä voidaan tarkastella esimerkiksi alaan vaikuttavia megatrendejä ja niiden vaikutuksia alaan pidemmälläkin aikavälillä.

Toimialakartoitusten määrä. Kolmetoista vastaajaa otti kantaa toimialakartoitusten määrään (Kuvio 28). Keskimäärin 2 olisi ryhmän mielipide. Hajontaa oli kuitenkin kohtalaisesti. Neljän mielestä sopiva määrä olisi 3-5, yhden mielestä 5 kartoitusta vuodessa. 2 kartoituksen kannalla vuodessa oli neljä vastaajaa.

Vapaiden kommenttien mukaan lukumäärää 1 toimialakartoitus per vuosi per maakunta perusteli kaksi vastaajaa seuraavasti: "Vähennetään toimialakartoitus koskettamaan yhtä toimialaa per vuosi ja kohdennetaan säästetty aika konkreettisiin toimenpiteisiin panostukseen." "Panostetaan yhteen toimialakartoitukseen / vuosi ja siihen, että saataisiin runsaasti haastatteluja sekä haastateltuja yritysten edustajia osallistumaan toimialatyöpajoihin tai johonkin muuhun foorumiin, jossa tuloksia käsitellään."

Lukumäärää 2 toimialakartoitusta vuodessa per maakunta perustelut olivat: "Määrä ei korvaa laatua. Ennenmin vähemmän itse kartoituksia ja keskitytään tulosten pureskeluun & hyödyntämiseen. Kartoitukset kärsivät helposti inflaatiosta, jos niitä tuotetaan hirvittävää tahtia. Resurssit eivät riitä ja julkistukset eivät kiinnosta. Mielestäni paras julkaisumäärä on yksi kartoitus keväällä ja yksi syksyllä per maakunta. Tähän tahtiin löytynee myös haastattelijoita."

Lukumäärää 4 toimialakartoitusta per vuosi kommentoitiin seuraavasti: "Jos vuodessa voidaan selvittää vain 4 toimialan tilanne, tämä on hidastempoinen väline nostamaan osaamistarpeisiin reagoinnissa." Vastaaja ilmeisesti kantoi huolta, että toimialoihin pitäisi olla jatkuvat tai riittävän usein tapahtuva päivityskosketus, jotta kaikkiin toimialoihin voidaan reagoida.



Kuvio 28. Sopiva toimialakartoitusten määrä. Vastausten jakauma. Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

Aikaisempien muiden maakuntien perusteella, muun muassa Varsinais-Suomen ELY-keskuksen käytännöissä oli 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä ns. TE-keskuksen tulostavuuksissa kuu- den toimialan kartoitus per vuosi. Etiäinen-hankeessa suositeltiin 2-4 toimialakartoitusta per vuosi per maakunta. Ottaen huomioon Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen roolin olla kahden maakunnan toimialakartoitusten tekijänä, voisi paneelin keskiarvoa 2 toimialakartoitusta / maakunta pitää kohtuullisena. Kaikista tärkeimpänä voisi pitää sitä, että käytäntöä sovelletaan vuosittain, jolloin resurssien tai tarpeiden mukaan, on mahdollista skaalata toimialakartoitusten määrää.

Monistettavuus valtakunnallisesti

Tarve ja skaalautuvuus

- Konseptin tarvetta ja käyttöä valtakunnallisesti perusteltiin etenkin sillä, että se auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Konseptin käytössä eri alueet voisivat hyötyä toisten tuottamasta tiedosta. Konsepti vastaa eri toimijoiden jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Konseptilla tuotettavaa tietoa pidetään merkityksellisenä.
- Konseptin skaalautuvuutta perusteltiin erityisesti sillä, että sen toimialakohtaiset raportit ovat sellaisenaan skaalattavissa muille alueille. Lisäksi skaalautuvuutta perusteltiin sillä, että konsepti toimii eri toimialoilla ja toteutuksen verkostomalli on skaalattavissa.

Toimialakartoituksen suurin tarve ja levittämisen syy liittyy siihen panelistien mukaan, että se auttaa (toimialan) kokonaisuuden hahmottamisessa (Taulukko 8). Kyse on yhteisen tilannekuvan luomisesta ja eri toimijoiden roolin ymmärtämisestä, kehittämistarpeiden tunnistamisesta ja niihin vastaamisesta. ”Auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa” vaihtoehto sai erittäin tärkeän indeksin, 4,5. Konseptin tarvetta ja käyttöä valtakunnallisesti perusteltiin etenkin sillä, että se auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Konseptin käytössä eri alueet voisivat hyötyä toisten tuottamasta tiedosta. Konsepti vastaa eri toimijoiden jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Konseptilla tuotettavaa tietoa pidetään merkityksellisenä.

Taulukko 8. Toimialakartoituksen tarve valtakunnallisesti. Delfoi-paneelin 2. kierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Monistettavuus: tarve	Keskiarvo
Auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa	4,5
Eri alueet voisivat hyödyntää soveltuvin osin muiden alueiden tuottamaa tietoa	4,3
Vastaa eri toimijoiden jatkuvan oppimisen tarpeen haasteeseen	4,2
Tarvetta tällaiselle sapluunalle on	4,1
Tuotettava tieto on merkityksellistä	4,1
Työvoiman ikääntyminen lisää sapluunan tarvetta	3,5

Toiseksi valtakunnallisen eri alueilla tehtävien toimialakartoitusten hyöty olisi siinä, että alueet voisivat oppia ja ennakoida toisilta alueilta muun muassa julkistettavien toimialaraporttien kautta. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla monet asiat ilmenevät ensin, ja muilla alueilla voidaan usein ennakoida kehityksen joiltakin osin olevan samantapainen, ainakin joissakin tapauksissa (esimerkiksi suhtautuminen maahanmuuttajataustaisten työllistämiseen tulee luontevammaksi eri toimialoilla).

Konsepti vastaa myös jatkuvan oppimisen haasteeseen. Esitettyjen valtakunnallisten jatkuvan oppimisen linjausten mukaisesti 1) jatkuva oppiminen on osa työelämää, 2) sen saavutettavuudesta ja 3) palvelujärjestelmästä on huolehdittava. Toimialakartoitus vastaa näihin. Panelistikommentin mukaan ”Toimialakartoituksella tuotettu tieto on merkityksellistä, kun se johtaa toimenpiteisiin.” Toimialatieto on itsessään dynamisoiva ja liikkeelle paneva voima, kun sen lähtökohta on pitkälti työnantajien ja yritysten näkemyksissä, jolloin se herättää vastaanottajassa luottamuksen tiedon relevanttisuudesta. Tiedon takana uskotaan olevan todellinen tarve.

Toimialakartoitus on myös skaalattavissa. Tämä tarkoittaa, että nykyiset keskeiset käytännöt voidaan helposti ottaa käyttöön myös muualla ilman erityisempiä räätälöintitoimenpiteitä. Konseptin verkoston toteutusmalli on skaalattavissa ja konsepti toimii eri aluetasoilla ja alueilla. Toimialakohtaiset raportit voidaan tuottaa samalla tavalla ja ne ovat vertailukelpoisia toisten alueiden kanssa. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Toimialakartoituksen skaalautuvuus. Delfoi-paneelin 2. kierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Monistettavuus: skaalautuvuus	Keskiarvo
Toimialakohtaiset raportit	4,5
Toimialakonsepti toimii eri toimialoilla ja alueilla	4,3
Verkoston toteutusmalli olisi skaalattavissa	4,3

Pullonkaulat ja sudenkuopat

- Suurimpina haasteina monistettavuudessa on vastaajien mukaan Yritysten saaminen haastateltaviksi, Yritysten ja työnantajien osallistuminen toimialatyöpajoihin sekä kiinnostuksen ylläpito.
- Haasteina mallissa on myös Haastatteluresurssit, opettajien ajankäyttö työn ohessa sekä Konkreettisten jatkotoimenpidesuosittelujen puuttuminen.

”Yritysten saaminen haastateltavaksi tai toimialatyöpajoihin” koettiin melko tärkeänä pullonkaulatekijänä (indeksi 4,3 asteikolla 1-5) (Taulukko 10). On luonnollista, että vastattaessa osaamis- ja koulutustarpeisiin etenkin lyhyellä aikavälillä, muutaman vuoden aikajänteellä, vastaaminen on mahdotonta, jos ei kysytä tarpeita yrityksiltä ja työnantajilta, jotka tietävät tarpeet. Tosin voidaan väittää ja usein väitetään, että yrityksetkään eivät aina tarkkaan ottaen tunnista tarvetta tai ainakaan parasta ratkaisua siihen ja joskus myös esimerkiksi oppilaitoksen edustaja voi tässä auttaa. Mutta yhtä kaikki, tämä vaatii vuorovaikutusta yrityksen ja lisäarvoa tarjoavan toimijan, oppilaitoksen, TE-toimiston, yrityspalvelun tai muun edustajan kanssa. Näin ollen koko konseptin toteutus nojaa sen varaan, että yrityksistä ja työnantajista saadaan tietoa ja haastattelutekniikka on tässä vaikuttavuuskartoituksessa jo monissa kohdin osoitettu olevan paras menetelmä. Kysymys ja pohdinta pitäisikin asettaa niin, että miten saadaan yritykset suostumaan haastatteluun? Vastaavasti on hyvä, lähes välttämätön tavoite, että yritysten edustajia on mukana rikastuttamassa antamansa tiedon pohjalta käytävää keskustelua, kun toimialatyöpajassa pyritään oppilaitosten ja muiden toimijoiden kanssa purkamaan tiedot toimenpiteiksi. Kun yritykset saadaan mukaan haastatteluihin, ja toimialatyöpajoihin, on kiinnostusta ylläpidettävä. Paitsi, että em. tapahtumat voidaan pyrkiä hoitamaan niin, että ne ovat itsessään positiivisia kokemuksia, on syytä kiinnittää erityistä huomiota palauteinformaatioon yrityksille ja työnantajille sekä laajemmin viestintään, jossa tuodaan tuloksia, toimenpiteitä ja hyötyjä esille.

”Haastatteluresurssit, opettajien ajankäyttö työn ohessa” koetaan myös melko tärkeäksi haasteeksi (4,1). Vaikuttaa siltä, että oppilaitoksissa usein opettajien ajankäyttö on sidottu etukäteen vuosisuunnitelmiin niin, että on haastavaa saada heitä haastatteluresursseiksi, vaikka muutaman haastattelun tekeminen muutaman korkeintaan muutaman vuoden välein, palvelisi erittäin hyvin opetuksen tavoitteita, kuten työelämän ja oppilaitosten vuorovaikutusta. Käytännön ratkaisuna on ollut arvioitavissa sovelluksissa etenkin korkeakouluissa käyttää etenkin TKI-henkilöstöä haastatteluihin, opettajat ovat olleet enemmän valmiin tiedon saannin kohteina. Toinen päätavoite tulisi olla, että kun toimialakartoitus liittyy opettajan opetusalaan, hän osallistuisi toimialatyöpajaan, mutta siihenkin osallistuminen saatetaan kokea ylimääräisenä työnä. Tärkeää olisikin, että toimialakartoitus nähtäisiin organisaatiossa johtoa myöten tärkeänä ja sillä olisi paikka arkisessa työssä.

Taulukko 10. Toimialakartoituksen valtakunnallisen monistamisen pullonkaulat ja ”sudenkuopat”. Delfoi-paneelin 2. kierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Monistettavuus: sudenkuopat	Keskiarvo
Yritysten saaminen haastateltaviksi, kiinnostuksen ylläpito	4,3
Yritysten ja työnantajien osallistuminen toimialatyöpajoihin	4,3
Haastatteluresurssit, opettajien ajankäyttö työn ohessa	4,1
Konkreettisten jatkotoimenpidesuosittelujen puuttuminen	4,1
Potentiaalisten haastateltavien yritysten lista	3,5

Kommenteissa esimerkiksi todettiin seuraavasti: ”Opettajien tulisi pystyä löytämään paremmin aikaa työelämäyhteistyöhön. Työelämäyhteistyö on yksi opettamisen kulmakivi.” Toiseksi todettiin, että ”Yksi haaste on se, että yritykset eivät ole valmiiksi tietoisia tästä, vaan haastateltavan tehtävänä on kertoa ja houkuttaa yritys vastaamaan. Lisäksi haastateltava joutuu etsimään oikean kontaktihenkilön. Nämä olisi hyvä tehdä valmiiksi koordinaation toimesta, jolloin säästetään oppilaitosten haastattelijoiden työtä ja motivoidaan heitä ehkä paremmin mukaan.” Aiemmin jo viitattiinkin tässä raportissa, että haastattelijoiden valmennuksen kautta voidaan vaikuttaa myös onnistumisiin haastatteluissa kuvaamalla haastattelun vaiheet, haasteet ja ratkaisut riittävällä tarkkuudella.

Tässä yhteydessä on syytä myös muistaa, että haastatteluiden tekemisessä ja koko konseptissa on erittäin tärkeä lähtökohta ollut verkostoyhteistyö niin, että nimenomaan TE-toimistot ja oppilaitokset voisi-

vat tehdä haastatteluja yhdessä ja jakaa tietoa ja palvelutarpeita. Tämän yhteistyön ylläpitäminen on yksi onnistumisen salaisuus ja haaste, jolloin haastatteluresurssit oppilaitoksissa tukevat TE-toimiston työtä ja päivävastoin. Tässä näyttää yksi tekijä olevan se, että toimialavalintojen pitäisi palvella molempien tahojen tarpeita tai intressejä, jotta organisaatiot antavat riittävät haastatteluresurssit käyttöön. Toimialavalinnoissa taas tärkeää on vaikuttavuuden kannalta, että se ei lähde organisaatioiden vaan viime kädessä alueen tarpeista käsin.

Sudenkuopaksi voi tulla vastaajien mielestä myös se, että prosessissa ei saada synnytettyä konkreettisia jatkotoimenpiteitä (”Konkreettisten jatkotoimenpidesuosittelujen puuttuminen”, 4, 1). Vaikka tuotettu tieto vaikuttaa ja suuntaa toimenpiteitä panelistien mukaan, on kuitenkin erittäin tärkeää, että pyritään konkretisoimaan jatkotoimenpideaihoita otsaketasoa pidemmälle, määrittelemällä aihoiden keskeisiä sisältöjä, toteuttajatahoja, vastuutahoja ja viestimään näistä kohderyhmälähtöisesti.

Myös ”Potentiaalisten haastateltavien yritysten lista” ylsi melko tärkeälle pullonkaulatekijätasolle (3,5). Kartoituksissa on pyritty monipuoliseen yritysraenteeseen. Riippuen haastateltavasta, jotkut yritykset on ehkä koettu vähemmän tärkeäksi haastateltavan kannalta. Esimerkiksi korkeakoulut hakevat tyypillisesti ehkä hiukan isompaa työnantajaa tai muutoin korkeasti koulutettuja tarvitsevaa. Ammatillisella tasolla painopiste saattaa olla myös pienemmissä yrityksissä. On luonnollisesti tärkeää ymmärtää myös, että yritykset ovat erilaisissa vaiheissa ja monella pienyrittäjällä on vaikeuksia jopa oman palkan maksun kanssa, välttämättä työvoimapula ei ole sellaisen yrityksen suurin pullonkaula vaan kenties asiakashankinta ja myynti.

Tietojärjestelmät

- Eniten toivottiin hyödynnettävältä tietojärjestämältä sitä, että Tietojen tallennus pitäisi onnistua vaiheittain.
- Toiseksi odotettiin, että Yhteenvetoraportit haastatteluista nykyistä automaattisemmin ja että olisi Yhteinen tallennusjärjestelmä, josta yrityskohtainen tarve- ja toimenpidetieto on toteuttajaverkoston jäljitettävissä.
- Lisäksi juuri ja juuri melko tärkeään luokkaan nousi toivomus Järjestelmään tarvitaan lisää tekoälyä.

Tietojärjestelmät ja tekemisen alustat ovat nykyajan toteutuksessa välttämättömiä. Eniten toivottiin hyödynnettävältä tietojärjestämältä (ks. Taulukko 11) sitä, että (1) Tietojen tallennus pitäisi onnistua vaiheittain. Anonymisuus- ja tietosuojasyistä päädyttiin ennen MaRan toimialakartoitusta tallennusratkaisuun, jossa haastattelijan toimesta ei luoda yksilöivää tunnusta haastattelulomakkeelle vaan se kerran tallennettu lomake kirjautuu osaksi aineistoa. Teknisesti tämä edellytti sitä, että haastattelu tallennetaan kerralla.

Toiseksi odotettiin, että (2) Yhteenvetoraportit haastatteluista nykyistä automaattisemmin. Käytännössä yhteenvetoraportit tietyllä tarkkuudella tulevat hyvinkin automaattisesti nykyisestä järjestelmästä, mutta prosessissa on katsottu, että sellaisinaan niitä ei toimiteta eteenpäin ilman analyysiä.

Kolmanneksi toivottiin, että olisi (3) Yhteinen tallennusjärjestelmä, josta yrityskohtainen tarve- ja toimenpidetieto on toteuttajaverkoston jäljitettävissä. Tämäkin ominaisuus on periaatteessa olemassa kartoituk-

sen käytössä olevassa eDelphi-järjestelmässä niin, että tietojenkäsittelijän mandaatin saanut, tällä hetkellä ELY-keskuksessa, pystyy toteamaan yksittäisen yrityksen tarpeet.

Lisäksi juuri ja juuri melko tärkeään luokkaan nousi toivomus (4) Järjestelmään tarvitaan lisää tekoälyä. Mitä tekoälyllä tarkoitetaan, vaatisi selvittämistä. Kun tietokantaan kertyy aineistoa, joitakin vertailuja, trendejä tai tekoälyn suorittamia toimia voisi olla mahdollista toteuttaa nykyisenkin järjestelmän puitteissa. Olennaista kai on määritellä tarve lähtökohdaksi. Edellä mainitut ylsivät panelistien arvioissa vähintään melko tärkeälle tasolle (3,5 tai yli).

Kohtalaisen tärkeälle tasolle ylsi (5) eDelphi toimii alustana hyvin (nykyinen käytössä oleva). Kuten em. kohtien kommentteista käy ilmi, eDelphi-taipuu ”teoriassa” ja käytännössäkin moniin toiveisiin, mutta joko ominaisuuksia ei ole aktiivisesti pyritty käyttämään tai niitä ei ole koettu niin tärkeäksi, että tässä vaiheessa niitä olisi pyritty käyttämään. Toinen kysymys on, että ovatko ne käytännössä siten käyttäjäystävällisiä ja käytettäviä ominaisuuksia, kuin mahdollisesti toivotaan vai pitäisikö niitä yhteiskehittää siihen suuntaan toimialakartoitusprosessin erityistarpeet huomioiden. Todennäköisesti kuitenkin tarve ja toimijoiden valmius käyttää ominaisuuksia on usein pienempi kuin tekninen valmius.

(6) Yleiset asiat yhteisen järjestelmän tietokantaan ja yrityskohtaiset akuutit tarpeet haastatteluorganisaation omaan CRM:ään (asiakastiedon hallintajärjestelmään). Tämä olisi yksi tapa, jos ajatellaan, että haastatteluorganisaatioita on monia. Näin käytännössä ilmeisesti on myös toimittu. Esimerkiksi eräs haastateltava totesi 1. kierroksella, että heidän haastattelijat kokoontuivat haastattelun jälkeen yhteen, jakoivat tiedot ja kokemukset, niistä tehtiin lista ja niihin reagointistrategia. On myös toimittu niin, että JOP-ryhmässä on jaettu tietoa yleisellä tasolla joidenkin yritysten tiedetyistä tarpeista ja annettu tarkempaa tietoa taholle, joka on pyrkinyt tarpeeseen reagoimaan, jos yritys on antanut luvan tiedon käyttöön.

Seitsemänneksi tärkeimpänä nähtiin, että voisi olla (7) Muu oma ohjelma-alusta (esim. Webropol tai Microsoft Forms -pohjalle). Webropolia kokeiltiin nyt käytössä olevan kyselylomakkeen täytöksi Etiäinen hankkeen pilotissa (Myllylä & Vántinen 2020, sivut 85, 162, 188). Jossain määrin pilotissa tuotetut yhteenvetoraportit koettiin vaikeaselkoisiksi, mikä saattoi johtua siitä, että kysymysten muotoilussa ei huomioitu riittävästi alustan ominaisuuksia tai vaihtoehtoisesti ohjelmistoa olisi pitänyt muokata kysymykset ja niiden yhteenvedo huomioivaksi. Vähemmän tärkeänä tässä testauksessa oli (8) Toimialakohtaiseen ennakkointiin vajaa 10 vuotta sitten ELY-TEM yhteistyössä ”tarkoitukseen” kehitetty kyselypalvelu herätettävä henkiin (Webropol-pohjainen). Esimerkiksi viime mainittu kohta olisi voinut tarvita enemmän kuvausta, jotta kysymykseen tyypillinen itsenäinen vastaaja olisi mieltänyt ajatuksen varmuudella oikein.

Tietojärjestelmistä keskustelu on vaativaa ja eri toimijoilla on eri näkökulma alustaan, kuten haastattelijan, tallentajan, tietokantakäyttäjän, tietojenkäsittelijän, yhteenvetoraporttien tekijän. Vapaisissa kommentteissa kohtaa kommentointiin vain niukasti, mikä yhtäältä osoittaa, että nykyisen alustan kanssa on tultu kohtuudella toimeen. Vapaisissa kommentteissa todettiin...”Ajatushan alun perin oli, että tiedot tallennetaan yhteiseen tietokantaan (eDelphi). Kaikkien haastatteluiden tulokset ovat myös kaikkien käytössä.” Kun toimialakartoituskäytäntö otettiin käyttöön kevästä 2020 alkaen aloittaen toiminta syksyllä 2020, tietojärjestelmää valittaessa lähtökohdana oli, että kaikilla ainakin sovittavilla osapuolilla olisi teknisesti mahdollisuus päästä tietokantaan. Tällainen mahdollisuus oli olemassa teknisesti ja sopimuksen puitteissa rajatulla kapalemäärälle henkilöitä ainakin vuonna 2020 ja oletettavasti myös 2021 sekä yhä edelleen.

Tietojärjestelmäasiaa voisi olla hyvä lähestyä TKI-hankkeella etenkin, jos on nähtävissä ja tavoitteena, että toimialakartoitukselle on valtakunnallista kysyntää ja sitä halutaan kehittää koordinoitusti ja hyötyä valtakunnan tasolla aluetason tuottamista toimialaraporteista maksimaalisesti. Hanke voisi jakaantua 2-4 vaiheeseen, tarveselvitykseen, yleissuunnitteluun ja toteutussuunnitteluun/toteutukseen. Osiot voisivat olla itsenäisiä eri hankkeina ja ajankohtina toteutettavissa. Tärkeää olisi, että ei lähdetä ”koodaamaan” ennen kuin tarve, visio, järjestelmän arkkitehtuuri on tarkoin mietitty, kuvattu ja jäsennelty.

Taulukko 11. Odotukset tietojärjestelmältä toimialakartoituksessa. Delfoi-paneelin 2. kierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Monistettavuus: tietojärjestelmät	Keskiarvo
Tietojen tallennus pitäisi onnistua vaiheittain	4,2
Yhteenvetoraportit haastatteluista nykyistä automaattisemmin	4,0
Yhteinen tallennusjärjestelmä, josta yrityskohtainen tarve- ja toimenpidetieto on toteuttajaverkoston jäljitettävissä	4,0
Järjestelmään tarvitaan lisää tekoälyä	3,6
eDelphi toimii alustana hyvin (nykyinen käytössä oleva)	3,3
Yleiset asiat yhteisen järjestelmän tietokantaan ja yrityskohtaiset akuutit tarpeet haastatteluorganisaation omaan CRM:ään (asiakastietojärjestelmään)	3,3
Muu oma ohjelma-alusta (esim. Webropol tai Forms -pohjalle)	3,0
Toimialakohtaiseen ennakointiin vajaa 10 vuotta sitten ELY-TEM yhteistyössä "tarkoitukseen" kehitetty kyselypalvelu herätettävä henkiin (Webropol-pohjainen)	2,4

Viestinnän rooli ja levittämisen organisointi

- Erittäin tärkeää on, että Osallistuvat organisaatiot, yritykset ja työnantajat sekä toteutusverkosto ovat osa konseptin sisäistä viestintää
- Melko tärkeää on, että tuloksilla on Maakunnittainen tiedonjakopaikka tuloksille (esim. maakuntaliitolla) ja että (Lehdistö)Tiedote tuloksista tulisi kytkeä osaksi konseptia
- Melko tärkeää on myös Ennakointikonseptin hyötyjen korostaminen ja Henkilökohtainen kertominen ja viestittäminen (ei vain dokumenttien tms. jakaminen)
- ELY-keskuksia pidetään valtakunnallisessa monistamisessa erittäin tärkeinä koordinaatitahoina. Lähes yhtä tärkeitä ovat isommat oppilaitokset.
- Melko tärkeinä koordinaatitahoina koetaan maakuntien liitot, OPH - Jatkuvan oppimisen ja työelämän palvelukeskus JOTPA sekä TEM – työ- ja elinkeinoministeriö.

Viestintä. Viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, prosessin aikaiseen ja jälkeiseen. Tärkeimpänä pidettiin sisäistä viestintää siten, että toimialakartoituksen toteutukseen osallistuvat organisaatiot, haastateltavat yritykset ja työnantajat tulevat hyvin informoiduksi prosessin eri vaiheissa (painoarvoindeksi 4,5 asteikko 1-5) (Taulukko 12).

Melko tärkeää on, että on Maakunnittainen tiedonjakopaikka tuloksille (esim. maakuntaliiton sivusto) (4,2) ja että (Lehdistö)Tiedote tuloksista (4,2) tulisi kytkeä osaksi konseptia. Etelä-Karjalaan toivottiin oma tiedonjakopaikka ja vähintään niin, että nykyisin Kymenlaakso ennakoi -sivuston kautta jaettavien tietojen yhteydessä korostettaisiin, että sivustolta löytyy myös Etelä-Karjalan tiedot. Tiedote tehostaisi myös sisäistä viestintää, kun ydintuloksia tiivistetään helposti luettavaan ja välitettävään muotoon. Tiedotteen laadinta myös pakottaa tiivistämään ja valitsemaan keskeiset "nostot" ja edistettävät asiat ja tukee siten parhaimmillaan jatkotoimenpiteiden tunnistamisen ja vaikuttamisen prosessia osaltaan.

Toimialatyöpajan jälkeen olisivat tämänhetkisen prosessin mukaisesti keskeiset tulokset siinä määrin dokumentoitu, että sen yhteyteen voisi laatia tiedotteen tuloksista. Tiedote olisi helppo levittää myös sosiaalisessa mediassa. Jatkuva viestintä palvelisi myös yritysten ja muiden toimijoiden sitoutumista prosessiin, kun nähdään mitä haastatteluista seuraa ja miten tulokset vaikuttavat myös laajemmin viestinnän kautta.

Melko tärkeää on myös Ennakointikonseptin hyötyjen korostaminen (4,1) ja Henkilökohtainen kertominen ja viestittäminen (3,8) (ei vain dokumenttien tms. jakaminen). Hyötyjen jatkuva esille nostaminen ja myös suullinen kerronta on tärkeä osa viestintää. Joillekin panelisteille tärkein "suhde" prosessiin on tulosten kuuleminen esitelmänä (joillekin taas dokumentti henkilökohtaiseen sähköpostiin) jne. Tämä kävi ilmi muun muassa Delfoi-paneelin 1. haastattelukierroksen kommentteista.

Taulukko 12. Viestintä toimialakartoituksessa. Delfoi-paneelin 2. kierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Monistettavuus: viestintä	Keskiarvo
Osallistuvat organisaatiot, yritykset ja työnantajat sekä toteutusverkosto ovat tärkeä osa konseptin sisäistä viestintää	4,5
Maakunnittainen tiedonjakopaikka tuloksille (esim. maakuntaliitolta)	4,2
(Lehdistö)Tiedote tuloksista tulisi kytkeä osaksi konseptia	4,2
Ennakointikonseptin hyötyjen korostaminen	4,1
Henkilökohtainen kertominen ja viestittäminen (ei vain dokumenttien tms. jakaminen)	3,8

Koordinointi. Alueelliset toimijat osoittautuivat tärkeimmiksi toimialakartoituksen koordinoijaksi valtakunnallistakin levittämistä ajatellen (Taulukko 13). ELY-keskuksia pidetään valtakunnallisessa monistamisessa erittäin tärkeinä koordinaatitahoina (painoarvo 4,5). Lähes yhtä tärkeitä ovat isommat oppilaitokset (4,4). Tämä voisi puoltaa bench marking -tyyppisen mallin toimivuutta toimialakartoituksen levittämisessä. Melko tärkeinä koordinaatitahoina koetaan maakuntien liitot, OPH -Jatkuvan oppimisen ja työelämän palvelukeskus JOTPA sekä TEM – työ- ja elinkeinoministeriö.

Myös OPH:n syksyllä 2021 hallitusohjelman ja päätösten mukaisesti perustettu Jatkuvan oppimisen ja työelämän palvelukeskus, JOTPA, nähtiin melko tärkeänä koordinoijamahdollisuutena (3,9), samoin TEM, työ- ja elinkeinoministeriö (3,7). Valtakunnan tason toimijat voisivat Ruotsin mallin mukaisesti velvoittaa alueita työnantajahaastatteluihin tulosvastuullisesti. Ruotsissa asiasta vastaa työministeriö. Suomessa koordinaatiossa voisi olla myös OPH. Suomessa ainutlaatuista on Kaakkois-Suomessa laaja yhteistyö työnantajahaastatteluiden toteutuksessa akselilla ELY-TE-toimisto-oppilaitokset ja muut tahot. Juuri oppilaitosten ja TE-toimistojen/ELY-keskusten välinen yhteistyö on itsessään tekijä, joka voi ratkaista monta kohtaantongelmaa, kun tieto kulkee paremmin tarvitsijoille. Sikäli olisi hyvinkin perusteltua, että Suomessakin valtakunnantaso tukisi alueellisia työnantajahaastatteluita ja myös kokoaisi omaa valtakunnallista synteesitietoa niistä toimialaraportteihin.

Taulukko 13. Koordinaatio toimialakartoituksessa. Delfoi-paneelin 2. kierros, asteikko 1-5, jossa 1 vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä.

Monistettavuus: koordinaatio	Keskiarvo
1. Ely-keskukset	4,5
2. Isommat oppilaitokset	4,4
3. Maakuntaliitot	4,1
4. OPH:n jatkuvan oppimisen ja työelämän palvelukeskus JOTPA	3,9
5. TEM - työ- ja elinkeinoministeriö	3,7

Toimialojen valinta ja public private -kumppanuus

Toimialojen valinnan perusteita voisivat olla

- Ala on uusi ja tuntematon
- Ala on nopeasti kasvava
- Ala voi olla rakennemuutoksen alainen esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönoton vuoksi
- Ala voi olla päättäjillä uusi tai jäsentymätön
- Ala näyttäisi ajautuvan matalasuhdanteeseen ja on volyymiltaan merkittävä työllistäjä, on tarvetta varautua muutokseen koulutuksen kautta.
- Muut syyt.

Public-private -toteutuksen mahdollisuuksia muun muassa yksityisiä kouluttajia toimialatyöpajoihin kutsuamalla, haastatteluajkojen varaamisessa ja tuotekehittelyssä.

Toimialojen valinta. Delfoi-haastattelussa ei tarkemmin käsitelty perusteita, miten toimialat valitaan. Ammattibarometri antaakin yhtäältä tietoa kohtaanto-ongelmista määrätyillä toimialoilla, joihin toimialakartoituksella puuttamalla, voidaan luoda tasapainoa. Myös yrittäjäjärjestöjen ja suoran yrityspalautteen merkitys voi olla suuri, kun pohditaan alueen todellista tarvetta ja toimialan mahdollisuuksia. Toimialakartoituksen merkitys voi olla suuri myös kriisien yllättäessä. Esimerkiksi jotkut alat kärsivät tai joutuvat muutokseen pandemian, sodan tai muun yllättävän tekijän vuoksi. Toimialakartoitusta on keino luoda nopeasti tilannekuva toimialasta ja sen tarpeista ja vastata haasteisiin oppilaitosten ja muiden toimijoiden yhteistyöllä. Esimerkiksi seuraavia voisi pitää valintakriteerien perusteina yhtäältä: 1) Ala on uusi ja tuntematon, 2) Ala on nopeasti kasvava, 3) Ala voi olla rakennemuutoksen alainen esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönoton vuoksi, 4) Ala voi olla päättäjillä uusi tai jäsentymätön, 5) Ala näyttäisi ajautuvan matalasuhdanteeseen ja on volyymiltaan merkittävä työllistäjä, on tarvetta varautua muutokseen koulutuksen kautta, ja 5) Muut syyt.

Viime kädessä on kuitenkin tärkeää, että toimialavalinnat tehdään yhteisesti ja eri toimijoita, kuten TE-keskusta, yrittäjäjärjestöjä kuullaan oppilaitosten lisäksi ennen valintaa. Malli toimiikin hyvin muun muassa Kymenlaaksossa sikäli, että nämä toimijat ovat edustettuina ns. Ennakointiryhmissä, joka valmistelelee toimialakartoitusesitykset Ennakointiryhmän päätettäväksi. Mikäli todellista alueen työelämän tarvetta ei pystytä ottamaan toimialakartoitusten valinnan perusteeksi, oppilaitospainotteinen mielipide helposti vahvistaa oppilaitosten omia jo tehtyjä koulutusrakenteita todellisen tarpeen sijaan. Paras lopputulos tulee, kun eri näkökulmat ja perusteet kootaan yhteen ja tehdään valinta sen jälkeen yhdessä harkiten.

Public-private -kumppanuus. Public-private -toteutukseen pyydettiin ideoita panelisteilta. Aiheeseen saatiin kuusi kommenttia. "Tässä olisi huomioitava myös yksityiset koulutus- ja rekrytointialan yritykset." On tärkeää huomata, että myös yksityisten, ei OKM:n (opetus- ja kulttuuriministeriön) järjestämisluvala tai vapaan sivistystyön toimijoina toimivien rooli voi olla merkittävä muun muassa kouluttajina, tietolähteenä ja osallistujana toimialatyöpajoissa, mutta myös tulosten toimeenpanijana. Kun kouluttaja termi viedään lähemmäs valmentaja-termiä, yksityisten rooli voi edelleen korostua. Usein yksityiset kouluttajat tai valmentajat ratkovat yrityksen ongelmia sisältäpäin. Esimerkiksi auttavat asiakashankinnan, myynnin, johtamisen, tiedonhallinnan tms. kulloinkin kriittisen kasvutekijän haltuunottoon tapauskohtaisesti. Tämä edellyttää kouluttaja-valmentajalta yritystoiminnan ymmärtämistä sisältä päin ja usein omaa yrittäjäyyskokemusta. Kyse on osaamisesta, mutta ei suoranaisesti aina "pitkän kaavan mukaan" kouluttamisesta. Näin yksityisten kouluttajien ja valmentajien kautta autettaisiin toimialan yrityksiä kehittymään ja kasvamaan, mikä loisi kysyntää oppilaitoksissa laajemmin muille tutkinto- ja jatkuvan oppimisen muille palveluille.

Haastattelijoiden ostamista ei pidetty välttämättä hyvänä. "Ostamalla saataisiin riittävä määrä haastattelijoita, mutta samalla se veisi tiedon kauemmas toteuttajista." "Vaikuttavuus on suurempi mitä enemmän toimijat itse osallistuvat. Kai olisi helpointa aina ostaa tieto ulkoa, mutta häviääkö siitä tämän jutun ydin?" "Kun eri tahot haastattelevat, tulokset eivät aina ole kovin tasalaatuisia. Siitä näkökulmasta tämä voisi olla hyvä vaihtoehto. Voisi olla myös esimerkiksi pelkät koulut tai pelkkä TE-toimisto, mutta nyt eri toimijat haastattelevat vähän eri näkökulmista." Sen sijaan uutena ideana nousi mahdollisesti kokeilemisen arvoinen idea sopivassa tilanteessa: "Buukkauspalvelua haastateltavien valinnaksi voisi kokeilla."

Myös tuotekehittelyssä ja TKI-toiminnassa voidaan hyödyntää yksityisesti palveluita ja erityisosaamista tarjoavia yrityksiä. Tämä toimialakartoituskonseptin kehittämiseen tähtäävä vaikuttavuuskartoitusta toimii tästä esimerkkinä. Tärkeää on kuitenkin, että kartoituspöytäkäytännöllä on selvä koordinaatio ja johto.

Johtopäätöksiä

- Delfoi-tutkimus tuotti laajaa asiantuntijajoukkoa hyödyntäen perusteltuja näkemyksiä annettuihin tutkimuskysymyksiin.
- Toimialakartoitus tukee oppilaitosten yritysysteistyötä ja työelämän ja toimijoiden jatkuvan oppimisen periaatetta ja linjauksia – tärkeää olisi, että tarvittavat aika- ja muut resurssit on huomioitu organisaatioissa toimialakartoituksen tarpeisiin.
- Oppilaitosten ja TE-toimiston luottamuksellinen yhteistyö on ollut yksi toteutustavan vahvuus, koska tämä mahdollistaa tiedon kulun verkostossa niin, että yritysten tarpeisiin kyetään aidosti reagoimaan. Tätä yhteistyötä on syytä jatkossakin ylläpitää. Myös muu verkostoyhteistyö on tärkeää.
- Asiantuntijoiden mielipide riippuu intressistä ilmiöön. Jatkossakin on ylläpidettävä moniäänisyyttä toimialakartoituksen toimialojen valinnassa, jotta työelämän tarpeet tulisi huomioitua – yrittäjäjärjestöt, yrityspalvelut, TE-toimistot, ammattibarometri voivat olla esimerkkejä työelämän tarvetta heijastelevista informaatiolähteistä. Oppilaitoksilla voi olla ilman tätä informaatiota vaara korostaa olemassa olevaa koulutusrakennetta alueen tarpeiden sijaan.
- Vuoteen 2025 mennessä erittäin tärkeiksi hyviksi käytänteiksi (indeksi 4,5-4,7, asteikolla 1-5, missä 1 = vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä) arvioidaan nousevan 1) Oppilaitokset mukana, ja 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia. Näiden lisäksi lähes erittäin tärkeäksi (indeksi 4,4) nousivat 3) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa, ja 4) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus. Näitä viime mainittua neljää käytännetekijää on syytä "varjella" konseptin tärkeimpinä ominaisuuksina jatkossa.
- Johtopäätökset ja toimialakartoituksen visio tämän vaikutustutkimuksen valossa on tiivistetty kaaviokuvaan (Kuvio 29).

Delfoi-metodiin perustuva arviointitutkimus toi suhteellisen perusteellisia vastauksia annettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset olivat 1) Miten kartoituksesta saatavaa tietoa käsitellään?, 2) Mitä tiedolla tehdään oppilaitoksissa ja muiden toimijoiden piirissä?, 3) Millaisia ovat kartoituksen hyvät elementit ja käytänteet?, 4) Millaisia parannusehdotuksia on?, 5) Vaikuttavuus alueellisesti?, ja 6) Monistettavuus valtakunnallisesti? *Kysymyskohtaisesti tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyvät tämän raportin Yhteenvedo-kohdasta.* Tulokset ajettiin koko paneelitasolla, Etelä-Karjala ja Kymenlaakson osapaneelitasolla sekä oppilaitokset ja muut toimijat tasolla. Muut toimijat olivat lähinnä työnantajia ja yritysten edustajia, valtiollisia yrityspalveluita tai maakunnallisia toimijoita. Näiden ryhmien vastausprofiilit ja kommentit ajettiin myös erikseen ryhmätasolla. Lopullisessa analyysissä tukeuduttiin kuitenkin pääasiassa koko paneeliin tai Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson osapaneelien tuloksiin.

Kokonaisuutena paneeli onnistui muun muassa siinä, että se oli moniääninen, "tekijät ja näkijät", paneelistit katsoivat asioita erilaisista intressinäkökulmista ja pääsääntöisesti raportissa kuvatut keskiarvot kuvaavat yhteistä näkemystä, olivat mukana. Myös hajontaluvut laskettiin, mutta niitä ei erikseen raportoitu raportoinnin ja luettavuuden selkeyttämiseksi. Pääsääntöisesti vastaukset noudattivat normaalijakaumaa ja keskihajonta oli 1 tai sen alle eli keskiarvot kuvaavat ryhmien mielipidettä useimpien vastausten osalta hyvin.

Toimialakartoitus tukee eri organisaatioiden itselleen asettamia tai niille asetettuja tärkeimpiä tavoitteita. Esimerkiksi oppilaitosten osalta kartoitus tukee esimerkiksi tehokkaalla tavalla työelämäyhteyksiä, jonka vuoksi olisi suotavaa, että oppilaitosten johto näkisi käytännön sellaisena, että esimerkiksi opettajien työaikaa kannattaisi käyttää kartoituksen osallistumiseen nykyistä enemmän, esimerkiksi toimialatyöpajoihin, haastatteluihin. Tällä hetkellä monessa tapauksessa työnantajahaastattelut tapahtuvat TKI-henkilöstön

projektien turvin. Minimitukena oppilaitosten johdon tulisi kannustaa opettajia osallistumaan oman alan parin tunnin mittaiseen toimialatyöpajaan, joita opettajaa kohden tulee harvoin, tuskin kahta kertaa vuodessa, useimmille ei edes kerran vuodessa.

Johtopäätöksenä vapaista kommentteista voisi korostaa muun muassa oppilaitosten ja TE-toimiston luottamuksellisen yhteistyön vahvistamista ja ylipäätään toteutustahojen luottamuksellista yhteistyötä, koska tämä mahdollistaa tiedon kulun verkostossa niin, että yritysten tarpeisiin kyetään aidosti reagoimaan. TE-palveluiden siirtyessä kuntien hoidettaviksi, on perusteltua vahvistaa kuntasektorin kytkemistä muun muassa toimialatyöpajatyöskentelyn kautta prosessiin jo tässä vaiheessa.

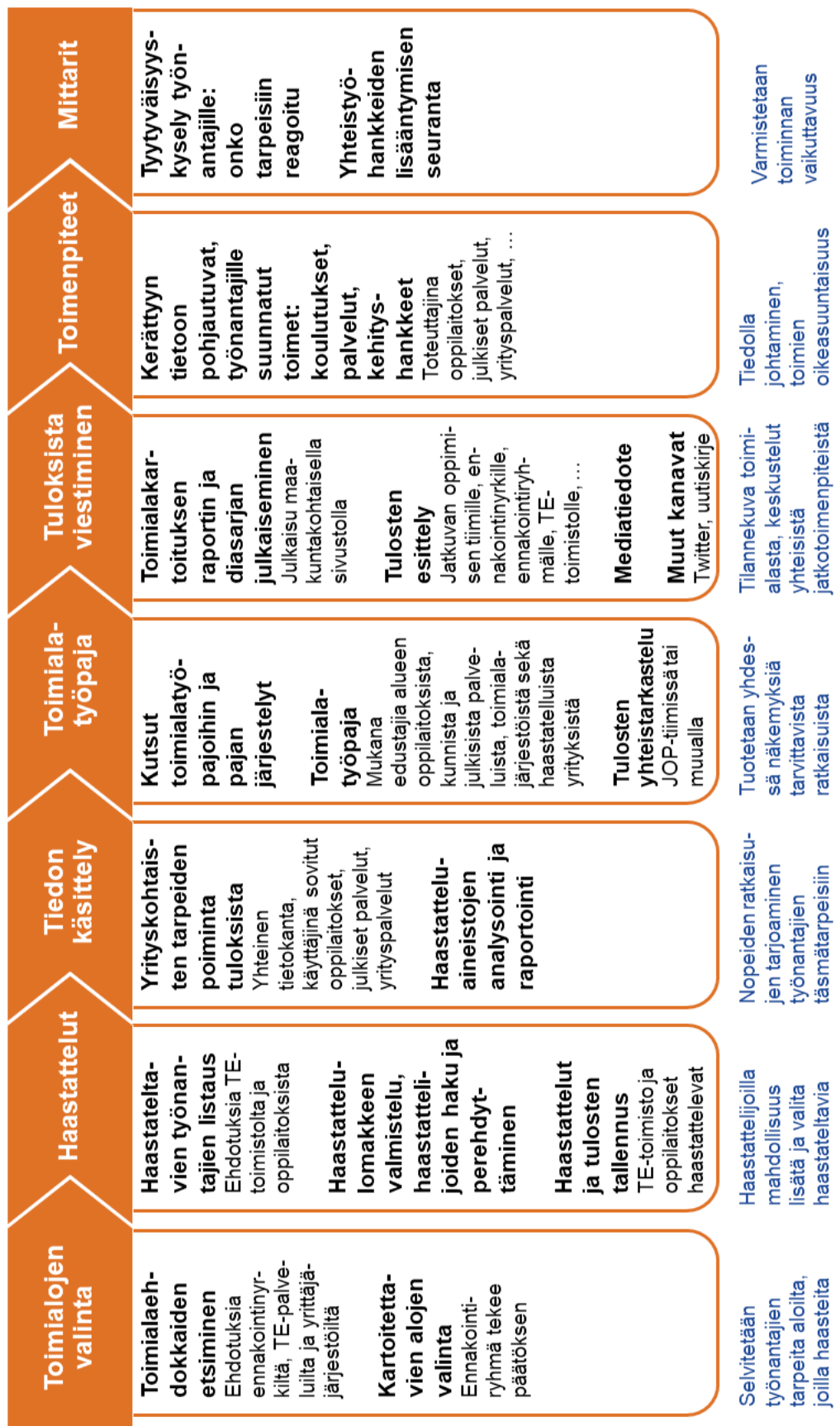
Toimialakartoitus tukee ja on osa jatkuvan oppimisen periaatetta. Jatkuvan oppimisen valtakunnallisten linjausten mukaisesti jatkuva oppiminen on oltava osa työelämää, oppimisen saavutettavuus on varmistettava ja jatkuvalla oppiminen on myös oma palvelujärjestelmänsä. Toimialakartoitus vastaa kaikkiin näihin kolmeen keskeiseen tavoitteeseen ja linjaukseen ja on itsessään tavallansa innovatiivinen osa jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmää. (Ks. OKM/TEM [Tiedote 17.12.2020](#) jatkuvan oppimisen linjauksista.)

Vuoteen 2025 mennessä erittäin tärkeiksi hyväiksi käytänteiksi (indeksi 4,5-4,7, asteikolla 1-5, missä 1 = vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä) näistä arvioidaan nousevan 1) Oppilaitokset mukana, ja 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia. Näiden lisäksi lähes erittäin tärkeäksi (indeksi 4,4) nousivat 3) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa, ja 4) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus. Näitä viime mainittua neljää käytäntekijää on syytä "varjella" konseptin tärkeimpinä ominaisuuksina jatkossa yhdessä henkilökohtaiseen työnantajan haastatteluun perustuvan lähtökohdan kanssa.

Delfoi-haastattelu oli toimiva menetelmä. Asiantuntijatiedon käytössä on huomioitava, että asiantuntijoilakin on useimmiten intressi tutkittavaan ilmiöön ja mielipide on osittain riippuvainen roolista. Esimerkiksi kun tavoitteena on työnantajien tarpeisiin vastaaminen, yritysten ja työnantajien mielipidettä paneelissa tulisi korostaa. Delfoi-paneelin toiselle haastattelukierrokselle saatiin yhteensä 12 vastaajaa 42:sta edustamaan työnantajanäkökulmaa. Todellisten vastausten määrä ei kuitenkaan antanut mahdollisuutta luotettavasti verrata työnantajien näkökulmaa esimerkiksi oppilaitosten edustajien näkökulmaan, joiden sinällään jopa 20 vastanneesta saatiin toimiva vertailuryhmä. Työnantajien määrä oli tyydyttävä, muttei silti aivan ihanteellinen työnantajien oman erillisen näkemyksen tulostamiseen em. vastausten määrä huomioiden. Kokonaisuudessaan paneelin monipuolisuutta voitiin kuitenkin pitää tavoitteen mukaisena ja muodostettavat vertailuryhmät Etelä-Karjalan osapaneeli ja Kymenlaakson osapaneeli olivat määrällisesti ja laadullisesti riittäviä heijastelemaan alueiden tuloksia.

Eri intressitahojen huomioiminen prosessissa on jatkossakin tärkeää. Esimerkiksi jos toimialojen valinnassa korostuu liiaksi oppilaitosten mielipide, vastaavuus alueiden todellisiin tarpeisiin voi kadota. Koska toimijat katsovat asioita omasta näkökulmastaan, saattaa oppilaitosten edustajia esimerkiksi kiinnostaa oppilaitoksen nykyiset vahvuudet toimialakartoituksen kohteena. Tarve voi olla kuitenkin alueella toinen. Esimerkiksi sopii metalliala, jossa kaikilla oppilaitoksilla ei ole ollut merkittävästi koulutusta, työntekijätarve on jo poistunut huomioiden esimerkiksi Kymenlaaksossa suuri. Elintarvikeala on toinen, jossa esimerkiksi Kouvolasta puuttui pitkälti alan varsinainen koulutus vielä muutamia vuosia sitten, mutta ennakointihankkeiden tukemana tilanne on korjaantunut. Muun muassa Fazer on laajentanut sen jälkeen toimintaa alueella. Kevään 2022 toimialakartoitusta Kymenlaaksossa tehdään elintarvikealalta. Tällaisten toimialojen tunnistamisessa esimerkiksi TE-toimisto ja ammattibarometri voivat olla hyviä tiedon lähteitä. Konseptin menestykseen vaikuttaa jatkossakin eri toimijoiden yhteistyö. Seuraavassa on hahmotettu pelkistetysti toimijoiden roolit toteutuksessa. Toimialakartoituksen perusidea ja lähivuosien visio voidaan tiivistää seuraavaan kuvaan tämän vaikuttavuuskartoituksen perusteella (Kuvio 29).

Prosessin ja sen kehittämisen koordinointi
Kaakkois-Suomen ELY-keskus



Eri toimialakartoitusten tulosten vertailu pitkällä aikavälillä

Kuvio 29. Toimialakartoitusvisio "kartoituksesta vuoropuheluun" ja eri toimijoiden roolit Kaakkois-Suomessa.

Jatkotoimenpidesuosituksia

Jatkotoimenpiteiden, toimialakartoituksen painopisteitä panelistien mukaan tulisi olla

1. Yritysten ja työnantajien välittämiin tarpeisiin reagointi,
2. Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa,
3. Jatkotoimenpiteiden avaaminen,
4. Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua,
5. Jatkotoimenpiteiden priorisointi,
6. Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin, ja
7. Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten läpikäynti yhteisillä foorumeilla.

Koordinointia ja johtamista tukevat rakenteet:

1. Toimialakartoituksen johtamisen järjestelmät.

Aineiston pohjalta perustellut kehittämiskokonaisuudet:

1. Toimialakartoitusprosessin viestintäsuunnitelma ja lehdistötiedotteet,
2. Toteutusverkoston koko palvelutarjoaman esillä pitäminen ja välittäminen,
3. Haastatteluiden prosessin avaaminen esivalmisteluineen ja huomioiminen muun muassa haastatteluiden valmistuksessa,
4. Buukkauspalvelun käyttö tai toimijoiden yhteinen haastatteluiden ajanvarausyksikkö,
5. Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän välisten pullonkaulojen ymmärrys ja poisto,
6. Vaikuttavuusmittareiden kehittäminen ja käyttöönotto,
7. Tietojärjestelmien kehittäminen,
8. Live-toimialatyöpajakokeilu.

Panelistien tuottamana ja priorisoimana voidaan nostaa seuraavat 1-7 kohdan jatkotoimenpiteet. Ne ovat pääsääntöisesti toteutettavissa ns. toimijoiden omana työnä nykyisen toiminnan puitteissa (ks. myös Taulukko 14).

1) Yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointi. Mitkä voisivat olla yrityksen välittömiin tarpeisiin reagoinnin tärkeimmät parannukset? Ja millä toimin tavoitteisiin päästäisiin? Haastattelijan roolia ja toimenpiteitä on yhtäältä syytä tuoda esille haastatteluvalmennuksessa. Yhtäältä tämä voisi tarkoittaa tietoisuutta verkoston tarjoamista palvelumahdollisuuksista ja yhteyshenkilöistä sekä toisaalta tarpeiden kirjaamista haastattelijajärjestelmään, kolmanneksi omaa asennetta ja kyvykkyyttä reagoida ongelmien ratkaisuihin omalla ja verkostonsa osaamisella. Mahdollisessa laajemmassa TKI-projektissa myös tämä tehtävä voitaisiin purkaa auki. Hyvä on myös jatkaa käytäntöä, että työnantajilta kysytään lupaa olla yhteydessä yritykseen uudelleen ja tarvetietoa välitetään muun muassa JOP – jatkuvan oppimisen verkostotiimissä yleisellä tasolla.

2) Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen. Yksinkertainen tapa tuoda työnantajanäkökulmaa jatkotoimenpiteiden tunnistamisen ja eteenpäin viemisen vauhdittamiseksi, on pyrkiä saamaan työnantajia ja yrittäjiä tai yrittäjäjärjestöjen ja yrityspalveluiden edustajia, mahdollisesti myös toimialajärjestöjä, mukaan toimialatyöpajan purkuun ja sen loppuyhteenvetoon kommentoimaan tuloksia ja nostamaan jatkotoimenpiteitä esille. Myös muunlaisia foorumeita ja muita tapoja yritysten kannanoton saamiseksi jatkotoimenpiteiden muotoiluun, voi pohtia.

3) Jatkotoimenpiteiden avaaminen. Jatkotoimenpiteiden sisältöjen tarkentaminen ja mahdollinen vastuutahojen, rahoituksen, kumppanien tunnistaminen ja kirjallinen raportointi – olisi hyvä kytkeä osaksi osana raportointia esimerkiksi alustavina esityksinä. Tiedon hankinnan lisäksi luova työ aineiston äärellä vaatisi usein yhden tai pienryhmän hiljentymistä ja paneutumista. Tätä varten pitäisi varata oma aikansa ja jos sitä ei ole, resursseja tulisi pyrkiä kohdentamaan tähän vaiheeseen lisää. Yksi vaihtoehto on pyrkiä kehittämään toimialatyöpajaa enemmän jatkotoimenpiteiden jalostuksen suuntaan. Tämä voisi edellyttää paja-ajan pidentämistä. Tärkeää on luonnollisesti viime kädessä, että lopullisessa hankemuotoilussa vastuu- ja kumppanitahot osallistuvat keskusteluun ja lopulliseen muotoiluun.

4) Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua. Yrittäjäpalautteen mukaan tietoa ei yleensä jaeta liikaa (Delfoi-paneelin 1. haastattelukierros). Usein tiedon jakamisessa ollaan kriittisiä ja jaetaan vasta valmis ja viimeisin tieto. Tieto on kuitenkin raaka-ainetta moneen tarpeeseen ja sitä kannattaa jakaa aktiivisesti. Toimialakartoituksen dokumentit ovat lisäksi korkeatasoisia, ne jaetaan verkossa. Periaatteena pitäisi olla, että ne jaetaan myös henkilökohtaisesti sähköpostilla mahdollisimman pian niiden valmistuttua tai julkistamisen kanssa verkossa haastatelluille työnantajille. Tämä on yksi palkkio heidän vaivastaan ja samalla luottamusta lisäävä toimi, että tieto ei ole mennyt hukkaan. Palautetieto voi hyödyntää yritystä ja auttaa myöhempien haastatteluiden toteutumiseen helpommin. Yritykset ja työnantajat laajemmin, ovat myös tiedon ja jatkotoimenpiteiden toteuttajia. Palautetiedon aktiivinen lähettäminen ”tekijöille” on siten myös jatkotoimenpiteiden edistämistä.

5) Jatkotoimenpiteiden priorisointi. Päätöksentekoa edistää, jos jatkotoimenpiteet voidaan priorisoida tai jäsentää kohtuulliseen määrään jatkotoimenpiteitä. Jatkotoimenpiteitä laitetaan täytäntöön viestinnällä ja dokumentoidut jatkotoimenpidesuosituksukset ja niiden priorisointi tai jäsentely, ovat tärkeitä apuvälineitä. Esimerkiksi arvioinnin kohteina olevissa MaRa ja Liike-elämän palveluissa kirjattiin kummassakin toimialatyöpajassa yli 30 jatkotoimenpidettä. Joko toimialatyöpajassa tai sen jälkeisessä käsittelyssä, olisi hyvä koota nämä ehkäpä noin tusinaan tai kymmeneen päätteeseen ja priorisoida niitä ja pyrkiä yhteiseen ymmärrykseen tärkeimmistä hankkeista alueen työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi. Tärkeimpien jatkotoimenpiteiden tavoitteita ja sisältöä voi olla lisäksi syytä avata muutamalla lauseella.

6) Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin. Kuntien rooli kasvaa elinvoimapolitiikassa. Muun muassa TE-hallinnon uudistus siirtää TE-toimistojen tehtäviä osittain kunnille. Olisi tärkeää, että kuntien edustajat osallistuisivat toimialatyöpajoihin nykyistä enemmän heidän vastuunsa kasvaessa. Hallituksen kehysriihessä keväällä 2021 on linjattu työ- ja elinkeinopalvelujen siirrosta kuntiin. Ajatus on ollut, että tätä kautta työmarkkinoiden kohtaantoa voitaisiin parantaa, kun palvelut ovat kuntien vastuulla (ks. mm. [Kuntaliitto-tiedote 31.3.2022.](#)) Todennäköisesti nykyiset TE-hallinnon työntekijät pitkälti siirtyvät kuntien palvelukseen, joten tärkeää on jatkaa hyvin alkanutta yhteistyötä toimialakartoituksessa TE-virkailijoiden kanssa ja varmistaa myös sitä kautta, että parhaimmat käytännöt siirtyvät kuntiin.

7) Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten yhteinen läpikäynti yhteisillä foorumeilla. Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa nousee vahvasti esiin yhtenä hyvänä käytänteenä, jonka toivotaan olevan 2025 mennessä vielä paremmin käytäntönä. Haastatteluiden ja toimialatyöpajojen tuloksia olisi hyvä läpikäydä ja jalostaa myös muilla yhteisillä foorumeilla. Tällaisia toteutusrakenteeseen kuuluvia ovat etenkin JOP – Jatkuvan oppimisen foorumi. Myös muilla toteutusverkostoa yhdistävillä foorumeilla läpikäyntiä tulisi tehdä. (Eryityisesti jo nyt koettiin maakunnallinen pitkän aikavälin tulevaisuusverstas tärkeänä jatkotoimenpiteiden edistämisforumina.) Tavoitteena olisi syventää ymmärrystä tiedosta ja sitä kautta ymmärtää paremmin tarpeelliset jatkotoimet. Tiedon esittelyn ja vapaan keskustelun lisäksi keskustelua tulisi suunnata jatkotoimenpiteiden edistämiseen. Tavoite voisi olla nostaa jollakin tapaa keskeisiä jatkotoimenpiteitä keskusteluun, jalostaa niitä, löytää hankkeille tarkempi tavoite, sisältö, tekijät, ja resurssit. Hankeaihoita voi esimerkiksi jakaa jollakin tapaa, kuten esimerkiksi seuraaviin kategorioihin: 1) välittömästi organisaatiossa toteuttaviin, 2) eri organisaatioiden verkostoyhteistyöllä välittömästi toteuttaviin tai edistettäviin, 3) lisätietoa ja tutkimusta vaativiin yhteisiin hankeaihoihin (TKI-hankkeet). Haastatteluiden perusteella näissä kategorioissa olikin ollut jo jatkotoimenpiteitä kartoituksen johdosta.

Pohdittavaksi voidaan perustellusti nostaa myös koordinoitua ja johtamista tukevat rakenteet esimerkiksi seuraavasti:

8) Toimialakartoituksen johtamisen järjestelmät. Toimialakartoitus on selkeä, mutta monenlaista työtä suunnittelusta käytännön tekemiseen sisältävä konsepti, jonka ”menestyksen salaisuus” on yhtäältä myös johtaminen ja siihen liittyvät järjestelmät avainhenkilöineen. Koordinoinnilla ja johtamisella on ratkaiseva merkitys kaikessa toiminnassa. ELY-keskuksen jatkuvan oppimisen koordinaattori on ollut keskeisessä johtajan roolissa. Nykytilanteessa tekemistä on tehty osittain verkosto-organisaatiolla yhteistyössä mm. TE-toimiston ja oppilaitosten ja niiden TKI-hankkeiden kanssa. Tämän tukena on ollut JOP – Jatkuvan oppimisen verkostotiimi. On ehkä syytä varautua johtamisen rakenteellistumiseen siten, että tunnistetaan selvästi tehtäväalueet, jotka vaativat omat vastuunottajat. Toteutus pitää paljon käytännön työtä ja tekemistä, sen johtamista ja seuraamista, mikä vie mm. johtajan aikaa. Jotta johtaja voi keskittyä olennaiseen, johtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja muun muassa siten jatkuvuuden turvaamiseen, on operatiiviselle tekemiselle löydettävä jatkossakin vastuuhenkilöitä. Keskeisiä toimintoja ovat mm. haastattelulistat, haastattelut valmennuskoulutuksineen, tietojenkäsittely, analysointi, raportointi, toimialatyöpajat ym. Näille toimintoille on tarvittu ja tarvitaan jatkossakin vastuuhenkilöitä, jotka työskentelevät koordinaattorin johdolla. Tällainen organisaatio voi muistuttaa jossakin määrin esimerkiksi yrityksen johtoryhmää. Tällöin henkilöiden ja tukevien projektien vaihtuessa on selkeä tieto, että millaista vastuunottajaa kartoituskäytännön kokonaisuus kulloinkin tarvitsee ja voidaan pyrkiä ratkaisemaan tarve joko ELY:n omien, verkosto-organisaatioiden tai yhteishankkeiden resursseilla. Esimerkiksi organisaatiokaavio, jossa on toimialakartoituksen keskeiset tehtäväkokonaisuudet, jotka tarvitsevat oman vastuuhenkilön, voisi havainnollistaa tilannetta myös muille ELY-keskuksille mahdollisessa toimialakartoitusprosessin bench marking -tilanteessa. Johtamisen järjestelmä -käsitteen alle voidaan sijoittaa myös johtamista tukevat tietojärjestelmät.

Taulukko 14. Toimialakartoituksen kehittämisen jatkotoimenpideaihoita.

		Vastuutaho	Kumppanit	Resurssit
Panelistien esittämät, nykyisten organisaatioiden toimesta tai yhteistyöllä toteutettavat				
1	Yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointi	Toteutus-verkosto, ELY	Yksityiset toimijat (esim. henkilöstövuokrusyritykset)	Oma nykyinen toiminta
2	Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa	Toteutus-verkosto, ELY	Yritykset ja muut työnantajat	Oma nykyinen toiminta
3	Jatkotoimenpiteiden avaaminen	ELY, JOP	Yritykset, työnantajat, oppilaitokset, yrityspalvelut	Oma laajennettu toiminta
4	Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua	ELY	Viestintäyksikkö ELYssä, haastattelijat	Oma nykyinen toiminta
5	Jatkotoimenpiteiden priorisointi	ELY, toimialatyöpaja, JOP	JOP, muut verkostot	Oma laajennettu toiminta
6	Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin	ELY	toteutus-verkosto, JOP	Oma nykyinen toiminta
7	Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten läpikäynti yhteisillä foorumeilla	ELY	JOP, muut verkostot	Oma laajennettu toiminta
Koordinoitua ja johtamista tukevat rakenteet				
8	Toimialakartoituksen johtamisen järjestelmät	ELY	ELY, toteutusverkosto, JOP	Oma nykyinen toiminta
Aineiston pohjalta perustellut kehittämiskokonaisuudet				
9	Toimialakartoitusprosessin viestintäsuunnitelma ja lehdistötiedotteet	ELY, viestintäyksikkö	JOP, toteutusverkosto, Ennakointiryhmä	Oma laajennettu toiminta
10	Toteutusverkoston koko palvelutarjoaman esillä pitäminen ja välittäminen	ELY	toteutus-verkosto, JOP, Ennakointiryhmä	Esim. TKI-hanke
11	Haastatteluiden prosessin avaaminen esivalmisteluihin ja huomioiminen mm. haastatteluiden valmennuksessa	ELY	toteutus-verkosto	Esim. TKI-hanke
12	Buukkauspalvelun käyttö tai toimijoiden yhteinen haastatteluiden ajanvarausyksikkö	ELY	buukkauspalvelu-yritykset, oppilaitokset, TE-toimisto	Esim. TKI-hanke
13	Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän välisten pullonkaulojen ymmärrys ja poisto	ELY	toteutus-verkosto, JOP	Oma nykyinen toiminta / TKI-hanke
14	Vaikuttavuusmittareiden kehittäminen ja käyttöönotto	ELY	toteutusverkosto ja JOP (käyttäjät), oppilaitosten TKI-henkilöstö tms.	Oma laajennettu toiminta /TKI-hanke
15	Tietojärjestelmien kehittäminen	ELY	Järjestelmäasiantuntijat, systeemisuunnittelijat, toteutusverkosto, JOP	Esim. TKI-hanke
16	Live-toimialatyöpajakokeilu	ELY	toteutusverkosto, JOP	Oma nykyinen toiminta/TKI-hanke

Vastuutahot, kumppanit, resurssivaihtoehdot ovat vaikutusselvityksen tekijöiden alustavia ehdotuksia.

Aineiston perusteella voidaan perustella ja muotoilla myös seuraavat 8-15 hankeaihiot. Näistä voisi muodostaa tarvittaessa yhden tai useamman laajemman TKI-hankkeen.

9) Toimialakartoitusprosessin viestintäsuunnitelma. Suunnitelma voisi olla yksinkertainen sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnitelma, joka edistää tulosten levittämistä ja jatkotoimenpiteitä ja samalla luo maaperää ylipäättään sovellukselle niin, että se tukee sovellusten vaatimien resurssien löytymistä organi-

saatioista ja lisää työnantajien mielenkiintoa haastatteluihin. Esimerkiksi sen osana konkreettinen viestintäoperaatio voisi olla lehdistötiedotteen tai muun tiedotteen valmistaminen toimialakartoituksen tulosten valmistuttua ja tiedotteen aktiivinen jakelu. Myös tiedostus- ja julkistamistilaisuuksia voisi harkita. Ta-voitetilassa vuonna 2025 erittäin tärkeitä toimialakartoituksen ennakoitiedon hyödyntäjiä eli viestinnän kohteita ovat tärkeysjärjestyksessä 1) Oppilaitosten koulutussuunnittelijat, 2) ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, 3) Oppilaitosten ylin johto, 4) Ennakointiryhmä, 5) Yritysten ja työnantajien johto, 6) JOP- Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, 7) Yrityspalveluiden ja -järjestöjen johto, 8) Yrityspalve-luiden toimialakohtaiset foorumit, 9) Oppilaitosten TKI-henkilöstö, 10) Ennakointinyrkki, 11) Maakuntaliiton johto, 12) TE-toimistojen yritysneuvojat, ja 13) Oppilaitosten toimialan opettajat. Johtopäätöksenä on hy-vä näiden toimijoiden kytkemistä entistä tiiviimmin toimialakartoitusprosessin eri vaiheisiin muun muassa huolehtimalla, että tahot ovat riittävän sisäisen viestinnän kohteena. Kohderyhminä viestintäsuunnitelmas-sa voidaan soveltuvin osin huomioida myös muita erityisryhmiä, kuten peruskoulun yläasteen opiskelijat haluttaessa.

Konkreettisena toimenpiteenä osana viestintäsuunnitelmaa olisi myös Etelä-Karjalan alueen toimiala-raporttien jakopaikan järjestäminen. Ensi askeleena nykyisen Kymenlaakso ennakoi -sivuston Toimiala-kortti-sivustolle tulisi kirjoittaa selkeästi, että tiedot sisältävät myös Etelä-Karjalan toimialaraporttien tietoja, jotta sivustot löytyisivät esimerkiksi hakusanoilla verkossa. Etelä-Karjalaan olisi syytä kehittää myös oma jakopaikka raporteille, koska harva osaa hakea Etelä-Karjalan toimialaraportteja Kymenlaakson sivuilta. Silti jatkossakin molempien maakuntien kannattaa vähintään linkittää toisen maakunnan toimialaraportteja omiin sivustoihin, koska konseptilla tuotettu tieto on soveltuvin osin sovellettavissa myös lähimaakunnissa.

10) Toteutusverkoston koko palvelutarjoaman esillä pitäminen ja välittäminen. Tärkeä osa koettua lisäarvoa ja mahdollisuutta on se, että toteutusverkosto tuntee verkoston jäsenten palveluita jollakin tarkkuudella. Esimerkiksi tavoite pitäisi olla, että oppilaitoshaastattelija oppii tietämään ELY:n ja TE-toimiston palvelutarjoaman (myöhemmin siirtyy kunnille) ja pystyy suosittelemaan tilanteen tullessa myös muista kuin oman organisaation palveluista ja välittämään tietoa muille palveluntarjoajille työnantajien tarpeista. Tämä teema-alue on kytkettävissä myös viestintäsuunnitteluun ja suunnitelmaan, jos viestintäsuunnittelu otetaan erilliseksi satsauksen kohteeksi.

11) Haastatteluiden prosessin avaaminen esivalmisteluineen ja vaiheiden huomioiminen haastat-telijoiden valmennuksessa. Joidenkin haastatteluun osallistuneiden panelistien kokemus oli, että haas-tattelutehtävää annettaessa ei tuotu riittävästi esille, miten suuri työmäärä kytkeytyy haastattelun ajan aikaansaamiseen. Haastattelun kokonaisprosessin kuvaaminen ja kunkin kohdan kriittisten tekijöiden tunnistaminen ja niiden yli pääseminen, voisi olla yksi haastatteluvalmennuksessa huomioitava seikka. Haas-teeksi koetaan usein haastatteluiden sopimisen työläys resurssien näkökulmasta. Haastattelukontaktin sopiminen voi vaatia joskus useampaan työnantajaan yhteydenottoa. Haastatteluiden valmennuksessa olisi siten ehkä syytä kiinnittää huomiota koko haastatteluprosessin avaamiseen ja haastattelukontaktien aikaansaamisen kipupisteisiin liittyvään valmentamiseen. Tätä varten voisi kehittää omaa valmennusmate-riaalia tai hyödyntää kokemuksesta oppimista. Esimerkiksi henkilöt, jotka ovat mielestään oppineet haas-tattelukontaktin salat, voisivat välittää kokemustietoa haastatteluun ryhtyville. Valmennusapua voisi ehkä saada myös myynnin ja markkinoinnin ammattilaisilta.

12) Buukkauspalvelun käyttö tai toimijoiden yhteinen haastatteluiden ajanvarausyksikkö. Resurssi-en salliessa, esimerkiksi osana laajempaa TKI-hanketta, voisi pilotoida ja kokeilla yksityisen buukkauspal-velun toimimista tai nykyisten verkostotoimijoiden muodostamaa erillistä yksikköä, jossa sopivan kokoinen joukko toimisi keskittyen haastatteluajkojen varaamiseen. Valmennustoimet kohdennettaisiin tähän yksik-köön tai buukkauspalveluun, jos on tarvetta, jatkuvasti vaihtuvien haastattelukontaktien sijaan. Omassa varausyksikköajattelussa joku haastattelijoista voisi sitten siirtyä prosessiin tutustumisen jälkeen erilliseen yksikön kautta aikoja varamaan muillekin. Tässä mallissa haastattelijalla saisi valmiit haastatteluajat ja suo-rittaisi haastattelun ja ajankäyttö haastattelun kokonaisuuteen olisi tällöin paremmin hallittavissa ja en-

nakoitavissa. Tämä voisi auttaa myös oppilaitosten opettajien ajankäytön suunnittelussa ja johdon tuen saamisessa ajankäytölle.

13) Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän välisten pullonkaulojen ymmärrys ja poisto. Etenkin Delfoi-paneelin 1. haastattelukierroksella nostettiin esille seikka, että työnantajilla on huono kuva ulkomaalaistaustaisista opiskelijoista ja heidän mahdollisuuksistaan. Toimialakartoitusprosessi antaa mahdollisuuden esitellä tätä resurssia, käsitellä aihetta haastattelukontaktitilanteessa. Tämän seikan painottaminen voisi tuoda lisätukea toimialakartoituksen tarpeellisuuteen. Pilottimaisesti voisi jossakin tapauksessa kysymystä ja seikkaa painottaa hiukan enemmän, jotta ymmärrys todellisista pullonkauloista maahanmuuttajien työllistämisen esteistä kasvaisi.

14) Vaikuttavuusmittareiden kehittäminen ja käyttöönotto. Hyvinkin perusteltu ja tässä tutkimuksessa testattu, on vaikutusmittareiden tunnistaminen ja käyttö. Tässä tutkimuksessa mikään testattu mittari ei noussut erittäin tärkeäksi kuvaamaan vaikutuksia, mutta kuitenkin kaikki seuraavat testatut mittarit kuvaivat vaikutuksia vähintään melko hyvin (tärkeysjärjestyksessä). Parhaiten koettiin vaikutuksia kuvaavan 1) Yhteistyöhankkeiden lisääntyminen, 2) Yritysten palaute, tyytyväisyyskysely (onko ongelmiin reagoitu). Seuraavaksi parhaimpina mittareina pidettiin: 3) Verkoston palaute, tyytyväisyyskysely, 4) Harjoittelupaikkojen määrä (haastateltavista yrityksistä), 5) Työttömyyden vähentyminen alueella, 6) Oppilaitosten edustajien (erityisesti opettajien) kontaktimäärät yritysten johtoon, ja 7) Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työllistyminen. Melko tärkeään ja kuvaavaan mittariluokkaan nousivat myös: 8) Opinnäytetöiden aiheet haastateltavista yrityksistä ja työnantajilta, 9) Työvoimapula-ammattien vähentyminen (ammattibarometrissa), 10) Maahanmuuttajien työllisyysasteen nousu tai työttömyyden pienentyminen. Mittariston kehittämishankkeen pohjaksi voidaan ottaa tämä lista. On pyrittävä optimaaliseen hyötykustannussuhteeseen seurantamittareidenkin osalta niin, että mittarit antavat riittävän tiedon kartoitusprosessin ohjauksen päätöksenteolle, mutta eivät ole liian raskaita käyttäjilleen. Tämä kertamittaus, vaikuttavuuskartoitus on tietenkin yksi malli. Riittävän usein toistettuna ammattimaisesti voi myös toimia. Tässä testattua eDelphi-kyselyalustaa voi myös hyödyntää palautetiedon keräämisessä. eDelphi-mahdollistaa myös osallistujien välisen keskustelun (ns. RT Delphi-ominaisuus, Real Time Delphi). Yleispätevä sääntö on kuitenkin, että ilman mittaamista on kuitenkin vaikea johtaa ja parantaa ja kehittää suoritusta. Lisäideoita voi löytää myös Sitran osaamisen mittareiden kehitysprojektista jatkuvan oppimisen tarpeisiin ([Sitran tiedote 15.3.2022](#)).

15) Tietojärjestelmien kehittäminen. Tärkeä yksittäinen teema on tietoaalustakysymys, mihin ennakkoinnissa tukeudutaan. Kysymys voisi vaatia erillisen hankkeen, jossa asiaa pohditaan. Vaihtoehtona voisi olla muiden kuin nykyisen eDelphi-alustan tutkiminen. Toisena samanaikaisesti tarkasteltavana vaihtoehtoina voisi olla nykyisen alustan kehittäminen ja sen ominaisuuksien optimaalinen hyödyntäminen tavoitteiden mukaisesti – alustan pitäisi nimittäin taipua useimpiin toiveisiin, mitä Delfoi-paneeli esittää. Tärkeä näkökulma olisi myös valtakunnan tason intressien tutkiminen ja mahdollinen yhteensovittaminen keskushallinnon tarpeisiin. Mikäli yhteistä koordinaatiointressiä on esimerkiksi TEM:n - työ- ja elinkeinoministeriön, OPH - Opetushallituksen suunnalla ja alueellisten toimialakartoitusten hyödyntämisintressiä laajemmin, tulisi keskushallinnon näkökulma huomioida ja kehitystyötä tehdä yhteistyössä. Panelistien toiveet tietojärjestelmältä olivat seuraavat: Eniten toivottiin hyödynnettävältä tietojärjestämältä sitä, että Tietojen tallennus pitäisi onnistua vaiheittain. Toiseksi odotettiin, että Yhteenvetoreportit haastatteluista nykyistä automaattisemmin ja että olisi Yhteinen tallennusjärjestelmä, josta yrityskohtainen tarve- ja toimenpidetieto on toteuttajaverkoston jäljitettävissä. Lisäksi juuri ja juuri melko tärkeään luokkaan nousi toivomus Järjestelmään tarvitaan lisää tekoälyä. Tärkeä lähtökohta on, että luovuttamaton ominaisuus toimialakartoituksessa oli työnantajahaastattelut. Niitä ei voitu katsoa korvattavan millään kyselyllä, vaan henkilökohtainen työnantajan ja haastattelijan kontakti on avain koko prosessin käynnistymiseen ja onnistumiseen.

16) Live-toimialatyöpajakokeilu. Toimialakartoitusprosessissa oli tarkoitus alun perin ottaa käyttöön kasvokkainen toimialatyöpaja. Pandemian vuoksi alusta asti siirryttiin Teams-toimialatyöpajaan. Sen vaikutuksesta osittain toimialatyöpaja tiivistettiin noin kahteen tuntiin kaavaillusta kolmesta tunnista. Teams-paja toi mukanaan myös uusia mahdollisuuksia, kuten ns. Mentimeterin käytön jatkotoimenpiteiden ideoimiseksi. (*Mentiä voi käyttää läsnätapatumissakin.*) Työpaja on sopivan napakka. Mutta panelistit esittivät toivomuksen myös vaihtelusta, kuten live-työpajasta. Live-työpajaa voisi kokeilla, varsinkin, jos toteutusresursit sen sallisivat, vaihteluna ja myös kokemusten hankintana. Esimerkiksi perinteisesti on ollut niin, että yrittäjät arvostavat verkottumismahdollisuuksia, mihin yleensä tarvitaan kasvokkain kohtaamisia. Toimisiko live-työpaja tässä mielessäkin hiukan paremmin? Olipa toimialatyöpaja kasvokkain toteutettava tai verkkoympäristössä toteutettava, tuloksekas paja edellyttää, että sinne saadaan kyseisen toimialan opettajia ja muuta henkilökuntaa sekä muita toimijoita, joiden pitäisi vastata ko. toimialan kehittämisestä. Yrittäjiä ja työnantajia tarvitaan rikastuttamaan tätä keskustelua, vaikka pääpaino onkin osallistujissa muissa, kuten juuri oppilaitosten edustajissa, kun työnantajien tarvetietoa esitellään haastatteluiden tulosten muodossa. Tulevaisuuden suunta on myös "hybridimallit ja -johtaminen". Jossakin vaiheessa myös hybriditoimialatyöpajan, verkossa ja livenä yhtä aikaa, kokeilu voi ajankohtaistua resurssien salliessa.

Yhteenveto

Tutkimuksen tausta ja tavoite

Kymenlaaksossa on sovellettu vuodesta 2020 ja Etelä-Karjalassa alkuvuodesta 2021 alkaen ns. toimialakohtaista ennakoitikäytäntöä, jota kutsutaan paikallisesti toimialakartoitukseksi. Ennakointikäytäntö, toimialakartoitus, hyödyntää EU:n parhaimmaksi arvioidun alueellisen ennakoitikäytännön elementtejä, mutta siinä on myös monia omia uusia ominaispiirteitä. Etenkin sen verkostomainen toteutustapa poikkeaa muista.

Keskeinen ajatus konseptin taustalla on, että ennakoititoiminta on kolmivaiheinen prosessi. Ensiksi kerätään ennakoitintietoa, tässä etenkin valitun toimialan työnantajien näkemyksiä. Toiseksi tulkitaan tietoa oppilaitosten ja muiden toimijoiden kanssa mitä toimenpiteitä se edellyttää sekä kolmanneksi pyritään edistämään tunnistettuja jatkotoimenpiteitä muun muassa viestinnän keinoin. Ennakoinnin aikajänne konseptissa on pääsääntöisesti lyhyt aikaväli, eli 1-3 vuotta.

Tässä raportoitavassa vaikuttavuuskartoituksessa keskitytään tämän toimialakartoituksen vaikutusten arviointiin erityisenä fokuksena Kymenlaaksossa toteutettu Matkailu- ja ravitsemusalan ja Etelä-Karjalassa toteutettu Liike-elämän palvelut toimialakartoitus. Toimeksiannon ja tutkimuksen tavoite oli arvioida Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa toteutettavien toimialakohtaisten ennakoitikäytäntöjen vaikutuksia ja valtakunnallista levittämismahdollisuuksia.

Hankkeen tilaajana on toiminut Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Toteutuksesta on vastannut RD Aluekehitys Oy Yrjö Myllylän johdolla. Hanke-esityksen kokonaisuuteen liitettiin tarjousvaiheessa Xamkin ETU-KENO-Nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaaajapula-aloille -hankkeen projektipäällikön Irina Kujanpään työpanosta työn eri vaiheisiin. Merkittävän lisäarvon on antanut myös Metodix Oy Hannu Linturin johdolla eDelphi-alustaan liittyvässä yhteistyössä ja tietojenkäsittelyssä.

Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Päämetodinä on kahden haastattelukierroksen Delfoi-menetelmän sovellus, jossa asiantuntijoina ovat ennen muuta tutkittaviin toimialakohtaisiin ennakoitikäytäntöihin osallistuneet toimijatahot ja henkilöt Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa. Ensimmäisellä, ns. pilottihaastattelukierroksella marras-joulukuussa 2021 haastateltiin 15 eri henkilöä Teams-haastatteluina teemahaastattelun metodein käyden tutkimuksen pääteemoista keskustelua. Toisella haastattelukierroksella helmi-maaliskuussa 2022 ensimmäisen kierroksen pohjalta nousseet näkemykset jäsenneltiin ja niiden pohjalta luotiin strukturoitu haastattelulomake. Tämä haastattelukierros kohdennettiin laajemmalle osallistujajoukolle. Vastauksia saatiin yhteensä 42 henkilöltä. Näistä 12 henkeä osallistui Teams-haastattelun kautta vastaamiseen, loput täyttivät haastattelulomakkeen itsenäisesti eDelphi.org ympäristössä.

Haastateltavien tavoitekiintiöt asetettiin ns. intressi-kompetenssimatriisia hyödyntäen. Haastattelun minimitalvoitteet määrällisesti pääasiassa saavutettiin, jopa ylitettiin. Intressi-kompetenssi -matriisitarastelussa työnantajien näkökulma jäi kuitenkin hiukan tavoitetta heikommaksi etenkin Etelä-Karjalassa. Ryhmittelemällä saatu aineisto mielekkäällä tavalla sen laatu huomioiden, saatiin vertailukelpoisia ja tilastollisesti analysoitavia ryhmiä paitsi koko paneelin (Etelä-Karjala ja Kymenlaakso) yhdessä, myös mainitut maakunnat erikseen sekä oppilaitokset ja muut toimijat vertailuryhmät koko paneelin tasolla. **Tässä analyysiraportissa käsiteltiin tuloksia lähinnä koko paneelin ja Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson osapuolien tasolla.**

Arvioitavan ennakointikonseptin kuvaus

Konseptin tausta ja konseptin kuvaus. Suomeen Pohjanmaalle tuotiin 1980-luvulla ns. Ruotsin malli, jossa työvoimaviranomaiset kävivät haastattelemassa alueidensa työnantajia. 1990-luvulla valtakunnallisissa ennakkoinnin kehittämishankkeissa Suomessa mallia kehitettiin niin, että haastatteluiden lisäksi pyrittiin pysähtymään laajemmalla toimijoiden joukolla aineiston ääreen sekä tunnistamaan ja edistämään jatkotoimenpiteitä. Kehitystyössä sovellettiin nimenomaan kolmivaiheista ennakointimallia ”tieto-tulkinta-toiminta”. Sittemmin 2011 tämä malli arvioitiin EU:n komission YK:n ILO:ta tilaamassa toimeksiannossa, ns. hyväksi alueelliseksi ennakointikäytännöksi, parhaimmaksi.

Kymenlaaksossa organisoitiin maakunnallinen ennakointitoiminta vuoden 2018 alusta ns. Ennakointiryhmään, jossa on edustettuna maakunnan keskeiset toimijat. Malli on käytössä nykyisin myös Etelä-Karjalassa. Kymenlaaksossa Ennakointiryhmän työkaluksi perustettiin Etiäinen – Koulutustarpeiden ennakointihanke, jonka tehtävä oli kehittää ja juurruttaa koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointikäytäntö, ennakointimalli, Kymenlaaksoon. Tämän mallin osassa hyödynnettiin mainitun EU:n parhaimmaksi arvioidun ennakointikonseptin keskeisiä elementtejä, mutta mallia kehitettiin myös merkittävästi tuomalla toteutusrakenteeseen ns. jatkuvan oppimisen (JOP) verkostotiimi, tiedon tulkinta on tapahtunut verkkopohjaisissa toimialatyöpajoissa. Lisäksi ainutlaatuisista on erittäin laaja ja tiivis toteutusyhteistyö oppilaitosten, ELY:n ja TE-toimistojen kanssa.

Lyhyen ja keskipitkän aikavälin toimialakohtainen ennakointikäytäntö jatkuu Kymenlaaksossa ELY-keskuksen jatkuvan oppimisen koordinaattorin johdolla. Toiminnan tukena on jatkuvan oppimisen verkostotiimi (JOP), johon oppilaitokset, mukaan lukien vapaan sivistystyön oppilaitokset, ovat nimenneet edustajansa. TE-toimisto ja oppilaitokset vastaavat työnantajahaastatteluista. ELY-keskus vastaa työnantajahaastatteluiden analysoinnista ja yhteenvetoraportista prosessin loppuksi. Oppilaitokset vastaavat asiantuntijaraadin koolle kutumisesta tulkitsemaan työnantajahaastatteluiden tuloksia ja muita toimialakohtaisia lähtötietoja. Asiantuntijaraati, ”toimialakohtainen tulevaisuusversta”, tuottaa toimialan SWOT-analyysin ja jatkotoimenpidesuosituksen.

Loppuvuonna 2020 toteutettiin Matkailu- ja ravitsemisalalan sekä Logistiikka-alan työnantajahaastattelut ja toimialakohtainen ennakointiprosessi Kymenlaaksossa. Etelä-Karjala käynnisti Kymenlaakson mallin mukaisen toteutuksen alkuvuodesta 2021 Liike-elämän palveluilla. Toimialat valitsee Ennakointiryhmä molemmissa maakunnissa (Kymenlaaksossa valmistelevan Ennakointiryhmän esityksestä).

Työnantajahaastatteluiden teemat ja ennakointitieto. Toimialakartoituksen työnantajahaastatteluosuudessa on kartoitettu yritykseltä seuraavat teemat: I Yritys- ja toimialatiedot, II Henkilöstömäärä- ja kehitys, III Osaamis- ja lisäkoulutustarpeet (ei sisäiset koulutukset), IV Ajankohtaisia rekrytointiongelmia, VI Suhdanneltilanne vuoden päästä ja VI Vapaa sana. Työnantajatietoon yhdistetään toimialan tilastotietoa muun muassa viimeaikaisista kehitystrendeistä, tulokset esitellään PowerPoint-esityksenä ja tekstimuotoisena raporttitekstinä. Haastattelu- ja tilastotiedot esitellään tietoa tulkitsevassa ns. toimialatyöpajassa, joka esittelyn jälkeen pohtii erityisesti seuraavia teemoja: 1) Osaamis- ja lisäkoulutustarpeita, 2) Rekrytointiongelmia ja niiden ratkaisuja, 3) Tuottaa toimialan SWOT-analyysin, 4) Pohtii vielä alaan vaikuttavia trendejä, heikkoja signaaleja ja vilttejä kortteja, 5) Generoi jatkotoimenpideaiheita em. pohjalta. Tulokset lisätään toimialatyöpajalle esiteltyyn aineistoon ja julkistetaan internet-portaalissa, mikä osaltaan edistää päätöksentekoa. Viestintään ja esittelyyn sekä tulosten jalostamiseen yhä käyttökelpoisemmaksi on kiinnitettävä huomiota ja muun muassa näitä kehittämistarpeita on tarkemmin selvitetty tässä tutkimuksessa.

Matkailu- ja ravintola-ala, Kymenlaakso. Matkailu- ja ravintola-alan kartoitus oli ensimmäinen varsinainen toimialakohtainen ennakointiprosessi edellä kuvatun mallin mukaisesti ja Etiäinen-hankkeen pilotoinnin jälkeen. Haastattelut tehtiin pandemian ensimmäisen aallon jälkeen. Mara-alan työnantajahaastatteluihin osallistui 27 kappaletta yrityksiä. Toimialakohtaiseen ennakointityöpajaan ilmoittautui yhteensä 49 henkilöä. ”MARA-alalla kausiluonteisuus ja sesonkityöt ovat yleisiä ja työntekijöiden joukossa onkin monesti paljon nuoria ja opiskelijoita.” ”Monelle ala toimii läpikulkupaikkana, tehtävissä saatetaan työskennellä nuorena, mutta myöhemmin kouluttaudutaan toiselle alalle. Ominaista alalla on myös sen linkittyminen moneen muuhun toimialaan (esim. huolto, siivous, kauppa).” (Inkilä 2020.)

Haastattelussa kysyttiin nykyisen henkilöstön lisä- tai jatkuvan kouluttautumisen tarpeista. Osaamistarpeisiin oli annettu yhdeksän valmista vaihtoehtoa (1. Tuotteet ja palvelut, 2. Myynti ja markkinointi, 3. Tuot-

teiden ja palveluiden tuotanto, 4. Talousasiat, 5. Johtaminen, 6. Työhyvinvointi, 7. Kv-osaaminen, 8. Yleiset työelämävalmiudet, 9. Muu). Näihin saatiin tarkentavaa sisältöä. Aineistolähtöisesti osaamistarpeet ja sen neltiin ja ryhmiteltiin seuraaviin: Tuotteet ja palvelut, Tuotanto, Myynti- ja markkinointi, Yleiset työelämävalmiudet ja Muu osaaminen. Rekrytointiongelmista merkittävimmät ovat Osaamisen puute, Koulutuksen ja työkokemuksen puute, Asenne, asiakaspalvelu ja kielitaito – nämä ovat kaikki ratkaistavissa enemmän tai vähemmän koulutuksen keinoin. Jatkoitoimenpideaihoista esille 35 jatkotointa, jotka saavat tarkempaa sisältöä muun muassa työnantajahaastattelusta. Jatkoitoimenpiteiden suuri määrä voisi edellyttää niiden niputtamista rajalliseen joukkoon aihiota tai niiden priorisointia. Tätäkin on arvioitu tässä tutkimusraportissa tarkemmin.

Liike-elämän palvelut, Etelä-Karjala. Liike-elämän palvelut toimialakartoitus oli ensimmäinen varsinainen toimialakohtainen ennakointiprosessi Etelä-Karjalassa ja kolmas Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen toiminnassa Etiäinen-hankkeen pilotoinnin jälkeen. Liike-elämän työnantajahaastatteluihin osallistui 21 kappaletta yrityksiä. Toimialakohtaiseen ennakointityöpajaan ilmoittautui yhteensä 21 henkilöä. ”Kuten liike-elämän palveluiden toimialan nimestäkin kuulee, on ala melko moninainen ja pitää sisällään monenlaista työtä ja tekemistä. Yhteistä alalla toimiville yrityksille on se, että tarkoituksena on tukea muiden yritysten toimintaa. Ala onkin riippuvainen muiden toimialojen suhdanteista ja liike-elämän palveluiden sisällä voi olla melko erilaisiakin kehityskulkuja riippuen siitä, mitä alaa palvellaan.” (Inkilä 2021.)

Haastattelussa kysyttiin nykyisen henkilöstön lisä- tai jatkuvan koulutautumisen tarpeista. Osaamistarpeisiin oli annettu yhdeksän valmista vaihtoehtoa em. Matkailu- ja ravitsemusalan tapaan. Näihin ja muihin osaamistarpeisiin saatiin tarkentavaa sisältöä. Erityisesti alan osaamistarpeet voisi haastattelukokemuksen mukaan jakaa seuraaviin: Tietotekniikka, Täsmäosaaminen, Ihmistaidot, Maahanmuuttajataustaisten osaaminen, Muu osaaminen. Rekrytointioingelmista merkittävimmät ovat Työkokemus, Osaaminen ja koulutus, Palkkaus, Omatoimisuus, Ongelmanratkaisutaidot, Sijainti ja Kielitaito. Toimialatyöpajan perusteella kirjattiin 36 jatkotointa, jotka saavat tarkempaa sisältöä muun muassa työnantajahaastattelusta ja toimialatyöpajan muista tuloksista. Jatkoitoimenpiteiden suuri määrä voisi edellyttää niiden niputtamista rajalliseen joukkoon aihiota tai niiden priorisointia. Tätäkin on arvioitu tässä tutkimusraportissa tarkemmin.

SWOT-analyysi

Vahvuudet. Toimialakartoituskonseptin tärkeimmiksi vahvuuksiksi nostettiin seuraavat tekijät: 1) Oppilaitokset-ELY-TE-toimistot: tiivis yhteistyö toteutuksessa, 2) Tieto suuntaa toimenpiteitä, hankkeita ja ope- tusta, 3) Merkityksellisen ja hiljaisen tiedon saanti haastatteluissa – ei muutoin saatavilla, 4) Selkeä ja käytännönläheinen ennakointiprosessi, konsepti itsessään, 5) Tuore ja ajantasainen yritystiedon keräys ja sen jakaminen, 6) Oppilaitokset mukana – koulutuksen tuottajat kaikki kuulolla.

Heikkoudet. Toimialakartoitustoteutuksen heikkouksina mainittiin etenkin 1) Haastatteluiden resurssi- inti oppilaitoksissa, 2) Pieni otos, 3) Toimialatyöpajoihin on vaikea saada yritysten edustajia, 4) Koko ym- märrystä ei voida siirtää haastattelijalta suoraan muille, ja 5) Pienten ja suurten yritysten erilaisten tarpei- den ymmärtäminen.

Mahdollisuudet. Toimialakartoituksen tärkeimmät mahdollisuudet ovat puolestaan 1) Yritystuntemuk- sen lisääntyminen oppilaitosten rajapinnassa, 2) Oppilaitosten ja yritysten/työnantajien kontaktien lisään- tyminen, 3) Palveluntarpeiden välittäminen organisaatioiden välillä, 4) Pitkän aikavälin ennakointi mukaan, 5) Kunnat mukaan prosessiin (huom. mm. TE-uudistus), 6) Työnantajien ja oppilaitosten herättäminen pohtimaan työllistymisen esteitä, ja 7) Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän pullonkaulojen ymmärrys ja poisto

Uhkat. Merkittävimpinä uhkina toimialakartoitusprosessille pidettiin seuraavia: 1) Yritysten usko proses- siin voi hiipua, jos tulokset eivät johda toimenpiteisiin, 2) Jos ei saada relevantteja yrityksiä haastateltavik- si, 3) Työmäärä – työläys suhteessa annettuihin resursseihin, 4) Yritysten haastatteluun suostumusprosen- tin alhaisuus, ja 5) Liian ”simpelli” tai yleinen tieto (joka ei vastaa alueen tarpeita).

Ennakointitiedon käsittely

Miten ennakointitietoa käsitellään? (Vastaa tutkimuskysymykseen: ”Miten kartoituksesta saatavaa tietoa käsitellään?”) Prosessi tuottaa ennakointitietoa työnantajahaastatteluin työnantajien tarpeista, yhdistettynä tilastotietoon. Tulokset esitellään toimialatyöpajassa suullisesti ja PowerPoint-esityksenä. Toimialatyöpaja tulkitsee näitä tietoja, yhdistää omat näkemykset ja kokemukset ja pyrkii tunnistamaan jatkotoimenpiteitä. Tämä tieto yhdistetään PowerPoint-esityssarjaan, kaikki tieto kirjoitetaan myös auki tekstinä erillisraporttiin. Raportit jaetaan osallistujille ja julkisen nettiportaalin kautta.

Prosessista arvioitiin tiedon käsittelyn viittä päämuotoa, miten prosessin aikaista tai jälkeistä tietoa käsitellään. Päävaiheet ovat, 1) Toteutuksen suunnittelu, 2) Kartoitusten tulosten jakaminen dokumentteina, 3) Työnantajahaastatteluiden tulosten esittely, 4) Jatkotoimenpiteistä keskustelu, 5) Jatkotoimenpiteiden edistäminen.

Missä tietoa käsitellään? (Vastaa tutkimuskysymykseen: ”Miten kartoituksesta saatavaa tietoa käsitellään?”) Annettujen mainintojen mukaan kaikki ennakointitiedon käsittelyvaiheisiin osallistuu selvimminkin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykki (jälkimmäinen vain Kymenlaaksossa). Toteutuksen suunnitteluvaiheeseen (1) osallistuu selvimminkin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykki. Kartoitusten tulosten jakamiseen dokumentteina (2) (kohteena) osallistuvat selvimminkin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointirykki ja Toimialan opettajat. Työnantajahaastatteluiden tulosten esittely (3) (esittelijän toimesta) kohteena on selvimminkin olleet JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, Ennakointiryhmä, Ennakointirykki (Kymenlaaksossa), ELY-keskusten Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, Oppilaitosten johtoryhmä, koulutussuunnittelijat ja TKI-henkilöstö. Jatkotoimenpiteistä keskusteluun (4) ovat osallistuneet selvimminkin JOP - Jatkuvan oppimisen verkostotiimi ja Ennakointirykki (vain Kymenlaaksossa), Oppilaitosten johtoryhmä ja opettajat. Jatkotoimenpiteitä (5) on edistetty selvimminkin maakunnallisessa tulevaisuusverstaassa.

Tärkeimmät tiedon hyödyntäjät vuonna 2025. Tavoitetilassa vuonna 2025 erittäin tärkeitä toimialakartoituksen ennakointitiedon hyödyntäjiä ovat tärkeysjärjestyksessä: 1) Oppilaitosten koulutussuunnittelijat, 2) ELY-keskuksen Työllisyys, yrittäjyys ja osaaminen yksikkö, 3) Oppilaitosten ylin johto, 4) Ennakointiryhmä, 5) Yritysten ja työnantajien johto, 6) JOP- Jatkuvan oppimisen verkostotiimi, 7) Yrityspalveluiden ja -järjestöjen johto, 8) Yrityspalveluiden toimialakohtaiset foorumit, 9) Oppilaitosten TKI-henkilöstö, 10) Ennakointirykki, 11) Maakuntaliiton johto, 12) TE-toimistojen yritysneuvojat, ja 13) Oppilaitosten toimialan opettajat. **Näiden tulisi siten olla tärkeimpiä viestinnän kohderyhmiä jatkossa.**

Ennakointitiedon vaikutukset – Mitä tiedolla tehdään?

Toteuttajaverkoston ja alueeseen. (Vastaa tutkimuskysymykseen: ”Vaikuttavuus alueellisesti?”) Koko Delfoi-paneelin mukaan tällä hetkellä suurimmat vaikutukset, vähintään melko vaikuttavat (Likert-asteikolla 1-5 vähintään 3,5) ovat olleet 1) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 2) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen ja 3) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä. Vuoteen 2025 mennessä vaikutusten ennakoitua voimistuvan ja kaikkien testattujen 17 tekijän osalta ylitetään melko vaikuttava raja ja kolme tekijää nousee erittäin tärkeään (yli 4,5) luokkaan.

Konseptin toteutus vaikuttaa erittäin paljon (indeksi 4,5) seuraaviin vuoteen 2025 mennessä: 1) Uudet koulutukset, 2) Yhteistyön lisääntyminen eri toimijoiden välillä, 3) Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön lisääntyminen. Lähes yhtä paljon konsepti vaikuttaa seuraaviin (indeksi 4,4): 4) Jatkuvan oppimisen periaatteiden edistäminen, 5) Toimialan tilannekuva, verkoston yhteiset näkemykset, 6) Yhteinen näkemys toimialan kehityksestä. Korkeita painoarvoja saavat myös seuraavat (4,2-4,0): 7) ELY:n, TE-toimiston, oppilaitosten ja muiden näkyvyys ennakoinnissa, 8) Kehittämisen painopisteiden ja strategioiden selkiintyminen, 9) Koulutuksen sisällöt, 10) Alueellisten ja verkoston yhteisten hanke-esitysten luominen ja toteutuksen edistäminen, 11) Rekrytointi, 12) Verkoston palvelutarjoama yrityksille ja 13) Yritysten aktivointi.

Myös muut testatut vaikutukset ylittävä melko tärkeän rajan vuonna 2025: 14) Työttömyyden vähentyminen alueella, 15) Tietoisuus julkisista ja yksityisistä yrityspalveluista, 16) Ulkomaalaistaustaisten työllistymisen pullonkaulojen poisto, 17) Työvoimapula-ammattien väheneminen (ammattibarometristä).

Organisaatiokohtaiset täsmävaikutukset. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Mitä tiedolla tehdään oppilaitoksissa ja muiden toimijoiden piirissä?"*) Nykytilassa koko paneelin arvion mukaan 19 testatusta vaikutuksesta 17 yltää luokkaan kohtalaisen vaikuttava, kaksi jää sen alle (indeksiasteikko 1-5). Kohtalaisen vaikuttavuuden luokassa 3,0 tai enemmän indeksillä ovat 1) Hankesuunnittelun tuki, 2) Muu täsmäkoulutus, ja 3) Työvoimakoulutus. Seuraavassa kategoriassa 2,5-2,9 tulevat 4) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 5) Oppisopimuskoulutus, 6) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 7) Opiskelijan ohjaus AMK:ssa, 8) Työpaikkoihin opiskelijoiden ohjaus, 9) Opiskelijan ohjaus 2. asteella, 10) Opiskelijan ohjaus yliopistoissa, 11) Operatiivinen org. oman toiminnan ohjaus, 12) Opiskelijan ohjaus vapaassa sivistystyössä, 13) Oppilaan ohjaus peruskouluissa, 14) Työpaikkailmoitusten teko, 15) Työvoiman osaamisen lisääntyminen, 16) Opinnäytetöiden saanti, ja 17) Työvoiman saannin parantuminen.

Vuoteen 2025 mennessä vaikutukset voimistuvat ja kaikki ennakointikonsepti vaikuttaa kaikkiin testattuihin tekijöihin kohtalaisen paljon (indeksi 3,0-4,2 välillä). Yli 4,0 ovat vaikutukset seuraaviin: 1) Ennakointitieto taustatiedon lähteenä päätöksenteolle, 2) Hankesuunnittelun tuki, 3) Muu täsmäkoulutus, 4) Koulutuksen sisällölliset näkemykset, 5) Työvoimakoulutus, 5) Oppisopimuskoulutus.

Raportissa vaikutuksia tuloksia on lisäksi tarkasteltu Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson osapaneelien osalta erikseen.

Vaikutusten arvioinnin mittareiden kehittäminen. Kymmenestä testatusta mittarista mikään ei nousut erittäin tärkeäksi, joissakin mittarivaihtoehdoissa mielipiteissä oli hajontaa. Kaikki testatut mittarit kuitenkin kuvasivat konseptin vaikutuksia vuonna 2025 vähintään melko hyvin. Parhaimmat mittarit olisivat testauksen mukaan koko paneelin arvioinnin perusteella 1) Yhteistyöhankkeiden lisääntyminen ja 2) Yritysten palaute, tyytyväisyyskysely (onko ongelmiin reagoitu). Seuraavaksi parhaimpina mittarein pidettiin seuraavia: 3) Verkoston palaute, tyytyväisyyskysely, 4) Harjoittelupaikkojen määrä (haastateltavista yrityksistä), 5) Työttömyyden vähentyminen alueella, 6) Oppilaitosten edustajien (erityisesti opettajien) kontaktimäärät yritysten johtoon, ja 7) Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työllistyminen.

Hyvät käytänteet

Konseptin kokonaisuuteen liittyvät hyvät käytänteet. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Millaisia ovat kartoituksen hyvät elementit ja käytänteet?"*) Kaikki vertailussa olleet konseptin kokonaisuuteen liittyvät käytänteet olivat vähintään melko tärkeitä. Seuraavat koettiin tällä hetkellä tärkeimmiksi hyviksi käytänteiksi: 1) Oppilaitokset mukana, 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia, 3) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus, 4) Konsepti itsessään, ja 5) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa.

Vuoteen 2025 mennessä erittäin tärkeiksi käytänteiksi näistä arvioidaan nousevan: 1) Oppilaitokset mukana, ja 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia. Näiden lisäksi vuoteen 2025 lähes erittäin tärkeäksi nousivat: 3) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa, 4) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus. Näitä viime mainittua neljää käytännetekijää on syytä erityisesti "varjella" konseptin tärkeimpinä ominaisuuksina jatkossa.

Konseptiin osiin liittyvät. Konseptiin osiin liittyvät käytänteet koettiin tällä hetkellä pääsääntöisesti vähintään melko hyviksi. Parhaimpina kartoituksen osiin liittyvinä käytänteinä pidettiin seuraavia tärkeysjärjestyksessä: 1) Yritysten-/työnantajien haastattelut ylipäätään, 2) Tulosten esittely ELY-keskuksen asiantuntijan toimesta, 3) Toimialojen valinta, 4) Oppilaitosten edustajat mukana haastatteluissa, ja 5) Raportoinnin monipuolisuus.

Vuoteen 2025 mennessä käytänteiden tärkeyden pitäisi kaikkien testattavien käytäntöjen osalta kasvaa. Erittäin tärkeiksi käytännöksi pitäisi tulla seuraavat tärkeysjärjestyksessä: 1) Yritysten-/työnantajien haastattelut ylipäätään, ja 2) Oppilaitosten edustajat mukana haastatteluissa.

Parannusehdotukset

Konseptiin tai sen osiin liittyvät. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Millaisia parannusehdotuksia on?"*) Eniten toivottiin parannuksia seuraaviin tärkeysjärjestyksessä mainintojen määrän perusteella: 1) Yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointi, 2) Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa, 3) Jatkotoimenpiteiden avaaminen, vastuutahojen, rahoituksen, kumppanien tunnistaminen ja kirjallinen raportointi, 4) Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua, 5) Jatkotoimenpiteiden priorisointi, 6) Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin (huom. mm. TE-uudistus), ja 7) Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten yhteinen läpikäynti JOP – jatkuvan oppimisen tai muilla toteutusverkostoa yhdistävillä foorumeilla.

Käsiteltävät teemat. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Millaisia parannusehdotuksia on?"*) Eniten toivottiin käsiteltävän seuraavia teemoja työnantajahaastatteluissa. Teemat mainitsi yli puolet vastanneista. Teemat ovat tärkeysjärjestyksessä mainintojen määrän perusteella seuraavat: 1) Työvoiman muutokset (lisäykset, vähennykset, rekryongelmat), 2) Nykyisen henkilöstön koulutustarve (ei sisäiset koulutukset), 3) Henkilöstön määrä ja rakenne (sis. työvoiman käyttöaste ja määrän kehityksen), 4) Toimialatieto (mm. uudet toimintatavat ja osaamistarpeet eri ammateissa toimialalla), 5) Suhdannenäkymät (nyt ja vuoden päästä), 5) Kuvaus yrityksen toiminnasta ja ammattinimikkeet. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat seuraavat (noin 40 % mainitsi ne tärkeimpien joukossa): 6) Ideoita verkostoitumisesta tai yritys- ja kehityshankeideoita, 7) Yhteydenpito haastatteluyritykseen jälkeen päin (lupa olla yhteydessä, yhteishankintakouluutus, toimialatyöpajaan, 8) Työorganisaation ja sen toimintatapojen muutos.

Haastattelutavat, aikajänne, toteutusrytmi. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Millaisia parannusehdotuksia on?"*) Teams- tai vastaava videohaastattelu koettiin parhaimmaksi haastattelumuodoksi ja painoarvoindeksillä ne saivat melko tärkeän painoarvon. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin kasvokkaista haastattelua. Puhelinhaastattelun sopivuutta pidettiin näihin verrattuna vähemmän tärkeänä, se sai kohtalaisen tärkeän painoarvon.

Ennakoinnin aikajänneä pidettiin ylivoimaisesti tärkeimpänä 1-3 vuoden lyhyen aikavälin aikajännettä. Se sai erittäin tärkeän painoarvoindeksi. Keskipitkän aikavälin 4-5 vuotta sai melko tärkeän indeksin. Pitkä aikaväli 6-10 vuotta juuri ja juuri kohtalaisen tärkeän indeksin. Toimialakartoitusten sopivin määrä per maakunta oli 2 kpl vuosittain. Hajontaa oli jonkun verran vaihteluvälin ollessa 1-5 sovellusta per vuosi.

Monistettavuus valtakunnallisesti

Tarve ja skaalautuvuus.

(Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Monistettavuus valtakunnallisesti?"*) Konseptin tarvetta ja käyttöä valtakunnallisesti perusteltiin etenkin sillä, että se auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Konseptin käytössä eri alueet voisivat hyötyä toisten tuottamasta tiedosta. Konsepti vastaa eri toimijoiden jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Konseptilla tuotettavaa tietoa pidetään merkityksellisenä. Konseptin skaalautuvuutta perusteltiin erityisesti sillä, että sen toimialakohtaiset raportit ovat sellaisenaan skaalattavissa muille alueille. Lisäksi skaalautuvuutta perusteltiin sillä, että konsepti toimii eri toimialoilla ja toteutuksen verkostomalli on skaalattavissa.

Pullonkaulat ja sudenkuopat. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Monistettavuus valtakunnallisesti?"*) Suurimpina haasteina monistettavuudessa on vastaajien mukaan Yritysten saaminen haastateltaviksi, Yritysten ja työnantajien osallistuminen toimialatyöpajoihin sekä kiinnostuksen ylläpito. Haasteina mallissa on myös Haastatteluresurssit, opettajien ajankäyttö työn ohessa sekä Konkreettisten jatkotoimenpidesuositusten puuttuminen.

Tietojärjestelmät. (Vastaa tutkimuskysymykseen: *"Monistettavuus valtakunnallisesti?"*) Eniten toivottiin hyödynnettävältä tietojärjestämältä sitä, että Tietojen tallennus pitäisi onnistua vaiheittain. Toiseksi odotettiin, että Yhteenvetoraportit haastatteluista nykyistä automaattisemmin ja että olisi Yhteinen tallennusjärjestelmä, josta yrityskohtainen tarve- ja toimenpidetieto on toteuttajaverkoston jäljitettävissä. Lisäksi juuri ja juuri melko tärkeään luokkaan nousi toivomus Järjestelmään tarvitaan lisää tekoälyä.

Viestinnän rooli ja levittämisen organisointi. (Vastaa myös tutkimuskysymykseen: *"Monistettavuus valtakunnallisesti?"*) Erittäin tärkeää on, että Osallistuvat organisaatiot, yritykset ja työnantajat sekä toteutusverkosto ovat osa konseptin sisäistä viestintää. Melko tärkeää on, että tuloksilla on Maakunnittainen tiedonjakopaikka tuloksille (esim. maakuntaliitolta) ja että (Lehdistö)Tiedote tuloksista tulisi kytkeä osaksi konseptia. Melko tärkeää on myös Ennakointikonseptin hyötyjen korostaminen ja Henkilökohtainen kertominen ja viestittäminen (ei vain dokumenttien tms. jakaminen). ELY-keskuksia pidetään valtakunnallisessa monistamisessa erittäin tärkeinä koordinaatiohoina. Lähes yhtä tärkeitä ovat isommat oppilaitokset. Melko tärkeinä koordinaatiohoina koetaan maakuntien liitot, OPH:n - Jatkuvan oppimisen ja työelämän palvelukeskus JOTPA sekä TEM - työ- ja elinkeinoministeriö.

Toimialojen valinta. Toimialojen valinnan perusteita on syytä myös pohtia ja hakea tavoitteita ja eri osapuolia yhdistäviä valinnan perusteita. Perusteluita valinnoille voisivat olla muualla toteutettujen työnantajahaastattelukäytäntöjen mukaan esimerkiksi seuraavat: Ala on uusi ja tuntematon, Ala on nopeasti kasvava, Ala voi olla rakennemuutoksen alainen esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönoton vuoksi, Ala voi olla päättäjille uusi tai jäsentymätön, Ala näyttäisi ajautuvan matalasuhdanteeseen ja on volyymltaan merkittävä työllistäjä, jolloin on tarvetta varautua muutokseen koulutuksen kautta.

Johtopäätöksiä. Delfoi-tutkimus tuotti laajaa asiantuntijajoukkoa, Delfoi-paneelia, hyödyntäen vastauksia, paneelin yhteisiä ja osapaneelien näkemyksiä annettuihin tutkimuskysymyksiin. Toimialakartoitus tukee oppilaitosten yritysyritysteistyötä ja työelämän ja toimijoiden jatkuvan oppimisen periaatetta ja linjauksia hyvällä hyötykustannussuhteella. Tärkeää olisi, että tarvittavat aika- ja muut resurssit on huomioitu organisaatioissa toimialakartoituksen tarpeisiin.

Oppilaitosten ja TE-toimiston luottamuksellisen yhteistyö on ollut yksi toteutustavan vahvuus, koska tämä mahdollistaa tiedon kulun verkostossa niin, että yritysten tarpeisiin kyetään aidosti reagoimaan useamman organisaation palvelutarjoamalla. Tätä yhteistyötä on syytä jatkossakin ylläpitää. Asiantuntijoiden mielipide riippuu intressistä ilmiöön. Jatkossakin on ylläpidettävä monipuolisuutta toimialakartoituksen toimialojen valinnassa, jotta työelämän tarpeet tulisi huomioitua – yrittäjäjärjestöt, yrityspalvelut, TE-toimistot, ammattibarometri voivat olla esimerkkejä työelämän tarvetta heijastelevista informaatiolähteistä. Oppilai-

toksilla voi olla ilman tätä informaatiota vaara korostaa olemassa olevaa koulutusrakennettaan alueen tarpeiden sijaan.

Vuoteen 2025 mennessä erittäin tärkeiksi hyväksi käytänteiksi (indeksi 4,5-4,7, asteikolla 1-5, missä 1 = vähän tärkeä, 5 erittäin tärkeä) arvioidaan nousevan 1) Oppilaitokset mukana, ja 2) Asenne, tahtotila kehittää konseptia. Näiden lisäksi lähes erittäin tärkeäksi (indeksi 4,4) nousivat 3) Toimijoiden verkostoituminen toteutuksessa, ja 4) Toistuvuus parempi kuin kertatutkimus. Näitä viime mainittua neljää käytännetekijää on syytä "varjella" konseptin tärkeimpinä ominaisuuksina jatkossa. Johtopäätökset ja keskeiset tulokset on tiivistetty loppuraportissa kokoavaan ja selkeyttävään kaavioon.

Jatkotoimenpide-ehdotuksia. Jatkotoimenpiteiden, toimialakartoituksen painopisteitä panelistien mukaan tulisi olla tärkeysjärjestyksessä 1) Yritysten ja työnantajien välittömiin tarpeisiin reagointi, 2) Työnantajat ottamaan kantaa lopputulokseen toimialatyöpajassa, 3) Jatkotoimenpiteiden avaaminen, 4) Haastattelu- ja toimialatyöpajayhteenvetoraportin toimittaminen haastatelluille yrityksille ja työnantajille heti niiden valmistuttua, 5) Jatkotoimenpiteiden priorisointi, 6) Kuntien edustajien kutsuminen toimialatyöpajoihin, ja 7) Raportoidun tiedon, etenkin työnantajahaastatteluiden tulosten läpikäynti yhteisillä foorumeilla. Lisäksi voidaan nostaa perustellusti seuraavat jatkotoimenpideaihiot, joista voisi tarvittaessa muotoilla laajemman yhden tai useamman TKI-hankkeen: 8) Toimialakartoitusprosessin viestintäsuunnitelma sisältäen muun muassa lehdistötiedotteet ja maakunnalliset internet-pohjaiset keskeisten dokumenttien tiedonjakopaikat, 9) Toteutusverkoston koko palvelutarjoaman esillä pitäminen ja välittäminen, 10) Haastatteluiden prosessin avaaminen esivalmisteluineen ja huomioiminen muun muassa haastatteluiden valmennuksessa, 11) Buukkauspalvelun käyttö tai toimijoiden yhteinen haastatteluiden ajanvarausyksikkö kokeilumielessä, 12) Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden ja työelämän välisten pullonkaulojen ymmärrys ja poisto, 13) Vaikutavuusmittareiden kehittäminen ja käyttöönotto, 14) Tietojärjestelmien kehittäminen, ja 15) Live-toimialatyöpajakokeilu.

This impact assessment has focused on assessing the effects of the Tourism and Catering Sector Surveys carried out in Kymenlaakso in 2020 and the Business Services Sector Surveys carried out in South Karelia in 2021. Nationwide dissemination opportunities have also been assessed.

The main method has been the Delphi method, in which the actors and persons in Kymenlaakso and South Karelia who have participated in the sector-specific anticipation practices under study are experts. The first round of interviews was attended by 15 people and the second round by 42 people.

The task of the assignment was to answer the research questions, which were as follows: How is the information obtained from the survey? What is being done with the information in educational institutions and among other actors? What are the good elements and practices of survey? What are some suggestions for improvement? What is regional impact? What is the possibility of duplication nationwide?

Brief answers to the research questions are as follows: The information is discussed in common forums, such as the Lifelong Learning Network Team (JOP Network Team) and on an organization basis. In the organizations, the information has served to support, among other things, project planning and targeted and workforce training. Best practice is considered to be the involvement of educational institutions, secondly, to have the attitude and will to develop a concept, and thirdly, to have recurrence rather than a one-off exercise. Good practices are also the concept itself and the networking of actors in implementation. The most desired improvements were in responding to the immediate needs of companies and employers, employers taking a stand on the outcome of the industry workshop, opening follow-up measures, providing an interview and industry workshop summary report to interviewed companies and employers as soon as they are completed, the prioritization of follow-up measures, the invitation of municipal representatives to industry workshops and the review of reported information in joint forums.

The regional impact has so far been greatest in creating a common picture of the industry and the network, promoting the principles of lifelong learning and increasing cooperation between the various actors. The concept can practically be scaled nationwide in all areas in different sizes, with its implementation network, reporting, information system, communication practices, etc. With RDI projects and practical implementation the concept can be further developed. The concept may have slightly different features in different areas. For example, specific issues that are perceived to be important can be addressed regionally. Industry choices are made in broad consultation with the needs of employers in the regions.

The principal of the impact survey was the ELY Center of South-East Finland. The editor-in-chief of the impact assessment was RD Aluekehitys Oy, where CEO Yrjö Myllylä, was responsible for the work. The work was carried out in collaboration with Xamk's ETUKENO project and its project manager Irina Kujanpää. Preliminary analysis of the eDelphi platform and results was produced by Hannu Linturi, Director of Metodix Oy.

anticipation, industry-specific anticipation, short-term anticipation, regional anticipation, training needs anticipation, skills needs anticipation, industry survey, employer interviews, industry workshop, Delphi method, eDelphi.

Lähdeluettelo

- Ammattibarometri, TE-palvelut (2021). Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Saatavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/> [viitattu 10.12.2021].
- Arola, Tuija (2020). Toimialakohtaisen ennakkoinnin pilotointi, metalliala. Tulokset esitetty teoksessa Myllylä Yrjö & Tuija Vääntinen (Toim.) (2020): Etiäinen - Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi. 246 s. Xamk Kehittää 116, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-260-3> [viitattu 6.4.2022]. Ks. myös [Etiäinen Tietoisu 2/2020](#): "Metalliala – Toimialakohtainen ennakointi".
- Etukeno 2020. Etukeno - Nopea työllistyminen Kymenlaakson tunnistetuille osaajapula-aloille -hankehakemus. Kouvola, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Hankkeen sivut (projektipäällikkö Irina Kujanpää) saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/etukeno/> [viitattu 6.4.2022].
- Godet, M. 1994. From anticipation to action. A handbook of strategic prospective. UNESCO Publishing. Vendome: Presses Universitaires de France.
- Huisko, Hilka (2020). Toimialakohtaisen ennakkoinnin pilotointi, sosiaaliala. Tulokset esitetty teoksessa Myllylä Yrjö & Tuija Vääntinen (Toim.) (2020): Etiäinen - Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi. 246 s. Xamk Kehittää 116, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-260-3> [viitattu 6.4.2022]. Ks. myös [Etiäinen tietoisu 3/2020](#): "Kuunteleva kumppanuus".
- Inkilä, Edla (2021a). Kymenlaakson MARA-alan työntajahaastatteluiden tulokset, raportti. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/matkailu-ja-ravitsemusala> [viitattu 6.4.2022].
- Inkilä, Edla (2021b). Kymenlaakson MARA-alan työntajahaastatteluiden ja toimialatyöpajan tulokset, esittelydiat. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/matkailu-ja-ravitsemusala> [viitattu 6.4.2022].
- Inkilä, Edla (2021c). Etelä-Karjalan Liike-elämän palveluiden työntajahaastatteluiden tulokset, raportti. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/liike-elaemaen-palvelut> [viitattu 6.4.2022].
- Inkilä, Edla (2021d). Etelä-Karjalan liike-elämän palveluiden työntajahaastatteluiden ja toimialatyöpajan tulokset, esittelydiat. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/liike-elaemaen-palvelut> [viitattu 6.4.2022].
- Jatkuvan oppimisen Satakunta (2022). 95 s. Satakunnan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Raportteja 2022.
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2019. Uusi ennakointimalli Kymenlaaksoon maakunnallisena yhteistyönä. ePressi-tiedote 17.1.2019. Saatavissa: https://www.epressi.com/media/userfiles/132792/1547725822/xamk_etiainen_tiedote_01-2019.pdf [viitattu 6.4.2022].
- Kauppakamari (2022). Kauppakamari-tiedote 2.9.2022: Kauppakamarikysely – Lähes 75 % yrityksistä kärsii työvoimapulasta – Rajoittaa merkittävästi yritysten kasvua ja liiketoimintaa.
- Kuntaliitto (2022). TE-palvelut 2024 -uudistus. Kuntaliitto, tiedote 31.1.2022 Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/te-palvelut-2024-uudistus> [viitattu 8.4.2022].
- Kuusi, Osmo (2013). Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica 5.
- Kymenlaakson liitto (2021). Kymenlaakso Ennakoi. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/> [viitattu 6.4.2022].
- Kähärä, Tarja (2020). MaRa-alan toimialatyöpajan kutsu ja ohjelma. (29.10.2020 luonnos.)
- Kähärä, Tarja & Tuija Vääntinen (2020). Toimialakohtainen ennakointikäytäntö juurtuu Kymenlaaksoon. Etiäinen-hankkeen blogikirjoitus 4.9.2020. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminnan-blogi/etiainen-hankkeen-pilotoimialahaastattelumalli-juurtuu-kymenlaaksoon/> [viitattu 6.4.2022].
- Leveälähti, Samuli (2022). Valtakunnalliset osaamiskapeikat – ennakointituloksia ja tilannekuva vuodelle 2022. 76 s. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus 17.3.2022.
- Luoma, Ossi & Myllylä, Yrjö (2001). Pk-yritysten kansainvälistymisprosessi. Menestys- ja kapeikkotekijät. 89 s. Tutkimusraportti, huhtikuu 2001. Kauppa- ja teollisuusministeriö, M&MC, RD Aluekehitys Oy.
- Marttinen, Jouni (2019). ELY-keskusten valtakunnallinen ennakointihanke – Kokemuksia ja tuloksia. Teoksessa Myllylä, Yrjö., Peltola, Satu. & Poikolainen, Jaana. (toim.) Kymenlaakso ennakoi. "Pitkät päälle ja katse eteenpäin". Xamk Kehittää 89. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 31-41. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-200-9> [viitattu 6.4.2022].
- Mustapää, Olli (2020). Toimialakohtaisen ennakkoinnin pilotointi, rakennusala. Tulokset esitetty teoksessa Myllylä Yrjö & Tuija Vääntinen (toim.) (2020): Etiäinen - Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi. 246 s. Xamk Kehittää 116, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-260-3> [viitattu 6.4.2022].
- Myllylä, Yrjö (2019). Kymenlaakson koulustarpeiden ennakointimalli. Teoksessa Myllylä, Yrjö., Peltola, Satu. & Poikolainen, Jaana. (toim.) Kymenlaakso ennakoi. "Pitkät päälle ja katse eteenpäin". Xamk Kehittää 89. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 21–30. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-200-9> [viitattu 6.4.2022].
- Myllylä, Yrjö (2009). Työvoiman ja koulutuksen tarvetutkimus 2009. Yhteenveto vähittäiskaupan työnantajahaastatteluista. Asiantuntijaraadin SWOT-analyysi 22.9.2009. Varsinais-Suomen TE-keskuksen julkaisuja 3/2009.

- Myllylä, Yrjö & Kujanpää Irina (2021). Toimialakartoitusten vaikutusten arviointi. Yhteenvetomuistio 16.12.2021, 1. Delfoi-haastattelukierros. Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson toimialakartoitusten vaikuttavuuskartoitus.
- Myllylä, Yrjö & Jouni Marttinen (2011). Työvoima ja koulutustarvetutkimus valittu keskeiseksi eurooppalaiseksi ennakointikäytännöksi. *Futuuri* 3/2011.
- Myllylä Yrjö & Tuija Vääntinen (toim.). (2020). Etiäinen. Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi. 246 s. Xamk Kehittää 116, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-260-3> [viitattu 10.12.2021].
- Myllylä, Yrjö, Marttinen, Jouni & Kaivo-oja, Jari. 2012. Ennakointi demokratian vahvistajana. Esimerkkinä EU:n palkitsema TKTT-konsepti ja muut kansainvälisessä arvioinnissa esille nostetut suomalaiset ennakointikäytännöt. *Futura* 4/2012, 38–49. <https://www.doria.fi/handle/10024/93163> [viitattu 6.4.2022].
- OKM/TEM 2020. OKM/TEM Tiedote 17.12.2020_Jatkuvan oppimisen uudistukselle hyväksyttiin yhteiset linjaukset – osaaminen turvaa tulevaisuuden. Saatavissa: <https://okm.fi/-/jatkuvan-oppimisen-uudistukselle-hyvakysyttiin-yhteiset-linjaukset-osaaminen-turvaa-tulevaisuuden> [viitattu 8.4.2022].
- Sitra (2022). Uusi osaaminen syntyy yhä useammin verkostoissa työskennellen. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/uusi-osaaminen-syntyy-yha-useammin-verkostoissa-tyoskennellen/> [viitattu 8.4.2022].
- Tevameri, Terhi (2022). Sosiaali- ja terveystieteiden alan työvoima ja yrityskehitys. 108 s. TEM toimialaraportit 2022:2, Toimialapalvelu Varsinais-Suomen TE-toimisto. Toimialaraportit www.temtoimialapalvelu.fi
- Viljakainen, Kati (2019). Osaavan työvoiman varmistaminen Kymenlaaksossa. Millenniaali-työnhakijan näkökulma esiin palvelumuotoilun avulla. YAMK-opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:-fi:amk-2019120224020> [viitattu 6.4.2022].
- Vääntinen, Tuija & Yrjö Myllylä (2020). Toimialakohtainen ennakointi. teoksessa Myllylä Yrjö & Tuija Vääntinen (toim.) (2020): Etiäinen - Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi. Xamk Kehittää 116, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 32-36. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-260-3> [viitattu 6.4.2022].

Liitteet

1. Toimialakohtaisen ennakointiprojektin vaiheet ja toimijoiden roolit
2. SWOT-analyysi
3. Toimialakohtaisen ennakointiedon käsittelijät
4. Työnantaja haastattelulomake
5. Toimialakartoituspajan tehtävät
6. Delfoi-panelistit

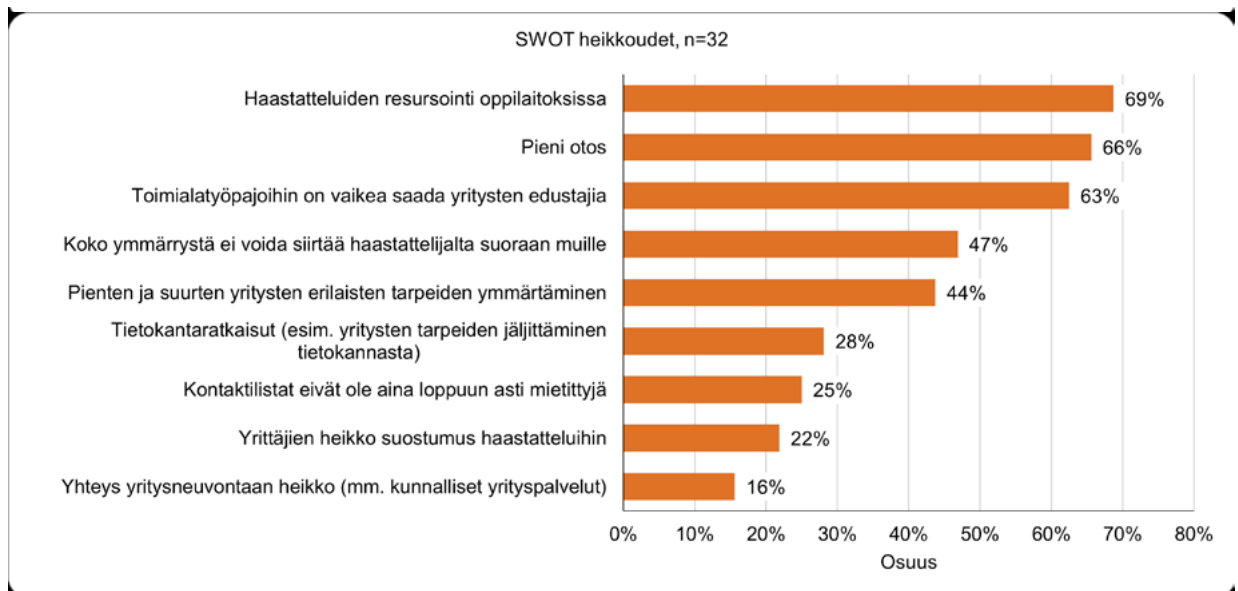
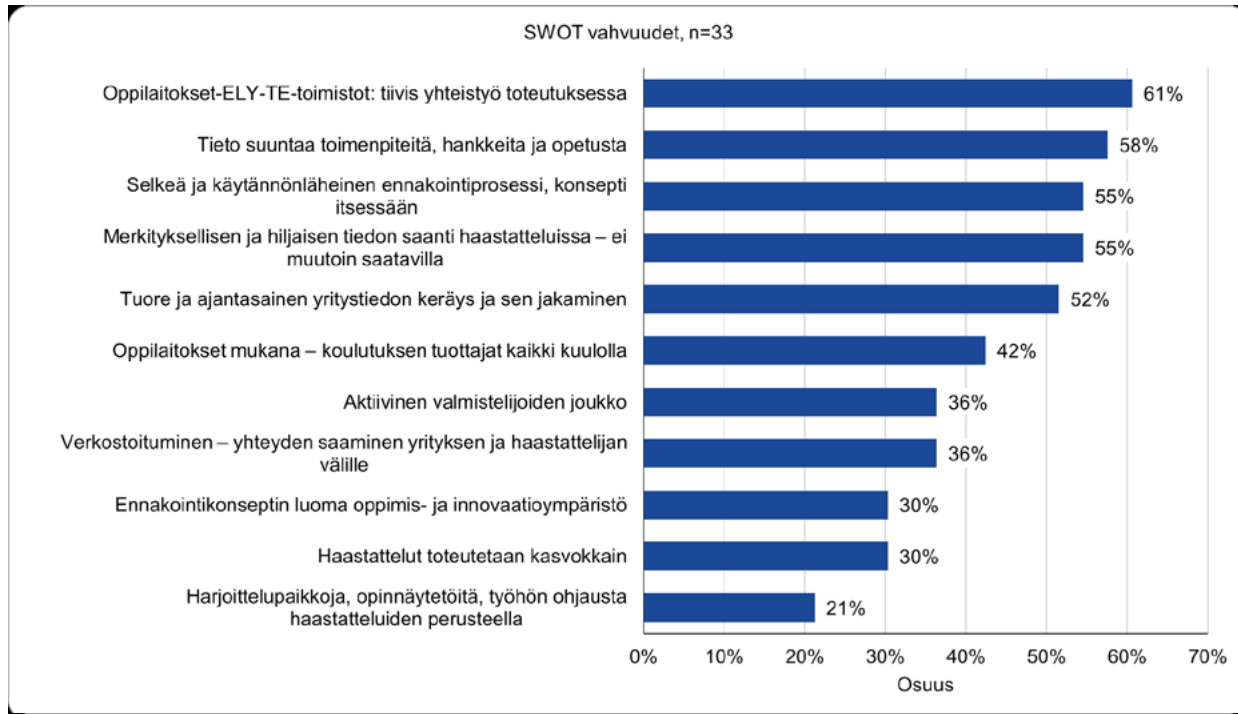
Liite 1. Toimialakohtaisen ennakoitiprojektin vaiheet ja toimijoiden roolit



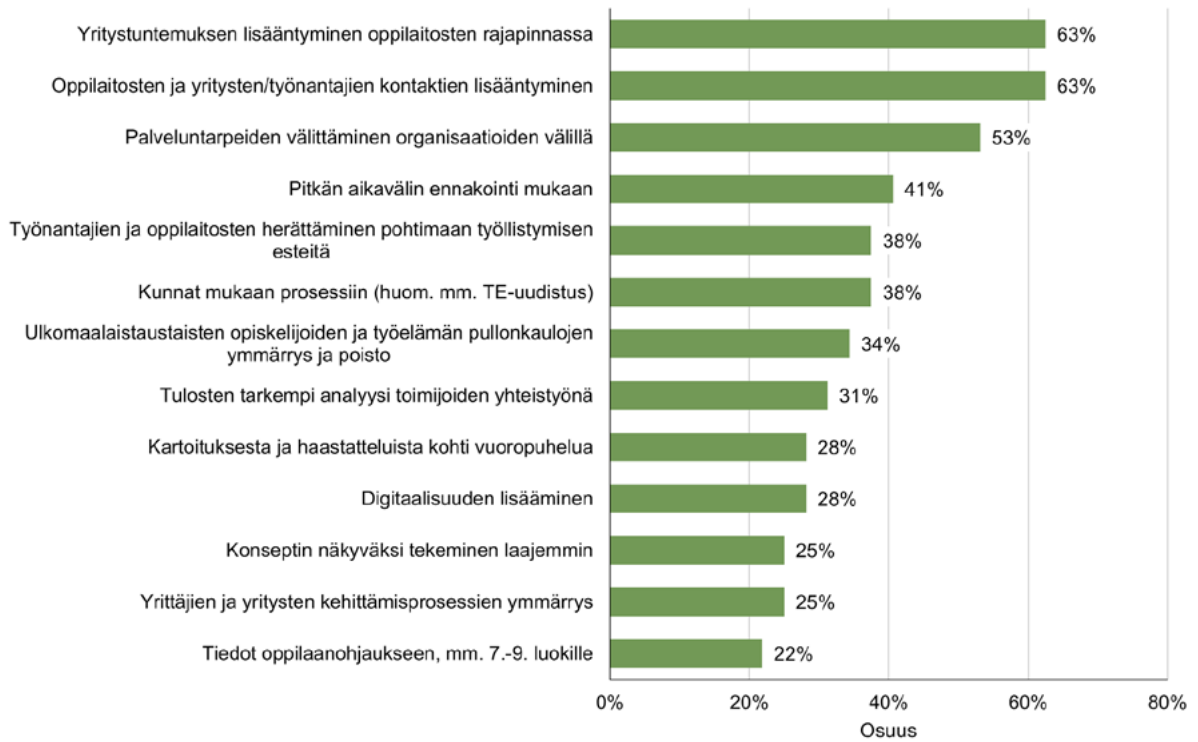
Liite 2. SWOT-analyysi

Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

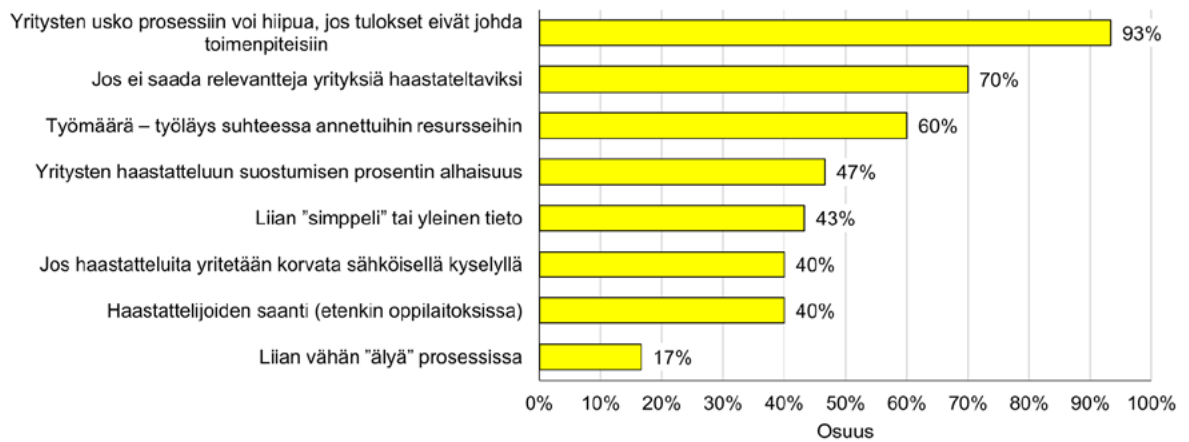
Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.



SWOT mahdollisuudet, n=32



SWOT uhat, n=30



Liite 3. Ennakointitiedon käsittelytavat ja -foorumit

Delfoi-paneelin 2. haastattelukierros.

”Merkitse ruksi (X) niihin kohtiin, missä ja miten tiedät toimialakohtaista ennakointitietoa hyödynnettävän (olet itse mukana tai muuten tietoinen).

Ota myös kantaa siihen, miten tärkeitä eri foorumit mielestäsi ovat toimialakohtaisen ennakointitiedon hyödyntäjinä vuonna 2025 ”

Asteikko: 1 = Merkityksetön, 2 = Ei (kovin) tärkeä, 3 = Tärkeä, 4 = Erittäin tärkeä.

Tiedon hyödyntämistapa Foorumi		Mainitsijoiden osuus prosentteina					TÄRKEYS VUONNA 2025 (1-4)	Erittäin tärkeät tiedon käyttäjät 2025
		A. Toteu- tuksen suunnitte- luvaihe	B. Kar- toitusten tulosten jakaminen doku- mentteina	C. Työn- antaja- haastatte- luiden tulosten esittely	D. Jatko- toimen- piteistä keskus- telu	E. Jatko- toimen- piteiden edistämi- nen		
Verkosto yhdessä (ELY-TEtsto-oppil.-muut)							3,5	x
1	JOP - Jatkuvan oppimisen verkostot.	33,3	23,8	33,3	23,8	9,5	3,6	x
2	Ennakointiryhmä	28,6	14,3	14,3	23,8	9,5	3,6	x
3	Ennakointiryhmä	14,3	4,8	14,3	4,8	0,0	3,6	x
4	Maakunnallinen tulevaisuusverstas	4,8	9,5	9,5	14,3	14,3	3,3	
Organisaatiokohtaisesti								
ELY							3,3	
6	ELY-keskuksen johto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	
7	Työllisyys, yrittäjyys, osaaminen yksikkö	9,5	9,5	14,3	9,5	9,5	3,7	x
8	Muut vastualueet	0,0	0,0	4,8	4,8	0,0	2,9	
9	Viestintä	0,0	9,5	0,0	0,0	0,0	3,3	
10	Teemafoorumit ja kokoukset	0,0	4,8	4,8	4,8	0,0	3,3	
11	ELYjen verkosto	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	3,2	
TE-toimisto							3,4	
12	Toimiston johto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	
13	TE-toimiston vapaaehtoinen esittelytil.	0,0	4,8 4,8 0	4,8	0,0	0,0	3,2	
14	Yritysneuvojat	4,8	4,8	0,0	0,0	4,8	3,6	x
15	Asiakaspalvelijat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	
	Oppilaitokset						3,6	
17	Ylin johto	14,3	9,5	4,8	9,5	4,8	3,7	x
18	Johtoryhmä	4,8	4,8	14,3	19,0	9,5	-	
19	Toimialan opettajat	4,8	14,3	9,5	19,0	9,5	3,5	x
20	Koulutussuunnittelijat	0,0	4,8	14,3	9,5	9,5	3,7	x

Tiedon hyödyntämistapa Foorumi		Mainitsijoiden osuus prosentteina					TÄRKEYS VUONNA 2025 (1-4)	Erittäin tärkeät tiedon käyttäjät 2025
		A. Toteu- tuksen suunnitte- luvaihe	B. Kar- toitusten tulosten jakaminen doku- menteina	C. Työn- antaja- haastatte- luiden tulosten esittely	D. Jatko- toimen- piteistä keskus- telu	E. Jatko- toimen- piteiden edistämi- nen		
21	TKI-henkilöt	4,8	9,5	19,0	14,3	9,5	3,6	x
	Yrityspalvelut ja järjestöt						3,6	
23	Johto	4,8	4,8	4,8	9,5	4,8	3,6	x
23	Toimialakohtaiset foorumit	0,0	0,0	0,0	4,8	4,8	3,6	x
	Yritykset ja työnantajat						3,6	
26	Johto	0,0	0,0	4,8	4,8	4,8	3,6	x
27	Koko organisaatio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	x
	Maakunnan liitto						3,5	x
29	Johto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	x
30	Koko organisaatio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	

Liite 4. Työnantajahaastattelulomake

Toimialakartoitus: Mara 2020 Kymenlaakso, Liike-elämän palvelut 2021 Etelä-Karjala

1

I Yritys- ja toimialatiedot

Yksilöivät tiedot

1. Yrityksen virallinen nimi: _____
2. Y-tunnus _____
3. Yrityksen yhteyshenkilö: _____
4. Haastattelija (nimi ja organisaatio) _____
5. Yrityksen www-sivut/muu yhteystieto _____
6. Yrityksen perustamisvuosi _____
7. Yrityksen pääasiallinen toiminta _____

II Henkilöstömäärä- ja kehitys

8. Yrityksen henkilöstömäärä nyt (erittele koko- & osa-aikaiset) _____
tavoite vuoden kuluttua _____
tavoite kolmen vuoden kuluttua _____
9. Arvio eläkkeelle siirtyvistä 3 vuoden sisällä _____ (henkilöä)
10. Arvio työntekijöiden keskimääräisestä iästä _____
11. Tärkeimmät ammattinimikkeet _____

12. Rekrytointitarve / suunnitellut lisäykset ammattinimikkeittäin (taulukko alla)

Ammattinimike on todellinen, tekemistä kuvaava nimike (ei välttämättä ammattiluokitus-kirjasta). Voit siis käyttää samaa nimikettä kuin yrityksin.

Ammattinimike	Ajankohta-arvio, milloin tarvitaan (anna henkilömäärä arviona)		Lisätietoja (Esim. tärkeimmät osaamistarpeet)
	heti	vuoden päästä	

Ammattinimike	Määrä	Syy (ks. so. vaihtoehdot ja ilmoita koodit)	Lisätietoja rekrytointiongelmista (Voit tarkentaa syytä ja avata kohdattuja ongelmia)

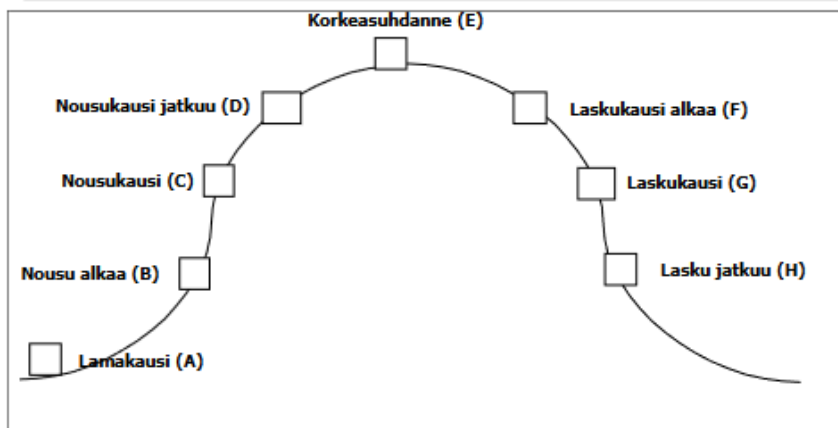
Syyt:

A. koulutus, B. työkokemus, C. kielitaito, D. tietotekniset taidot E. yhteistyö, F. asiakaspalvelu, G. sijainti, H. palkkaus, I. johtaminen, J. omatoimisuus, K. ongelmanratkaisu, L. osaaminen, M. työaika, N. muu

V Suhdannetilanne vuoden päästä

16. Mikä on toimialan suhdannetilanne vuoden päästä?

Haastateltavan näkemys toimialan tilanteesta vuoden kuluttua. Vastausta voi tarkentaa/avata sanallisesti.



17. Tarkemmat ajatukset tulevasta suhdanteesta, sana on vapaa

VI Läpileikkaavat teemat

18. Kestävä kehitys (ekologisuus)

18.1 Miten ilmiö näkyy/on näkynyt yrityksessä? (Huom. kerro myös, jos ilmiö ei näy)

18.2 Millaisia tarpeita yrityksellä on/tulee olemaan teemaan liittyen? (esim. osaaminen, tulevat rekrytoinnit yms.)

19. Digitalisaatio

19.1 Miten ilmiö näkyy/on näkynyt yrityksessä? (Huom. kerro myös, jos ilmiö ei näy)

19.2 Millaisia tarpeita yrityksellä on/tulee olemaan teemaan liittyen? (esim. osaaminen, tulevat rekrytoinnit yms.)

VII Palvelutarve & yhteydenpito yritykseen

20. Saako yritykseen olla yhteydessä mahdollisten koulutus-, rekrytointi- ja palvelutuotteiden* tarjoamiseksi tai lisätietojen kysymiseksi? Kyllä / Ei

*Tässä haastattelussa esiin nousseiden tarpeiden pohjalta. (Esim. TE-toimiston tai oppilaitosten rekrytointipalvelut, EURES- ja kv-rekrytointipalvelut, harjoittelujaksot, koulutussisällöt)

21. Yhteishankintakoulutus

21.1 Onko yritys kiinnostunut yhteishankintakoulutuksesta? Kyllä / Ei

21.2 Jos yhteishankintakoulutus kiinnostaa, toivooko yritys TE-toimiston yhteydenottoa? Kyllä / Ei

Tulokset julkaistaan toimialatyöpajassa. Niiden pohjalta jatkoyöstetään myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Toimialatyöpaja järjestetään ti 9.11.2021 klo 13–15.

22. Ilmoitaudun mukaan toimialatyöpajaan

Kyllä / Ei / En vielä tiedä, haluan kutsun myöhemmin

VIII Vapaa sana

23. Mitä muuta haluat sanoa? Esim. osaamistarpeiden yleiset pullonkaulat, uuden teknologian ja alaan vaikuttavien trendien vaikutus osaamistarpeisiin, uudet markkinanäkymät, vuorotteluvapaalle siirtyvien määrä vuoden aikana jne. (Kysymys työnantajan edustajalle kohdistettuna.)

24. Lomakkeen täyttäjän omat kommentit. Jäikö jotain kirjaamatta? Mitä aistit rivien välistä? Miltä alan ja yrityksen tulevaisuus vaikuttaa? Viekö organisaatiosi jo jotain ilmenneitä tarpeita eteenpäin (esim. esiin noussut rekrytarve -> avattu työpaikkailmoitus)?

Liite 5. Toimialatyöpajan tehtäviä

Toimialan	
Vahvuudet	Mahdollisuudet
Heikkoudet	Uhkat
Toimialaan vaikuttavat <i>ulkoiset muutostrendit</i> , megatrendit	
Toimialan <i>sisäiset kehitystrendit</i>	
Heikkoja signaaleja, <i>uusia ilmiöitä</i>	
Toimenpide- <i>ehdotuksia</i>	

Presentationsblad

Publikationens serie och nummer: Rapporter 50/2022

Ansvarsområde: Näringar, arbetskraft, kompetens och kultur

Författare: Yrjö Myllylä, Irina Kujanpää

Publikationens titel: Från branschundersökning till dialog

Konsekvensutredning av branschspecifik framsynspraxis i Kymmenedalen och Södra Karelen.

Sammandrag:

I denna konsekvensutredning har fokus lagts på att bedöma effekterna av de branschundersökningar för turism och restaurangverksamhet som genomfördes i Kymmenedalen 2020 samt för företagstjänster som genomfördes i södra Karelen 2021. Nationella spridningsmöjligheter har också utvärderats. Huvudmetoden har varit Delfi-metoden, där som experter fungerat de aktörer och personer i Kymmenedalen och södra Karelen som har deltagit i den sektorspecifika prognospraxis som undersökts. I den första intervjuomgången deltog 15 personer och i den andra 42 personer.

En uppgift som hörde till uppdraget var att svara på följande forskningsfrågor: Hur bearbetas informationen från undersökningen? Vad görs med information på läroanstalter och bland andra aktörer? Vilka goda element och metoder har undersökningen fört med sig? Vilka förslag på förbättringar finns det? Vilken är den regionala påverkan? Finns det möjlighet till reproduktion i hela landet?

De korta svaren på forskningsfrågorna är följande: Information diskuteras i gemensamma forum, såsom kontinuerligt lärande (JOP Nätverkssamarbete) och på organisationsbasis. I organisationerna har informationen fungerat som stöd för bland annat projektplanering och riktad utbildning och personalutbildning. Det klart bästa anses vara att utbildningsinstitutionerna deltar, för det andra att attityden och viljan att utveckla konceptet finns och för det tredje att det blir flera övningar och inte bara en engångsövning. God praxis är också själva konceptet och aktörernas nätverkan vid genomförandet. De mest önskade förbättringarna var att svara på företagets och arbetsgivarnas omedelbara behov, att arbetsgivarna tog ställning till slutresultatet i branschworkshopen, att starta uppföljningsåtgärder och att prioritera dem, att leverera en intervju och en sammanfattande rapport från branschworkshopen till de intervjuade företagen och arbetsgivarna genast då den blivit färdig, att kalla representanter för kommunerna till branschworkshopar och att på gemensamma forum gå igenom den gemensamma informationen.

Den regionala inverkan har hittills varit störst genom formandet av en gemensam syn på branschen och nätverket och främjandet av principerna för kontinuerligt lärande och ökandet av samarbetet mellan de olika aktörerna. Konceptet kan skalas rikstäckande för att tillämpas inom praktiskt taget alla områden, med implementeringsnätverk, rapportering, informationssystem, kommunikationspraxis etc. Genom FUI-projekt och praktisk implementering kan konceptet vidareutvecklas. Konceptet kan ha en aning olika, från varandra avvikande, egenskaper inom olika områden. Specifika frågor som upplevs som viktiga kan exempelvis behandlas regionalt. Branschval med beaktande av behoven hos arbetsgivarna görs i regionerna på bred basis.

NTM-centralen i Sydöstra Finland beställde konsekvensutredningen. Huvudredaktör för konsekvensutredningen var RD Aluekehitys Oy där VD Yrjö Myllylä ansvarade för arbetet. Arbetet utfördes i samarbete med Xamks ETUKENO-projekt och dess projektledare Irina Kujanpää. Den preliminära analysen av eDelfi-plattformen och resultaten har tagits fram av Hannu Linturi, direktör för Metodix Oy.

Nyckelord (enligt Allärs):framsyn, branschspecifik framsyn, korttidsframsyn, regional framsyn, utbildningsbehovsframsyn, kompetensbehovsframsyn, branschundersökning, arbetsgivarintervjuer, branschworkshop, Delfi-metoden, eDelfi.

Publikationens webbadress: www.doria.fi/ely-keskus

Utgivare / Förläggare: Närings-, trafik- och miljöcentralen i Sydöstra Finland

Förläggningsort och datum: 1.6.2022 Kouvola

ISBN (Tryckt): 978-952-398-058-7

ISBN (PDF) 978-952-398-057-0

ISSN-L 2242-2846

ISSN (tryckt) 2242-2846

ISSN (webbpublikation): 2242-2854

URN:ISBN:978-952-398-057-0

Språk: Finska

Sidantal: 100

Documentation page

Publication serie and number: Reports 50/2022

Publication serie and number: Economic Development, Employment, Competence and Culture

Author(s): Yrjö Myllylä, Irina Kujanpää

Title of publication: From Industry Survey to Dialogue - A Study of Impact Assessment of Industry Foresight Practices in Kymenlaakso and South Karelia.

Abstract:

This impact assessment has focused on assessing the effects of the Tourism and Catering Sector Surveys carried out in Kymenlaakso in 2020 and the Business Services Sector Surveys carried out in South Karelia in 2021. Nationwide dissemination opportunities have also been assessed.

The main method has been the Delphi method, in which the actors and persons in Kymenlaakso and South Karelia who have participated in the sector-specific anticipation practices under study are experts. The first round of interviews was attended by 15 people and the second round by 42 people.

The task of the assignment was to answer the research questions, which were as follows: How is the information obtained from the survey? What is being done with the information in educational institutions and among other actors? What are the good elements and practices of survey? What are some suggestions for improvement? What is regional impact? What is the possibility of duplication nationwide?

Brief answers to the research questions are as follows: The information is discussed in common forums, such as the Lifelong Learning Network Team (JOP Network Team) and on an organization basis. In the organizations, the information has served to support, among other things, project planning and targeted and workforce training. Best practice is considered to be the involvement of educational institutions, secondly, to have the attitude and will to develop a concept, and thirdly, to have recurrence rather than a one-off exercise. Good practices are also the concept itself and the networking of actors in implementation. The most desired improvements were in responding to the immediate needs of companies and employers, employers taking a stand on the outcome of the industry workshop, opening follow-up measures, providing an interview and industry workshop summary report to interviewed companies and employers as soon as they are completed, the prioritization of follow-up measures, the invitation of municipal representatives to industry workshops and the review of reported information in joint forums.

The regional impact has so far been greatest in creating a common picture of the industry and the network, promoting the principles of lifelong learning and increasing cooperation between the various actors. The concept can practically be scaled nationwide in all areas in different sizes, with its implementation network, reporting, information system, communication practices, etc. With RDI projects and practical implementation the concept can be further developed. The concept may have slightly different features in different areas. For example, specific issues that are perceived to be important can be addressed regionally. Industry choices are made in broad consultation with the needs of employers in the regions.

The principal of the impact survey was the ELY Center of South-East Finland. The editor-in-chief of the impact assessment was RD Aluekehitys Oy, where CEO Yrjö Myllylä, was responsible for the work. The work was carried out in collaboration with Xamk's ETUKENO project and its project manager Irina Kujanpää. Preliminary analysis of the

eDelphi platform and results was produced by Hannu Linturi, Director of Metodix Oy.

Keywords: anticipation, industry-specific anticipation, short-term anticipation, regional anticipation, training needs anticipation, skills needs anticipation, industry

Language: Finnish

Number of pages: 100

Publisher: Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Southeast Finland

Place of publication and date: 1.6.2022 Kouvola

survey, employer interviews, industry workshop, Delphi method, eDelphi.

ISBN (print) 978-952-398-058-7

ISBN (PDF) 978-952-398-057-0

ISSN-L 2242-2846

ISSN (print) 2242-2846

ISSN (online): 2242-2854

URN:ISBN:978-952-398-057-0

Distributor: www.doria.fi/ely-keskus

RAPORTTEJA 50 | 2022

TOIMIALAKARTOITUKSESTA VUOROPUHELUUN
KYMENLAAKSON JA ETELÄ-KARJALAN TOIMIALAKOHTAISEN ENNAKOINTIKÄYTÄNNÖN
VAIKUTTAVUUSKARTOITUS

Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-398-058-7 (painettu)

ISBN 978-952-398-057-0 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2846 (painettu)

ISSN 2242-2854 (verkojulkaisu)

URN:ISBN:978-952-398-057-0

www.doria.fi/ely-keskus | www.ely-keskus.fi

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto