

Osaamisen ennakointifoorumin ulkoisen arviointi

1. Loppuraportti (21.4.2020)

Sisällys

1 JOHDANTO.....	3
1.1 ARVIOINNIN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	3
1.2 OSAAMISEN ENNAKOINTIFOORUMI ARVIOINNIN KOHTEENA	4
1.3 MENETELMÄT JA AINEISTOT.....	9
2 ARVIOINNIN JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	13
2.1 TYÖN TULOKSET SUHTEESSA TEHTÄVIIN.....	13
2.2 TYÖN TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS.....	14
2.3 ENNAKOITIPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	16
2.4 TYÖN LAATU JA TULOSTEN VAIKUTTAVUUS.....	16
2.5 SUOSITUKSET.....	17
3 TYÖN TULOKSET SUHTEESSA TEHTÄVIIN.....	22
3.1 TAVOITTEENASETELU JA ORGANISOITUMINEN	22
3.2 ENNAKOINTIRYHMIEN TEHTÄVIEN TOTEUTUS.....	24
4 TYÖN TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS	28
4.1 PANOS AKTIIVISUUTENA	28
4.2 PANOS AIKANA JA KUSTANNUKSINA	37
5 ENNAKOITIPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	39
6 TYÖN LAATU JA TULOSTEN VAIKUTTAVUUS	44
6.1 TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN	45
6.2 TULOSTEN SAAVUTETTAVUUS.....	51
LIITE: ARVIOINNIN SUOSITUSTEN TIIVISTELMÄ JA VASTUUTAHOT.....	57

1 Johdanto

Osaamisen ennakointifoorumin (Oef) ulkoisen arvioinnin ensimmäisessä loppuraportissa kuvataan arvioinnin tausta, tavoitteet ja arvioinnin kohde. Lisäksi esitellään arvioinnissa käytetyt aineistot ja menetelmät.

1.1 Arvioinnin tausta ja tavoitteet

Osaamisen ennakointifoorumin (Oef) ulkoinen arviointi käynnistyi elokuussa 2018 ja jatkuu koko ennakointifoorumin kuluvaan toimikauden eli vuoden 2020 loppuun. Ulkoisen arvioinnin toteuttaa Owal Group Oy. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa Osaamisen ennakointifoorumin arviointisuunnitelma ja toteuttaa Oef:n ulkoinen arviointi kehittävän arvioinnin periaatteita hyödyntäen. Tehtävänä on arvioida Osaamisen ennakointifoorumin työn tuloksia suhteessa sille annettuihin tehtäviin, työskentelyn tehokkuutta, taloudellisuutta ja laatua suhteessa tuloksiin sekä ennakointiprosessin käytännön toteutusta. Tehtävänä on myös tuottaa arvioinnin tulosten perusteella ehdotuksia siitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää.

Ulkoisen arvioinnin väliraportti valmistui maaliskuussa 2019¹. Käsillä oleva raportti on ulkoisen arvioinnin ensimmäinen loppuraportti, jota päivitetään syksyllä 2020. Joulukuussa julkaistava lopullinen raportti tulee pitämään sisällään myös ehdotuksen Osaamisen ennakointifoorumin itsearviointisuunnitelmalle, jota ennakointifoorumi voi soveltaa seuraavan kauden alusta alkaen itsenäisesti.

Ulkoisen arvioinnin arviointisuunnitelmaa on käsitelty ja täydennetty vaiheittain syys-marraskuun 2018 aikana. Ulkoisen arvioinnin toteutukseen on kuulunut myös Oef:n itsearviointin suunnittelu ja tuki yhteistyössä Oef:n ohjausryhmän (ENFO) kanssa. Oef:n toiminnan ja ennakointiprosessin vaiheen vuoksi arviointisuunnitelma on rakentunut kahdesta päävaiheesta: Ensimmäisessä eli väliarviointivaiheessa selvitettiin Oef:n organisoitumista, sitoutumista, tehtäväksiannon sisäistämistä ja odotuksia tuloksille. Tällöin ennakointiprosessin osalta arvioitiin toteutetun prosessin kulkua ja toteutusta (mm. menetelmät, organisointi, mielekkyys, työskentelyn anti, tulosten hyödyntäminen). Arvioinnin toisessa vaiheessa, väliraportin jälkeen, painopisteenä ovat olleet Oef:n työn tulokset sekä ennakointiprosessin kokonaisuuden arviointi ja kehittämistarpeiden tunnistaminen seuraavaa kautta suunniteltaessa. Painopisteenä on ollut myös vaikuttavuuden arviointi sidosryhmien näkökulmasta.

Arviointia ohjaavina periaatteina on annettu, että ulkoisen arvioinnin tiedonkeruun tulee integroitua mahdollisimman kiinteästi ennakointifoorumin työskentelyyn, arvioinnissa hyödynnetään mahdollisimman paljon foorumin itse tuottamaa dokumentaatiota, eikä itsearviointiin käytetty aika saa aiheuttaa merkittävää lisätyötä Oef:n jäsenille. Arvioinnin etenemisestä on kerrottu osoitteessa <https://owalgroup.com/oef/>. Sivulla on myös nähtävissä lähes kaikki ulkoisen arvioinnin tiedonkeruuseen kuuluneet kyselyt pdf-muodossa.

¹ https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/oef_valiraportti_lopullinen.pdf

Osaamisen ennakointifoorumin toiminta on loppuraportin ensimmäisen osan valmistuessa ns. loppusuoralla. Suuri osa ennakointiprosessin mukaisista tuloksista on julkaistu, mutta VOSE- hankkeet sekä teemahankkeeksi valikoitunut ILO – ilmasto-osaaminen -hanke jatkuvat. Ennakointiryhmät jatkavat toimintaansa vuoden 2020 loppuun. Varsinainen koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi käynnistyi syksyllä 2018, Vuoden 2019 aikana ja vuoden 2020 keväällä foorumin painopiste on ollut ennakointitulosten työstämisessä, kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja tulosten viestinnässä.

Seuraavassa luvussa on kuvattu tarkemmin Osaamisen ennakointifoorumia arvioinnin kohteena eli sen organisoitumista, toimintatapaa ja tavoitteita. Tämän jälkeen avataan arvioinnissa käytettyjä menetelmiä. Luvussa 2 esitetään yhteenveto tuloksista, johtopäätöksistä ja arvioinnin suosituksista. Niitä taustoitetaan tarkemmin luvuissa 3, 4 ja 5. Luku 3 käsittelee Osaamisen ennakointifoorumin työn tuloksia suhteessa tehtäviin, sisältäen myös tavoitteenasettelun, organisoitumisen ja ennakointiryhmien tehtävien toteutuksen. Luku 4 sisältää arviot työn tehokkuudesta ja taloudellisuudesta aktiivisuutena, aikana ja kustannuksina. Luvussa 5 on arvio ennakointiprosessin käytännön toteutuksesta ja luvussa 6 on kuvattu edellisiä lukuja yhteensovittaen arvioita työn laadusta ja vaikuttavuudesta tähän mennessä.

1.2 Osaamisen ennakointifoorumi arvioinnin kohteena

Osaamisen ennakointifoorumi on opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen organisoima ja koordinoima ennakoinnin asiantuntijaelin. Osaamisen ennakointifoorumi on asetettu opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksellä (OKM/43/040/2016). Se edistää koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen kanssa. Osaamisen ennakointifoorumi muodostuu ohjausryhmästä (ENFO) ja yhdeksästä eri aloja edustavasta ennakointiryhmästä. Ohjausryhmässä on 19 jäsentä. Lisäksi ohjausryhmän sihteerinä toimivat opetus- ja kulttuuriministeriön määräämät ministeriön ja Opetushallituksen virkamiehet. Ennakointiryhmät ovat halutessaan voineet koota asiantuntijaverkostoja. Asiantuntijaverkostoja on koottu kahdeksassa ennakointiryhmässä. Ohjausryhmä ja ennakointiryhmät on asetettu ajalle 1.1.2017–31.12.2020.

Osaamisen ennakointifoorumin ennakointiryhmät ovat

1. luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö
2. liiketoiminta ja hallinto
3. koulutus, kulttuuri ja viestintä
4. liikenne ja logistiikka
5. majoitus, ravitsemis- ja matkailupalvelut
6. rakennettu ympäristö
7. sosiaali-, terveys- ja hyvinvointiala
8. teknologiateollisuus ja -palvelut
9. prosessiteollisuus ja -tuotanto

Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ohjaavat ennakointisuunnitelma sekä vuosittain päivitetty toimintasuunnitelma ja vuosisuunnitelma. Ennakointiryhmien toimintaa ohjaavat niiden edellä

mainittujen dokumenttien pohjalta vuosittain päivitettävät työsuunnitelmat. Työtä on rytmittänyt ennakkoinnin perusprosessi, joka on sisältänyt työpajatyöskentelyä sekä sähköisten työskentelyalustojen käyttöä, mihin ennakkointiryhmät ja niitä tukevat asiantuntijaverkostot ovat osallistuneet. Toimintaa suunnittelee, ohjaa ja koordinoi Opetushallitus, jolle kuuluu prosessin tuottamien aineistojen analyysi ja raportointi.

Opetus- ja kulttuuriministeriön päätöskirjeessä 30.08.2016 (OKM/43/040/2016) on määritelty, että kunkin ryhmän jäsenmäärä on enintään 16 jäsentä ja jokaiselle jäsenelle nimetään henkilökohtainen varajäsen. Ennakkointiryhmän kokoonpanossa tulee olla edustettuna työnantajat, työntekijät ja yrittäjät sekä ammatillisen koulutuksen järjestäjät ja korkeakoulut, opetushenkilöstö, alan tutkimuksen edustajat ja opetushallinto (jäsen ja samalla sihteeri). Ennakkointiryhmässä tulee olla yhtä paljon työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajia. Työelämän edustajia tulee olla yhteensä vähintään yhtä paljon tai enemmän kuin muita edustettuja tahoja yhteensä. Pyrkimyksenä on, että opetushenkilöstön edustajat saadaan sekä ammatillisesta koulutuksesta että korkeakoulutuksesta. Ennakkointiryhmien puheenjohtajina ja varapuheenjohtajina toimivat työelämän edustajat, jotka Opetushallitus on nimennyt ryhmän jäsenten keskuudesta. Ryhmien sihteereinä ja ennakkointiasiantuntijoina toimivat Opetushallituksen virkamiehet. Ennakkointiryhmien jäsen ehdokailta on edellytetty sitoutumista ennakkointityöhön, ennakkointiryhmän osaamis- ja toimialan hyvää tuntemusta sekä perustietoja osaamis- ja koulutustarpeiden ennakkoinnista.

Asiantuntijaverkostojen koko vaihtelee ennakkointiryhmittäin. Yhdellä ennakkointiryhmällä ei ole pysyvää verkostoa ollenkaan ja muiden verkostoissa on 10–37 henkilöä. Yhteensä asiantuntijaverkostoissa on noin 170 jäsentä.

Ennen Oef:a vastaavana elimenä toimi lakisäätäinen koulutustoimikuntajärjestelmä, joka toimi vuosina 1998–2016 opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhteisenä koulutuksen laadullisen ennakkoinnin asiantuntijaelimenä². Koulutustoimikunnista annetun asetuksen mukaan koulutustoimikuntajärjestelmä muodostui ohjausryhmästä, eri alojen koulutustoimikunnista sekä koulutustoimikuntien työtä täydentävistä määräaikaista asiantuntijaryhmistä. Koulutustoimikuntien tehtävänä oli edistää yhteistyössä ministeriön ja Opetushallituksen kanssa koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta. Koulutustoimikuntajärjestelmän arviointi toteutettiin vuonna 2016 ja tässä arvioinnissa pyritään vertaamaan toimintamalleja mahdollisuuksien mukaan.

Osaamisen ennakkointifoorumin ohjausryhmän tehtävänä on

1. Suunnitella, johtaa, kehittää ja ohjata osaamisen ennakkointifoorumin toimintaa.
2. Koordinoida osaamis- ja koulutustarpeiden ennakkointia yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen kanssa.
3. Ottaa kantaa toimikautensa alussa Opetushallituksen laatimaan kaikkia aloja koskevaan ennakkoinnin toimintasuunnitelmaan ja erillisiin ennakkointihankkeisiin.
4. Seurata ennakkoinnin etenemistä ja tukea Opetushallitusta ja ennakkointiryhmiä ennakkointityössä.

² <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100882>

5. Toimia asiantuntijaryhmänä laadullisen ja määrällisen ennakkoinnin yhteensovittamisessa sekä ennakkointiprosessin eri vaiheissa analysoitaessa ennakkoinnin tuloksia ja johtopäätöksiä.

Tehtävien mukaan ohjausryhmä käsittelee ennakkoinnin tuloksia ja antaa niistä palautetta. Lisäksi ohjausryhmä osallistuu ennakkoinnin tulosten ja Osaamisen ennakkointifoorumista tiedottamiseen sekä sen tunnetuksi tekemiseen. Ohjausryhmä voi järjestää koulutusta ja työelämää koskevia sekä ennakkoinnin tulosten levittämistä tukevia aihe- tai alakohtaisia seminaareja, keskustelutilaisuuksia tai työpajoja.

Ohjausryhmä järjestää noin neljä kokousta vuodessa, minkä lisäksi se järjestää vuosittain 1–3 ennakkointifoorumin ohjausryhmän, ennakkointiryhmien puheenjohtajien, varapuheenjohtajien ja sihteeriiden yhteistä tapaamista. Tapaamisten tavoitteena on kehittää osaamisen ennakkointifoorumin toimintaa ja mahdollistaa osaamis- ja toimialojen rajapinnoille syntyvän osaamisen tarkastelu. Ohjausryhmä voi osallistua kaikkiin ennakkointiryhmille järjestettäviin ennakkointiaktiviteetteihin.

Ennakkointiryhmien tehtävät

Ennakkointiryhmien tehtävänä on omilla osaamis- ja toimialoillaan sekä keskenään että yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön, Opetushallituksen, työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa

1. Osallistua laadulliseen ja määrälliseen ennakkointiin ja mahdollisiin erillisiin ennakkointihankkeisiin, jotka liittyvät ennakkointiryhmän tehtävään.
2. Analysoida ennakkointitiedon pohjalta työelämän muuttuvia ja uusia osaamistarpeita ja niiden vaikutuksia koulutuksen kehittämiseen eri koulutusasteilla sekä varmistaa, että koulutusjärjestelmä tarjoaa kattavan mahdollisuuden hankkia työelämän erilaisissa tehtävissä tarvittavan osaamisen.
3. Tehdä aloitteita tai suosituksia opetus- ja kulttuuriministeriölle ja Opetushallitukselle ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteen ja koulutuksen sisältöjen kehittämiseksi sekä ammatillisen koulutuksen järjestäjille ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittämiseksi.
4. Kehittää ammatillisen ja korkeakoulutuksen välisiä toimintatapoja, joissa vuoropuhelun avulla ennakoidaan ja tunnistetaan työelämän tarpeet sekä niiden edellyttämät koulutusjatkumot.
5. Tuoda havaitut kehittämiskohteet keskusteluun ja tehdä niihin liittyviä tutkimus- ja kehittämisehdotuksia.

Osaamisen ennakkointifoorumin toimintasuunnitelmaan (13.5.2019) on tehtäväksi päivitetty, että lisäksi ennakkointiryhmät viestivät aktiivisesti taustayhteisöilleen ja sidosryhmilleen Osaamisen ennakkointifoorumin tuottamista ennakkointituloksista.

Osaamisen ennakkointifoorumin toimintasuunnitelmassa toimikaudelle 2017–2020 (13.5.2019) on kuvattu tarkemmin aloitteiden ja suositusten prosessia:

- Ennakointiryhmät voivat tehdä aloitteita ja suosituksia yksin tai yhdessä muiden ennakointiryhmien kanssa.
- Ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta koskevat aloitteet toimitetaan tiedoksi sekä tutkintorakenteesta päättävälle opetus- ja kulttuuriministeriölle että tutkintorakenteen muuttamista valmistelevalle ja tutkinnon perusteista päättävälle Opetushallitukselle.
- Korkeakoulutusta koskevat ehdotukset olisi hyvä toimittaa suoraan oman osaamis- ja toimialan koulutusta antaville korkeakouluille, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry:lle ja/tai Suomen yliopistot UNIFI ry:lle.
- Ennakointiryhmän aloitteet ja suositukset tulee toimittaa tiedoksi myös Osaamisen ennakointifoorumin ohjausryhmälle.
- Ohjausryhmä käsittelee aloitteita, ehdotuksia ja suosituksia vähintään kaksi kertaa vuodessa.
- Ohjausryhmä ottaa kantaa vain tutkintojärjestelmän kokonaisuuteen.
- Ennakointiryhmät voivat ottaa parhaaksi katsomallaan tavalla kantaa mihin tahansa niiden osaamis- ja toimialaan kuuluvasta laadulliseen ja määrälliseen ennakointiin tai koulutuksen ja työelämän vuorovaikutukseen liittyvästä asiasta. Kannanotoista toimitetaan tieto ohjausryhmälle.

Toimikauden käynnistyessä ennakointifoorumin tavoitteita ja tehtäviä on avattu ennakointiryhmien yhteisessä seminaarissa ja ennakointiryhmien kokouksissa. Lisäksi toiminnan tueksi on tehty erilisohjeita, kuten Käytännön opas Osaamisen ennakointifoorumin, ennakointiryhmien jäsenille ja asiantuntijaverkoston jäsenille (28.5.2018).

Ennakointiprosessi

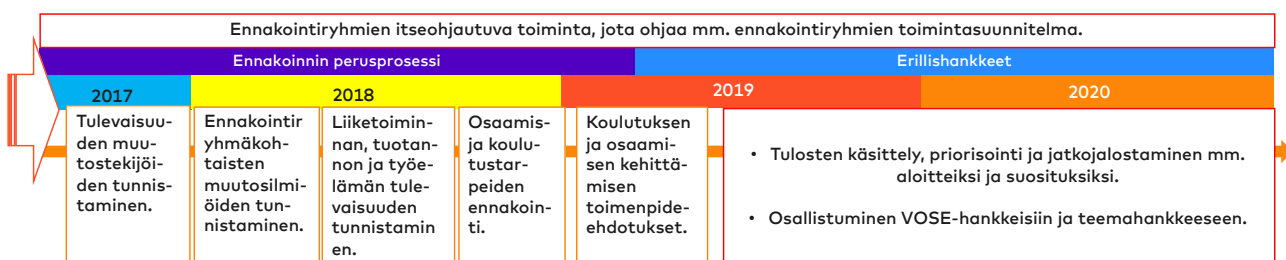
Oef:n toimintaa viitoittaa ennakointisuunnitelma. Osaamisen ennakointifoorumin toiminnan lähtökohdat määriteltiin koulutustoimikuntajärjestelmän ohjausryhmän ehdotuksessa 6.4.2016. Ehdotuksen mukaan Osaamisen ennakointifoorumin työ tulee kytkeä koulutustoimikuntakautta tiiviimmin osaksi olemassa olevia ja jatkuvasti kehittyviä ennakkoinnin prosesseja. Ennakointifoorumin työlle oli löydettävä ennakkoinnissa paikka, jossa tiivis yhteistyö työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa tuottaa selkeästi lisäarvoa koulutuksen kehittämiseen sekä koulutuksen ja työelämän kohtaannon parantamiseen. Osaamisen ennakointifoorumin ennakointisuunnitelmaan sisältyviä keskeisiä osia ovat ennakkoinnin perusprosessi, VOSE-ennakoinnit, synteasihankkeet sekä teema- ja ilmiöhankkeet. Ennakkoinnin perusprosessin kehittämisessä on hyödynnetty Aikuiskoulutuksen ennakointihankkeessa kehitettyä ns. Dynamo-mallia sekä kokemuksia VOSE-hankkeista.

Osaamisen ennakointifoorumin ennakointisuunnitelmaan (14.6.2017) on kirjattu tehtävien lisäksi tarkemmin ennakointisuunnitelman lähtökohtia, joita ovat:

1. Toimialarajat ylittävä ja klusteripohjainen tarkastelunäkökulma
2. Nykyisen työvoiman ja uuden työvoiman osaamis- ja koulutustarpeet
3. Laadullisen ja määrällisen ennakkoinnin yhdistäminen
4. Kvalifikaatioluokittelujen hyödyntäminen
5. Verkostoimaiset toimintatavat
6. Sähköisten työskentelyalustojen hyödyntäminen
7. Avoimen datan periaate

8. Prosessien eri vaiheiden raportointi mahdollisimman pikaisesti
9. Tulosten viestintään ja hyödyntämiseen panostaminen
10. Kokeiluajattelun hyödyntäminen.

Ennakointisuunnitelmassa on kuvattu Osaamisen ennakointifoorumin laajemmat tavoitteet ennakointiryhmien tehtäviä mukaillen, ja koko Oef:n tavoitteena on tuottaa tietoa koulutuksen kehittämiseksi ja koulutuspoliittisen päätöksenteon tueksi. Kuvassa alla on tiivistetty ennakoinnin perusprosessin kokonaisuus. Yksityiskohtaisempi aikataulu kuvataan raportin luvussa 5.



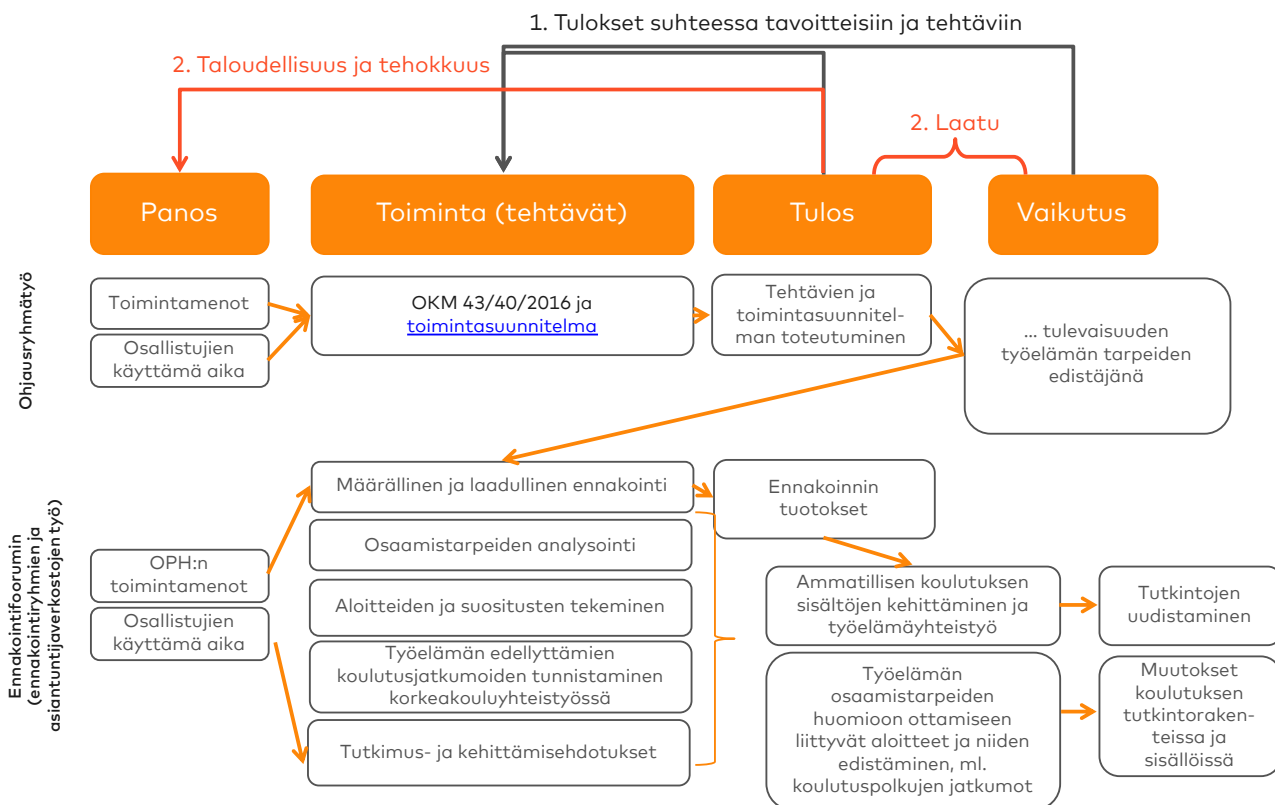
Kuva 1. Tiivistelmä Osaamisen ennakointifoorumin ennakoinnin kokonaisuudesta.

Ennakointifoorumin viestintä

Vuonna 2017 Opetushallitus valmisteli yhdessä Opetushallituksen viestinnän kanssa viestintäsuunnitelman, jota on päivitetty viimeksi helmikuussa 2020. Viestinnän tavoitteena on varmistaa, että tiedonkulku ennakointiryhmien ja ohjausryhmän jäsenten, Opetushallituksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kesken toimii. Oef:n ulkoisen viestinnän tärkein tavoite on levittää ennakointifoorumin tuloksia, jotta tulokset saadaan päätöksenteon käyttöön eri tasoilla. Lisäksi ylätavoitteena on tehdä Osaamisen ennakointifoorumia tunnetuksi ja kertoa toiminnasta, jotta tahot, joille toiminnassa tuotettu ennakointitieto on tarkoitettu, osaavat seurata Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ja löytävät tiedon. Tavoitteena on, että tuotettua tietoa hyödynnetään päätöksenteon ja valintojen tukena, ja että tuotettu tieto esitetään helposti omaksuttavassa ja houkuttelevassa muodossa. Suunnitelmassa viitataan ennakointiryhmien omaan rooliin tiedon viestijöinä, mutta käytännössä merkittävin Oef:sta ja sen tuloksista ulospäin viestivä taho on OPH. Suunnitelma pitää sisällään sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät. Suunnitelmaan on aikataulutettu viestitettävät kokonaisuudet/aiheet, tunnistetut kanavat, kohderyhmät, viestinnän vastuut sekä toimenpiteiden seuranta.

Arvioinnin viitekehys

Kuvassa 2 on esitetty arvioinnin viitekehys. Lähtökohtana on peilata arvioinnin tehtäviä ja Osaamisen ennakointifoorumin odotettuja tuloksia ja vaikutuksia.



Kuva 2. Arvioinnin viitekehys.

1.3 Menetelmät ja aineistot

Arvioinnissa hyödynnetään Osaamisen ennakointifoorumin toiminnasta syntyviä aineistoja ja dokumentaatiota, joita on täydennetty haastattelu- ja kyselyaineistoilla. Ulkoisen arvioinnin osana on maaliskuuhun 2020 mennessä toteutettu yhteensä 86 haastattelua ja toteutettu kuusi eri kyselyä. Arviointi on mm. osallistunut tiedon keruun näkökulmasta kolmeen eri ENFO:n, puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden työpajaan. Ulkoisen arvioinnin arviointisuunnitelmaa laadittaessa on tarkasteltu käytössä olevia aineistoja arvioinnin tehtäviä vasten. Ulkoisen arvioinnin tiedonkeruu on tullut integroida mahdollisimman pitkälle Oef:n työsuunnitelman mukaiseen toimintaan. Seuraavaksi kuvataan loppuraportointivaiheen tiedonkeruuta ja aineistoja, jonka jälkeen esitetään yhteenveto väliraportointia varten tehdystä tiedonkeruusta.

Loppuraportin ensimmäisessä vaiheessa hyödynnetyt aineistot (4/2019–3/2020)

Arvioinnin väliraportoinnin jälkeinen tiedonkeruu on painottunut syksyyn 2019 ja alkuvuoteen 2020. Arvioinnin osana on haastateltu edustuksellisesti ennakointiryhmien ja ohjausryhmän jäseniä sekä sidosryhmiä. Arvioinnissa valittiin kolme ennakointiryhmää, joiden osalta on kuultu useampia eri

taustaorganisaatioita edustavia jäseniä³. Useamman jäsenen kuuleminen samojen ennakointiryhmien sisällä on tuonut lisätietoa ryhmien toimintatavoista, niiden eroista ja koetuista hyödyistä eri positioista katsottuna. Raportissa ei kuitenkaan nähdä tarkoituksenmukaisena kuvata ryhmien dynamiikkaa tarkemmin, sillä havainnot henkilöityivät helposti. Siksikin arvioinnissa on haettu lisänäkökulmaa muiden ennakointiryhmien jäsenten kuulemisella ja kiinnitetty huomiota eri aineistosta muodostuvan kokonaiskuvan luomiseen. Lisäksi raportissa esitetyt sitaatit on muokattu siten, ettei yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa.

Erillisiä haastatteluja on toteutettu yhteensä 59 kpl⁴ seuraavasti:

- Ennakointiryhmien jäsenten haastattelut, yhteensä 27 kpl: 12 jäsentä, kolme varajäsentä, neljä ennakointiasiantuntijaa, neljä ennakointiryhmän sihteeriä, neljä puheenjohtajaa.
- Ohjausryhmästä on haastateltu viisi jäsentä.
- Sidosryhmänäkökulmasta on haastateltu 30 henkilöä, jotka edustavat TE-hallintoa, ammatillisen ja korkeakoulutuksen järjestäjiä, maakuntien liittoja, työelämätoimikuntia, opetushallinnon sisäisiä sidosryhmiä, koulutuksen arviointia ja kansallista ennakointia. Haastateltaviin kuuluu 15 ammatillisen koulutuksen järjestäjän johdon/koulutuspäälliköiden edustajaa, joiden osalta näkökulmana on ollut suppeammin Oef:n tunnettuus ja tiedon hyödyntäminen. Vastaavalla tavalla aineistoon kuuluu korkeakoulujen ja vapaan sivistystyön yksittäisiä edustajia, joita on kuultu suppeammin liittyen Oef:n tunnettuuteen ja tiedon hyödyntämiseen.

Työpajojen keskustelut ja tuotokset: Puheenjohtajia, sihteereitä, ennakointiasiantuntijoita ja ohjausryhmän jäseniä on kuultu erillisissä työpajoissa: 24.9. tilaisuudessa käsiteltiin Oef:n ennakointitiedon käyttötarkoitusta, tiedon jalostamista ja hyödyntämistä. Tilaisuuteen osallistui 31 henkilöä. 28.12.2019 tilaisuudessa käsiteltiin syötteitä tulevalle kaudelle, ja osallistujia oli 26. Maaliskuussa 2020 suunniteltu tilaisuus peruuntui koronaepidemian aiheuttaman poikkeusajan vuoksi. Aineistossa on mukana myös helmikuussa 2020 pidetyn OPH:n sisäisen ennakointiryhmien sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskokouksessa käyty purkukeskustelu liittyen vuoden 2020 toimintasuunnitelmiin.

Ennakointiryhmille ja ohjausryhmälle suunnattu kysely tammi-helmikuussa 2020: Kysely kohdennettiin ennakointiryhmien puheenjohtajille, sihteeille, jäsenille, varajäsenille, ennakointiasiantuntijoille ja ohjausryhmälle. Kyselyyn saatiin 94 vastausta, joka on noin 30 % vastaanottajista. Ennakointiryhmien varsinaisten jäsenten (ml. pj:t, siht. ja asiantuntijat) vastausprosentti oli 41. Vastaajista neljännes oli työnantaja ja yrittäjä, vajaa viidennes työntekijöitä ja reilu kymmenes ammatillisen koulutuksen järjestäjien edustajia. Kuudesta ennakointiryhmästä vastauksia oli 10–12 ja kolmesta 6–9. Vastaajista 54 % oli Uudeltamaalta. Muista 16 maakunnasta, joista Oef:ssa on edustus, vastaajia oli 1–5. Kokonaisvastaajamäärä ei poikkea suuresti aikaisemmista osana ulkoista arviointia tehdyistä kyselyistä. Kuten edellisissä arvioinnin kyselyissä, vastaukset edustavat vain osaa joukkoa, oletettavasti painottuen muutenkin aktiivisiin toimijoihin. Haastatteluissa on tavoitettu yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät ole vastanneet kyselyyn.

³ Ennakointiryhmät ovat rakennettu ympäristö, luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö sekä sosiaali-, terveys- ja hyvinvointiala.

⁴ Kokonaismäärä kuvaa toteutettujen haastattelujen määrää, vaikka osalla haastateltavalla olisi ollut päällekkäisiä rooleja. Luvusta puuttuu arvioinnin aikana tehdyt täydentävät tietopyynnöt.

Asiantuntijaverkostolle suunnattu kysely helmikuussa 2020: Kyselyyn vastasi 45 henkilöä, vastausprosentti 27. Voidaan olettaa, että vastaajiksi on valikoitunut muutenkin aktiivisia toimijoita. Vastaajista kolmannes edusti työntekijöitä, työnantajia tai yrittäjiä ja noin viidennes sekä ammatillista koulutusta ja yliopistoa. Yksittäisiä vastaajia oli muun muassa alue- ja TE-hallinnosta.

Erillinen kysely ohjausryhmälle helmi-maaliskuussa 2020: Kyselyyn saatiin neljä vastausta. Kyselyn vastaajien lisäksi viittä ohjausryhmän jäsentä on kuultu haastatteluissa, joten vastauksia käsitellään laadullisesti kokonaisanalyysissä. Analyysissä huomioidaan myös ohjausryhmän kokouksissa käytyjä arvioinnin teemojen kannalta relevantteja keskusteluja.

Sekundäärilähteet: Arvioinnin käytössä on ollut Oef:n verkkoyhteistyötilan (Eduuni) aineistot. Aineisto pitää sisällään mm. ennakointiryhmien ja ohjausryhmän toimintasuunnitelmat ja kokousdokumentaatiota. Lisäksi arvioinnin käyttöön on annettu OPH:n toimittamia seurantatietoja.

Oef:n toimijoilla on ollut mahdollisuuksia osallistua tiedonkeruuseen eri tavoin. Kokonaistarkastelussa koottua aineistoa voidaan pitää hyvänä. Koska aineisto vinoutuu osallistujien aktiivisuusasteen mukaan, arvioinnissa on tavoitettu mm. yksittäisiä jäseniä, jotka eivät ole osallistuneet kokouksiin heidän näkökulmien kuulemiseksi. Silti esimerkiksi vaikuttavuutta kuvaavia havaintoja ei voi luonnollisesti yleistää koskemaan henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta ole osallistuneet tiedonkeruuseen.

Ulkoisen arvioinnin työ jatkuu loppuraportin ensimmäisen vaiheen jälkeen: Osana ulkoista arviointia toteutetaan ennakointiryhmien loppuraportointia tukeva kysely lokakuussa 2020. Lisäksi toteutetaan kolmea VOSE-hanketta ja ILO-teemahanketta koskeva kysely. Tarpeen mukaan toteutetaan vielä täydentäviä haastatteluja ja tarkentavia tietopyyntöjä. Arvioinnin edistymisestä ja havainnoista viestitään ohjausryhmälle ja sihteeristölle. Loppuarviointi päivitetään joulukuussa 2020. Tuolloin tuotetaan myös ehdotus itsearviointisuunnitelmaksi mahdollista seuraavaa kautta varten.

Väliraportissa hyödynnetyt aineistot (9/2018–3/2019)

Aineistoja on kuvattu tarkemmin arvioinnin väliraportissa (16.4.2019).

- Osana ulkoista arviointia on toteutettu ennakointiryhmien väliraportointia tukeva kysely lokakuussa 2018. Kysely kohdennettiin ennakointiryhmien puheenjohtajille, sihteeille, jäsenille, varajäsenille ja ennakointiasiantuntijoille. Kyselyyn saatiin 97 vastausta (34 %).
- Ennakoinnin perusprosessin arviointikysely joulukuussa 2018. Kyselyyn saatiin 134 vastausta. Kohderyhmittäin tarkasteltuna kyselyyn vastasi 37 % ennakointiryhmien jäsenistä, 26 % varajäsenistä ja 19 % asiantuntijaverkoston jäsenistä.
- Ohjausryhmälle on toteutettu oma kysely maaliskuun 2019 alussa. Vastauksia saatiin 10 kpl.
- Väliraportointivaihetta edeltäviä haastatteluja toteutettiin 27, pitäen sisällään ennakointiryhmien sihteerien, puheenjohtajien, Opetushallituksen ennakointiyksikön, ennakointiryhmien jäsenten ja ohjausryhmän sihteerien ja ohjausryhmän jäsenten haastatteluja.
- Osana ulkoista arviointia on lisäksi fasilitoitu ohjausryhmän, puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskokous 8.2.2019. Työpajassa käsiteltiin tiedonkeruun tuloksia ja pohdittiin ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tilaisuudessa oli edustus kaikista ennakointiryhmistä.

- Tiedonkeruuseen ja osana arviointisuunnitelmaa on hyödynnetty seuraavia tilaisuuksia ohjausryhmäkeskusteluiden lisäksi: ohjausryhmän, puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointisiantuntijoiden yhteiskokous (arviointisuunnitelma ja väliraportin tiedonkeruun suunnittelu). Osallistuminen 22.2. pidettyyn ennakointiryhmäkohtaiseen viidenteen työpajaan.
- Arvioinnin käyttöön on saatu mm. ennakointityöpajojen palautekyselyt ja osallistujatiedot, Oef:n toiminnan suunnittelua ja raportointia koskevat aineistot.

2 Arvioinnin johtopäätökset ja suositukset

Luvussa on esitetty arvioinnin johtopäätökset arvioinnin tehtävien mukaisesti. Johtopäätökset on muodostettu arviointisuunnitelmassa esitettyjä kriteereitä vasten. Lopuksi esitetään suositukset Osaamisen ennakointifoorumin kehittämiseksi.

2.1 Työn tulokset suhteessa tehtäviin

Ennakointifoorumin toiminta on edennyt pääsääntöisesti suunnitellussa aikataulussa ennakointiprosessin mukaisesti. Osaamisen ennakointifoorumin tulosten hyödyntäminen on huomioitu ennakointiprosessissa. Ennakointiryhmissä tehtävä työ on ollut laajojen tavoitteiden mukaista. Ennakointiryhmät ovat lähteneet tunnistamaan ennakointitiedon pohjalta kehittämiskohteita ja tekemään aloitteita ja kehittämissuosituksia tavoitteiden mukaisesti. Aloitteiden kohdentaminen ja käsittelyprosessi ei ole vielä riittävän selkeä, mikä on tunnistettu myös ohjausryhmässä, jossa prosessin kehittäminen ja aloitteiden seuranta on nostettu esiin kehittämisen kohteena.

Ennakoinnin perusprosessi on jäänyt jossain määrin kesken, sillä sen ohjaava vaikutus ennakointiryhmien toimintaan ei ole ulottunut prosessin päävaiheiden jälkeen tarpeeksi vahvasti. Vuoden 2017 alustavaa ennakointisuunnitelmaa vasten arvioituna kunnianhimoisia tavoitteita on jossain määrin laskettu, sillä prosessista on jätetty pois ennakointitulosten täydennyksiä koskevat työpajat. Vastaavia ohjauksellisia elementtejä on vuosittaisten työsuunnitelmien päivityksissä ja esimerkiksi puheenjohtajien, sihteerien, ennakointiasiantuntijoiden ja ohjausryhmän tilaisuuksissa. Ennakointiryhmissä on ollut paikoin turhaa epätietoisuutta ja toiminnan suunnan hakemista ennakoinnin perusprosessin päätyttyä. Toiminnan tehostamiseksi ja yhtenäistämiseksi on noussut tarve ennakointiryhmien selkeämmälle seurannalle ja ohjaukselle.

Ohjausryhmän toimintaan on suunnattu etenkin Oef:n kauden alkuaikana kritiikkiä sen suhteen, kuinka se viestii odotuksia ja asettaa tavoitteita. Ohjausryhmä on kauden aikana kiinnittänyt tähän huomiota. Ohjausryhmän jäsenten näkymä ennakointiryhmien toimintaan kuitenkin vaihtelee. Kaikilla ei ole oman taustaorganisaation edustajia ennakointiryhmissä, eikä kaikilla taustaorganisaatioilla ole tiivistä yhteydenpitoa edustajiensa kanssa. Yhteiset tilaisuudet ovat toimineet mahdollisuutena vuoropuheluun. Ennakointifoorumin ja ennakointiryhmien toiminnan ohjaukseen on vuosittaiset työsuunnitelmat, mutta ohjausryhmän rooli ennakointifoorumin toiminnan seurannan, johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta jää ennakointiryhmien suuntaan nykyisessä rakenteessa etäiseksi.

Opetushallituksen ennakointiyksikkö on ohjannut ja koordinoanut ennakointiprosessia ja sillä on ollut merkittävä rooli toiminnan ohjaamisessa, tulosten tuottamisessa ja viestinnässä. Ennakointifoorumin ja sen tulosten viestintää tehdään paljon niin Opetushallituksen kuin myös prosessiin

osallistuvien yksilöiden ja taustaorganisaatioiden taholta. Prosessin luonteen ja resurssien rajallisuuden vuoksi toiminta ei ole aina vastannut odotuksia dynaamisesta toiminnasta ja viestinnästä. Viestinnän haasteellisuus ei ole vain Osaamisen ennakointifoorumin ongelma: Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 -raportissa tehdyn kyselyn tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat myös ennakoititiedon viestinnällisyyteen ja viestinnälliseen muotoiluun liittyvä seikat: ennakoititiedon parempi integroiminen poliittiseen päätöksentekoon, parempi ennakoititiedosta viestiminen sekä tiedon jakamisen helpottaminen verkoston sisällä (Puru ym. 2020)⁵.

Tehtäväkokonaisuuden, eri toimijoiden roolien sekä Oef:n tuottaman ennakoititiedon luonteen auki kirjoittaminen ja puhuminen on jäänyt tarpeeseen nähden liian vähäiselle huomiolle. Laajassa kokonaisuudessa osallistujajoukon ohjaaminen siten, että tavoite olisi yhteinen, ei ole kaikilta osin onnistunut, ja vaatisi Oef:n oman tavoitteenasettelun eri toimijoiden roolien auki kirjoittamista ja kohdentettua viestintää. Osaamisen ennakointifoorumin vaikuttavuus muodostuu aktiivisen osallistumisen ja viestinnän kautta. Ajatusten siirtyminen edellyttää tehokasta viestintää. Tällä kaudella viestintä on ollut kiinni Opetushallituksen panostuksesta sekä yksittäisten jäsenten ja toimijoiden tavasta viestiä sekä vastaanottajan tavasta ja mahdollisuuksista hyödyntää tätä tietoa. Opetushallitukselle ei OKM:n antamassa toimeksiannossa ole osoitettu erillisiä viestintäresursseja, vaan viestintää on toteutettu viestintäyksikön omilla viestintäpanostuksilla sekä ennakoitityksikön käytössä olleilla resursseilla.

Nykyiset viestinnälliset toimenpiteet (mm. tulosten koonti, sosiaalisen median viestintä, visualisointi) nähdään aineistossa pääasiassa hyviksi ja toimiviksi. Samanlaisesti kuitenkin esitetään, että viestintää tarvittaisiin paljon enemmän tai se pitäisi toteuttaa "reaaliaikaisemmin", "digitaalisesti" tai "digitaalista alustaa" hyödyntäen. Keskeinen näkökulma kaikissa näissä esitetyissä näkemyksissä on se, että ennakoititiedosta saataisiin vielä paljon enemmän irti, jos siihen kohdistettaisiin nykyistä enemmän viestinnällistä panostusta. Mikäli tämä potentiaali haluttaisiin hyödyntää, edellyttäisi se kuitenkin viestinnän nykyistä vahvempaa resursointia.

Ennakoitiryhmille asetetut tavoitteet eivät ole kaikilta osin riittävän selkeitä ja konkreettisia. Tehtävät 1 ja 2 ovat laajoja (osaamisen ennakoinnin ja tiedon pohjalta muuttuvien osaamistarpeiden analysointi), mutta ennakointiprosessi on rytmittänyt niiden toteutusta. Aloitteita ja suosituksia koskevan tehtävän (3) osalta kohdentamisen kysymykset eivät ole olleet selkeitä. Tehtävän 4 (ammatillisen ja korkeakoulutuksen välisten toimintatapojen kehittäminen) osalta on ilmennyt epäselvyyttä siitä, mitä se tarkoittaa suhteessa muihin tehtäviin. Tehtäviin lukeutuu myös (5) havaittujen kehittämiskohteiden tuominen keskusteluun ja niihin liittyvien tutkimus- ja kehittämisehdotusten tekeminen. Tehtävän voidaan nähdä olevan täydentävä suhteessa aloitteisiin ja suosituksiin, mutta se ei kuitenkaan pidä sisällään viestintätehtävää, joka on foorumin luonteen kannalta puute.

2.2 Työn tehokkuus ja taloudellisuus

Ennakointifoorumi pitää sisällään laajan asiantuntijajoukon, ja muodostaa ainutlaatuisen osallistavan tavan tuottaa ennakoititietoa ja tunnistaa kehittämiskohteita. Kokonaisuuden laajuus, työläys

⁵ http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162157/VNTEAS_2020_17.pdf

ja sitoutumisen tarve on tuottanut haasteita osalle toimijoista. Ennakointiryhmien varsinaisista jäsenistä keskimäärin yli puolet on aktiivisemmin mukana ennakointiryhmien työssä. Varajäsenissä on mukana todella aktiivisia henkilöitä, mutta suuri osa ei osallistu ennakointiryhmien työhön kuin korkeintaan satunnaisesti.

Tapa millä ennakointifoorumin jäseniä on nimitetty, ei vielä palvele sitä, että ryhmiin saadaan motivoituneita ja sitoutuneita toimijoita. Taustalla on myös viestintään liittyvä tekijä, sillä nimitettävä jäsen ei välttämättä ole tiennyt, mihin on sitoutumassa, mitä osallistuminen tarkoittaa omalla kohdalla osallistumisena ja tehtävien toteuttajana. Jäsenten profiilia ei ole mietitty kaikkien ehdottajien toimesta nimitysvaiheessa myöskään siitä näkökulmasta, onko jäsen enemmän substanssiasiantuntija, ennakoinnin asiantuntija, verkostotoimija, edunvalvoja tai näitä kaikkia. Osalla jäsenistä rooli asiantuntijaverkostossa voisi toimia paremmin, ja toisin päin. Ennakointifoorumin kokoonpano ja eri roolitukset eivät ole täysimääräisesti käytössä suhteessa tehtäviin ja tavoitteisiin. Asiantuntijaverkoston potentiaalia voitaisiin hyödyntää vielä paremmin.

Aktiivisista jäsenistä suuri osa kokee tuovansa aktiivisesti omia verkostoja ennakointiryhmän työskentelyyn ja hyödynnettäväksi, ja välittää myös taustaorganisaationsa tietoa ennakointiryhmän hyödynnettäväksi. Taustaorganisaatioiden tuki voi olla ennakointiryhmien jäsenten kanssa yhteydenpitoa ja tiedon vaihtamista puolin ja toisin niin tiedon tuottamisen, tulkitsemisen kuin myös levittämisen näkökulmasta. Tuki vaihtelee, eikä se ole tasalaatuista.

Ennakointiryhmien laaja-alaisuus edellyttää suunnitelmallisuutta ja työtä sen eteen, että eri toimialat ja näkökulmat saadaan sitoutettua. Tämä edellyttää niin puheenjohtajilta kuin myös Opetushallituksen sihteeriltä ja ennakointiasiantuntijoilta yhteistyötä ja panostusta. Toimijoiden sitoutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat ennakointiryhmien puheenjohtajat, joiden toiminnassa on eroja. Nimityskäytännön ei nähdä palvelevan parhaalla tavalla motivoituneiden ja eri osapuolet laajasti huomioivien puheenjohtajien valintaa.

Tähän mennessä, eli vuodesta 2017 tammikuuhun 2020, kertynyt kokonaispanostus Oef:n toimintaan on arviolta 1 – 1,5 miljoonaa euroa⁶. Summassa ei ole huomioitu vielä käynnissä olevia ennakointihankkeita. Opetushallituksen toiminta Oef:n moottorina sekä ennakointiprosessi ja siihen osallistuneet asiantuntijat ovat olleet merkittäviä panostuksia. Koulutustoimikuntajärjestelmän vuotuisen laskennallinen kokonaiskustannus oli noin 1,2–1,3 miljoonaa euroa. Tavoite, jonka mukaan Osamisen ennakointifoorumi tulee toimimaan lähtökohtaisesti saman suuruisilla tai pienemmillä resursseilla kuin aiempi koulutustoimikuntajärjestelmä, on toteutunut.

Tehokkuuden odotukset liittyvät ennakointiprosessin myötä syntyvien tulosten hyödynnettävyyteen. Toiminnassa mukana olevien arvioiden mukaan tuloksia on hyödynnetty monipuolisesti, ja tavoitettujen sidosryhmien näkemykset ovat pitkälti tukeneet arvioita hyödynnettävyydestä (ks. lisää 2.4). Oef:ää edeltävään koulutustoimikauteen verrattuna toiminta näyttää tuloksellisemmalta ja aktiivisemmalta myös tehtyjen aloitteiden tai kannanottojen osalta.

⁶ Ennakoinnin väliraportissa maaliskuussa 2019 arvioitu summa mittasuhteiltaan sama, sillä arvio oli tehty yläkanttiin.

2.3 Ennakointiprosessin käytännön toteutus

Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa on ohjannut ennakoinnin perusprosessi, jota on tarkistettu toiminnan edetessä. Perusprosessi on rytmittänyt toimintaa vuoden 2019 alkuun. Arviot ennakointiprosessin organisoinnista ja hyödynnettyjen menetelmien tarkoituksenmukaisuudesta suhteessa tavoitteisiin vaihtelevat, mutta suuri osa arvioinnin tiedonkeruuseen osallistuneista on kokenut ennakointiprosessin työtavat mielekkäiksi. Ennakoinnin perusprosessia koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä, kun toiminta on konkretisoitunut työpajatyöskentelyssä ja tuloksia on julkaistu. Kritiikki kohdentuu koko prosessin raskauteen ja keston, ja lähtökohtaan ”aloittaa alusta”, kun eri tahojen tuottamaa tietoa olisi voinut hyödyntää toiminnan pohjana. Tämän olisi nähty keventävän osallistujien työmäärää, mutta olisi samalla edellyttänyt myös huomattavia lisäresursseja ennakointiprosessia ylläpitävältä ennakointiyksiköltä. Ennakointiprosessin lähtökohdista eniten kritiikkiä ovat saaneet skenaariot, jotka ovat jääneet osalle irrallisiksi ja epäselviksi.

Ennakointiprosessissa syntyneitä ja tuloksia ja tietoa on hyödynnetty ennakointiryhmän ja jäsenten työssä sekä laajempien tavoitteiden mukaisesti. Tiedon hyödyntämisen haasteet liittyvät pitkän aikavälin ennakoinnin tiedon luonteeseen, mutta toisaalta myös siihen, ettei kaikkien alojen edustavuutta ole pidetty riittävänä. Ennakointifoorumin toimintaan ja ennakointiprosessiin on saatu sitoutettua laaja joukko asiantuntijuutta. Osallistumisaste on kuitenkin vaihdellut, mikä heijastuu josain määrin tuloksiin, mutta myös niiden työstämiseen ja siihen, mitä kehittämiskohteita niistä nostetaan esiin.

Ennakoinnin perusprosessin lisäksi alakohtaisilla VOSE-hankkeilla on voitu tuottaa ennakointitietoa valituille, melko kapeasti rajatuille aloille. Ennakoitavat aihepiirit on rajattu kussakin hankkeessa ennakoinnin perusprosessissa käytetystä toimialaryhmärajauksesta poikkeavasti. Näin tietyistä aloista ja aihepiireistä on voitu saada ennakoinnin perusprosessia täydentävää tietoa. Ennakointihankkeiden valikoitumiseen on vaikuttanut toimijoiden oma aktiivisuus tunnistaa esimerkiksi VOSE-hankkeen tarpeita ja valmistella aihioita ennakointiprosessiin.

Ennakoinnin lisätarpeiden ilmetessä osa ennakointiryhmistä on oma-aloitteisesti täydentänyt ennakoinnin perusprosessissa tuotettuja aineistoja tai ehdottaneet uusia ennakoinnin erillishanketarpeita. Näiden lisätarpeiden paikkaa ennakointiprosessissa ja esimerkiksi täydentävän tiedonkeruun dokumentoimista, ei ole määritelty tai asiaa tarkemmin ohjeistettu. Yksi haaste liittyy tapaan tuottaa ja viestiä tietoa laajasta kokonaisuudesta tiukoilla resursseilla.

2.4 Työn laatu ja tulosten vaikuttavuus

Ennakointiprosessissa syntyvien tulosten hyödynnettävyys on arvioitu hyväksi. Alkuvaiheen välitulokset koskevat arviot ovat hieman heikompia. Taustalla on, ettei tulokset ole olleet helposti käytettäviä ja niiden hyödyntäminen on edellyttänyt prosessissa mukana oloa ja omaa panostusta. Tiedon jalostaminen infograafeiksi osaamiskorttimuotoon on saanut positiivista palautetta. Kritiikki on kohdistunut raporttien laajuuteen, aineiston kattavuuteen tai sen puutteisiin ja esimerkiksi käytettyihin toimialaluokituksiin, jotka noudattavat valtakunnallisia tilastoluokituksia. Luokituksia koskeva haaste on Oef:ää laajempi, ja sen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota myös Työ-, koulutus- ja

elinkeinoasiainneuvoston asettaman ennakointityöryhmän esityksessä (7.1.2020). Opetushallituksen työmäärä tulosten raportoinnissa ja viestinnässä on ollut merkittävä, mutta viestinnän tuki on ollut tarvetta ja laajan yleisön odotuksia pienempi. Tähän liittyy niin viestintään varatut rajalliset resurssit kuin myös laajempi haaste liittyen ennakointitiedon viestintään (ks. Pouru ym. 2020)⁷.

Strategisen tiedon tuottajana foorumin nähdään palvelevan tarkoitustaan. Ennakointifoorumin toiminta nähdään hyödyllisenä oman työn ja sidosryhmien kannalta. Toiminnassa mukana olleiden arvioiden mukaan tuloksia on hyödynnetty tai tullaan hyödyntämään monipuolisesti. Tiedon hyödyntäjien näkökulmasta prosessissa syntyviä tuloksia käytetään osaamistarpeiden arvioinnissa, tutkintojen ja opetussuunnitelmien ja tutkintorakenteen kehittämistyössä sekä organisaatioiden oman toiminnan kehittämisessä. Korkeakoulutuksen yhteys on vahvempi ammattikorkeakoulupuolelle, mutta erityisesti yliopistojen puolella yhteys eri alojen koulutusverkostoihin on vielä ohut. Vaikuttavuuteen liittyy myös se, minkä painoarvon Osaamisen ennakointifoorumin toimijoiden tuottamat aloitteet ja suositukset saavat vastaanottavan tahon puolella. Aloitteiden ja suositusten vaikuttavuuden seuranta haastaa se, että prosessista puuttuu vielä seurannan elementti.

Arvioinnissa kuulluista sidosryhmistä valtaosa on tunnistanut Oef:n tuottaman tiedon lisäarvon. Tiedon luonne pitkän aikavälin ennakoinnin näkökulmasta ja resurssien puute aineiston tarkempaan tarkasteluun vähentää osan toimijoiden kiinnostusta ja arvioita käyttömahdollisuuksista. Tietoa ei ole helppo siirtää lyhyen aikavälin toiminnan suunnitteluun. Toimintaan osallistuneiden oma profiili ja aktiivisuus vaikuttaa myös siihen, miten tietoa myös jalostetaan aloitteiksi ja suosituksiksi. Täysin tasalaatuisia lopputuloksia ja ulostuloja ei voida olettaakaan syntyvän prosessista, siellä tietoa on tarkoituskin täydentää laajemmassa keskustelussa. Silti prosessissa tulisi vielä vahvemmin varmistaa, että koko potentiaali tulee hyödynnettyä. Tämä pätee myös alueelliseen osallistamiseen ja laaja-alaisen osallistujajoukon tarpeiden ja erilaisten toimintaedellytysten huomioimiseen.

Tiedon laajemman hyödyntämisen osalta ennakointifoorumin yksilöjäsenten ja Opetushallituksen panostusten voidaan nähdä olevan varsin kattavaa, mutta rakenteesta puuttuu tavat, joilla varmistetaan alueellisten ennakointitoimijoiden systemaattisempi osallistaminen ja tiedon hyödyntämisen käytännöt. Verkostojen merkitys korostuu myös korkeakoulutuksen suuntaan viestinnässä ja tiedon hyödyntämisen näkökulmien terävöittämisessä, ja siten myös vaikuttavuuden näkökulmista. Myös osan ennakointiryhmien jäsenten taustaorganisaatioiden vahvempi rooli edesauttaisi tiedon hyödyntämistä ja vaikuttavuutta.

2.5 Suositukset

Tässä luvussa esitetään ulkoisen arvioinnin suositukset tiiviisti. Suosituksia esitetään viidessä kategoriassa. Arvioinnin aikana on jo käynnissä tulevan kauden suunnitteluprosessi, johon arviointi on jossain määrin osallistunut. Nämä suositukset ovat periaatteellisia suosituksia, jotka perustuvat kerättyyn aineistoon ja arvioitsijoiden niistä tekemään tulkintaan. Niiden toimeenpano vaatii

⁷ http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162157/VNTEAS_2020_17.pdf

luonnollisesti tulkintaa ja muiden toimintaympäristön muutosten huomiointia. Tarkoitus ei siis ole esittää yksityiskohtaisesti räätälöityä suositusta.

Suositukset on jaoteltu seuraaviin kokonaisuuksiin

- Tavoitteiden ja tehtävien selkeys
- Kokoonpano ja nimityskäytännöt
- Ohjaus ja seuranta
- Viestintä ja viestinnän mahdollisuudet
- Ennakointiprosessi

Tavoitteiden ja tehtävien selkeys

Arvioinnin aikana on toistunut sekä koko ennakointifoorumille asetettujen tavoitteiden selkeyttämisen tarve että ennakointiryhmien tehtävän selkeyttäminen. Tähän teemaan on palattu arvioinnin aikana toistuvasti. Oef:n tyyppinen järjestelmä, jossa ihmiset osallistuvat "aika-ajoin" muun toiminnan ohessa, vaatii väistämättä jatkuvaa tavoitteiden esiin tuontia, jotta niihin liittyvät kysymykset pysyvät etualalla.

Suositus 1: Koko ennakointifoorumille asetetut tavoitteet tulisi kirjata ja viestiä selkeästi, jotta ne kuvaavat konkreettisemmin tavoitteita ja sitä, mihin sillä pyritään vaikuttamaan. Tehtävänä koulutuksen ja työelämän vuoropuhelu ei ole riittävän kuvaava kertomaan siitä, mihin toiminnalla pyritään.

Ennakointiryhmiin liittyen keskustelu "tavoitteiden kirkastamisesta" toistuu läpi arvioinnin aineiston. Arvioinnin tehtävänä ei ole esittää suoraan tiettyä muotoilua, mutta arviointiaineiston perusteella voidaan tehdä seuraava suositus:

Suositus 2: Ennakointiryhmien tavoitteita tulee konkretisoida seuraavalle toimikaudelle ja ennakointiryhmän toimintaa tulee johtaa näiden tavoitteiden kautta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi seuraavia asioita:

- Myös tulevalla kaudella ennakointitiedon tuottajan rooli tulee olla kirjattuna tavoitteissa, vaikka itse prosessi pitäisikin sisällään enemmän ennakointitiedon käsittelyä ja tulkintaa.
- Aloitteet tulisi olla jatkossakin mukana, mutta paikka tulisi siirtää siten, että se kattaa ymmärrettävällä tavalla myös koulutuspolkujen jatkumoiden näkökulman, joka on ollut käynnissä olevalla kaudella kirjattuna tehtävän 4 sisään.
- Eri koulutusasteiden toimintatapojen kehittäminen ja työelämän tarpeisiin vastaavien koulutusjatkumoiden tunnistaminen on epäselvä ja voisi sisältyä nykyiseen tehtävään 2.
- Aloitteiden ja suositusten kohdentaminen tulisi muotoilla yleisemmäksi tai laajemmaksi, sillä tällä hetkellä kirjauksessa viitataan eksplisiittisesti vain opetus- ja kulttuuriministeriöön, Opetushallitukseen ja ammatillisen koulutuksen järjestäjiin.
- Tehtävä 5 pitää sisällään jo ajatuksen siitä, että myös jäsenet tuo havaittuja kehittämiskohteita keskusteluun. Tehtävässä on aloite-tehtävän kanssa yhtäläisyyttä, sillä tehtävä pitää sisällään tutkimus- ja kehittämis ehdotusten tekemisen. Tehtävän tutkimus- ja kehittämis ehdotusten osuuden voisi sisällyttää aloitteiden kokonaisuuteen.

- Ennakointiryhmän jäsenille tulisi kirjata tehtävä ennakkoinnin tulosten viestinnästä. Nyt tätä tehtävää ei ole kirjattu. Tämän voisi yhdistää kehittämiskohteiden esille nostamiseen (sisältyy nykyiseen tehtävään 5), jolloin tehtävä kohdentuu selkeämmin myös ennakkointijäsenten omaan rooliin osana kokonaisuutta.
- Ennakointiryhmien kokouksissa puheenjohtajien tulee ottaa vastuuta siitä, että toiminta vastaa ennakkointiryhmien tavoitteita ja tehtäviä.

Kokoonpano ja nimityskäytännöt

Suositus 3: Jäsenten nimityksissä tulisi varmistaa, että asiantuntemus vastaa toimialoja ja tavoitteita. Arviointi ei ota kantaa yksityiskohtaisemmin varsinaisten jäsenten, varajäsenten ja asiantuntijaverkostojen nimityksiin, mutta lähtökohtana tulisi olla, että asiantuntijuutta hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti, jotta tehtävät voidaan toteuttaa eri toimialojen tarpeet huomioiden. Jäsenmityksissä tulisi painottaa henkilön aktiivisuutta ja toimialojen tosiasiallista laajaa tuntemusta.

Suositus 4: Puheenjohtajien valintaprosessia tulisi uudistaa: Nykyisellään puheenjohtajat valitaan työelämän edustajista. Puheenjohtajan valinnassa keskeistä tulisi olla kyky ottaa laaja-alaisen ryhmän eri toimijat ja intressit huomioon, sekä mahdollisuus sitoutua ja panostaa tehtävään. Taustaorganisaatiota enemmän valintaan tulisi vaikuttaa osaaminen, motivaatio ja resurssit toimia tehtävässä.

Suositus 5: Alueellisen ennakkoinnin toimijoiden roolia tulisi vahvistaa Oef:n rakenteissa. Pelkästään yksittäisten jäsenten edustuksellisuus ennakkointiryhmissä ei tuo kokonaisnäkymään tarvittavaa vahvistusta. Maakunnalliset ennakkointiverkostot tulisi nivoa paremmin yhteen asiantuntijuuden hyödyntämiseksi.

Ohjaus ja seuranta

Ennakointifoorumin johtamista ja ohjausta tulisi vahvistaa nykyisestään. Suositusten pohjalla on oletus siitä, että resurssit pysyvät suhteellisen samanlaisina.

Suositus 6. Ennakointifoorumin ohjaus- ja organisointimallia sekä siihen liittyviä vastuita tulisi selkeyttää. Tämä pitää sisällään sihteerin ja puheenjohtajien roolien ja tehtävien vastuiden tarkempaa kuvausta ja ohjeistusta. Lisäksi se tarkoittaa kuvausta siitä, minkälaista sitoutumista tai osallistumista ennakkointiryhmän jäseneltä voidaan odottaa, sekä kuvausta taustaorganisaatioiden roolista osana kokonaisuutta. Roolit tulisi aukaista myös niiden ohjausryhmän jäsenten osalta, joilla on edustajia ennakkointiryhmissä (ks. myös suositus 9).

Suositus 7. Ennakointiryhmien tehtävänä olevaa aloitteiden ja suositusten antamista tulee edistää siten, että aloitteiden ja suositusten prosessi kuvataan selkeämmin ja seurantaa tehdään myös tulevassa mahdollisessa johtamisrakenteessa täsmällisemmin.

Suositus 8. Ohjausryhmän ja ennakointiryhmien yhteyttä ja vuorovaikutusta olisi hyvä vahvistaa. Tähän liittyvänä yhtenä vaihtoehtona voisi olla ennakointiryhmien puheenjohtajien kiertävä osallistuminen ENFO:n kokouksiin.

Suositus 9. Ennakointiryhmien johtamisen käytäntöjä tulisi vahvistaa. Huomiota on kiinnitettävä myös entistä enemmän työskentelytapojen mielekkyyteen, jotta eri toimijat sitoutuvat toimintaan laaja-alaisissa ennakointiryhmissä. Yhtälailla ennakointifoorumin toiminnassa tulisi määritellä tarkemmin se, miten jäsenten sitoutuneisuutta seurataan, ja toteuttaa tarkoituksenmukaiset jäsenten vaihdokset jouhevammin. Koko toiminnan vaikuttavuus syntyy pääasiassa jäsenten aktiivisuuden kautta ja vaihtelu toimintaan osallistuneiden sitoutumisessa on tällä hetkellä suurta.

Viestintä

Osaamisen ennakointifoorumin vaikuttavuus muodostuu aktiivisen viestinnän kautta. Tällä kaudella viestintä on kiinni Opetushallituksen panostuksesta sekä yksittäisen osallistuvan toimijan tavasta viestiä sekä vastaanottajan tavasta ja mahdollisuuksista hyödyntää tätä tietoa. Opetushallitukselle ei toimeksiannossa ole osoitettu erillisiä viestintäresursseja.

Suositus 10. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi yhdessä Opetushallituksen kanssa arvioida viestinnän kokonaisresursointi uudelleen tulevan toimikauden alussa. Nyt toimintaan on kiinnitetty Opetushallituksen viestintäyksikön resursseja, mutta jotta toiminnasta saadaan vielä enemmän irti, tulisi viestintä organisoida ja resursoida osana toimeksiantoa selkeästi erikseen, jotta se saa riittävän painoarvon myös Opetushallituksen sisällä ja opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnassa. Resursseja tulee varata myös riittävällä tavalla eri kohderyhmät huomioivaan tiedon muotoiluun.

Suositus 11. Ennakointiryhmien ja Oef:n viestinnän suunnittelua tulisi edelleen kehittää. Myös ennakointiryhmien jäsenten omaa viestintää tulisi tukea ja vahvistaa. Tätä varten voisi tuottaa kauden alussa viestintäsuunnitelmapohjan, jota voidaan tarkentaa oman ryhmän sisällä kohderyhmien osalta ja toiminnan edetessä tavoitteiden osalta. Oef:n viestintäsuunnitelmassa tulisi yksilöidä kohderyhmät tarkemmin, esimerkiksi työelämätoimikunnat myös sisäisenä ja ulkoisena kohderyhmänä.

Ennakointiprosessi

Arvioinnissa ei oteta kantaa tulevan ennakointiprosessin yksityiskohtiin, mutta arvioinnin havaintojen perusteella voidaan suositella lähtökohdiksi, että seuraavalla kaudella ennakointiprosessia kevennetään, virtaviivaistetaan ja prosessissa hyödynnetään tarkoituksen mukaisella tavalla katsottuna muualla tuotettua tietoa osana prosessia. Odotuksia asetettaessa on huomioitava, että tämä edellyttää myös resurssien lisäämistä tai uudelleen suuntaamista, eikä suinkaan kevennä itse ennakointiprosessin toimeenpanoa. Opetushallituksen alustavat ennakointiprosessin lähtökohdat saavat myös tukea arvioinnin havainnoista: Opetushallitus on jo alustavasti linjannut, että Oef:n ennakointiprosessissa aikaväleinä olisi keskipitkä ja pitkä aikaväli, tavoitteena on mm. kehittää ennakointiprosessin teknistä toteutusta ja hyödyntää valmiita aineistoja tarpeenmukaisesti.

Opetushallituksessa jatketaan ennakointiprosessin suunnittelua keväällä 2020. Suunnittelussa huomioidaan TKE-ennakointiryhmän ehdotukset⁸. Arvioinnin havainnot tukevat TKE-ryhmän tekemiä suosituksia, joiden mukaan tarpeena on työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoinnin valtakunnallisten ja alueellisten ennakointitoimijoiden yhteistyön kehittäminen erityisesti lyhyen ja keskipitkän aikavälin työmarkkinadynamiikan muutosten tunnistamiseen ja sitä vastaavan koko työvoiman osaamis- ja koulutustarpeiden osuvaan ja oikea-aikaiseen ennakoimiseen.

Arvioinnin suositus koskee siten prosessin tukea ennakointiryhmien työskentelylle:

Suositus 12. Ennakointiprosessissa tulee huomioida, että prosessi ohjaa toimintaa koko kauden ajan. Ennakointiprosessi tulisi kytkeä ennakointiryhmien työhön ohjaavammin, vaikka ennakointiryhmille tuleekin jäädä liikkumavapautta toteuttaa tehtäviään. Prosessin tulisi pitää sisällään esimerkiksi systemaattisemman mallin, jolla tunnistetaan mahdolliset ennakointitulosten aukkokohdat, ja täydentämiskeinot joko osana ennakointiryhmien työtä tai erillishankkeina.

Prosessissa tulisi huolehtia, että osallistujilla on riittävä ymmärrys siitä, mitkä ovat prosessin tavoitteet, mitä varten ennakointia tehdään, miten tietoa hyödynnetään, sekä tietopohja, jota vasten ennakointia tehdään (esim. tietoa nykytilasta ja koulutusjärjestelmästä).

⁸ Työ-, koulutus- ja elinkeinoasiainneuvoston asettaman ennakointityöryhmän esitys 7.1.2020

3 Työn tulokset suhteessa tehtäviin

Luvussa käsitellään arvioinnin tavoitteiden mukaisesti Oef:n työn tuloksia suhteessa sille annettuihin tehtäviin. Ensin avataan tavoitteenasettelun ja organisoitumisen näkökulmia sekä koko Oef:lle asetettujen tehtävien toteutumista.

3.1 Tavoitteenasettelu ja organisoituminen

Keskeiset havainnot

- Ennakointifoorumin toimijoiden näkemykset tavoitteista ja tehtävistä voidaan arvioida selkiytyneen kauden edetessä, kun prosessin mukaisia tuloksia on syntynyt, ja tehty työ on tullut näkyväksi. Foorumin ja ennakointiryhmien tavoitteenasettelu on kuitenkin epäselvästi kirjattu, eikä ohjaa toimintaa optimaalisella tavalla.
- Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ohjaava ennakointiprosessi on tuonut jämäkkyyttä ennakointitoimintaan. Ennakointiprosessia ja ennakointiryhmien omaa työskentelyä ja rajapintoja ei ole kuitenkaan määritelty tai ohjattu riittävällä tarkkuudella, mikä on aiheuttanut paikoin turhaa epätietoisuutta ja toiminnan suunnan hakemista ennakoinnin perusprosessin päätyttyä.
- Ohjausryhmän vuorovaikutus ennakointiryhmien suuntaan näyttäytyy vielä vähäisenä.
- Aloitteiden ja suositusten käsittelyprosessi on vielä epäselvä.
- Prosessin luonteen ja resurssien rajallisuuden vuoksi toiminta ei ole aina vastannut odotuksia dynaamisesta toiminnasta ja viestinnästä.

Ennakointifoorumin toimijoiden näkemykset tavoitteenasettelusta ja tehtävistä voi arvioida selkiytyneen kauden edetessä⁹. Tavoitteiden selkeytyminen on toteutunut ns. tekemisen kautta, kun prosessin mukaisia tuloksia on syntynyt, ja tehty työ on tullut näkyväksi. Koska ennakointiprosessin mukainen ennakointityö päättyi erillisiä VOSE-hankkeita ja teemahanketta (ILO) lukuun ottamatta keväällä 2019, ovat ennakointiryhmät etsineet omaa tapaa toimia ja toteuttaa tehtäviensä hieman eri tavoin.

Ennakointiryhmille asetettuihin tavoitteisiin epäselvät kysymykset konkretisoituvat tapaan toteuttaa ennakointiryhmille annettuja tehtäviä ilman ennakointiprosessin nuotittamaa tietä. Osaamisen ennakointifoorumin toimintatavat on esitelty, käsitelty ja viestitty toiminnan alussa ja

⁹ Arviot toiminnan kehittymisestä perustuvat ulkoisen arvioinnin loppuraportin ensimmäisessä vaiheessa ennakointiryhmien toimijoiden haastatteluihin ja muun muassa arvioihin tulosten hyödynnettävyydestä. Ennakointiryhmien väliraportointikyselyn perusteella reilu viidennes vastaajista koki ennakointifoorumin ohjauksen, organisointimallin ja vastuut vielä epäselviksi ja vajaa kolmannes ei kokenut foorumin tavoitteita riittävän selkeiksi. Kriittisten arvioiden takana oli näkemys siitä, etteivät odotukset ja tavoitteet ennakointiryhmille olleet riittävän selkeitä. Loppuarviointia varten päivitetään kokonaisnäkemys marraskuussa 2020 jätettyjen ennakointiryhmien loppuraporttien pohjalta.

perusprosessin etenemistä on esitelty mm. ennakointiryhmien kokouksissa. Silti Oef:n kauden ajan on usein toistunut kysymykset siitä, mitkä ovat ennakointiryhmien tavoitteet ja tehtävät, kenelle ennakointia tehdään, mitkä ovat kohderyhmät, mitä ennakointiryhmien tehtävät käytännössä tarkoittavat ja kenelle esimerkiksi aloitteita ja suosituksia suunnataan. **Tulosten hyödyntäjinä toimijat tunnistavat käyttötarkoituksen (ks. luku 6), mutta tavoitteen asettelun haasteet liittyvät omaan toimijuuteen ja rooliin osana kokonaisuutta** (mm. viestijöinä ja aloitteiden eteenpäin viejinä). Toisaalta kritiikki on kohdistunut myös siihen, että odotukset toiminnalle ovat suuret verrattuna siihen käytettäviin resursseihin, eli erityisesti jäsenten ja puheenjohtajiston mahdollisuuksiin käyttää aikaansa eri toimenpiteisiin.

Tehtäväksiannon tasolla aloitteiden ja kehittämissuosituksen tekeminen on kirjattu epäselvästi. Aloitteita voidaan – ja on toivottavaa – suunnata laajemmin, mutta ennakointiryhmien tehtävissä on eksplisiittisesti mainittu vain opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus sekä ammatillisen koulutuksen järjestäjät. Yksi tavoitteen asettelun osalta selkeästi epäselvä kohta liittyy tehtävään 4, työelämän tarpeisiin vastaavien koulutuspolkujen jatkumoiden tunnistamiseen ammatillisen ja korkeakoulutuksen yhteistyönä. Kun tehtäviä ei ole purettu yhteisesti auki, muodostuu niiden merkitys jokaisen oman ymmärryksen kautta. Lisäksi ennakointiryhmien tehtäviin ei ole kirjattu erikseen ennakointiryhmien tehtäväksi tulosten viestintää, mikä taas on kirjattu Oef:n työsuunnitelmatasolle.

Opetushallituksen ennakointiyksikkö ja ennakointiasiantuntijat ovat olleet ennakointiprosessia ohjaavia ja kannattelevia toimijoita. Osaamisen ennakointifoorumin toimikausi on vaikuttanut merkittävästi ennakointiyksikön tehtäviin. Yksikössä on suunniteltu, ohjattu ja koordinoitu koko ennakointiprosessia, mikä on Oef:n kauden ajan pääasiallinen tapa toteuttaa ennakointia. Yksikön päällikön lisäksi asiantuntijat ovat olleet aktiivisesti mukana suunnittelemassa eri vaiheita sen lisäksi, että asiantuntijat ovat ennakointiryhmien asiantuntijajäsenenä ja tukena koko prosessissa. Työmäärä on ollut odotettua suurempi ja prosessin rytmitys on aiheuttanut ajoittain merkittäviä työkuormia. Ennakointiyksikön panostukseen ja yhteistyöhön muun muassa ennakointiryhmien sihteerien ja ryhmien puheenjohtajien kanssa ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Yksikön resurssien rajallisuus on kuitenkin huomattu, sillä toiminta ei ole aina vastannut odotuksia dynaamisesta toteutuksesta ja viestinnästä.

Vuosittain laadittavat työsuunnitelmat, jotka on kytketty ennakointiprosessiin, tuovat jatkumoa ja näkymää koko kaudelle. Ennakointiprosessia ja ennakointiryhmien omaa työskentelyä ja rajapintoja ei ole kuitenkaan määritelty tai ohjattu riittävällä tarkkuudella, mikä on aiheuttanut sen, että ryhmien tavoitteet ja työskentely ovat hakeneet muotoaan ja eriytyneet jossain määrin. Opetushallituksessa toimintaa tukevat sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskokoukset, jotka toimivat hyvinä foorumeina ajankohtaisasioiden vaihtamiseen, mutta niiden ohjaava vaikutus nähdään vielä vähäisenä moniulotteisen järjestelmän tarpeeseen nähden. Puheenjohtajien ja sihteerien yhteistyön kuvataan usein toimivaksi, mutta työnjako sihteerien, ennakointiasiantuntijoiden ja puheenjohtajien välillä on osassa ryhmissä epäselvempää.

Oma lukunsa on uusien jäsenten nimeäminen kesken toimintakauden. Tämän osalta noussut tarve myös selkeyttää ja yhtenäistää käytäntöä taustaorganisaatioihin päin, ja tuottaa perehdytykseen mallin, jotta uudet jäsenet saadaan jouheasti ns. samalla kartalle.

Ohjausryhmän toimintaan on suunnattu etenkin Oef:n kauden alkuaikana kritiikkiä sen suhteen, kuinka se viestii odotuksia ja asettaa tavoitteita. Ohjausryhmä on kauden aikana kiinnittänyt tähän huomiota, kehittänyt toimintaansa ja mm. lähettänyt palautetta ennakointiryhmien työsuunnitelmista. Ohjausryhmä on vuoden 2020 alussa raportoinut edellisen vuoden toimintaa suhteessa omiin tehtäviinsä, jolloin tekeminen tulee tätä kautta näkyväksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön koolle kutsumat ohjausryhmän sekä ennakointiryhmien puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskokoukset toimivat tiedonjakamisen foorumeina, ja ne on nähty hyödyllisiksi. Silti ohjausryhmän vuorovaikutusta ennakointiryhmiin päin on toivottu lisää.

Ohjausryhmän roolia suhteessa tehtyihin aloitteisiin ja kehittämisehdotuksiin on pyritty selkiyttämään, sillä ENFOlla ei ole käytännön toimijan roolia aloitteiden eteenpäin viemisessä. Ohjausryhmä on myös itse nostanut tarpeelliseksi kehittää prosessia, jolla aloitteita ja suosituksia käsitellään ja seurataan. Prosessia on jo kehitetty siten, että ohjausryhmään tuodaan tietoa siitä, miten esimerkiksi Opetushallitukselle kohdennettu aloite on käsitelty viraston sisällä ja mihin kantaan on tultu. Ohjausryhmä on myös työsuunnitelmien palautteessa nostanut esiin, että ennakointiryhmien olisi hyvä seurata osaltaan, kuinka ennakointitulokset sekä mahdolliset aloitteet, suositukset, toimenpideehdotukset ja vastaavat asiat ovat vaikuttaneet ennakointiryhmien kohde- ja sidosryhmiin. Tarkempaa ohjeistusta tai ohjausta ei ole annettu. Odotuksia ohjausryhmän suuntaan voidaan kuitenkin tunnustaa siitakin näkökulmasta, että ohjausryhmä edustaa laajasti tahoja, joihin se voisi myös toimia *viestin vahvistajana*, ja tuomassa "hartijoita" ennakointifoorumin toimintaan. ENFO:n oma rooli prosessin aloitteiden käsittelylle, seurannalle ja taustaorganisaation jäsenenä ja edustajana on vielä kehittämisen kohde.

Ohjausryhmän rooli ennakointiryhmien toiminnan koordinoivana ja ohjaavana tahona jää auttamatta etäiseksi, sillä kytkös ryhmiin on useammalla edustajalla välillinen (ks. luku 4.1). Siten liian ohjaavaa roolia käytännön työhön ei nähdä tarkoituksenmukaisena. Sen sijaan ohjausryhmän rooli korostuu prosessin seurannassa ja arvioinnissa kokonaisuudessaan.

3.2 Ennakointiryhmien tehtävien toteutus

Keskeiset havainnot

- Ennakointiryhmien toiminta on edennyt tavoitteiden mukaan, vaikka ennakkoinnin perusprosessin jälkeen toteutustavat ja teemat, joihin ryhmät paneutuvat, vaihtelevat paljon.
- Kaikissa ennakointiryhmissä on vuonna 2020 käynnissä ennakointiprosessissa syntyneiden tulosten käsittely. Kaikki ryhmät ovat jo tuottaneet aloitteita, suosituksia tai kannanottoja.
- Ennakointiryhmien toiminnassa korostuu vuoden 2020 aikana tulosten priorisointi sekä kehittämiskohtien käsittely ja niiden pohjalta tarvittavat suositukset ja kannanotot. Myös ennakointituloksiin liittyviä viestinnällisiä tavoitteita ja viestintätoimenpiteitä on sisällytetty, mutta ei kaikilla.

Ennakointiryhmien toiminta käynnistyi käytännössä pääosin syksyllä 2017. Tätä on edeltänyt organisoituminen ja aloitusvaihe kevään 2017 aikana. Ennakointiryhmät ovat osallistuneet laadulliseen ja määrälliseen ennakointiin omilla osaamis- ja toimialoillaan. Tämä on tapahtunut osallistumalla

ennakointiprosessiin ja VOSE-hankkeisiin, minkä lisäksi Oef:n eri ennakointiryhmät ovat mukana eri aloja läpileikkaavassa ILO - ilmasto-osaaminen -teemahankkeessa. Ennakointiryhmät ovat tehneet vuosittain tarkistettavat työsuunnitelmat, joihin on kirjattu ohjeiden mukaan muun muassa ennakointiprosessin vaiheet ja yhteistapaamiset. Vuoden 2020 toimintasuunnitelmissa näkyy jo jatkumoa ryhmien aiemmalle työlle. Ennakointiryhmien omien sisällöllisten tavoitteiden kirjaamisen taso on vaihdellut suunnitelmissa ja kaikki ryhmät eivät ole asettaneet tarkempia tavoitteita ja teemoja käsiteltäväksi.

Vuoden 2020 suunnitelmissa kaikissa ryhmissä on agendalla syntyneiden tulosten käsittely. Ryhmät toteuttavat tulosten priorisointia ja mahdollisten kehittämiskohteiden esiin nostamista aloitteiksi ja kehittämissuosituksiksi. Myös ennakointituloksiin liittyviä viestinnällisiä tavoitteita ja viestintätoimenpiteitä on sisällytetty, mutta ei kaikilla. Neljä ryhmää on tunnistanut tarpeen ennakointiryhmien yhteistapaamisille ja rajapintojen tarkastelulle. Myös työelämätoimikuntayhteistyö oli tunnistettu yksittäisissä työsuunnitelmissa. Toimintasuunnitelmat antavat ymmärrettävästi vain karkeaa yleiskuvaa siitä, mitä ennakointiryhmissä käytännössä tehdään.

Osa ennakointiryhmistä on toteuttanut omaa tiedonkeruuta, jolla on täydennetty ennakointitietoa. Laajimmin tietoa on täydennetty luonnonvara-alojen, elintarviketuotannon ja ympäristöalan ennakointiryhmässä: syksyllä 2019 ennakointiryhmä on koonnut tietoa kala- ja hevostalouden aloilta ja keväällä 2020 tietoa täydennetään myös puutarha-alan ja ympäristöalan näkökulmista sisältäen ennakointikyselyn ja ennakointityöpajan.

Kaikki ennakointiryhmät ovat vuoden 2020 maaliskuuhun mennessä tuottaneet joko aloitteita, suosituksia (tehtävä 3) tai tutkimus- ja kehittämisehdotuksia (tehtävä 5). Ennakointiryhmissä tapahtuva keskustelu ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa vastaa osaltaan myös tehtävään (5) tuoda havaitut kehittämiskohteet keskusteluun. Maaliskuuhun 2020 mennessä aloitteita, suosituksia tai kannanottoja oli jo 14. Käytetyt sanamuotoilut vaihtelevat¹⁰. Mukana on seitsemän aloitetta, kolme lausuntoa, kaksi esitystä, yksi toimenpide-ehdotus ja yksi kannanotto.

Aloitteet ja suositukset on koottu Opetushallituksen verkkosivuille¹¹. Sivuuudistus lisää läpinäkyvyyttä ja antaa konkreettista tietoa myös ennakointifoorumin ulkopuolisille toimijoille. Sivulla listatuista aloitteista ja suosituksista puuttuu muutamia kauden alussa tuotettuja kannanottoja, joita ei ole toimitettu ENFO:lle eikä OPH:n ennakointiyksikölle. Aloitteita ja kannanottoja on maaliskuun puolivälissä 2020 tehty yhteensä 14 (ks. sivut 26–27). Aloitteiden valmistelu on lisääntynyt kauden edetessä toimintasuunnitelman tavoitteita vastaavalla tavalla, ja niitä on syntyneessä lisää ennakointiryhmissä vielä vuoden 2020 aikana.

Aloitteita tai kannanottoja on kohdennettu OKM:n ja OPH:n lisäksi eri hallinnonalojen ministeriöille, virastoille ja järjestöille (mm. TEM, MMM, YM, LVM, STM, THL, AMEO, AMKE ry, Arene ry, UNIFI ry). Kaikissa aloitteissa tai kannanotoissa ei ole kirjattu jakelua tai varsinaista vastuutahoa, ja niiden läpinäkyvään kohdentamiseen tulisikin kiinnittää vastaisuudessa enemmän huomiota.

¹⁰ Vuodenvaihteeseen 2019 mennessä erilaisia aloitteita tai lausuntoja oli kuudelta ennakointiryhmältä ja viisi oli tehnyt ehdotuksen VOSE-hankkeeksi.

¹¹ <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakointifoorumi-oeff>

Ennakointiryhmät ovat luoneet erilaisia toimintatapoja ennakointiaineiston käsittelyyn, jatkojalostamiseen ja kehittämiskohteiden nostamiseen. Liikenteen ja logistiikan ennakointiryhmä on esimerkiksi koonnut alakohtaiset työryhmät syyskaudella 2019 ja alkuvuodesta 2020 selvittäen, analysoiden ja kiteyttäen aloilta nousevia tarpeita ja kehittämisehdotuksia. Alakohtaiset työryhmät ovat täydentäneet näkemyksiä hyödyntäen omia asiantuntijaverkostoja, sillä ryhmä ei koonnut ns. pysyvää asiantuntijaverkosta kauden alussa muista ryhmistä poiketen. Epäviralliset alatyöryhmät (ilmailu, ajoneuvoala, logistiikka, merenkulku) ovat täydentäneet näkemyksiä, joiden pohjalta on tarkoitus nostaa ehdotuksia aloitteiksi, suosituksiksi ja muiksi ehdotuksiksi. Esitykset perustuvat tällöin erilaisiin työryhmiin ja niiden tekemiin selvityksiin sekä toimijoiden pohdintoihin. Prosessissa on huomioitu myös työelämätoimikuntien ja ammattikorkeakoulujen neuvottelukuntien osallistaminen. Ennakointiryhmä on kirjannut, että osa ehdotuksista on kaikille aloille soveltuvia.

Ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen välisten toimintatapojen kehittäminen, vuoropuhelu ja koulutusjatkumoiden tarkastelu ei ole vielä toteutunut odotusten mukaisesti. Tehdyissä aloitteissa tai suosituksissa noin puolessa on kuitenkin linkki eri koulutusasteille. Korkeakouluyhteistyö vaihtelee paljon ennakointiryhmissä. Siihen vaikuttaa ryhmän ja sen jäsenten oma aktiivisuus, laajojen ennakointiryhmien toimialojen kirjo ja se, tukevatko ryhmän työtavat ja jäsenten osaaminen kysymysten tunnistamista. Haasteena nousee, että etenkin yliopistokentän toimijat eivät tunnista ennakointifoorumia ja sen merkitystä, mikä heikentää paikoin yhteistyöhalukkuutta. Ryhmien omassa toiminnassa korkeakoulujen sitoutumista on edistetty myös alueellisilla vierailuilla ja alustuspyynnöillä. Hyviä esimerkkejä nousee korkeakouluyhteistyön puolelta etenkin ammattikorkeakoulujen osalta. Laajemmin tehtävän toteutuksesta saadaan parempi näkyminen vielä arvioinnin loppuraportin toisessa vaiheessa ennakointiryhmien oman loppuraportoinnin jälkeen.

Tehdyt aloitteet, suositukset, kannanotot ja lausunnot (3/2020 mennessä):

- **Aloite:** Maatalouden, metsätalouden, elintarvikkeiden valmistuksen ja ympäristöalan koulutusten laadun arviointi ja kehittäminen sekä em. alojen vetovoimakampanjan toteuttaminen (14.2.2020)
- **Toimenpide-ehdotus:** Liikenne- ja logistiikka-alojen ennakointiselvityksen päivittäminen (6.2.2020)
- **Kannanotto:** Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalveluiden ennakointiryhmän kannanotto kyseisen ennakointiryhmän kokoonpanosta (4.2.2020)
- **Suositus:** Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan palveluntuottajien henkilöstön toimintakykyosaamisen vahvistaminen sekä näiden ammattialojen koulutuspalveluiden tuottajien toimintakykyosaamisen tarjonnan kehittäminen (2.12.2019)
- **Aloite:** Englanninkielisen ammatillisen tutkintokoulutuksen järjestämislupien lisääminen (19.12.2019)
- **Aloite:** Nosturinkuljettajien koulutuksen rahoituksen turvaaminen (19.12.2019)
- **Aloite:** Opiskelijan yksilöllisiä opintopolkuja tukevat hyvä käytännöt (11.6.2019)
- **Kannanotto:** Luonnonvara-alojen, elintarviketuotannon ja ympäristöalan laadukas ja kattava koulutus edellyttää aukkojen paikkaamista ja lisäpanoksia (15.5.2019)
- Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelualan ennakointiryhmän **aloite** opetus- ja kulttuuri-ministeriölle alan vieraskielisen koulutuksen lisäämiseksi. (6.11.2019)

- Luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö -ennakointiryhmän **aloite** opetus- ja kulttuuriministeriölle luonnonvara-alan korkeakoulutuksen rahoituskertoimen nostamisesta alimasta ryhmästä (kerroin 1,0) keskiryhmään (kerroin 1,75). Opetus- ja kulttuuriministeriö on ottanut huomioon tehdyn aloitteen korkeakoulutuksen lainsäädännön valmistelussa.
- Liikenne ja logistiikka -ennakointiryhmä on tehnyt yhden **lausunnon** kuljetusalan lainsäädännön valmisteluun: Aiheena oli liikenne- ja viestintäministeriön liikennepalvelulain hallituksen esitys. Kolmisivuinen lausunto LVM:lle 18.6.2018.
- Liiketoiminta, talous ja hallinto: On tehnyt yhden **lausunnon** liittyen OKM:n ammatillisen koulutuksen asetukseen (lausuntoajan jälkeinen lausunto).
- Teknologiateollisuus ja -palvelut, liiketoiminta ja hallinto sekä prosessiteollisuus ja -tuotanto -ennakointiryhmät ovat vastanneet opetus- ja kulttuuriministeriön lausuntopyyntöön aiheesta Monikielisyys vahvuudeksi. Selvitys Suomen kielivarannon tilasta ja tasosta.
- Koulutus, kulttuuri ja viestintä -ennakointiryhmä on tehnyt **esityksen** opetus- ja kulttuuriministeriölle viestintäalan täydennyskoulutuksesta.

Tehdyt VOSE-ehdotukset ovat koskeneet vesiosaamista, kiertotaloutta, prosessiteollisuuden digitaitoja, media- ja viestintäalaa, logistiikkaa sekä liikunta-alaa.

- Luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö -ennakointiryhmä on jättänyt VOSE-ehdotuksen Tulevaisuuden vesiosaamisesta (valittu).
- Koulutus, kulttuuri ja viestintä -ennakointiryhmä on tehnyt ehdotuksen viestintäalan VOSE hankkeeksi (valittu).
- Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointiala on jättänyt ehdotuksen koskien liikunta-alaa (valittu).
- Prosessiteollisuus ja -tuotanto -ennakointiryhmä on tehnyt kaksi aloitetta VOSE-hankkeiksi.
- Liikenne ja logistiikka -ennakointiryhmä on tehnyt esityksen VOSE-hankkeeksi logistiikan alalle.

Lisäksi Oef:n toimijat ovat tuottaneet näkemyksiä teemoista osana ennakointiprosessia toteutettavaa ja eri aloja läpileikkaavaa ILO - ilmasto-osaaminen -teemahankkeeseen, minkä lisäksi ennakointiryhmistä on osallistuvia hankkeen toteutuksessa.

4 Työn tehokkuus ja taloudellisuUS

Työn tehokkuutta ja taloudellisuutta tarkastellaan seuraavassa panostuksena eli osallistujien aktiivisuutena ja työpanoksen suhteessa Oef:n työn keskeisiin tuotoksiin, kun toimintakauden viimeinen vuosi on käynnissä.

4.1 Panos aktiivisuutena

Keskeiset havainnot

- Ennakointiryhmien jäsenten aktiivisuudessa on suuria eroja. Aktiivit tuovat omia verkostoja ennakointiryhmän työskentelyyn ja hyödynnettäväksi ja välittävät myös taustaorganisaationsa tietoa ennakointiryhmän hyödynnettäväksi.
- Kaikissa ryhmissä on yksi tai useampi varsinainen jäsen, joka ei ole osallistunut ryhmän kokoustoimintaan. Osalla taustalla on ollut jäsenvaihdos, eikä uusikaan jäsen ole osallistunut. Varsinaisista jäsenistä tyypillisesti yhdeksän on osallistunut yli puoleen kokouksista. Viidessä ryhmässä on yksittäisiä varajäseniä, jotka ovat osallistuneet yli puoleen kokouksista.
- Kaikissa suurissa taustaorganisaatioissa on ennakointiryhmittäin eroja jäsenistön osallistumisessa. Vähemmän edustajia omaavissa taustaorganisaatioissa taas on keskenään suuria eroja siinä, miten aktiivisesti edustajat ovat osallistuneet ryhmien työhön.
- Aktiivisuutta laskevin tekijöinä on tunnistettu ennakointiprosessin kesto, sen työllistävyys ja se, etteivät kaikki ole nähneet prosessin tavoitetta ja sen myötä syntyviä tuloksia selkeinä. Aktiivisuuteen vaikuttavat myös teemat, joita laaja-alaisissa ryhmissä käsitellään, ja tavat, joilla niitä käsitellään. Taustalla on myös inhimillisiä syitä ja mahdollisuudet irtautua omasta päätyöstä.
- Toimijoiden sitoutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat ennakointiryhmien puheenjohtajat, joiden toiminnassa ja sitoutumisessa on eroja.
- Nimityskäytäntö nähdään ongelmallisena, sillä se ei takaa motivoituneita ja ennakointiin orientoituneita osallistujia, jotka voivat sitoutua prosessiin edellytetyllä tavalla.
- Oef:n koko potentiaalia ei vielä hyödynnetä. Asiantuntijaverkosto on nähty tärkeäksi osaksi, mutta sen hyödyntämistä ei koeta vielä riittäväksi.

Ennakointiryhmien toimijoiden aktiivisuus

Ulkoisen arvioinnin väliraportissa on kuvattu yksityiskohtaisemmin eri toimijoiden osallistumista ennakointiprosessin eri vaiheisiin. Loppuraportointivaiheessa kuvataan osallistumista ennakkoinnin perusprosessin jälkeen ja jatkumoa ennakointiryhmien oman toiminnan näkökulmasta.

Ennakointiryhmien jäsenten aktiivisuudessa on selkeitä eroja. Aktiivisuus ei ole selkeästi mitattavissa olevaa, mutta yksi indikaattori on kokousaktiivisuus, sillä ennakointiryhmien toiminta perustuu

pitkälti kokouksissa käytäviin keskusteluihin ja kokoustyöskentelyyn¹². Osassa ryhmissä vastuuta on jaettu selkeämmin, ja työtä voidaan jatkaa alatyöryhmissä, jolloin kokousaktiivisuus ei anna koko kuvaa. Kokouksiin osallistuvien määrä vaihtelee kokouksittain. Kokouksiin osallistuminen on tyypillisesti ollut suurinta aivan alussa, minkä jälkeen osallistuneiden määrä on voinut vaihdella paljonkin. Mediaanosallistuminen asettuu ryhmissä tyypillisesti 13 henkilöön. Kaikissa ennakointiryhmissä on yksi tai useampi jäsen, joka ei ole osallistunut lainkaan kokouksiin, tai vain muutama. Osalla taustalla on ollut jäsenvaihdos, eikä uusikaan jäsen ole osallistunut.

Kaikissa ryhmissä on kuitenkin yli puolet varsinaisista jäsenistä osallistunut yli puoleen kokouksista: Seitsemässä ryhmässä yli puoleen järjestetyistä kokouksista on osallistunut yhdeksän varsinaista jäsentä. Kahdessa muussa ryhmässä aktiivien määrä on 11 ja 12. Varajäsenten aktiivisuus vaihtelee paljon. Viidessä ryhmässä on yksittäisiä varajäseniä, jotka ovat osallistuneet yli puoleen kokouksista. Yhdessä ryhmässä on jopa seitsemän aktiivista varajäsentä. Aktiivisten varsinaisten ja varajäsenten yhteenlaskettu määrä on ryhmissä 9–11 henkilöä, poikkeuksena koulutus-, kulttuuri- ja viestintä -ennakointiryhmä, jossa yhteenlaskettu aktiivitoimijoiden määrä on 16.

Suurimmista taustaorganisaatioista aktiivisinta osallistuminen on OAJ:lla (78 %) ja EK:lla (72 %), heikointa Unifilla (22 %). Taulukossa 1 on varsinaisten jäsenten osallistumiskertojen määrä suhteessa kokousten määrään 2017–2020 tammikuuhun saakka. Taulukosta puuttuu 17 muuta taustajärjestöä¹³, joiden osallistumisaktiivisuus vaihtelee nollan ja 84%:n välissä. Lukuja ei esitetä taustaorganisaatioittain, sillä nimitetyt henkilöt voisivat olla tunnistettavissa. Luvuissa on huomioitava, että osalla varsinaisista jäsenistä on varajäsen osallistunut edustajan sijaan. Jäsenten lisäksi myös varajäsenet ovat voineet osallistua kokouksiin, vaikka varsinainen jäsen on ollut paikalla, mutta tämä on toteutunut vaihtelevasti. Varajäsenten osallistumisaste on kaikkinaensa ollut 24%.

¹² Ennakointiryhmien aktiivisuutta arvioitaessa on ollut käytössä myös Oef:n sisäisen viestinnän ja tiedostohallinnan tukena hyödynnetyn Eduuni-työtilan käyttäjätalastot. Alustan käytössä on jonkin verran eroja ryhmittäin, mutta alustan käyttöasteella ei ole selkeää yhteyttä muun muassa ennakointiryhmän jäsenten kokousaktiivisuuden kanssa.

¹³ Muut taustaorganisaatiot: Kirkon työmarkkinalaitos, Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito Ry, Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, Luonnonvarakeskus LUKE, Metsäteollisuus ry, MMM, MTK, Sivistystyönantajat ry, Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Journalistiliitto ry, Suomen Taiteilijaseura, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos THL, Työ- ja elinkeinoministeriö, Vapaa Sivistystyö ry, VTT, Ympäristöministeriö.

Taulukko 1. Ennakointiryhmien kokouksiin osallistuminen pääjärjestöittäin 10 suurimman taustaorganisaation mukaan.

Taustaorganisaatio	Varsinaisten jäsenten osallistumiskerrat yhteensä	Kokouksiin osallistumismahdollisuudet varsinaisilla jäsenillä yhteensä	%
Elinkeinoelämän keskusliitto EK	103	144	72
SAK	80	142	56
STTK	79	127	62
Opetusalan ammattijärjestö OAJ	83	107	78
Akava	58	87	67
Arene ry	48	81	59
Suomen yliopistot UNIFI ry	18	81	22
Ammattiosaamisen kehittämisyhdistys AMKE ry	54	79	68
Kuntatyönantajat KT	34	72	47
Suomen Yrittäjät	34	64	53

Alkuperäinen lähde: OPH

Ennakointiryhmien jäsenet edustavat siihen kuuluvia toimialoja, ja siten kokoonpanossa yksittäisen henkilön osallistumisella on merkitystä alojen kattavuuden näkökulmasta. Kaikissa suurissa taustaorganisaatioissa on ennakointiryhmittäin eroja jäsenistön osallistumisessa. Vähemmän edustajia omaavissa taustaorganisaatioissa taas on keskenään suuria eroja siinä, miten aktiivisesti edustajat ovat osallistuneet ryhmien työhön.

Oef:n nimeämisyvaiheessa taustaorganisaatioiden kiinnostus ja halu nimetä edustajia on ollut suuri. Tästä huolimatta osa jäsenistä on todella sitoutuneita ja osa on jättäytynyt pois toiminnasta, mikä vaikuttaa toisaalta myös prosessissa syntyvän aineiston laatuun, mutta myös ennakointiryhmissä syntyvän keskustelun ja analyysin painotuksiin. Tällöin nimetyt tahot eivät ole välttämättä tiedostaneet Osaamisen ennakointifoorumiin edellytettyä työpanosta ja sitoutumisen astetta.

Aktiivisuuden vaikuttavia tekijöitä

Osaamisen ennakointifoorumin toiminnassa on edellytetty osallistujien aktiivisuutta ennakointiprosessiin ja ennakointiryhmien omaan toimintaan. Osaamisen ennakointifoorumin nimeämiskirjeen (2016) mukaisesti "ennakointiryhmien jäsenenä ja varajäsenenä toimivilta henkilöiltä edellytetään sitoutumista ennakointityöhön, ennakointiryhmän osaamis- ja toimialan hyvää tuntemusta sekä perustietoja osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoinnista." Jäseniksi nimettäviksi on toivottu henkilöitä, "joilla on mahdollisuus käyttää aikaa ennakointityöhön".

Käytännössä ennakointifoorumin toimintaan osallistumiselta edellytettävää aikaa ei ole aina tiedostettu toiminnan käynnistyessä. Aktiivisuusasteen laskuun on arvioitu vaikuttaneen osaltaan myös suhteellisen raskas ja teoreettinen toimintatapa, ennakointiprosessin kesto ja sen työllistyvyys. Erityisesti elinkeinoelämän edustus nähdään tämän takia jääneen toivottua heikommaksi. Toisaalta taustalla on tunnistettu se, etteivät kaikki ole nähneet prosessin tavoitetta ja sen myötä syntyviä tuloksia selkeinä. Tässäkin yhteydessä on kaivattu perehdytykseen lisää tietoa tehtävistä, työskentelystä ja sen tavoitteista ml. se, mikä on toimijoiden oma rooli kokonaisuudessa.

Arvioinnissa tehtyjen haastatteluiden perusteella taustalle jäämiseen tai passiivisuuteen on vaikuttanut heikko mahdollisuus irrottautua perustyöstä, mutta myös inhimilliset tekijät, kuten vanhempainvapaa ja terveydelliset syyt. Yksittäisinä syinä nousi myös kokousten pitäminen pitkien etämatkojen päässä. Kaikilla ryhmillä on mahdollisuus toteuttaa kokous etäyhteyksin, mutta sitä ei ole aina hyödynnetty tai pidetty soveltuvana esimerkiksi vierailujen yhteydessä. Varsinaisen jäsenen estyttyä pidemmäksi aikaa, jäsen ei ole myöskään aina voinut taata varajäsenen puolesta osallistumista, tai edes tiedottanut varajäsenelle, jos on itse estynyt: Kun tieto vähäisestä osallistumisesta ei ole välitynyt taustaorganisaatiolle, eikä ryhmän puheenjohtaja ole nostanut asiaa esiin, asiaan ei ole puuttu.

Jäsenen mahdollisuudet irtautua perustyöstä voi olla haastavaa, etenkin jos osallistuminen vaikuttaa toimeentuloon: Kattavaa tietoa siitä, kuinka monen työnantaja mahdollistaa osallistumisen, ei ole tiedossa. Yksittäinen jäsen on tuonut esiin, että on joutunut ottamaan Oef:n toimintaa varten palkattomia lomapäiviä. Yksi yrittäjähaastateltava kuvasi asiaa siten, ettei ajankäyttö mahdollista kokoustamista: Kokouksia on paljon, eikä täyden päivän mittainen osallistuminen ole mahdollista. Kaikissa ryhmissä kokousaikoja ei aina ole aikataulutettu pitkälle etukäteen, jolloin tieto kokouksesta on voinut tulla yksittäisille henkilöille liian myöhään. Huolimatta siitä, ettei henkilö ole päässyt kokouksiin, hän kokee asian tärkeäksi myös sen takia, että on teemojen kanssa paljon tekemisissä asiakaskentän kanssa. Osallistuminen olisi mahdollista vain asiantuntijatasolla:

"Olenkin vastailut etäjuttuihin ja lukenut paperit ja postit. Tämä on yksinkertaisesti aikatauluhaaste."

Aktiivisuuteen vaikuttavat teemat, joita laaja-alaisissa ryhmissä käsitellään ja tavat, joilla niitä käsitellään. Lisäksi ryhmän jäsenten aktiivisuuteen vaikuttaa tapa, jolla käsiteltävistä teemoista viestitään potentiaalisille osallistujille. Tarkoituksenmukaista olisi, että ennakkointiryhmissä otetaan haltuun teemoja, joista kaikki alojen edustajat ovat kiinnostuneita, ja joita voidaan tarkoituksenmukaisesti työstää esimerkiksi alatyöryhmissä. Jos yhteistä nimittäjää ei löydy, alakohtaisesti edustajat voivat kokea olevansa ulkopuolisia, ja ajan menevän hukkaan. Yritysten edustajilla voi arvioida olevan useita muita toimijoita korkeampi kynnys osallistua kokouksiin, jos niistä ei löydy punaista lankaa oman alan ja intressien näkökulmista. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa: aikaa ei välttämättä haluta käyttää aivan vieraan alan tulosten käsittelyyn. Ennakkointiryhmien jäsenet ovat omalla aktiivisuudellaan voineet nostaa asioita agendalle, joten vastuuta ei voi yksioikoisesti antaa vain ryhmien vetäjille, vaan toimivan ryhmän kokonaisuuteen heijastelee koko ryhmän aktiivisuus. Hyvänä käytäntönä on tunnistettavissa kokousten valmisteluprosessi, jolla tähdätään kokouksissa työtapoihin, joilla osallistetaan eri toimialoja edustavat toimijat.

Ennakkointiryhmissä on käytetty vaihdellen skype-yhteyttä kokousohallitukseen. Se on todennäköisesti mahdollistanut osallistumisen monille, mutta kiinnostavaa on, että osallistujamääriltä aktiivisemmissä ryhmissä ei etäyhteyttä ole käytetty. Etäyhteyden käytön tarpeeseen liittyy toki myös se, mistä päin Suomea osallistujat ovat, ja onko kokous järjestetty esimerkiksi vierailuna. Etäyhteyden hyödyntämisen mahdollisuus nähdään kuitenkin tärkeänä, vaikkakaan ei optimaalisena ratkaisuna vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Positiivisesti aktiivisuuden vaikuttavat tekijät heijastuvat hyötyihin, joita jäsenet toiminnasta saavat. Koettuja hyötyjä kuvataan tarkemmin luvussa 6. Kysyttäessä hyvistä toimintatavoista, erityisesti vierailut ja asiantuntija-alustukset saavat kiitosta. Aktiiviset keskustelut ovat myös monelle syytulla kokouksiin. Parhaimmillaan sitä tukee myös etäyhteyden käyttö. Alla on kaksi esimerkkiä:

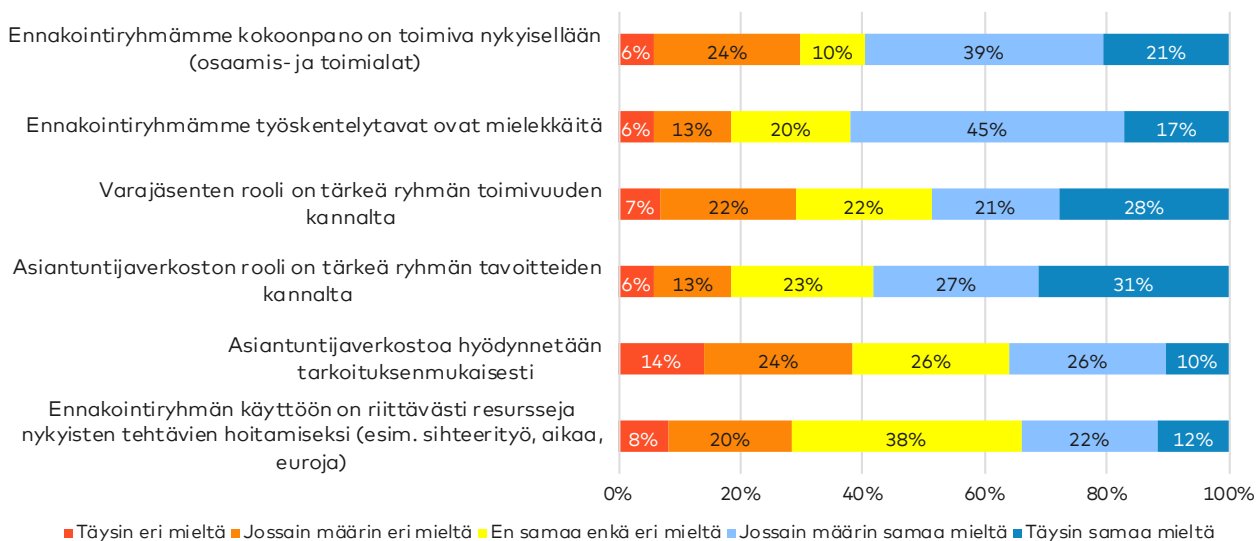
"Meillä avointa keskustelua, sallivaa, kuuntelevaa, kaikki pääsevät ääneen, kaikki äänet tulevat kuuluiksi, ryhmädynamiikka hyvää, hyvää kokoustyöskentelyä, ja asiat ovat edenneet myös kokousten välillä."

"Ollaan hyvin hyödynnetty skypeä, toiminut hyvin, hyvin kuunneltu näissä asioissa. Kiitosta siitä, että on oltu eri paikoissa, on saatu laaja näkemys."

Ennakointiryhmien kokoonpano

Kuvassa 2 on esitetty tammikuussa 2020 toteutetun ennakointiryhmille suunnatun kyselyn vastaajien arvioita ennakointiryhmien kokoonpanosta ja toiminnasta.

Arvioi nykyisen ennakointiryhmän kokoonpanoa ja tekemistä (n=87)



Kuva 2. Ennakointiryhmien jäsenten ja varajäsenten arvioita ryhmän kokoonpanosta ja tekemisestä. Lähde: arviointikysely tammikuussa 2020.

Ennakointiryhmien laaja-alaisuutta pidetään periaatteessa hyvänä asiana, mutta se tuo käytännön haasteita. Arvioinnin osana tehtyyn kyselyyn vastanneista 70 % näki, että ennakointiryhmän kokoonpano osaamis- ja toimialojen suhteen on toimiva. Vastaajamääriin suhteutettuna 18–40 % kunkin ryhmän vastaajista arvioi, ettei ryhmän kokoonpano osaamis- ja toimialojen näkökulmasta toimi vielä optimaalisesti. Ei-toimiviksi arvioineista lähes puolet oli varajäseniä. Vastaajajoukko jäi pieneksi, joten kyselyn perusteella ei voi tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä. Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelut on jo ottanut kantaa siihen, että kokoonpanoa ei ole syytä muuttaa¹⁴. Muiden ryhmien

¹⁴ <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/marama-ennakointiryhman-kannanotto-ryhman-kokoonpanosta.pdf>

vastaavia ulostuloja ei ole tullut, eikä arvioinnissa oteta kantaa yksittäisten ennakointiryhmien kokoonpanoihin.

Positiivisena näkökulmana on tuotu esiin, että lähialojen keskustelusta voi löytää rajapintoja ja uusia näkökulmia omalle alalle. Laaja-alaisuuden nähdään useammin kuitenkin hankaloittavan alakohdasta osaamistarpeiden ennakointia ja kehittämiskohteiden tunnistamista, jos eri alojen asiantuntemus ei ole käytössä tai edustettuna, tai sitä ei täydennetä ulkopuolelta. Jos toimintaa ei ole suunniteltu kaikkia ryhmiä osallistavasti, ennakointiryhmässä keskustelu jää helpommin ylätasolle. Kokoonpanoja on kuvattu usein liian hajanaisiksi, jolloin laajuudesta huolimatta yksittäisten alojen edustukset voivat korostua.

Ennakointiryhmät ovat voineet varsin vapaasti organisoida kokoustyöskentelynsä ennakkoinnin perusprosessin ulkopuolella. Tällöin puheenjohtajien ja yksittäisten jäsenten aktiivisuus ja aloitteellisuus vaikuttavat paljon siihen, mitä teemoja nostetaan keskusteluun, ja mitkä alat saavat äänensä esille. Laaja-alaisen ryhmän haasteena on, että jos käsitellään oman alan kannalta kaukaisia teemoja, mielenkiinto ja osallistumisaktiivisuus laskee. Tällöin herkemmin tippuu pois yritys-elämän edustajat ja toimijat, joiden tehtäväkenttään ei kuulu laaja-alaisempi osaamistarpeiden ennakointi. Osa jäsenistä on tuonut vahvemmin omaa alaansa esiin ja vienyt aloitteellisesti eteenpäin ja valmistellut esimerkiksi VOSE-hankkeita ja aloitteita. Tämän lisäksi osa ennakointiryhmistä on lähtenyt paikkaamaan ennakointiprosessissa syntyneitä aineistoja täydentävällä tiedonkeruulla. Nämä esimerkit kuvaavat hyvin sitä, että laaja-alaisuus ei ole este alakohdaisille tarkasteluille. Keskeistä on kuitenkin löytää kokoustyöskentelytavat, joilla saadaan suurin osa laaja-alaisen kokoonpanon toimijoista kiinnostumaan ja sitoutumaan työhön; mitkä ovat ne kaikkia aloja läpäisevät teemat, ja voidaanko niitä eriyttää samaankin kokouksen siten, että toimijat pääsevät sopivassa suhteessa paneutumaan myös oman alan teemoihin. Tämän osalta on jossain määrin havaittavissa eroja ennakointiryhmittäin.

Alojen niputtaminen, pienryhmätyöskentely tai pienempiin teemoihin jakautuminen nostettiin usein esiin joko hyvänä toimintatapana tai toiveena. Osalla aktiivisten edustajien osallistumisaste ei ole riittänyt yrityksestä huolimatta. Alla on kolme esimerkkiä:

"Haasteena, että ryhmä on tosi laaja-alainen. Yllättävän hyvin ollaan löydetty konsensus. Ehkä voisi jatkossa olla vähän tarkemmin rajattu tämä ryhmä, kun usein aika eri tulokulma."

"Vuorovaikutteisuus että suunnitellaan keinoja ja tapoja kehittää -- kaikilla oma agendansa."

"Olisi vaikka pienryhmä. Saisi enemmän irti, ja ihmiset olisivat myös aktiivisempia osallistumaan."

Tapa millä ennakointifoorumin jäseniä on nimitetty, ei vielä palvele sitä, että ryhmiin saadaan motivoituneita ja sitoutuneita toimijoita. Jäsenille ei ole myöskään nimityksen yhteydessä ollut täysin selvää, mihin henkilö on sitoutumassa, ja paljonko siihen tulee voida käyttää aikaa. Tämä on toisaalta ollut ymmärrettävää, sillä itse prosessi ei ole ollut tiedossa kauden käynnistyessä, mutta seuraavaa

kautta suunniteltaessa asiaan voidaan jo varautua paremmin. Oef:n ensimmäisellä kaudella myös vaihtuvien jäsenten perehdyttäminen on toiminut vaihtelevasti. Hyvänä käytäntönä nousi haastattelussa mentorointityyppinen ratkaisu, jossa ennakointiryhmän jäsen tutustutti uuden jäsenen toimintaan. Tällöinkin taustalla oli se, että henkilöt olivat ennestään tuttuja, eli opastus tuli Oef:n prosessien ulkopuolelta.

Toimintaan heikosti osallistuvien jäsenten vaihtaminen nähdään vielä haastavana: Nimitykset ovat henkilökohtaisia, jolloin ketään ei voi erottaa ilman omaa eroilmoitusta. Ennakointiryhmien ohjeessa todetaan, että ennakointiryhmien puheenjohtajien toivotaan omalta osaltaan huolehtivan ryhmien jäsenyyksien ajantasaisuudesta ja muistuttavan jäseniä eroamiskäytännöstä. Asia nostettiin esiin arvioinnin väliraportissa ja tuotiin keskusteluun, mutta se ei ole heijastunut ennakointiryhmien uusiin nimityksiin.

Sitoutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat ennakointiryhmien puheenjohtajat, joiden toiminnassa on eroja: Puheenjohtajien asenne ja orientaatio vaihtelevat. Osalla myös puheenjohtajan rooli korostuu kokouksen vetäjänä toiminnan pitkäjänteisen suunnittelun sijaan. Yhteistyötä puheenjohtajien, ennakointisihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden kanssa pidetään pääsääntöisesti onnistuneena. Puheenjohtajien rooli ennakointiryhmän toiminnan johtamisessa ja toimijoiden motivoinnissa kuitenkin korostuu eli orientoitumisen nähdään heijastuvan tavoitteelliseen ennakointiryhmän toimintaan. Puheenjohtajien nimityskäytäntöihin on toivottu muutosta, jotta nimitettäessä voidaan varmistaa, että valittu henkilö on motivoitunut, sitoutunut, ja huomioi ryhmän eri toimialat.

Myös ennakointiasiantuntijoiden ja sihteerien toimintatavat tulosten käsittelyyn ottamiselle vaihtelevat. Vaikka puheenjohtajien ja sihteerien yhteistyön kuvataan usein olevan toimivaa, johtajuus muun muassa sen osalta, mitä asioita nostetaan käsittelyyn, on paikoin epäselvää. Toiminnan vastualueet on puhuttu yhteistyössä selkeästi auki, ja valmistelun vetovastuita on voitu myös jakaa kokouksittain puheenjohtajien, sihteerin ja ennakointiasiantuntijan kanssa. Vaikka OPH:ssa on vaikiintunut sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskokoukset, niiden ohjaava vaikutus on ollut vähäinen suhteessa moniulotteisen järjestelmän tarpeeseen. Lisää ohjausta olisi voinut kohdistaa työsuunnitelmien rakentamiseen ja tehtävien toimeenpanoon.

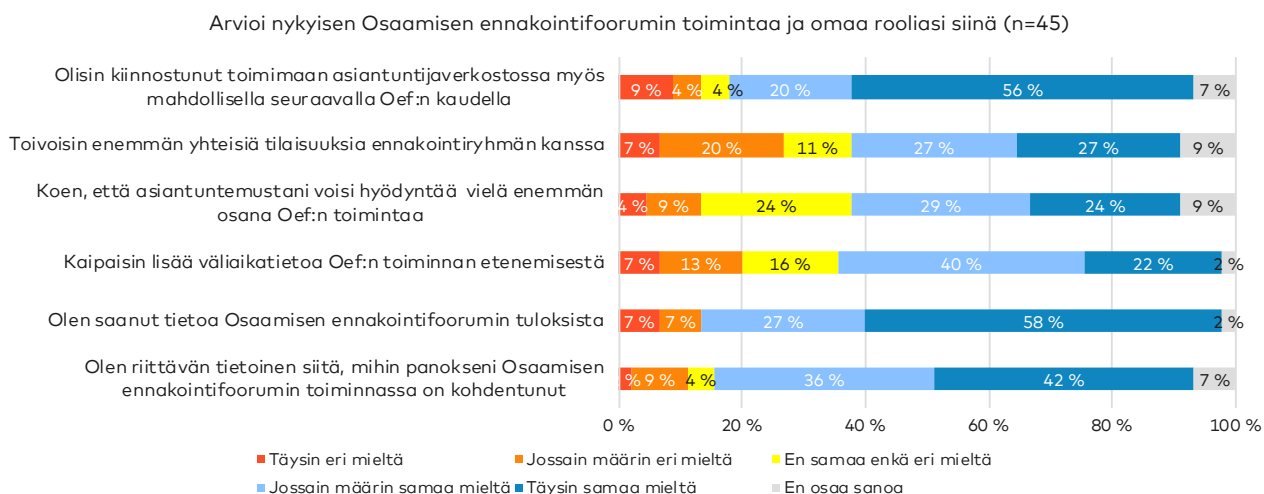
Varajäsenyyksien merkitys

Näkemykset varajäsenten merkityksestä jakautuvat kahtia. Puolet tammikuussa 2020 toteutetun kyselyyn vastanneista varajäsenistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että varajäsenten rooli on tärkeä ennakointiryhmän toimivuuden kannalta. Varsinaisista jäsenistä tätä mieltä oli hieman yli puolet. Osa näkee varajäsenjärjestelmän sekavana ja varajäsenten motivoinnin vaikeana. Jotkut varajäsenet ovat taas olleet korvaamassa varsinaisen jäsenen osallistumisia aktiivisesti ja panostaneet toimintaan asiantuntijuudellaan. Pieni osa varajäsenistä on toiminut enemmän varsinaisen jäsenen roolissa. Etuna varajäsentöiminnassa on, että se muodostaa sidosryhmän, joka on ainakin teoriassa ajan tasalla Oef:n toiminnasta ja tuloksista: Toimijat ovat potentiaalisia viestijöinä, vaikka eivät osallistuisi aktiivisesti toimintaan, sillä he ovat automaattisesti tehostetun tiedotuksen parissa.

Asiantuntijaverkoston hyödyntäminen

Tarve asiantuntijatyön, asiantuntijaverkoston ja muiden sidosryhmien parempaan hyödyntämiseen ja sitouttamiseen on noussut esiin arvioinnin aikana useaan otteeseen. Asiantuntijaverkoston osallistumisen on yleisesti ottaen arvioitu tuovan lisäarvoa ja täydentävän näkemyksiä. Nimetyn asiantuntijaverkoston hyödyntäminen on tapahtunut pääasiassa ennakointiprosessin yhteydessä. Asiantuntijaverkosto on osallistunut kyselyihin ja työpajojen osallistujista noin kolmannes on ollut asiantuntijaverkoston edustajia. Liikenteen ja logistiikan ennakointiryhmä, joka ei koonnut pysyvää asiantuntijaverkostoa, on hyödyntänyt eri asiantuntijoita tarveperusteisesti prosessin aikana (ks. luku 3.2). Ennakointiprosessin päätyttyä kohdennettuja kyselyitä asiantuntijoille on toteutettu etenkin luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö -ryhmässä. Osa ryhmistä on pyytänyt asiantuntijaverkostoista alustajia kokoukseen ja verkostosta on esimerkiksi löydetty uusi jäsen vaihtuvan tilalle. Ennakointiryhmissä on kuitenkin kutsuttu ulkopuolisia asiantuntijoita tilanteen mukaan, eli myös asiantuntijaverkoston ulkopuolelta. Asiantuntijaverkoston hyödyntäminen on siten jäänyt vähäiseksi varsinaisen ennakointiprosessin ulkopuolella. Useat tahot ovat esittäneet, että tärkeämpää on kuulla asiantuntijoita tarvittaessa kuin ylläpitää erillistä asiantuntijaverkostoa.

Nimetyn asiantuntijaverkoston hyötynä on, että verkostoa on sitoutettu prosessiin ja siten asiantuntijuutta voidaan periaatteessa hyödyntää matalallakin kynnyksellä. Lisäksi verkostolle on voitu tiedottaa Opetushallituksen taholta tuloksista ja siten sillä on myös viestinnän näkökulmista oma roolinsa. Ulkoisen arvioinnin osana asiantuntijaverkostolle suunnattuun kyselyyn vastasi 45 henkilöä eli 27%. Vastaja olivat osallistuneet yhtä lukuun ottamatta ennakointiprosessin osana toteutettuihin kyselyihin, suuri osa oli osallistunut vähintään yhteen työpajaan ja kuusi henkilöä VOSE-hankkeeseen. Yli kolme neljästä arvioi olevansa riittävän tietoinen siitä, mihin oma panos on kohdentunut osana Oef:n toimintaa. Lähes yhtä suuri osuus olisi kiinnostunut toimimaan asiantuntijaverkostossa myös mahdollisella seuraavalla kaudella. Useat näkivät, että asiantuntemusta voisi hyödyntää vielä enemmän osana Oef:n toimintaa ja toivoivat enemmän tilaisuuksia ennakointiryhmän jäsenten kanssa (kuva 3).



Kuva 3. Asiantuntijaverkoston kuuluvien näkemyksiä Oef:n toiminnasta ja omasta roolista tammi-helmikuussa 2020.

Ennakointiryhmien toimintaan varattujen resurssien riittävyys

Ennakointiryhmien toimintaan varatut resurssit pitävät sisällään Opetushallituksen sihteerin ja ennakointiasiantuntijan työpanoksen sekä vuodesta 2018 alkaen ennakointiryhmäkohtaiset budjetit, jotka mahdollistavat matkakulujen korvaamisen ja esimerkiksi kokoustilojen ja tarjoilujen hankinnan. Lisäksi resursseihin kuuluu osallistujien aikapanostus (ks. luku 4.2.). Opetushallituksen henkilöstön muut tehtävät vaikuttavat siihen, miten paljon on mahdollista panostaa ennakointiryhmän toimintaan. Resurssien on arvoitu olevan vähäisiä suhteessa siihen, miten paljon työ voisi parhaimmillaan edellyttää. Työmäärään vaikuttaa myös puheenjohtajien ja muiden toimijoiden oma-aloitteisuus.

Ennakointiryhmäkohtainen euromääräinen resurssi on vaihdellut vuosittain (2018 5000 €, 2019 2600 €, 2020 alustavasti 3500 €). Budjetin rajat ovat aiheuttaneet ainakin yksittäisissä tapauksissa rajoitteita toteuttaa aiottuja suunnitelmia. Kustannuksia syntyy erityisesti vierailujen yhteydessä. Ennakointiryhmien hyvänä käytäntönä on tunnistettu jalkautuminen ja vierailut kokousten yhteydessä, jotka voivat aiheuttaa lisäkustannuksia. Tämän tyyppiseen toimintaan on toivottu myös joustavuutta budjetin käyttöön. Lisäksi resursseja on toivottu erillisten selvitysten tilaamiseksi/laatimiseksi kohdennettujen ennakointiryhmässä nousseiden teemojen tiimoilta.

Ohjausryhmän aktiivisuus ja toimijuus

Osaamisen ennakointifoorumin ohjausryhmä on kokoontunut vuosina 2017 - 2019 yhteensä 13 kertaa eli neljästä viiteen kertaan vuodessa. Jäsenten osallistuminen kokouksiin vaihteli 55–91 prosentin välillä, ollen kuitenkin pääsääntöisesti korkea (ka. 73%). Kuten ennakointiryhmissä, myös ohjausryhmässä jäsenten aktiivisuus vaihtelee yksilöllisesti. Ohjausryhmälle suunnattuihin kyselyihin ja haastatteluihin osallistuneet kokevat toimivansa aktiivisesti ja näkevät, että ovat omalta osaltaan viestineet toiminnasta ja tuloksista. Tätä ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan kaikkia ohjausryhmän jäseniä.

Osa jäsenistä toimii hyvinkin aktiivisesti viestinvälittäjänä taustaorganisaation ja omien edustajien kanssa, mutta yhteys on osalla heikompi. Ohjausryhmän edustajista useat toimivat myös ennakointiryhmien jäsenten taustaorganisaatioiden edustajina. Näkemys ennakointiryhmissä tehtävästä työstä vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon tiedonvaihtoa käydään ja kuinka tiivis yhteydenpito on niin taustaorganisaation kuin edustajien kanssa. Tiivistä yhteistyötä kuvaa EK:n malli, jossa ennen ohjausryhmän kokousta ohjausryhmän jäsen kokoaa syötteitä ennakointijäsenten yhteisessä kokouksessa. Tätä kautta välittyy tunnelmia ja tietoa myös ennakointiryhmien työstä.

Arvioinnin väliraportointivaiheessa ohjausryhmän omaa toimintaa koskevissa arvioinneissa esitettiin ohjausryhmän lisäpanostusta ennakointityöhön ja aikaa keskustelulle ja pohdinnalle. Myös ohjausryhmässä on keskusteltu tarpeesta aktiivisemmalle ja selkeälle viestinnälle ulospäin. Toiminnan edessä kehittämiskohteena on tunnistettu muun muassa aloitteiden käsittely ja niiden vaikuttavuuden seuranta. Alkuvuonna 2020 toteutetun kyselyn kautta esitetyissä kehittämistarpeissa nousi tarve saada lisää tietoa valtakunnantason toiminnan koordinoinnista ja siihen vaikuttamisesta sekä yleisemmin teemana määrällisen ennakointityön käsittelystä.

Ohjausryhmältä on pyydetty näkemyksiä myös oman kokoustoiminnan kehittämiseksi. Toimintaan ollaan varsin tyytyväisiä. Aiheiden laajuuden näkökulmasta on noussut esiin yksittäisinä näkemyksinä, että kokouksia voisi suunnata tarpeen mukaan myös tiettyjen aihepiirien käsittelemiseksi. Lisäksi etäyhteyksien hyödyntämistä kokouksissa tulisi yhä jatkaa. Osa kokouksista voisi olla ohjausryhmälle työpajatyypisiä kokouksia kasvokkain ja niissä käsiteltäisiin laajempia teemoja.

4.2 Panos aikana ja kustannuksina

Keskeiset havainnot

- Tähän mennessä kertynyt kokonaispanostus Oef:n toimintaan on arviolta 1–1,5 miljoonaa euroa.
- Opetushallituksen toiminta Oef:n moottorina sekä ennakointiprosessi ovat olleet merkittävät panostukset.
- Ennakointiryhmissä toimiminen ja ajankäyttö kokousten välillä vaihtelee.

Tässä luvussa tarkastellaan Osaamisen ennakointifoorumiin arviointihetkellä käytettäviä panostuksia. Tarkoituksena on hahmottaa panostusten suuruusluokka, ei tehdä tarkkaa laskentaa. Tämän tyyppisissä ihmisten ajankäyttöön perustuvissa järjestelmissä panoksen hahmottamisella ei ole tarkoitus laskea yksittäisten tuotosten hintaa tai toteutumista, vaan hahmottaa niitä elementtejä, joihin taloudelliset panostukset kohdentuvat. Tämä resurssien kohdentuminen tarjoaa parhaimmillaan ennakointifoorumille keskusteluvälineen toiminnan painopisteen tai vastaavanlaisten rakenteiden panosten arvioinnissa jatkossa. Tämän tyyppisten kustannus-hyöty-analyyysien ainoa lisäarvo tulee oikeastaan eri olettamien läpinäkyväksi tekemisestä.

Osallistujien Oef:ään käyttämää aikaa on kysytty ennakointiprosessia koskevassa kyselyssä, ohjausryhmän erillisessä kyselyssä sekä osana haastatteluita. Kaikki tässä analyysissä esitetyt luvut ovat arvioita, jotka perustuvat seuraaviin oletuksiin:

Ennakointiryhmien kokouksissa puheenjohtaja ja jäsenet käyttävät työaikaansa. Aika vaihtelee merkittävästi ja jotkut puheenjohtajista käyttävät aikaa todella merkittävästi. Laskelmissa on kuitenkin huomioitu useamman antamat arviot oman työaikaansa käytöstä ja ajateltu ns. "normaalin tehokasta puheenjohtajaa" sekä normaalin tehokasta jäsentä. Lähtökohtana arviossa on, että jäsenet harvoin valmistautuvat merkittävästi ennakointiryhmien kokouksiin. Tällöin normaali oletus ajankäytöstä on noin 7 tuntia kokousta kohden. Kokousten kesto vaihtelee tunneista kokonaiseen päivään, joten luku on tältäkin osin suuntaa antava. Ennakointiryhmien kokouksiin osallistuneiden tiedot on koottu kokouspöytäkirjoista ja saatu Opetushallitukselta. Laskelmassa huomioituja osallistumisia on 959.

Ohjausryhmän toiminta sitoo myös osallistujien aikaa. Ajankäytön arvio on noin neljä tuntia (medianaanina) sekä osallistumisten pohjalta kokonaisarvio on 1168 työtuntia.

Oef:n toiminnan moottorina toimivat **Opetushallituksen ennakointiasiantuntijat**, jotka ovat käyttäneet hyvin laajasti työaikaansa. Tässä yhteydessä laskelmassa on huomioitu Opetushallituksen työajan seurannan tiedot. Näiden perusteella Opetushallituksen edustajat ovat käyttäneet 11 900

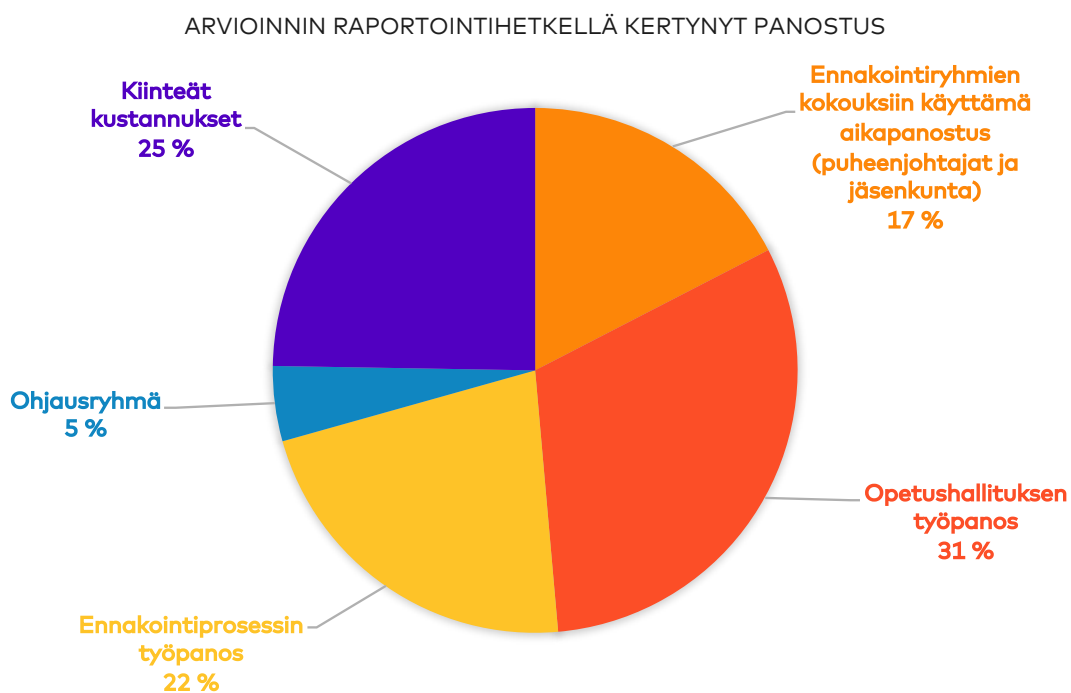
tuntia ennakointifoorumin työhön analyysin toteutushetkellä. Tämä arvio on saman suuruinen sen arvion kanssa, joka toteutettiin väliraportointivaiheessa laadullisena arviona ilman työajan seurattietoja.

Ennakointifoorumin toimintaan kytkeytynyt **ennakointiprosessi** koostuu työpajoihin ja kyselyihin osallistumiseen käytetystä aika-arviosta. Ennakointiprosessiin on käytetty keskimäärin useita työpäiviä. Eniten aikaa on käytetty työpajoihin (ka. 3,9 htp:tä), minkä lisäksi kyselyihin on käytetty keskimäärin noin seitsemän tuntia. Määrät kuitenkin vaihtelevat rooleittain. Luvuissa ei ole vielä huomioitu VOSE- ja teemahankkeisiin osallistumiseen käytettyä aikaa.

Ennakointiryhmien ja ennakointifoorumin toiminnan **kiinteitä kustannuksia** on kertynyt noin 230 000 euroa. Ennakointiin ei ole erillistä pysyvää rahoitusta, vaan ennakointia tehdään Opetushallituksen toimintamenoilla ja kehittämisrahoilla.

Kustannusolettamisissa olemme käyttäneet vuoden 2018 Tilastokeskuksen palkkatilaston erityisasiantuntijan mediaanituntipalkkaa sekä johtajan mediaanituntipalkkaa. Kustannuksissa on huomioitu työnantajakustannukset kertoimella 1,6.

Tähän mennessä kertynyt kokonaispanostus Osaamisen ennakointifoorumiin on arviolta 1–1,5 miljoonaa euroa. Panostus jakautuu kuvan 4 osoittamalla tavalla. Kuten kuvasta nähdään, on Opetushallituksen työpanostus ennakointiprosessin tukena sekä sihteereinä merkittävä. Ennakointiprosessi on tuonut selkeästi merkittävän lisäpanostuksen koko foorumin toimintaan ja ryhmien kokouksiin käyttämä aika on suhteessa tähän ollut vähäinen. Analyysin perusteella voi esittää kysymyksen, onko ryhmien työhön liittyvää aikapanostusta tarpeen lisätä tilanteessa, jossa ennakoinnin tulokset ovat käsillä.



Kuva 4. Arvioinnin väliraportointihetkellä käytetty panostus.

5 Ennakointiprosessin käytännön toteutus

Luvussa käsitellään ennakkoinnin perusprosessin käytännön toteutusta ja arvioita käytetyistä menetelmistä ja työtavoista. Myöhemmin luvussa 6 tuodaan erikseen esiin osallistuneiden näkemyksiä tiedon luonteesta ja hyödynnettävyydestä.

Keskeiset havainnot

- Ennakoinnin perusprosessia koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä. Arvioihin on vaikuttanut tulosten julkistaminen, kun työ on tullut näkyväksi. Lisäksi itse prosessissa työskentely kiinnittyi työn edetessä enemmän "tähän hetkeen".
 - Ennakointiprosessin työtavat on koettu pääsääntöisesti mielekkäiksi.
 - Positiivisena koetaan, että ennakointiprosessissa on mahdollistettu laaja ja osallistava tapa tuottaa ennakointitietoa suhteessa aikaisempaan virkemieslähtöiseen tapaan.
 - Kritiikki on kohdentunut prosessin keston, tavoitteisiin ja lähtökohtaan tuottaa tietoa "alusta alkaen", kun eri tahojen tuottamaa tietoa olisi voitu hyödyntää enemmän toiminnan pohjana. Lisäksi on nostettu esiin tarve nykytilaa koskevalle taustatiedolle ennakkoinnin tueksi. Ennakointiprosessin lähtökohdista eniten kritiikkiä saavat skenaariot, jotka ovat jääneet osalle irrallisiksi ja epäselviksi.
 - Syntyneen tiedon luonteen näkökulmasta on nostettu esiin haasteena osin vähäiset ennakointikyselyiden vastaajamäärät joillain toimialoilla sekä vastaajien asiantuntijuus ja orientoituminen työhön. Tietopohjan täydentämistä on tehty osassa ennakointiryhmiä.
 - Ennakointiprosessin nähdään ohjaavan Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa. Sen ohjaava vaikutus ei kuitenkaan näy ennakkoinnin perusprosessin jälkeen ennakointiryhmissä tehtävään työhön toivotussa määrin.
-

Ennakointisuunnitelma jäsentyy ajallisesti siten, että kauden ensimmäisellä puoliskolla painopiste oli kaikkien alojen osaamis- ja koulutustarpeen tuottamisessa. Tämä vaihe toteutettiin ns. ennakkoinnin perusprosessin avulla, joka ajoittui ajanjaksolle toukokuu 2017 – helmikuu 2019. Huhtikuussa 2019 pidettiin laajemmalle kohderyhmälle suunnattu tulosseminaari. Ennakoinnin perusprosessiin on kuulunut työpajatyöskentelyä pohjustava työskentely sähköisillä työskentelyalustoilla (eDelfoi ja Webropol). Ennakoinnin perusprosessin osana on toteutettu yhteensä 37 työpajaa: Yksi kaikille ennakointiryhmille yhteinen ja neljä kullekin yhdeksälle ennakointiryhmälle. Muut ennakointihankkeet ajoittuvat ajanjaksolle maaliskuu 2019 – joulukuu 2020: Osana OEF:n toimintaa toteutetaan VOSE-ennakoinnit, teemahanke sekä synteesihankkeet, joiden toteutuksesta saadaan arviointiaineistoa arvioinnin loppuraportin toisessa vaiheessa. Ennakointiprosessin aikataulu 2017–2020 ja osallistuminen maaliskuuhun 2020 mennessä on kuvattu taulukossa 2. Julkaistut tulokset ja raportit päivittyvät Opetushallituksen sivuille: <https://www.oph.fi/fi/palvelut/ennakointituloksia>.

Taulukko 2. Ennakointiprosessin aikataulu 2017–2020 ja osallistuminen

Ennakointiprosessin aikataulu 2017–2020
2017
Aloitusseminaari (kesäkuu 2017): 171 osallistujaa.
eDelphi1 (kesäkuu 2017): Aiheena yhteiskuntaan ja työmarkkinoihin vaikuttavat megatrendit, trendit ja signaalit. N. 300 vastaajaa, n. 1600 kommenttia.
Mahdollisuus ennakointiryhmien järjestäytymiskokouksiin (syyskuu 2017)
Työpaja 1 (marraskuu 2017): Tulevaisuuden muutostekijöiden tunnistaminen (kaikille yhteinen), 138 osallistujaa.
2018
eDelphi2 (1/2018): Keskustelualusta megatrendien, trendien ja signaalien tarkastelemiseksi ennakointiryhmittäin, n. 380 asiantuntijaa.
Työpaja 2 (3/2018): Tulevaisuuden ennakointiryhmäkohtaisten muutosilmäoiden tunnistaminen, 188 osallistujaa.
Verkkokysely 1 (huhtikuu 2018): 175 asiantuntijaa.
Työpaja 3 (6/2018): Liiketoiminnan, tuotannon ja työelämän tulevaisuuden, 165 osallistujaa.
Verkkokysely 2 (9/2018): Verkkokysely skenaarioita vastaavista klusteri-, toimiala- ja ammattiryhmävalifikatioista. 195 asiantuntijaa. Ammattialakohtaiseen kyselyyn annettiin vastausmahdollisuus myös ulkopuolisille ja vastauksia tuli lähes 1300.
Työpaja 4 (11/2018): Koulutuksen ja osaamisen rakenteellisten muutosten ennakointi, 148 osallistujaa.
2019
Verkkokysely 3: Kysely ennakointialan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen nykytilasta: 176 vastausta.
Työpaja 5 (2/2019): Osaamisen, oppimisen ja koulutuksen kehittämishaasteet sekä uuden työvoiman tarvearviot, 145 osallistujaa.
VÄLIARVIOINTI
Tulosseminaari (huhtikuu 2019).
VOSE-hankkeita, teemahanke, tulosten synteetit/koonnit perustuloksista (2019–2020). - Kokoavat yhteen toimialaryhmäkohtaisia sekä ammattialakohtaisia osaamis- ja koulutustarvetuloksia:
• VOSE: Media- ja viestintä (5/2019 – 12/2019), yhteensä noin 40 hlöä
• Synteesi: Osaaminen 2035 (maaliskuu 2019)
• Osaamiskortit: tärkeimmät osaamiset vuonna 2035
• Synteesi: Alakohtaiset osaamistarpeet (joulukuu 2019)
Päätösseminaari 12/2020 poistettiin työsuunnitelmasta
2020 VOSE-hankkeita, teemahanke, synteetit (2019–2020, jatkuu)
• Synteesi: Määrälliset koulutustarpeet, maaliskuu 2020
• Koulutustarvekorttien julkaisu
• VOSE: Vesi (11/2019 – 5/2020)
• VOSE: Liikunta-ala (1/2020 – 6/2020)
• Teemahanke: ILO-ilmastonmuutos, arviolta syyskuu 2020
• Synteesi: Tuotantoverkostot, arviolta kesäkuu 2020

Ulkoisen arvioinnin väliraportointivaiheessa maaliskuussa 2019 kootun aineiston perusteella ennakointiprosessiin kuuluneet työtavat arviotiin pääosin mielekkäiksi ja osallistava tapa tuottaa tietoa nähtiin periaatteena hyvänä. Kritiikkiä on kohdennettu prosessin kestoan sekä siihen, ettei prosessin

tavoitteet – eli näkemys siitä, mihin ja miten tietoa hyödynnetään – ole olleet aina selkeitä prosessiin osallistuneille. Kokonaisarviossa kiitosta on annettu vuorovaikutuksellisesta ennakoitavasta. Ennakoinnin perusprosessia koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä. Arvioihin on vaikuttanut tulosten julkistaminen, kun työ on tullut näkyväksi. Itse prosessia koskeviin arvioihin on vaikuttanut kokemus siitä, että työpajojen teemat konkretisoituivat ja kiinnittyivät loppuvaiheessa enemmän nykyhetkeen¹⁵.

Kritiikkiä on noussut tiedon tuottamisesta "alusta alkaen". Foorumin toimijat ja sidosryhmät ovat itse olleet keskeisiä tiedon tuottajia osana prosessia. Osa on kokenut tämän työläänä ja raskaana, osa taas on nähnyt myös osallistumisen hyödyllisenä oppimisprosessina. Osana ennakoitiprosessia on toki hyödynnetty laajemmin olemassa olevaa tietoa, mutta laajemmin olemassa olevan tiedon tuottaminen edellyttää myös ennakoitijyksiltä enemmän asiantuntijaresurssia. Työtavoista ja lähestymisestä kritiikkiä on kohdennettu erityisesti kvalifikaatioluokituksen perustaan, selkeyteen ja laajuuteen. Ennakointiprosessin lähtökohdista eniten kritiikkiä ovat saaneet skenaariot, jotka ovat jääneet osalle irrallisiksi ja epäselviksi. Vaihtoehtona on esitetty valmiiden skenaarioiden hyödyntäminen. Lisäksi on esitetty muun muassa, että prosessissa hyödynnettäisiin enemmän valmista tietoa.

Ennakointityön taustalle on toivottu myös osallistujille perustietoa koulutusjärjestelmästä ja ns. lähtötilasta, jotta kaikki niin prosessiin kuin ennakoitiryhmässä tapahtuvaan työhön osallistuvat toimijat pystyisivät paremmin arvioimaan kehittämistarpeita. Erilaista pohjatietoa ja tilastoja on ollut saatavilla muun muassa yhteiskäyttötila Eduunissa, mutta sitä ei välttämättä ole aina hyödynnetty. Osalla prosessiin osallistujista tiedon tarve kohdentuu kuitenkin koulutusjärjestelmän rakenteisiin ja esimerkiksi käynnissä olevaan kehittämistyöhön, joiden tuntemusta ei voi olettaa olevan kaikilla koulutusjärjestelmän ulkopuolelta tulevilla toimijoilla.

Syntyneen aineiston heikkoutena on nostettu usein esiin aukkopaidat alakohtaisessa tietopohjassa, mitä on lähdetty joissain ennakoitiryhmissä paikkaamaan täydentävillä tiedonkeruilla. Syntyneen tiedon laadun näkökulmasta on nostettu esiin haasteena osin vähäiset vastaaja- ja osallistujamäärät joillain toimialoilla sekä tiedonkeruuseen osallistuneiden asiantuntijuus ja orientoituminen työhön. Osa kritiikin esittäjistä on paikantanut aukkopaidkoja omalla alalla aineiston tuntien, mutta osalla ei ole selkeää näkymää siihen, miten tietoa on tuotettu: Vaikka vastaajamäärät jäävät paikoin pieniksi, tiedonkeruuseen osallistuneista moni on alan pitkän linjan asiantuntijoita ja monet ovat myös koonneet laajemman verkostonsa näkemykset yhteen. Tiedon painoarvo on vastaajamäärää suurempi, kun se perustuu toimialan vankkaan tuntemukseen.

Ennakointiprosessia on aikataulutettu suuntaa antavasti ennakoitisuunnitelmassa (14.6.2017), ja sitä on tarkistettu prosessin edetessä vuosisuunnitelmatasolla. Alustavaan suunnitelmaan oli sisällytetty koulutuksen kehittämisen seminaari (tammikuu 2020) ja ennakoititulosten päivitys -työpajat alkuvuoteen 2020. Näiden korvaavien ohjauksellisten elementtien puute näkyy jossain määrin ennakoitiryhmien eriytyneessä tavassa toimia ja toteuttaa tehtäviä. Vaikka ennakoitiprosessin on nähty ohjaavan Osaamisen ennakoitifoorumien toimintaa, ennakoitiryhmien omaehtoinen

¹⁵ Esim. Opetushallituksen palautekyselyissä työpajoja koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä ja viidennen työpajan palautetta voidaan pitää erittäin hyvänä (ka. 4/5). Ulkoisen arvioinnin väliraportissa on kuvattu tarkemmin ennakoitiprosessin aikaisemman vaiheen arviointihavaintoja.

toiminta on hakenut paikkaansa koko Oef:n kauden ajan. Oef:n ennakoitiprosessin kytkeytyminen ennakoitiryhmien kokouksiin on jäänyt paikoin irralliseksi: Ryhmien tavoitteellisen toiminnan taso on vaihdellut, mikä on vaikuttanut myös osallistumismotivaatioon. Ennakoitiprosessiin on siten arvioinnissa esitetty elementtejä, jotka suuntaisivat tavoitteellista toimintaa vahvemmin koko toimintakauden ajan.

Ulkoisen arvioinnin toisessa vaiheessa näkemykset prosessin onnistumisesta tulevat esiin etenkin arvioissa tiedon hyödynnettävyydestä sekä näkemyksissä siitä, mitä oppeja tulisi ottaa huomioon tulevan kauden valmistelussa. Prosessiin osallistuneet ovat itse hyödyntäneet tai uskovat, että tulevat hyödyntämään aineistoja varsin monipuolisesti, eli tuotetun tiedon nähdään palvelevan eri tarpeita. Ennakoitiprosessissa syntyvän tiedon hyödyntämistä kuvataan tarkemmin luvussa 6. Välitulokset ovat käyttäjistä riippuen olleet hyödyllisiä, mutta eivät helposti käytettäviä ja hyödynnettäviä. Osaamiskortit ovat saaneet paljon positiivista palautetta. Kritiikkinä on esitetty, että tiivistetty sisältö on yksipuolista tai termit eivät ole kaikilta osin yleistajuisia. Osaaminen 2035 ja osaamisraakenne 2035 -raportteihin suhtaudutaan yleisen positiivisesti, mutta heikommat arviot kohdistuvat siihen, että raportit on koettu yleisluontoisiksi ja massiivisiksi teoksiksi. Tulosjulkaisuja kohtaan esitetyissä negatiivisemmissä arvioissa on myös nostettu esiin, ettei julkaisuissa ole hyödynnetty täysimääräisesti ennakoitiprosessin mukaisen työskentelyn tuloksia. Ennakoitiprosessissa syntyneissä julkaisuissa on jouduttu häivyttämään alakohtaisia näkymiä. Arviointiaineistossa on myös näkemyksiä siitä, että laajempaa yleisöä kiinnostavia aineistoja on jäänyt myös julkaisematta. Toisaalta jäsenistö on voinut jalostaa ja tiivistää tietomassaa ja viestiä sitä itse. Jäsenistön omaan aktiivisuuteen perustuva viestintä ei korvaa julkiseksi saatettua ja viestittyä tietoa.

Tiedon tarkastelun ja paketoinnin näkökulmasta on noussut epäkohdaksi, että nykyiset toimialaluokitukset eivät ole kaikille tunnistettavia ja toimialat sekä koulutus- ja ammattiluokitukset sekoittuvat, jolloin "omia" tuloksia ei löydetä (esim. korkeakoulujen ISCED-luokitus ja työelämän näkökulma laajemmin). Käytetyt luokitukset noudattavat valtakunnallisia tilastoluokituksia ja haaste on Oef:ää laajempi. Luokitusten kehittämiseen on kiinnitetty huomiota myös TKE-ennakoitiryhmän esityksessä (7.1.2020).

Tulosten täydessä hyödyntämisessä onkin kipuilua sen suhteen, millä tasolla tietoa tuotetaan julkisuuteen ja julkaistavaksi. Ennakoitiprosessin tulosten tuottaminen ja julkaisu on paljon resursseja sitovaa ja vaatii tasapainottelua viestinnän ja eri toimijoiden tietotarpeiden kanssa. Tulosten julkaisutapaa itsessään on toivottu kehitettävän eri tavoin; toiveena on noussut usein dynaamiset raportit. Toiveet ovat moninaisia: tietoa on toivottu tiiviissä muodossa, nopeammalla tahdilla, "reaalitaikaisemmin", "digitaalisesti" tai "digitaalista alustaa" hyödyntäen. Ennakoitiprosessin tulosten tuottamisen näkökulmasta on noussut mm. tarve huomioida vielä paremmin viestinnässä, mitä tietoa on tulossa mihinkin tarkoitukseen. Näin esimerkiksi koulutuksenjärjestäjät ja korkeakoulut voivat paremmin ennakoida mahdollisia työvälineitä oman kehittämistyönsä tueksi. Lisäksi nousi esiin tarve kiinnittää huomiota siihen, että tiedot mm. määrällisestä ennakoinnista tavoittaa oleelliset sidoryhmät tarkoituksenmukaisessa aikataulussa, jotta sitä voidaan hyödyntää koulutuspoliittisten päätösten tueksi.

Alueellisen ennakoinnin kytkeminen vahvemmin prosessiin on noussut usein arvioinnin havainnoissa. Vaikka Opetushallituksen ennakoitityksikkö on kohdentanut tiedotusta prosessista ja tuloksista

alueille, aluetoimijoiden näkökulmasta yhteistyö voisi tarkoittaa vahvemmin tiedontuotannon prosessiin mukaan ottamista, vahvempaa viestintää ja rakenteellista yhteistyötä. Maakuntien ennakointitoimijoiden yhteistyön yhteydet ovat vähentyneet OKM:n hallinnonalan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma (KESU) -prosessin lakkauttamisen myötä, eikä korvaavaa rakennetta ole muodostettu.

Huoli tuotetun tiedon tuottamisen aikatauluista suhteessa koulutuspolitiikan valtakunnalliseen suunnitteluun on noussut myös esiin joissain haastatteluissa.

6 Työn laatu ja tulosten vaikuttavuus

Toiminnan laatua arvioitaessa keskeisiä kysymyksiä ovat, miten toimintaan osallistuneet ovat työskentelyn kokeneet, ovatko toiminta ja sen tulokset vastanneet toimintaan osallistuneiden, opetushallinnon ja sidosryhmien odotuksia sekä mikä on ollut toiminnan ja tulosten vaikuttavuus. Tätä arvioidaan suhteessa koko prosessiin ja odotuksiin sen vaikuttavuudesta. Tällöin käsitellään myös ennakointiprosessissa syntyvän tiedon luonnetta. Lopuksi tuodaan esimerkkejä siitä, miten toiminnassa mukana olleet ovat tietoa hyödyntäneet.

Keskeiset havainnot

- Arviot prosessissa syntyneiden tulosten hyödynnettävyydestä ovat varsin positiivisia. Osaa arvioista heikentää epävarmuus tiedon laadusta (mahdolliset aukkokohdat) ja tiedon luonteesta (pitkä aikaväli).
- Prosessissa syntyntä tietoa on hyödynnetty monipuolisesti. Eniten tietoa on hyödynnetty, tai tullaan hyödyntämään osaamistarpeiden arvioinnissa, oman organisaation toiminnan kehittämisessä, strategiatyössä, tutkimus- ja kehittämistyössä sekä tutkintojen ja tutkintorakenteiden kehittämisessä.
- Toimintaan osallistuvat viestivät etenkin omalla työpaikalla ja oman organisaation sisällä. Osallistumisaktiivisuuteen ja sidosryhmänäkemyksiin peilaten voidaan arvioida, että tieto kulkee vähemmän korkeakoulutuskentän sisällä, etenkin yliopistoissa. Samoin alueellinen ulottuvuus jää suppeaksi johtuen edustuksellisuudesta, joka painottuu Uudellemaalle.
- Vaikka tietoa ja tuloksia on levitetty paljon, Oef:n verkoston rakenne ei vielä tue optimaalisesti sitä, että tieto kulkee alueellisten ennakointielinten ja toimijoiden suuntaan vuorovaikutuksellisesti.
- Aloitteiden ja suositusten käsittelyprosessi ja seuranta ei ole vielä riittävän selkeä. Oef:n ennakointiryhmien roolia aloitteiden tekijöinä ei välttämättä tunnisteta niitä vastaanottavilla tahoilla.

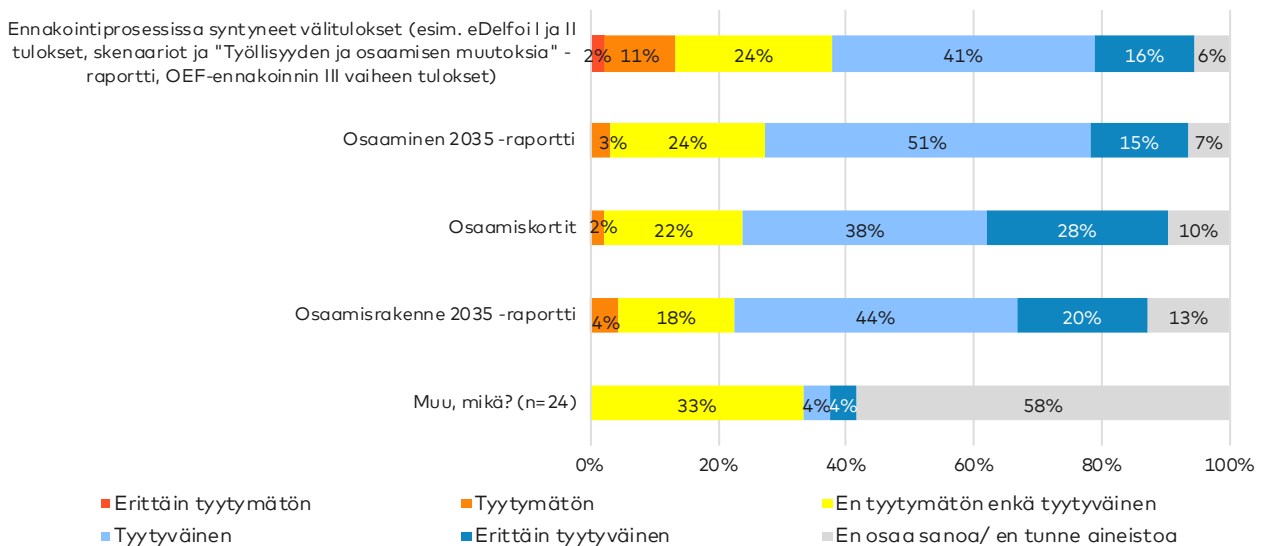
Osaamisen ennakointifoorumin vaikuttavuus muodostuu eri toimijoiden kokonaisuudesta. Ennakointiryhmät ovat osaltaan vastuussa ennakointiprosessissa syntyneen tiedon tulkintojen tekemisestä ja jalostamisesta omiin tai taustahorisontin tarpeisiin. Prosessia tukee etenkin Opetushallituksen ennakointiyksikkö. Tulosten vaikuttavuus lähtee siitä, koetaanko tulokset tarpeellisiksi, luotettaviksi ja hyödynnettäviksi, mutta vaikuttavuutta voi syntyä vasta, kun tulokset on saatettu eri toimijoiden käyttöön eli niiden tulee olla myös saavutettavia. Siten seuraavaksi kuvataan ensin eri toimijoiden

näkemyksiä tiedon hyödyntämisestä, minkä jälkeen tarkastellaan tulosten hyödyntämisen laajempaa vaikutusketjua.

6.1 Tulosten hyödyntäminen

Tulosten hyödyntämistä on tarkasteltu haastatteluissa sekä kyselyssä, jossa on kysytty tiedon hyödyllisyyttä, käytettävyyttä ja hyödyntämistä. Kuvassa 5 on osaamisen ennakoitifoorumien jäsenten ja kuvassa 6 asiantuntijaverkoston kyselyyn osallistuneiden arvioita tulosten hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä. Muu, mikä -vaihtoehtoon vastanneet eivät muutamaa lukuun ottamatta tarkentaneet, mitä ovat arvioineet. Kysymyksenasettelu on laaja, ja se on pakottanut vastaajia ottamaan kantaa eri tuotosten hyödynnettävyyteen. Alkuvaiheen tuotokset ovat tässä yhteydessä myös niputettu yhteen, eikä siten anna kuin suuntaa-antavan yleiskuvan.

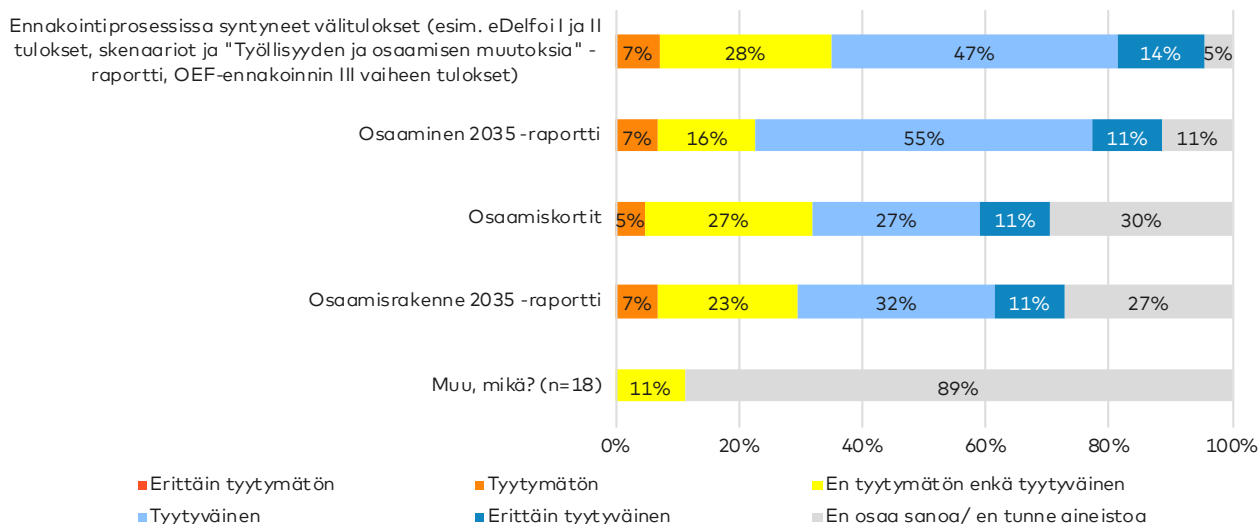
Arvioi seuraavien OEF:n tuotosten hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. (n=93)



Kuva 5. Ennakointifoorumien jäsen arviot tulosten hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä

Kuvassa 6 on asiantuntijaverkoston näkemyksiä tulosten hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä. Arviot ovat saman suuntaisia, mutta aineistoja tuntemattomampia on hieman enemmän.

Arvioi seuraavien OEF:n tuotosten hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. Valitse kutakin aineistoa kuvaavat vaihtoehdot (n=43–44)



Kuva 6. Asiantuntijaverkoston kyselyn vastaajien näkemykset tulosten hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä.

Tiedon tuottaminen laajempaa yleisöä kiinnostavaan muotoon on kehittynyt tulosten julkaisun myötä (etenkin Osaamiskortit ja Koulutustarvekortit). Välituloksina syntyneitä koosteita ja raportteja ei ole koettu niin helposti hyödynnettäviksi. Myös pitkät raportit ovat osalle liian raskaita ajankäytöllisesti. Resurssit ja keinot muotoilla tietoa ovat olleet rajallisia.

"Asiaan perehtymättömän oli vähän vaikea saada kiinni sisällöistä. Itse pidin niitä mielenkiintoisina avauksina tulevaisuuspohdintaan. Mitä pidemmälle materiaaleja on tuotettu, sitä paremmin ne ovat olleet hyödynnettävissä ja jalkautettavissa omissa verkostoissa."

"Alkuun oli vaikea kertoa, kun ei ollut oikein materiaaleja. Silloin tein jotain omia muistioita, mutta oli vähän hankalaa. Nyt olen saanut varmuutta viestintään."

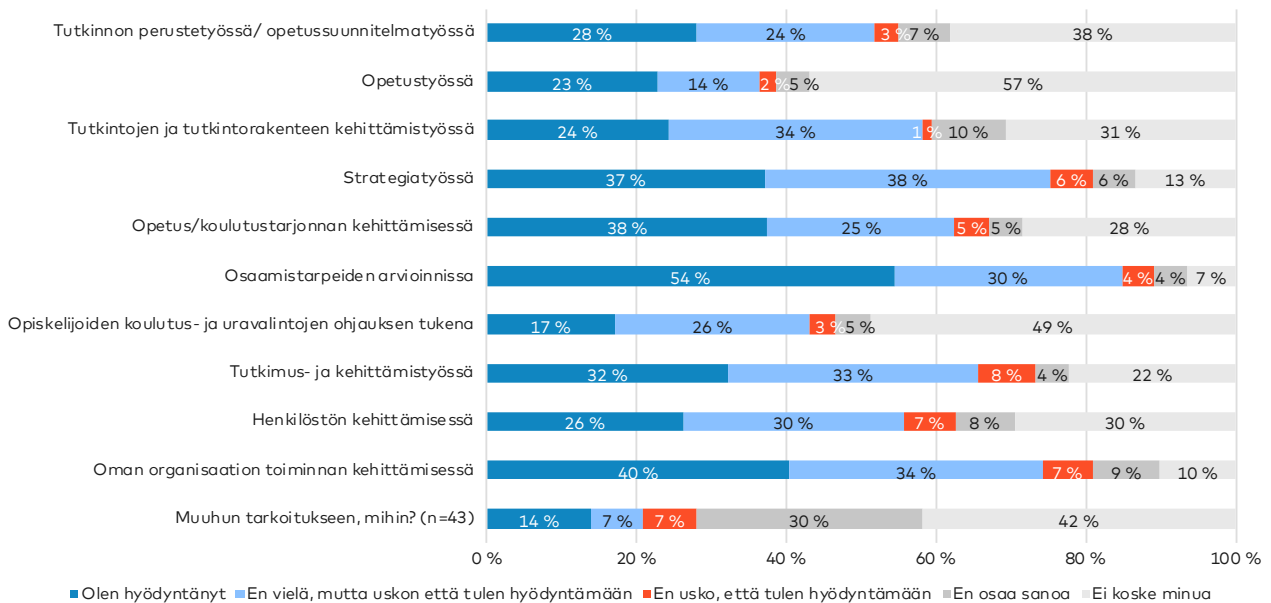
"Pitkiä raportteja ei ehdi lukea. Yhden sivun tiivistelmät tai muutaman sivun työpapereit ovat käyttökelpoisia."

Tulosten hyödynnettävyyteen liittyy myös näkemys tiedon laadusta. Edellä on tuotu esiin, että aineistossa tunnistetaan vielä tietoaukkoja, eikä kaikkia prosessissa tuotuja sisältöjä ja näkökulmia ole tuotu esiin julkaistuissa raporteissa. Toisaalta ennakointitiedolle on myös luonteenomaista, että se ei ole koskaan valmista eikä se edusta lopullista totuutta, vaan sen merkitys muodostuu yhteistulokinnassa. Siten prosessissa syntyvään tietoon tulee suhtautua myös syötteinä, jotka jalostuvat matkan varrella ja niitä käytettäessä. Tietoa on voitu myös täydentää oman organisaation selvitystyössä.

Arviot Oef:ssä syntyneen tiedon hyödyntämisestä ovat positiivisia (kuva 7). Tulosten perusteella ei voi vetää yhtäläisyyttä sen suhteen, paljonko tuloksia hyödynnetään, mutta arviot kertovat siitä,

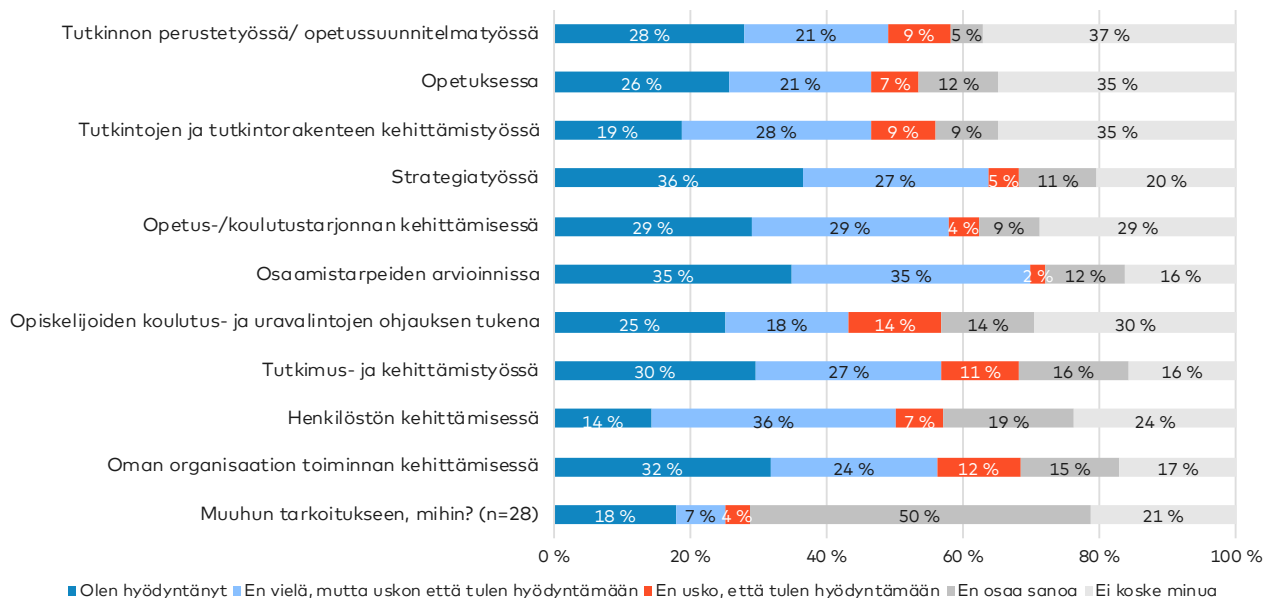
että prosessissa mukana olleet kokevat tulokset hyödyllisiksi. Eniten tietoa on hyödynnetty, tai tullaan hyödyntämään osaamistarpeiden arvioinnissa, oman organisaation toiminnan kehittämässä, strategiatyössä, tutkimus- ja kehittämistyössä sekä tutkintojen ja tutkintorakenteiden kehittämässä. Kaikki annetut vaihtoehdot eivät ole relevantteja eri toimijoille ja siten "ei koske minua" -vaihtoehdon valinneiden osuus on ymmärrettävästi joissain kohdin suuri. Kriittisesti suhtautuvia on ennakointiryhmien ja ohjausryhmän vastaajissa vain 1–8 % (kuva 7). Asiantuntijaverkostolle suunnatun kyselyn vastaajissa oli jonkin verran enemmän niitä, jotka eivät usko hyödyntävänsä tietoa (kuva 8).

Oletko hyödyntänyt tai uskotko, että tulet hyödyntämään Oef:ssä syntyneitä tuloksia ja aineistoja?
Kohderyhmänä ennakointiryhmien ja ohjausryhmän jäsenet (n=92)



Kuva 7. Ennakointiryhmien jäsenten, varajäsenten ja ohjausryhmän jäsenten arvioita tiedon hyödyntämisestä.

Oletko hyödyntänyt tai uskotko, että tulet hyödyntämään Oef:ssä syntyneitä tuloksia ja aineistoja? Kohderyhmänä asiantuntijaverkoston jäsenet (n=41-44)



Kuva 8. Asiantuntijaverkoston kuuluvien arvioita tiedon hyödyntämisestä.

Ennakointiryhmien ja ohjausryhmän toimijoille suunnatun kyselyn työnantajissa, yrittäjissä ja työntekijöissä (n=37) oli enemmän niitä vastaajia, joilla ei ole suoraa yhteyttä esimerkiksi tutkintojen peruste- ja opetussuunnitelmatyöhön, saati opetustyöhön. Näissäkin vastaajaryhmissä muutamia vastaajia lukuun ottamatta toimijat olivat joko hyödyntäneet tai uskoivat hyödyntävänsä tuloksia monipuolisesti. Ammatillisen koulutuksen toimijoiden vastaajista (n=17) kaikki ovat arvioineet hyödyntävänsä Oef:n kautta syntyviä tuloksia niiltä osin, kuin on kokenut roolistansa käsin relevanteiksi – pois lukien kahden vastaajan arvioita koskien muutamaa väittämää. Kyselyyn vastanneista korkeakoulutuksen (n=14) vastaajat yhtä lukuun ottamatta kertoivat, että ovat hyödyntäneet tai tulevat hyödyntämään tietoa muun muassa opetussuunnitelmatyössä, opetus/koulutustarjonnan kehittämisessä ja osaamistarpeiden arvioinnissa.

Mihin tietoa on hyödynnetty?

Haastateltavien mukaan tietoa on yleisimmin hyödynnetty strategiatyön tukena ja täydennyskoulutustarpeiden arvioimisessa. Osa on hyödyntänyt tietoa myös koulutuksen kehittämisprojekteissa tausta- ja kehittämismateriaaleina.

”Tämä osuu hyvään saumaan, meillä iso strategiatyö meneillään. Nyt olemme pystyneet hyödyntämään tätä materiaalia koulutuksen suunnittelussa. Sisältöjen kautta on arvioitu, voisiko meillä olla koulutuslinja tai täydennyskoulutus tälle? Vastaanotto on ollut tosi hyvää, ollaan oltu kiinnostuneita tästä.”

Jatkuvan oppimisen näkökulmasta esimerkiksi ammattikorkeakoulussa on voitu tarkastella henkilöstön kanssa erikoistumiskoulutuksen tarpeita, kehittämistarpeita sekä sitä, mitä voidaan irrottaa täydennyskoulutukseen, avoimien opintojen ja ylempien korkeakoulututkintojen kehittämiseen.

"Osaamisen ennakointi on mielestäni tuottanut hyvää aineistoa ja vireyttänyt keskustelua uudistuvan koulutuksen tueksi ja elinikäisen oppimisen tarpeen ymmärtämiseen. Työuran aikaisen ohjauksen tarve on myös konkretisoitunut ennakointityön tuloksena."

Tuloksista on saatu vahvistusta oman toiminnan kehittämiseksi: Tulosten on kerrottu tuovan mielenkiintoista tietoa keskusteluun suhteessa siihen, mikä on oma koulutustarjonta jatkossa. Yhdellä edustajalla vaikutukset näkyvät esimerkiksi tietoisuuden kasvuna työvoiman määrästä, joka heijastuu täydennyskoulutustarpeisiin vastaamiseen. Toimiminen Oef:ssa on vauhdittanut paikoin myös oman organisaation ennakoinnin kehittämistyötä.

Haastateltavaksi tavoitettiin muutamia yritysten edustajia. Yksi edustaja kertoi tarvitsevänsä tietoa ammatillisen koulutuksen ja työelämätarpeiden kohtaamisen kysymyksiin ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaamiseen. Edustajan mukaan Oef:sta on joskus saanut materiaalia, jota on voinut hyödyntää mietittäessä yrityksen omia kehittämissuunnitelmia.

Yksi työnantajien edustaja arvioi, että kokonaisuutena työskentely on tuonut uudenlaista näkökulmaa tunnistaa yhteiskunnassa esille tulevia ilmiöitä ja vienyt myös ennakointiryhmän näkökulmia maakunnan skenaariotyöskentelyyn. Tietoa on käytetty strategisen työn tukena.

"Ennakointitieto aivan keskeistä johdolle. Olen yrittänyt viestiä ja painottaa tätä myös ylimmälle johdolle, meidän pitää miettiä miten vastataan tarpeisiin, osaamisen kehittäminen on hidas prosessi, nyt pakko käyttää tähän aikaa."

Osaamiskorttipakkaa on käytetty keskustelun tukena ja opiskelijoiden motivoinnissa. "Kompakti paketti" on auttanut koulutuspäälliköitä hahmottamaan ja johdattelemaan yleistä keskustelua myös johdon tasolla. Suuren ammatillisen koulutuksen järjestäjän sisällä osaamiskortteja on jaettu opettajille laajasti etenkin siitä näkökulmasta, että niiden on nähty motivoivan yhteisten tutkinnon osien (yto) suorittamista. Taustalla on huoli siitä, että ytöt ovat tulleet pakolliseksi myös aikuisopiskelijoille ammatillisen koulutuksen reformin jälkeen.

Osa prosessissa mukana olleista kuvaili saaneensa ns. etulyöntiaseman ajan hermoilla pysymiseen:

"Kun aineistoja on ollut itse työstämässä, antaa työssä etulyöntiaseman - nopeampi reagointimahdollisuus ja piilotietoa koulutuksen suuntaamiseen. Oman alan tutkinto-uudistuksen yhteydessä on voinut nostaa esiin tarpeita. Tietoa on voinut nostaa keskusteluun myös koulutuksen järjestäjien yhteisessä foorumissa. Odotukset ovat jopa ylittyneet."

Osa haastateltavista vasta pohti käyttötarkoituksia. Tällöin tuloksia voisi potentiaalisesti hyödyntää esimerkiksi skenaarioiden tai kehityssuuntien pohdinnassa tausta-aineistona ja tarkasteltaessa, mihin opettajuus on menossa ja mitä ottaa huomioon koulutuksen järjestäjänä.

Korkeakoulussa tietoa hyödynnetään opetuksen suuntaamiseen ja opetussuunnitelmien sisältöön. Yliopiston näkökulmasta yksi haastateltava kuvasi, että tietoa voisi hyödyntää strategisen johtamisen roolista käsin, esimerkiksi opetussuunnitelman yleisperiaatteita ja tavoitteita määriteltäessä. Tutkintojen ja opetussuunnitelmien valmisteluprosessit etenevät omia aikataulujaan, eikä tieto ole ollut aina täsmällisesti hyödynnettävissä. Useampi toiminnassa mukana ollut haastateltava arvioi, että tieto on valmiina seuraavaa uudistamista varten.

"Kun tehdään seuraavan kerran, on tämä tulos käytettävissä. Vaikka tulokset eivät olleet aikataulullisesti synkronoinnissa. Samoin voidaan hyödyntää pohtiessa muutoksia tutkintorakenteessa. Iso pyörä ei voi pyörähtää koko ajan."

Tutkinnon perustetyöhön ja opetussuunnitelmatyöhön osallistumisen tasot vaihtelevat eri rooleista käsin. Opetushallituksen sihteerit ja tutkintojen perustetyötä tekevät muut Opetushallituksen asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa. Lisäksi useat muut toimijat, jotka ovat ennakkointifoorumin toiminnassa mukana, osallistuvat tutkintojen perustetyöhön joko työryhmissä tai lausumalla niistä. Osaamisen ennakkointifoorumin toiminnassa on kiinteästi mukana vain osa Opetushallituksen tutkintojen perustetyötä tekevästä, jolloin sisäinen viestintä on keskeistä myös niille asiantuntijoille, joiden tutkinnot kuuluvat ennakkointiryhmän toimialoihin. Tämän osalta on arvioinnissa noussut tarve vahvistaa vielä sisäistä osallistamista ja tiedonvaihtoa niin tutkinnon perustetyötä tekevien kuin myös työelämätoimikuntien sihteeristön suuntaan. Osassa ennakkointiryhmiä tämä on jo huomioitu.

Tiedon hyödynnettävyyden kannalta haasteena tunnistetaan tiedon strateginen luonne, sillä sitä on vaikea hyödyntää käytännön työssä tämän hetken työelämän vaatimusten mukaan. Osa kokee syntyvän tiedon olevan niin geneeristä, ettei suorita syötteitä esimerkiksi tutkintojen perustetyöhön ole löytynyt.

"Materiaalit pääosin tosi hyviä, toki valtakunnallinen ennakkointityö keskittyy isoon kuvaan, ei sovi sellaisenaan aina meidän alueelle. Isot linjat tietysti palvelevat meitäkin, esim. työvoimatarpeet."

Aloitteiden ja suositusten vaikuttavuus

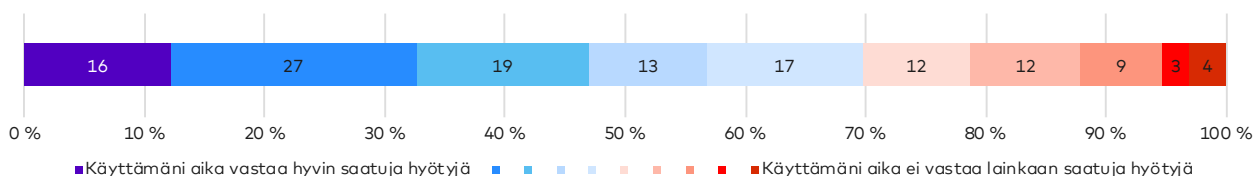
Tehtyjen aloitteiden ja suositusten painoarvoa on arvioitu hieman eri näkökulmista. Osalle ne ovat tärkeitä avauksia, osa ei tunnista relevanssia omalla alallaan. Aloitteiden ja suositusten vaikutuksia koulutuksen järjestämiseen, tutkintoihin ja opetussuunnitelmiin sekä laajempiin teemoihin on vielä ennen aikaista arvioida. Aloitteita on tullut enenevässä määrin vuosien 2019 ja 2020 vaihteessa. Kuten edellä on tuotu esiin, aloitteiden kohdentaminen ja käsittelyprosessi eivät ole vielä riittävän selkeitä. Haasteena näyttäytyy myös aloitteiden vastaanottavien tahojen vähäinen tai hidaskäyttö aloitteisiin. Osa aloitteita tehneistä ennakkointiryhmistä ei ole saanut edes vastausta taholta, jolle aloite on suunnattu. Tämä voi osaltaan kertoa siitä, ettei Oef:ää ja ennakkointiryhmiä tunneta toimijoina. Toisaalta aloitteet ovat hyvin eri tyyppisiä, ja esimerkiksi lausunnot käsitellään lausuntoprosessissa. Ohjausryhmä omalta osaltaan on alkanut koota OPH:lle ja OKM:lle suunnattujen aloitteiden näkemyksiä taustaorganisaatioiltaan. Muiden tahojen osalta yhteys on häilyvämpi. Yksi keskeinen auki keskusteltava kokonaisuus on ennakkointiryhmän ja ohjausryhmän jäsenten oma rooli aloitteiden

esille nostajina osana omaa työnkuvaa ja roolia. Näkemystä siitä, että ollaan vaikuttamassa yhdessä määriteltäviin tarpeisiin ja viemässä asiaa yhdessä eteenpäin, tulisi vahvistaa.

Arvio kokonaishyödyistä suhteessa käytettyyn aikaan

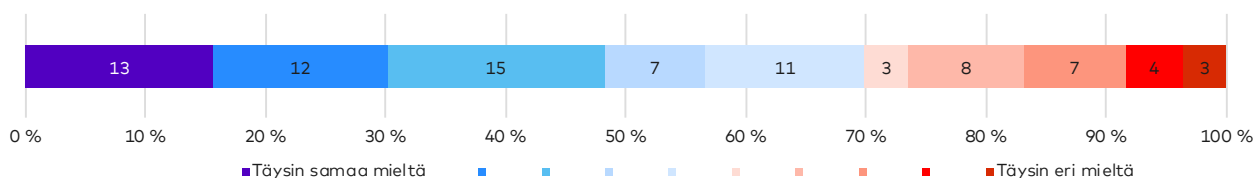
Osallistujien arviot ennakkoinnin perusprosessin hyödyistä suhteessa käytettyyn aikaan vaihtelevat, mutta selkeästi suurempi osa kokee käytetyn ajan vastaavan siitä saatuja hyötyjä. Kuvassa 9 on esitetty ennakkoinnin perusprosessia koskevat arviot alkuvuodesta 2019. Kuvassa 10 on esitetty kokonaisarvio ennakkointiryhmien ja ohjausryhmän toimijoiden hyödystä suhteessa Oef:ään käytettyyn aikaan alkuvuodesta 2020. Vaikka vastaajamäärät poikkeavat, tulokset ovat varsin saman suuntaisia. Eri värit kuvastavat kuvissa kymmenyksiä asteikolla 1–100. Tumman sininen kuvaa erittäin positiivisia arvioita ja tumman punainen erittäin negatiivisia arvioita hyödystä suhteessa käytettyyn aikaan. Vastaajien määrät näkyvät palkeissa.

Anna kokonaisarvio hyödystä suhteessa käyttämäsi aikaan: Ennakointiprosessiin käyttämäni aika vastaa siitä saamaani hyötyä (n=132)



Kuva 9. Ennakoinnin perusprosessia koskevaan kyselyyn vastanneiden näkemykset siihen, vastaako prosessin käytetty aika siitä saatua hyötyä. Palkit kuvaavat vastaajien määrää asteikolla 1–100, 1= vastaa hyvin saatua hyötyä – 100 = ei vastaa lainkaan saatua hyötyä. Lähde: Arviointikysely maaliskuussa 2019.

Anna vielä kokonaisarvio hyödystä suhteessa käyttämäsi aikaan: Osaamisen ennakkointifoorumiin käyttämäni aika vastaa siitä saamaani hyötyä (n=83)



Kuva 10. Ennakointiryhmien ja ohjausryhmän toimijoiden kokonaisarvio hyödystä suhteessa Oef:ään käytettyyn aikaan. Sinisellä pohjalla positiiviset, punaisella negatiiviset arviot asteikolla Täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä (1–100). Lähde: Arviointikysely tammikuussa 2020.

6.2 Tulosten saavutettavuus

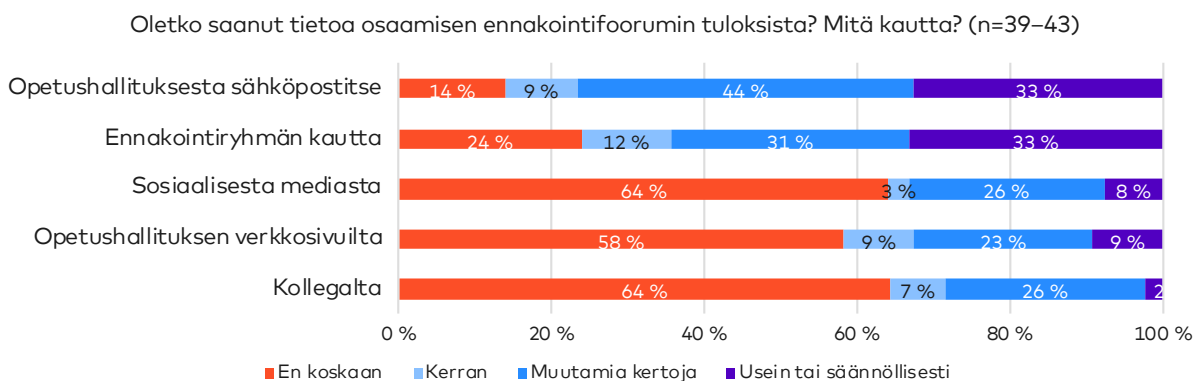
Tulosten ulkoinen viestintä

Oef:n toiminnan edettyä ja tulosten julkaisemisen jälkeen kiinnostus foorumia kohtaan on kasvanut niin toiminnassa mukana olevien kuin myös sidosryhmien näkökulmasta. Osaamisen ennakkointifoorumin ulkoinen viestintä on ollut Opetushallituksen vastuulla. Opetushallitus on panostanut viestintään niin sosiaalisessa mediassa kuin myös jalkautumalla eri toimijoiden pariin. Pelkästään vuoden

2019 aikana Opetushallituksen ennakointiyksikön edustajat ovat esitelleet tuloksia ja Osaamisen ennakointifoorumia noin 70:ssä tilaisuudessa, joissa on tavoitettu noin 2400 henkilöä. Opetushallituksen asiantuntijat ovat viestineet aktiivisesti mm. Twitterissä ja Facebookissa, minkä lisäksi Oef:stä on viestitty Osaamisen ennakointifoorumin omilla sivuilla, OPH:n sivuilla blogeissa, uutisissa, tiedotteissa sekä laajalla levikillä jaettavassa Ammatillisen koulutuksen uutiskirjeessä.

Viestintää myös seurataan Opetushallituksen taholla. Helmikuussa 2020 Oef:llä oli Facebookissa 351 tykkääjää ja 381 seuraajaa sekä Twitterissä 1237 seuraajaa. Twitterissä seuraajamäärä oli noussut 38 % vuoden takaiseen aikaan. Opetushallituksen verkkosivu-uudistuksen myötä vierailukerrat ovat lisääntyneet. Syyskuussa 2019 julkaistu Osaamiskorttipakan julkaisu-uutinen on johdattanut OPH:n sivulle 3 455 kävijää (4 081) latausta. Blogikirjoitukset ovat saaneet vähemmän huomiota, mikä ei poikkea OPH:n sivujen kävijälogiikasta. Esimerkiksi tilannekatsausta kuvaava blogi marraskuussa 2019 on tavoittanut 154 yksittäistä lukijaa. Joulukuussa 2019 julkaistua Osaamisrakenne 2035 -raporttia oli ladattu helmikuuhun 2020 mennessä 640 kertaa (591 yksittäistä kävijää). Itse julkaisua koskevalla sivulla oli vierailtu noin tuhannesta osoitteesta. Lisäksi ennakointiyksikkö on viestinyt tuloksista suoraan sähköpostitse mm. asiantuntijaverkostolle.

Arvioinnissa ei saada tietoa eri kanavien tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Ennakointiverkoston asiantuntijaverkostolle suunnatun kyselyn perusteella viestin tavoittaminen on kuitenkin ollut varminta suorien postitusten kautta Opetushallitukselta, sillä kaikki eivät seuraa sosiaalista mediaa tai hakeudu itsenäisesti verkkosivuille (kuva 11). Muu, mikä -vaihtoehtoon vastanneista yksi vastaaja kertoi saavansa oman liiton kautta säännöllisesti tietoa Oef:stä.



Kuva 11. Kanavat, joiden kautta asiantuntijaverkoston kuuluvat ovat saaneet tietoa Osaamisen ennakointifoorumin tuloksista. Lähde: arviointikysely helmikuussa 2020.

Viestinnän tehostamiseksi haastatteluissa nostettiin esiin webinaarit, joita voisi suunnata eri näkökulmista ja eri kohderyhmille (esimerkiksi alakohtaisille verkostoille ja rehtoreiden verkostoille) sekä videoita ja klippejä, joihin voi palata omalla ajalla. Tietoa toivottiin jatkossakin myös ammatillisen koulutuksen uutiskirjeen muodossa. Lähtökohtaisesti toivottiin tiedon tiivistämistä eri näkökulmista, esimerkiksi siitä mitä vaikutuksia tuloksilla on työelämään. Lisäksi esitettiin toiveena alueellisia vierailuja, joita myös ennakointiryhmien jalkautuminen edustaa osaltaan.

Osaamisen ennakointifoorumi verkostona

Ennakointiprosessissa on syntynyt paljon tietoa, jota ei ole tuotettu raporttimuotoon tai infograafeina. Tämän tiedon hyödyntäminen ja viestiminen on käytännössä mahdollista, jos on ollut itse mukana prosessissa tai saanut siihen evästystä prosessin sisällä olleilta. Siten tiedon kulku jäsenistön kautta on keskeistä.

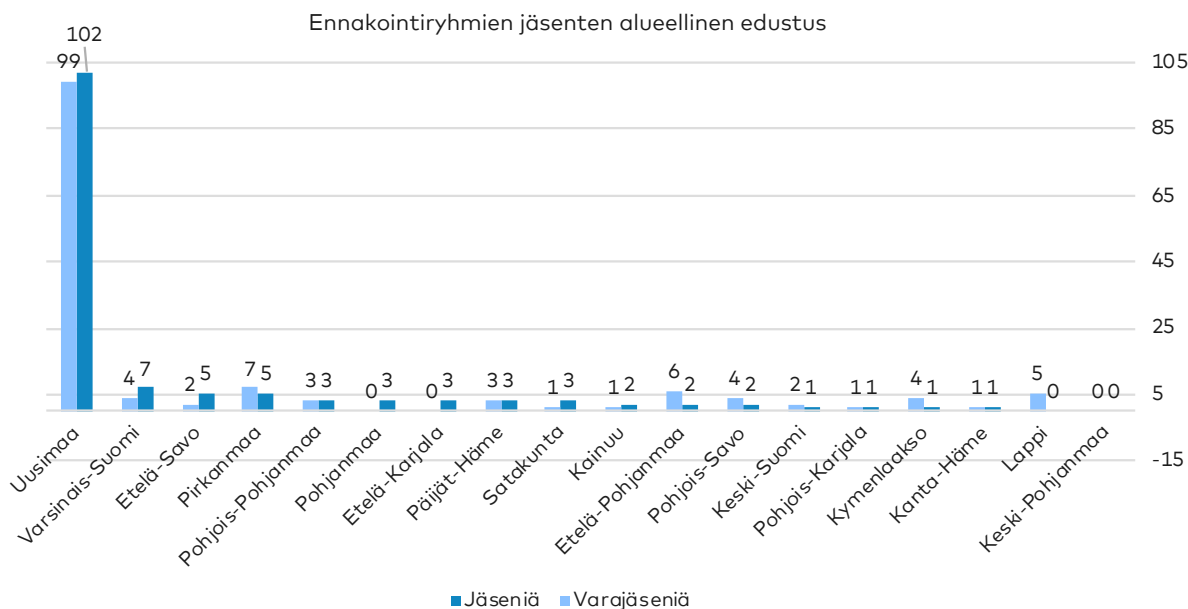
Niin ennakointiryhmien kuin ohjausryhmän jäsenten aktiivisuudessa ja toimintatavoissa on eroja, mikä mahdollistaa sen, ettei vaikutuslogiikka toimi optimaalisesti. Yksi Oef:n vaikuttavuuden keskeinen jalka nojaa siinä mukana oleviin toimijoihin. Tätä kuvaa hyvin yksi sidosryhmään valikoituneista haastateltavista oman organisaation näkökulmasta: Tiedon hyödyntäminen loppui siihen, kun organisaatiosta nimetty ennakointiryhmän jäsen joutui jättämään tehtävän. Henkilö oli koonnut tietoa ja jakanut tietoa eteenpäin myös henkilöstölle. Omatoimisesti tietoa ei enää oltu seurattu aktiivisesti. Osalla sidosryhmiin kuuluneiden haastateltujen taholla aineiston hyödyntämistä on estänyt se, ettei toimijoilla ole ollut aikaa tutustua aineistoihin tarkemmin.

Ennakointiryhmien jäsenet on nimitetty jäsenten taustaorganisaatioista ja optimaalisessa mallissa tieto kulkee ennakointiryhmien jäseniltä taustaorganisaatiolle, jolloin jäsenet voivat hyödyntää omia ja taustaorganisaation verkostoja. Tiedonvaihtoa tulisi tällöin tapahtua ennakointitietoa tuottaessa, mutta myös jalostettaessa sitä aloitteiksi, suosituksiksi tai vaikuttamalla muuten omia kanavia pitkin koulutuksen kehittämiseen vaikuttavuustavoitteiden mukaisesti. Vaikutusketju katkeaa, jos yhteyttä taustaorganisaatioon ei ole. Kokonaisuuskuvaa tulisi tukea se, että eri taustatahot ovat pitkälti edustettuna myös ohjausryhmässä.

Sektoraalisen poikkileikkauksen lisäksi toiminnan ja viestinnän tulisi kattaa muita verkostoja: alueellisissa ennakointielimissä toisaalta tuotetaan hyödynnettävää ennakointitietoa, mutta myös viestitään sitä eri alojen ja toimijoiden käyttöön. Vaikutuslogiikka poikkeaa hieman eri koulutusasteilla: ammatillisessa koulutuksessa on valtakunnalliset tutkinnon perusteet, joita hyödynnetään pohjana, vaikka koulutusta kohdennetaankin alueellisten osaamistarpeiden mukaan ja tarjotaan työelämän tarvitsemää koulutusta. Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on omat toimielimet ja toimintatavat, joilla pyritään varmistamaan koulutuksen työelämävastavuus. Autonomisen korkeakoulusektorin näkökulmasta alakohtaisilla ja alueellisilla verkostoilla voidaan nähdä olevan ammatillista koulutusta suurempi merkitys tiedon jakamisessa. Käytännössä Osaamisen ennakointifoorumin kaudella erilaisia pullonkauloja on tunnistettavissa eri kohdissa jo sen takia, että ennakointiryhmillä on useita vastuualoja, eikä eri alojen toimijoiden verkostot ulotu tällä hetkellä kattavasti ympäri Suomen. Siten Opetushallituksen oma rooli ja rakenteet, joilla toimintaa viestitään, korostuvat.

Ennakointiryhmien jäsenistä ja varajäsenistä noin 70 % tulee Uudeltamaalta. Jos Uudenmaan maakunnan ottaa pois, ennakointiryhmittäin tarkasteltuna monipuolisin alue-edustus on majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalveluiden ja liiketoiminta ja hallinto -ennakointiryhmillä, joilla on molemmissa jäseniä tai varajäseniä yhdeksästä eri maakunnasta. Teknologiateollisuus ja -palvelut -ennakointiryhmällä on edustusta kahdeksalta alueelta. Vähimmillään ryhmissä on jäseniä neljältä eri alueelta. Jäsenistön valinnassa aluenäkökulmaa tärkeämpänä voidaan nähdä asiantuntijuus ja aktiivisuus. Jäsenistöstä monet voivat toimia myös usealla alueella tai valtakunnallisesti, joten kotipaikka ei ole itseisarvo toiminnan kannalta. Alueellinen jakautuminen on merkityksellistä silloin, kun haetaan

kytköksiä alueelliseen kehittämiseen ja ennakointitiedon jalkauttamiseen alueellisten ennakointielinten toimintaan.



Kuva 12. Ennakointifoorumin jäsenten ja varajäsenten alueellinen jakauma. Lähde: OPH.

Ennakointiryhmien jäsenille, varajäsenille ja ohjausryhmälle suunnatun kyselyn vastaajista 19 prosenttia vastaajista toimi jossain alueellisessa ennakointiverkostossa ja kolmannes osallistuu koulutuksen järjestäjän tai korkeakoulun ennakointiin (kuva 13). Ennakointiryhmien vastaajista, jotka osallistuivat alueelliseen ennakointiin, noin puolet (n=8) oli viestinyt tuloksista edes kerran. Asiantuntijaverkoston kyselyyn osallistujista myös kahdeksan henkilöä oli viestinyt tuloksista alueellisessa ennakointiverkostossa. Vastaajat tulivat seitsemän eri maakunnan alueelta. Vastaamatta jättäneiden edustuksellisuutta alueellisesti tai oppilaitosten ja koulutuksen järjestäjien omassa elimissä ei tiedetä.

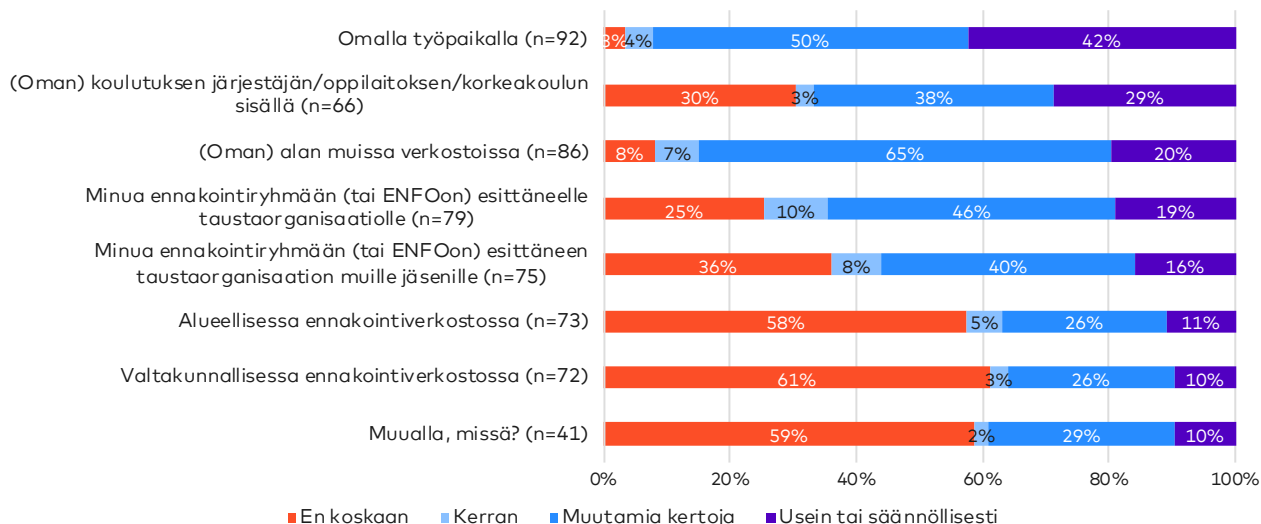


Kuva 13. Ennakointiryhmien jäsenten, varajäsenten ja ohjausryhmän jäsenten osallistuminen ennakointityöhön ja verkostoihin. Lähde: tammikuussa 2020 toteutettu arviointikysely.

Suuri osa alkuvuodesta 2020 ja vuonna 2018 toteutettujen kyselyiden vastaajista ja haastatteluihin osallistuneista ovat kertoneet tuovansa aktiivisesti omia verkostoja ennakointiryhmän työskentelyyn ja välittävät myös taustaorganisaationsa tietoa ennakointiryhmän hyödynnettäväksi. Tuloksia tuloksissa on hyvä muistaa, että kyselyyn vastasi ennakointiryhmien varsinaisista jäsenistä vain noin 40

prosenttia, eli todennäköisesti muutenkin aktiiviset jäsenet. Myös alkuvuodesta 2019 ennakkoinnin perusprosessin arviointikyselyn yhteydessä 68 prosenttia vastaajista kertoi viestineensä tuloksista sidosryhmilleen.

Oletko viestinyt Osaamisen ennakkointifoorumista ja/tai tuloksista? Valitse kannaltasi relevantit vaihtoehdot (n=93)

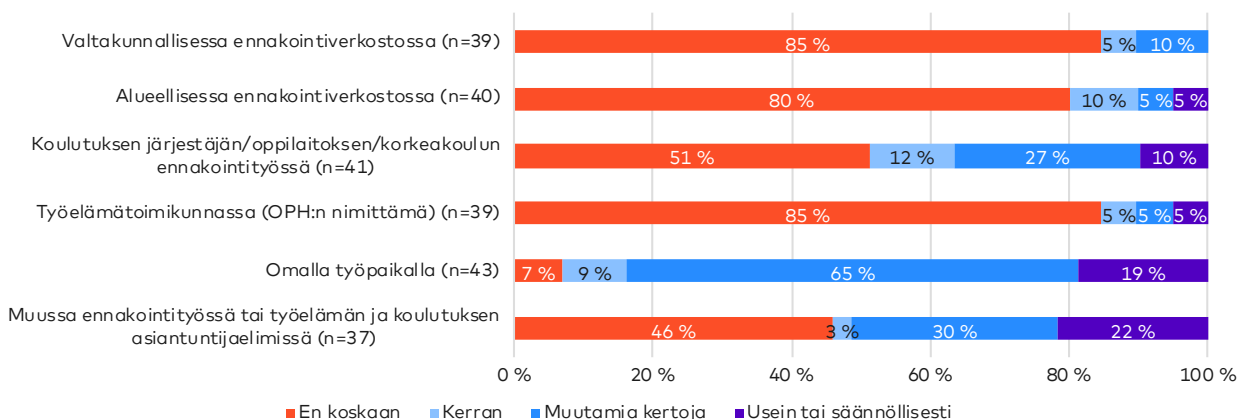


Kuva 14. Ennakkointiryhmien jäsenten, varajäsenten ja ohjausryhmän jäsenten omaehtoinen viestintä. Lähde: arviointikysely tammikuussa 2020.

Viestintää tehdään etenkin omalla työpaikalla ja oman organisaation sisällä. Eri vastaajaryhmien sisällä ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä johtuen vähäisistä vastaajamääristä. Osallistumisaktiivisuuteen peilaten voidaan kuitenkin arvioida, että tieto kulkee vähemmän korkeakoulutusken- tän sisällä. Samoin alueellinen ulottuvuus jää suppeaksi johtuen edustuksellisuudesta.

Asiantuntijaverkoston kyselyyn vastanneita oli vain 44. Vastaajien viestinnässä korostui myös omalla työpaikalla viestiminen.

Oletko viestinyt Osaamisen ennakkointifoorumista ja/tai tuloksista? Valitse kannaltasi relevantit vaihtoehdot (n=44)



Kuva 15. Asiantuntijaverkoston jäsenten omaehtoinen viestintä. Lähde: arviointikysely helmikuussa 2020.

Opetushallituksen virkamiesten rooli korostuu vielä tukiprosessien ylläpitäjänä. Oef:n rooli osana koulutusjärjestelmää on epämuodollisempi kuin koulutustoimikunta-aikana, jolloin koulutustoimikunnat käsitelivät opetussuunnitelmaperusteiden ja näyttötutkintojen perusteita. Tehtävästä oli perusteltua luopua ja nykyisessä järjestelmässä yhteys tulisi löytyä tutkinnon perustevalmistelijoiden (tiedonvaihto OPH:n sisällä, ml. työelämätoimikuntien sihteerit) sekä eri toimijoiden lausuntojen kautta. Erityisesti Opetushallituksen sihteerien vastuulla on toisaalta hyödyntää tietoa tutkintojen perustetyössä sekä viestiä tietoa kollegoille, jotka eivät ole itse mukana, mutta joiden vastuulla olevat tutkinnon perusteet ovat sihteerin ennakointiryhmässä edustettuina. Lisäksi tiedon tulisi välittyä muun muassa työelämätoimikunnille ja laajemmin verkostoyhteistyön kautta. Työelämätoimikuntien yhteyden voi arvioida vahvistuvan, kun myös niiden rooli on vakiintumassa vuoden 2018 uudistuksen jälkeen.

Sidosryhmien tietoisuuden Oef:sta voidaan arvioida parantuneen tulosten julkaisun jälkeen. Arvioinnin osana toteutettujen sidosryhmähaastattelujen perusteella tieto Osaamisen ennakointifoorumista ja keskeisistä julkaisuista on tavoittanut kansallisen ennakoinnin toimijoiden lisäksi varsin hyvin eri koulutuksen kehittämistehtävissä olevia. Työelämän osapuolten näkökulmasta tilannetta on karotettu arvioinnin osalta kuitenkin vain pintapuolisesti toimintaan osallistuneiden kautta sekä sidosryhmänäkökulmasta. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että tietoisuus on laajempaa koulutustoimijoiden ja kehittäjien parissa. Arvioinnin aikana on eri lähteistä vahvistunut näkemys, että etenkin yhteys yliopistoihin on heikompi. Alla yksi esimerkki:

"-- Toimin myös erilaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä koulutuksen kehittämis- ja tutkimusryhmissä. Huomaan, että esimerkiksi ammattikorkeakouluilla Oef:n tuloksia hyödynnetään paremmin kuin yliopistoissa - -. Yliopistonäkökulmaa olisi hyvä painottaa selkeämmin mahdollisella seuraavalla kaudella. Olennaista on myös, millaista seurantatutkimusta Oef:n tulosten hyödyntämiseen ja mahdolliseen tulevaan kauden liitetään - siis akateemista, korkeatasoista tutkimusta. Näiden huolellinen, ennakkoiva suunnittelu on myös erittäin tärkeää."

Ammatillisen koulutuksen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että yksittäiset edustajat vievät tietoa taustaorganisaatioille ja laajemmin alueille. Valtakunnallisesti koulutuksen järjestäjien edustajana AMKE taustaorganisaationa ja Opetushallitus ovat keskeisessä roolissa ammatillisen koulutuksen osalta. Korkeakoulusektorin näkökulmasta kenttä on vielä haastavampi niiden autonomisen aseman takia. Yhteys UNIFIn ja ARENE:n sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kautta näyttää vielä ohuelta. Näitä yhteyksiä tulisi vahvistaa. Eri koulutusasteiden johdon ja kehittäjien verkostoja voisi hyödyntää tehokkaammin. Eri sidosryhmäyhteyksien tunnistaminen ja tulosten jatkotyöstö myös ennakointiryhmissä on tärkeää toiminnan jatkuessa, jotta vaikuttavuutta saadaan aikaan.

Liite: Arvioinnin suositusten tiivistelmä ja vastuutahot

Suosituksia on jaoteltu seuraaviin kokonaisuuksiin a) Tavoitteiden ja tehtävien selkeys, b) Kokoonpano ja nimityskäytännöt, c) Ohjaus ja seuranta, d) Viestintä ja viestinnän mahdollisuudet ja e) Ennakointiprosessi. Taulukossa esitetyt vastuutahot ja toimenpiteet ovat alustavia, eli niitä tulisi tarkastella eri toimijoiden omista rooleista käsin.

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
Tavoitteiden ja tehtävien selkeys (a)				
Suositus 1: Koko ennakointifoorumille asetetut tavoitteet tulisi kirjata ja viestiä selkeästi, jotta ne kuvaavat konkreettisemmin tavoitteita ja sitä, mihin sillä pyritään vaikuttamaan. Tehtävänä koulutuksen ja työelämän vuoropuhelu ei ole riittävän kuvaava kertomaan siitä, mihin toiminnalla pyritään.	Tavoitteiden muotoilu yhdessä OPH:n ja OKM:n kanssa. Tavoitteiden viestintä mm. omissa taustaorganisaatioissa.	Kauden aikana: Puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden rooli korostuu tavoitteiden jatkuvassa viestinnässä.	Tavoitteiden muotoilu yhdessä OPH:n ja ENFO:n kanssa. Tavoitteiden viestintä läpi toimintakauden OKM:n hallinnon alla ja sidosryhmille.	Tavoitteiden muotoilu yhdessä OKM:n ja ENFO:n kanssa. Tavoitteiden viestintä läpi toimintakauden niin ennakointiryhmille, OPH:ssa sisäisesti kuin myös sidosryhmille.
Suositus 2: Ennakointiryhmien tavoitteita tulee konkretisoida seuraavalle toimikaudelle ja ennakointiryhmän toimintaa tulee johtaa näiden tavoitteiden kautta. (ks. jäsentelyehdotus raportista.)	Tehtävien muotoilu yhteistyössä OPH:n ja OKM:n kanssa. Tehtävien johtamisen seuranta ja arviointi.	Puheenjohtajien rooli korostuu tehtävien johtamisessa.	Tehtävien muotoilu yhteistyössä OPH:n ja ENFO:n kanssa.	Tehtävien muotoilu yhteistyössä OKM:n ja ENFO:n kanssa. Tehtävien viestintä, ohjaus, neuvonta sekä seuranta ja arviointi.
Kokoonpano ja nimityskäytännöt (b)				
Suositus 3: Alueellisen ennakkoinnin toimijoiden roolia tulisi vahvistaa Oef:n rakenteissa. Maakunnalliset ennakointiverkostot tulisi nivoa paremmin yhteen asiantuntijuuden hyödyntämiseksi.	Osana ENFO:n tehtäviä ennakointifoorumin ohjauksessa ja ennakointiprosessin koordinoinnissa. Mahdollisesti ohjausryhmän kokoonpanossa.	Huomioitava ennakointiryhmien omassa viestinnässä ja kokouskäytännöissä (esim. etäyhteydet, vierailut, aineistojen hyödyntäminen).	Huomioitava valtakunnalliseen ja alueita koskevan päätöksenteon ja päätöksenteon valmistelun prosesseissa ja verkostoissa.	Huomioitava ennakointiprosessin suunnittelussa, Oef:n viestinnässä ja mm. nimityskäytäntöjä tarkennettaessa.

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
<p>Suositus 4: Jäsenten nimityksissä tulisi varmistaa, että asiantuntemus vastaa toimialoja ja tavoitteita. Lähtökohtana nimityksissä tulisi olla, että asiantuntijuutta hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti, jotta tehtävät voidaan toteuttaa eri toimialojen tarpeet huomioiden. Jäsennimityksissä tulisi painottaa henkilön aktiivisuutta ja toimialojen tosiasiallista laajaa tuntemusta.</p>	<p>Nimityskäytäntöprosessia tarkistettaessa.</p>	<p>Asiantuntijoiden hyödyntämisessä osana tehtävien toteutusta.</p>	<p>Nimityskäytäntöprosessia tarkistettaessa.</p>	<p>Nimityskäytäntöprosessia tarkistettaessa ja toimeenpantaessa. Uusien jäsenten nimityksissä.</p>
<p>Suositus 5: Puheenjohtajien valintaprosessia tulisi uudistaa. Puheenjohtajan valinnassa keskeistä tulisi olla kyky ottaa laaja-alaisen ryhmän eri toimijat ja intressit huomioon, sekä mahdollisuus sitoutua ja panostaa tehtävään.</p>	<p>Nimityskäytäntöprosessia suunniteltaessa.</p>		<p>Nimityskäytäntöprosessia suunniteltaessa.</p>	<p>Nimityskäytäntöprosessia suunniteltaessa ja toimeenpantaessa. Tarvittavien muutosten tekeminen kauden aikana.</p>
Ohjaus ja seuranta (c)				
<p>Suositus 6. Ennakointifoorumin ohjaus- ja organisointimallia sekä siihen liittyviä vastuita tulisi selkeyttää: Kuvattava selkeämmin tehtävät, roolit ja vastuut niin sihteerien, puheenjohtajien, asiantuntijoiden kuin ennakointiryhmän jäsenten osalta, kuin myös ENFO:n jäsenten osalta, joilla on edustajia ennakointiryhmissä. Myös taustaorganisaatioiden roolia avattava osana kokonaisuutta.</p>	<p>Toimintakautta suunniteltaessa ja toiminnan arvioinnissa ja seurannassa. Oman roolin tiedostaminen taustaorganisaation jäsenenä.</p>	<p>Tehtävien ja vastuiden toteutumisen tarpeenmukainen itsearviointi kauden aikana.</p>		<p>Toimintakautta suunniteltaessa ja toimeenpantaessa mm. käytännön ohjeistuksessa ja viestinnässä. Huomioitava myös uusien jäsenten nimityksissä.</p>

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
<p>Suositus 7. Ennakointiryhmien tehtävänä olevaa aloitteiden ja suositusten antamista tulee edistää siten, että aloitteiden ja suositusten prosessi kuvataan selkeämmin ja seuranta tehdään myös tulevassa mahdollisessa johtamisrakenteessa täsmällisemmin.</p>	<p>ENFO:n käsittelyprosessin kuvaaminen ja aloitteiden seurannan kytkeminen osaksi ohjausta. ENFO:n jäsenten mahd. oman roolin tiedostaminen aloitteiden kohderyhmänä.</p>	<p>Aloitteiden ja suositusten selkeä kohdentaminen. Milloin tarkoituksenmukaista, seuranta ja jäsenten oman roolin vahvistaminen aloitteiden eteenpäin viejinä.</p>	<p>Oman hallinnon alan aloitteiden ja suositusten käsittely ja prosessin tulosten viestiminen.</p>	<p>Tarvittava tuki ja ohjaus ennakointiryhmille. Opetushallitukselle kohdennettujen suositusten käsittely ja prosessin tuloksen viestiminen.</p>
<p>Suositus 8. Ohjausryhmän ja ennakointiryhmien yhteyttä ja vuorovaikutusta olisi hyvä vahvistaa. Tähän liittyvänä yhtenä vaihtoehtona voisi olla ennakointiryhmien puheenjohtajien kiertävä osallistuminen ENFO:n kokouksiin.</p>	<p>Prosessi suunniteltava ENFO:ssa. Esim. vierailevat puheenjohtajat kokouksissa yhteisten tilaisuuksien lisäksi. Taustaorganisaationa toimivien ENFO:n jäsenten ennakointiryhmien tilan seuranta ennakointiryhmiin päin.</p>	<p>Prosessiin sisällytettävällä tavalla vuorovaikutus ENFO:n kanssa. Viestintä ENFO:n suuntaan mm. taustaorganisaation kautta.</p>		<p>Kuvataan malli, jolla myös OPH:n sihteerien, ennakointiasiantuntijoiden ja ENFO:n sihteerien kautta välitetään tietoa ryhmistä. Tarkennetaan myös tulevaan Oef:n itsearviointiprosessiin.</p>
<p>Suositus 9. Ennakointiryhmien johtamisen käytäntöjä tulisi vahvistaa. Huomiota on kiinnitettävä myös entistä enemmän työskentelytapojen mielekkyyteen, jotta eri toimijat sitoutuvat toimintaan laaja-alaisissa ennakointiryhmissä. Ennakointifoorumin toiminnassa tulisi määritellä tarkemmin se, miten jäsenten sitoutuneisuutta seurataan, ja toteuttaa tarkoituksenmukaiset jäsenten vaihdokset jouhevammin.</p>	<p>ENFO:n rooli ennakointiryhmien työn seurannassa (ml. omat taustaorganisaatioiden edustajien kuuleminen). Vuorovaikutusten paikkojen tunnistaminen.</p>	<p>Puheenjohtajien rooli osallistavien työtapojen suunnittelussa. Puheenjohtajien roolin vahvistaminen jäsenten osallistumisen seurannassa ja tarvittavien jäsenvaihdosten esittäminen.</p>		<p>Tarvittava tuki ja ohjaus ennakointiryhmille.</p> <p>Tarkennetaan myös tulevaan Oef:n itsearviointiprosessiin.</p>

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
Viestintä ja viestinnän mahdollisuudet (d)				
Suositus 10. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi yhdessä Opetushallituksen kanssa arvioida viestinnän kokonaisresursointi uudelleen tulevan toimikauden alussa.			Viestintäresurssin huomiointi toimeksiannossa.	Viestinnän organisoinnin suunnittelu OPH:n sisällä. Resurssin varaaminen eri kohderyhmät huomioidaan tiedon muotoiluun.
Suositus 11. Ennakointiryhmien ja Oef:n viestinnän suunnittelua tulisi edelleen kehittää. Myös ennakointiryhmien jäsenten omaa viestintää tulisi tukea ja vahvistaa.	Osana ENFO:n tehtäviä viestinnän seuranta ja oma rooli taustaorganisaation edustajana.	Ennakointiryhmien jäsenten oman viestintätehtävän esillä pitäminen ja suunnittelu tarpeen mukaisesti (esim. viestintäsuunnitelman tarkentaminen kohderyhmien osalta ja toiminnan edetessä.	OKM:n sisäisen viestinnän vahvistaminen hallinnon alalla.	Tarvittava tuki ja ohjaus ennakointiryhmille. Esim. viestintäsuunnitelmapohja ennakointiryhmille täydennettäväksi kauden aikana, Oef:n viestintäsuunnitelmassa mm. kohderyhmien tarkempi yksilöiminen.
Ennakointiprosessi (e)				
Suositus 12. Ennakointiprosessissa tulee huomioida, että prosessi ohjaa toimintaa koko kauden ajan. Ennakointiprosessi tulisi kytkeä ennakointiryhmien työhön ohjaavammin, vaikka ennakointiryhmille tuleekin jäädä liikkumavapautta toteuttaa tehtäviensä. Prosessin tulisi pitää sisällään esimerkiksi systemaattisemman mallin, jolla tunnistetaan mahdolliset ennakointitulosten aukkokohtat, ja täydentämiskeinot joko osana ennakointiryhmien työtä tai erillishankkeina.	ENFO:n tehtävässä seurata ja arvioida mm. sitä, kuinka ennakointiprosessin päivitykset heijastuvat tavoitteisiin ja tuloksiin.	Puheenjohtajien, ennakointiasiantuntijoiden ja sihteerien yhteistyö ja toiminnan viestintä ennakointiryhmille. Prosessin kytkentä kokouskäytäntöihin.		Ennakointiprosessin suunnittelu toimintakaudelle. Osallistujien perehdytys ja jatkuva tavoitteiden viestintä (mitä varten, kenelle ja miten tietoa hyödynnetään). Riittävän tietopohjan tarjoaminen (esim. tietoa nykytilasta ja koulutusjärjestelmästä). Toiminnan seuranta ja ohjaus.

owalg^{|||}group