

**"Nyt on varmistettava, miten
tässä päästään maaliin"**

OSAAMISEN ENNAKOINTIFOORUMIN
ULKOINEN ARVIOINTI

Väliraportti 29.3.2019 > 16.4.2019

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	11
2.1 TYÖN TULOKSET SUHTEESSA TEHTÄVIIN	11
2.2 TYÖN TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS	12
2.3 ENNAKOINNIN PERUSPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	13
2.4 TYÖN LAATU JA TULOSTEN VAIKUTTAVUUS	13
2.5 SUOSITUKSET	14
2.6 ULKOISEN ARVIOINNIN JATKO JA TUKI OEF:LLE.....	17
3 TYÖN TULOKSET SUHTEESSA TEHTÄVIIN	19
3.1 TAVOITTEENASETELU JA ORGANISOITUMINEN	19
3.2 ENNAKOINTIRYHMIEN TEHTÄVIEN TOTEUTUS	22
4 TYÖN TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS.....	26
4.1 PANOS AKTIIVISUUTENA	26
4.2 PANOS AIKANA JA KUSTANNUKSINA	33
5 ENNAKOINTIPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	35
6 TYÖN LAATU JA TULOSTEN VAIKUTTAVUUS	41
LIITE 1: ARVIOINNIN SUOSITUKSET JA VASTUUTAHOT	45

1 Johdanto

Osaamisen ennakointifoorumin (OEF) ulkoisen arvioinnin väliraportin johdannossa 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 toimikauteen eli vuoden 2020 loppuun. Ulkoisen arvioinnin toteuttaa Owl 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.

Käsillä oleva raportti on Osaamisen ennakointifoorumin ulkoisen arvioinnin väliarviointi. Loppuarviointi valmistuu joulukuussa 2020. Ulkoisen arvioinnin toteutukseen on kuulunut myös OEF:n itsearviointin suunnittelu ja tuki yhteistyössä OEF:n ohjausryhmän kanssa. OEF:n toiminnan ja ennakointiprosessin vaiheen vuoksi arviointisuunnitelman rakentuu kahdesta päävaiheesta: Ensimmäisessä eli väliarvointivaiheessa selvitetään organisoitumista, sitoutumista, tehtäväksiannon sisäistämistä ja odotuksia tuloksille. Tällöin ennakointiprosessin osalta voidaan jo arvioida toteutetun prosessin kulkua ja toteutusta (mm. menetelmät, organisointi, mielekkyys, työskentelyn anti, tulosten hyödyntäminen). Toisessa vaiheessa, väliraportin jälkeen, painopisteenä on työn tulokset sekä ennakointiprosessin kokonaisuuden arviointi ja kehittämistarpeet seuraavalle kaudelle.

Arviointisuunnitelmaa on käsitelty ja täydennetty vaiheittain: Alustava suunnitelma käsiteltiin syyskuussa 2018 erikseen ohjausryhmän kanssa ja yhteiskokouksessa ennakointiryhmien puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden kanssa. Tätä ennen on kuultu tilaajan edustajia ohjausryhmän arviointijaostoa. Lopullinen arviointisuunnitelma esiteltiin ohjausryhmän kokouksessa 22.11.2018, jolloin ulkoinen arviointi oli jo suunnitelman mukaisesti osin käynnistetty.

Osaamisen ennakointifoorumin toiminta on väliarvioinnin toteutusvaiheessa puolivälissä. Toiminnan ja ennakointiprosessin arvioinnissa on huomioitava, että ennakointityön painopisteenä on ollut muutosten tunnistaminen ja varsinainen koulutus- ja osaamistarpeiden arviointi on vasta käynnistynyt syksyllä 2018. Arvioinnin osana esitetty itsearviointin toteutus noudattaa kuluvaan kauden rytmitystä. Siten ulkoisen arvioinnin yhtenä lopputuloksena syntyy arviointisuunnitelma, jota voidaan soveltaa seuraavan ennakointifoorumin alusta alkaen itsenäisesti. Arviointia ohjaavina periaatteina on myös 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 kerrotaan osoitteessa <https://owalgroup.com/oef/>. Sivulla on myös nähtävissä ulkoisen arvioinnin tiedonkeruuseen kuuluneet kyselyt pdf-muodossa.

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 suositukset. Niitä taustoitetaan tarkemmin luvuissa 3, 4 ja 5. Luku 3 käsittelee Osaamisen ennakointifoorumin työn tuloksia suhteessa tehtäviin, sisältäen myös tavoitteenasettelun ja 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 ennakkoinnin 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 ja yhdeksästä eri aloja edustavasta ennakointiryhmästä. Lisäksi 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 sihteerinä toimivat Opetushallituksen virkamiehet. Ennakkointiryhmien jäsen ehdokkailta 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 verkostojen koko 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 yhteydessä ammatillisesti suuntautuneena koulutuksen asiantuntijaelimenä. Koulutustoimikunnista annetun asetuksen mukaan koulutustoimikuntajärjestelmä muodostui ohjausryhmästä, eri alojen koulutustoimikunnista sekä koulutustoimikuntien työtä täydentävistä määräaikaisista 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.
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 ennakointifoorumista 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 ennakointifoorumin ohjausryhmän, ennakointiryhmien puheenjohtajien, varapuheenjohtajien ja sihteereiden yhteistä tapaamista. Tapaamisten tavoitteena on kehittää osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ja mahdollistaa osaamis- ja toimialojen rajapinnoille syntyvän osaamisen tarkastelu. Ohjausryhmä voi osallistua kaikkiin ennakointiryhmille järjestettäviin ennakointiaktiviteetteihin.

Ennakointiryhmien tehtävät

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

1. Osallistua laadulliseen ja määrälliseen ennakointiin ja mahdollisiin erillisiin ennakointihankkeisiin, jotka liittyvät ennakointiryhmän tehtävään.
2. Analysoida ennakointitiedon 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 ennakointifoorumin toimintasuunnitelmassa toimikaudelle 2017–2020 (5.7.2017) 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 OKM:lle että OPH:lle.
- Korkeakoulutusta koskevat ehdotukset olisi hyvä toimittaa suoraan oman osaamis- ja toimialan koulutusta antaville korkeakouluille, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry:seen ja/tai Suomen yliopistot UNIFI ry:seen.
- Ennakointiryhmän aloitteet ja suositukset tulee toimittaa tiedoksi myös Osaamisen ennakointifoorumin ohjausryhmälle.¹
- 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 avattu ennakointiryhmien kokouksissa, minkä lisäksi toiminnan tueksi on tehty joitain erillisohjeita, 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 löydettyvä ennakoinnissa paikka, jossa tiivis yhteistyö työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa tuottaa selkeästi lisäarvoa koulutuksen kehittämiseen sekä koulutuksen ja työelämän kohtaannon parantamiseen. Osaamisen ennakointifoorumin ennakointisuunnitelmaan siihen sisältyviä keskeisiä osia ovat ennakkoinnin perusprosessi, VOSE-ennakoinnit, synteesihankkeet sekä teema- ja ilmiöhankkeet. Ennakoinnin perusprosessin kehittämisessä on hyödynnetty Aikuiskoulutuksen ennakointihankkeessa kehitettyä ns. Dynamo-mallia sekä kokemuksia VOSE-hankkeista.

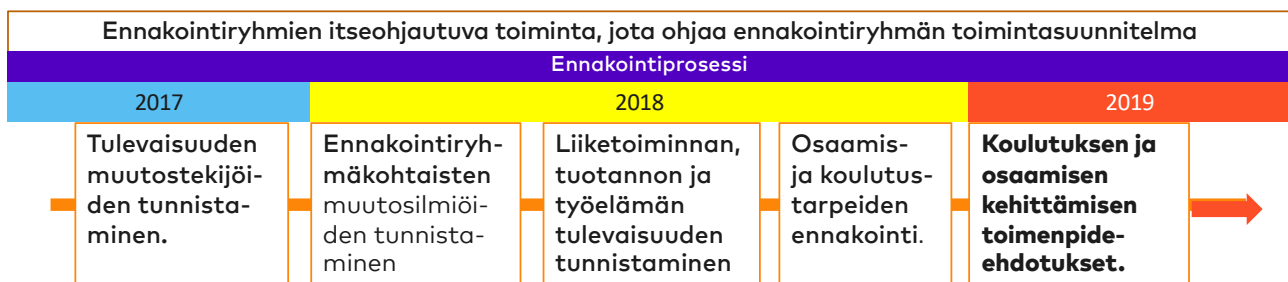
Osaamisen ennakointifoorumin ennakointisuunnitelmaan (14.6.2017) on kirjattu tehtävien lisäksi tarkemmin ennakointisuunnitelman lähtökohdia, joita ovat:

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

¹ Myös korkeakoulutusta koskevat ehdotukset tulisi toimittaa tiedoksi ohjausryhmälle. Kirjallista ohjeistusta tullaan päivittämään tämän osalta.

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 mukailien, ja koko OEF:n tavoitteena on tuottaa 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 3/2019 mennessä.

Ennakointifoorumin viestintä

Vuonna 2017 Opetushallitus valmisteli yhdessä Opetushallituksen viestinnän kanssa viestintäsuunnitelman, jota oli tarkoitus päivittää vuoden 2018 aikana. Viestinnän tavoitteena on tehdä Osaamisen ennakointifoorumia tunnetuksi ja kertoa toiminnasta, jotta tahot, joille toiminnassa tuotettu ennakointitieto on tarkoitettu, osaavat seurata Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ja löytävät tiedon helpommin. Suunnitelman mukaisesti tuloksista ja välivaiheen tuloksista on tiedotettu koko ennakointiprosessin ajan. Tavoitteena on ollut myös yleisen kiinnostuksen herättäminen OEF:n toimintaa kohtaan, jotta asiantuntijaverkostoihin kutsuttavat tietävät foorumista ja ovat motivoituneita ja innostuneita osallistumaan siihen, tuotettava tieto saa ansaitsemansa huomion, ja jotta sidosryhmillä on halukkuutta ja motivaatiota tukea tarvittaessa jatkossa foorumin ja ennakointiryhmien työtä. Lisäksi on haluttu varmistaa, että tiedonkulku ennakointiryhmien- ja ohjausryhmän jäsenten, Opetushallituksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kesken toimii. Suunnitelman mukaan tärkein tavoite on levittää ennakointifoorumin tuloksia, tulosten saaminen päätöksenteon käyttöön eri tasoilla:

- Tahot, joille ennakointitieto on tarkoitettu, osaavat etsiä sitä ja löytävät sen
- Tuotettua tietoa hyödynnetään päätöksenteon ja valintojen tukena
- Tuotettu tieto esitetään helposti omaksuttavassa ja houkuttelevassa muodossa.

1.3 Menetelmät ja aineistot

Arvioinnissa hyödynnetään Osaamisen ennakointifoorumin toiminnasta syntyviä aineistoja ja dokumentaatiota, joita täydennetään haastattelu- ja kyselyaineistoilla. Ulkoisen arvioinnin arviointisuunnitelmaa laadittaessa on tarkasteltu käytössä olevia aineistoja arvioinnin tehtäviä vasten. Ulkoisen arvioinnin tiedonkeruu tulee integroida mahdollisimman pitkälle OEF:n työsuunnitelman mukaiseen toimintaan.

Osana ulkoista arviointia on toteutettu ennakointiryhmien väliraportointia tukeva kysely lokakuussa 2018. Kysely kohdennettiin ennakointiryhmien puheenjohtajille, sihteereille, jäsenille, varajäsenille ja ennakointiasiantuntijoille. Kyselyyn saatiin 97 vastausta, mikä on kolmannes ennakointiryhmien toimijoista. Vastaajista puolet oli ennakointiryhmien jäseniä, vajaa kolmannes varajäseniä. Suurin vastaajajoukko edusti työnantajia ja yrittäjiä (29 %), toiseksi suurin vastaajajoukko edusti työntekijöitä (22 %). Ennakointiryhmäkohtaiset tulokset lähetettiin ryhmien puheenjohtajille ja sihteereille raportin koostamista varten. Tulokset lähetettiin vielä ennakointiryhmille ja niitä pyydettiin käsittelemään raportin tuloksia kokouksissaan. Kyselyn aineisto ja niistä muodostetut väliraportit on analysoitu osana ulkoisen arvioinnin aineistoa.

Ennakoinnin perusprosessin arvioinnissa on hyödynnetty erityisesti sitä varten toteutettua kyselyä, minkä lisäksi tietoa on täydennetty haastatteluilla. Ennakoinnin perusprosessia koskeva arviointikysely toteutettiin joulukuussa 2018. Yhteenvedot toimitettiin ennakointiyksikölle siten, että vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Tuloksia on käsitelty ennakointiyksikön edustajien haastatteluissa. Lisäksi arvioinnin käyttöön on saatu ennakointityöpajojen palautekyselyt ja osallistujatiedot. Ennakoinnin perusprosessia koskevaan kyselyyn saatiin 134 vastausta. Kohderyhmittäin tarkasteltuna kyselyyn vastasi 37 % ennakointiryhmien jäsenistä, 26 % varajäsenistä, 19 % asiantuntijaverkoston jäsenistä. Ohjausryhmän jäsenistä kyselyyn vastasi neljä. Puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia oli kyselyn vastaajissa yhteensä neljä. Sihteereistä vastasi viisi ja ennakointiasiantuntijoista kolme.

Ohjausryhmälle on toteutettu oma kysely maaliskuun 2019 alussa. Vastauksia saatiin 10. Vastauksen anonymiteetin turvaamiseksi taustatietoja ei avata enempää.

Haastatteluja on toteutettu seuraavasti:

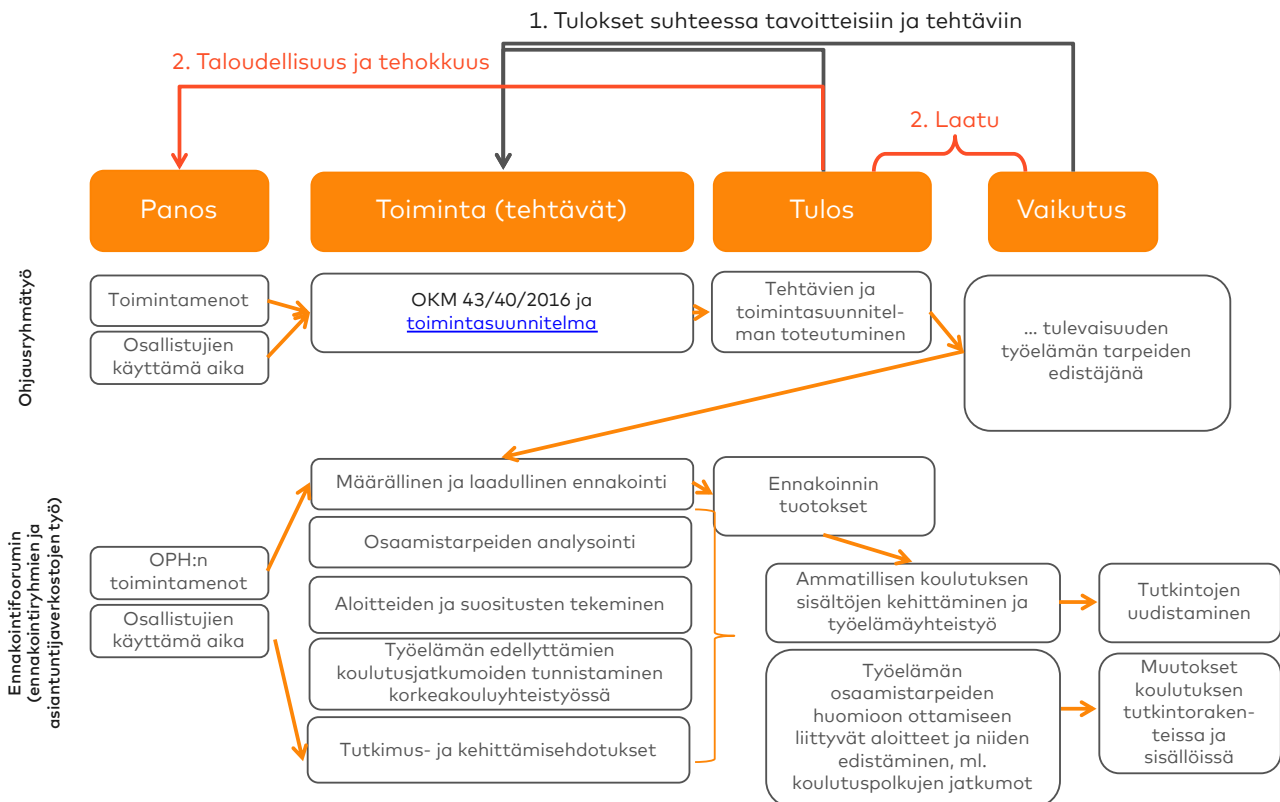
- Ennakointiryhmien sihteerien haastattelupyyntöihin vastasi seitsemän, ja haastattelut on toteutettu elokuun 2018 ja helmikuun 2019 välisenä aikana.
- Ennakointiryhmien kaikille puheenjohtajille toimitettuun haastattelupyyntöön vastasi neljä, ja haastattelut on toteutettu helmikuussa 2019.
- Opetushallituksen ennakointiyksiköstä on haastateltu seitsemän henkilöä, eli yksikön päällikön lisäksi kaikki ennakointiasiantuntijat.
- Eri ennakointiryhmistä lähetettiin haastattelukutsu yhteensä 15 jäsenelle. Haastatteluista toteutui neljä.
- Ohjausryhmän sihteereistä ja ohjausryhmän jäsenistä on haastateltu yhteensä viisi henkilöä.

Osana ulkoista arviointia on lisäksi fasilitoitu ohjausryhmän, puheenjohtajien, sihteerien ja ennakoitiasiantuntijoiden yhteiskokous 8.2.2019. Työpajassa käsiteltiin tiedonkeruun tuloksia ja pohdittiin ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tilaisuudessa oli edustus kaikista ennakoitiryhmistä.

Tiedonkeruuseen ja osana arviointisuunnitelmaa on hyödynnetty seuraavia tilaisuuksia ohjausryhmäkeskusteluiden lisäksi: Syyskuussa pidetty ohjausryhmän, puheenjohtajien, sihteerien ja ennakoitiasiantuntijoiden yhteiskokous: Tilaisuudessa käsiteltiin arviointisuunnitelmaa ja väliraportin tiedonkeruun suunnittelua. Lisäksi tilaisuudessa oli ennakoitiryhmien omien hyvien käytäntöjen esittely ja keskustelua. Osallistuminen 22.2. pidettyyn ennakoitiryhmäkohtaiseen viidenteen työpajaan. Osallistuminen mahdollisti ennakoitiryhmän jäsenten kassa vapaamuotoisia keskusteluja ja havainnoinnin.

Työ jatkuu väliraportin jälkeen. Tiedonkeruuta on kuvattu arviointisuunnitelmassa, jota tarkennetaan väliraportin jälkeen. Arvioinnin edistymisestä ja havainnoista viestitään ohjausryhmälle säännöllisesti.

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



Kuva 2. Arvioinnin viitekehys.

2 Arvioinnin johtopäätökset ja suositukset

Luvussa on esitetty arvioinnin johtopäätökset arvioinnin tehtävien mukaisesti ja esitetty lyhyemmän ja pidemmän aikavälin suositukset Osaamisen ennakointifoorumin kehittämiseksi. Lisäksi kuvataan ulkoisen arvioinnin jatkoa vuoteen 2020 saakka ja ehdotuksia täydentävälle tiedonkeruulle.

2.1 Työn tulokset suhteessa tehtäviin

Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ohjaava ennakointiprosessi on suunniteltu tarkkaan, ja vaikka näkemykset toimintatavasta vaihtelevat, ennakointiprosessin nähdään itsessään tuovan jä-mäkkyyttä ennakointitoimintaan. Osaamisen ennakointifoorumin ennakointisuunnitelmaan (14.6.2017) kirjatut lähtökohdat (ks. s. 7) ovat käytännössä toteutuneet ennakoinnin perusprosessin edettyä viimeiseen vaiheeseen. Heikoiten toteutuu tulosten viestintä ja sitä kautta tulosten hyödyntäminen.

Vaikka ohjausryhmän rooli tunnistetaan toiminnan raamien määrittelyssä, se ei ole ennakointiryhmille näkyvä toimija. Ohjausryhmän ei tunnisteta toimivan laajemmin tiedonvälittäjänä ennakointiryhmiin päin, ja yhteys OKM:n sisällä nähdään ennakointiryhmien näkökulmasta ohuena. Opetushallituksen ennakointiyksikkö on ohjannut ja koordinoitunut ennakointiprosessia. Myös yksikön resurs-sien takia tulosten raportointi ja viestinnän näkökulma on jäänyt vielä odotuksia vähäisemmäksi.

Ennakointiprosessi on ollut niin vahvana OEF:n toiminnan taustalla, että ennakointiryhmien omaehtoisen toiminnan ohjaus on jossain määrin jäänyt vähemmälle huomiolle, mikä heijastuu myös ennakointiryhmien oman toiminnan tavoitteellisuuteen. Ennakointiryhmien oma toiminta ja ennakoinnin perusprosessi ovat olleet usein varsin irrallisia. Odotuksia ja tavoitteita ennakointiryhmille ei koeta riittävän selkeinä. Epäselvyyttä ilmenee ennakointiryhmien perustehtävissä, mm. siinä, milloin, miten ja kenelle aloitteita, suosituksia ja kehittämisehdotuksia tehdään.

Ennakointiryhmien edustajat arvioivat työelämän muuttuvien osaamistarpeiden analysoinnin ja osallistumisen laadulliseen ennakointiin toteutuvan työsuunnitelmien mukaisesti. Ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen välisten toimintatapojen kehittäminen, vuoropuhelu ja koulutusjatkumoiden tarkastelu ei ole toteutunut odotetusti vielä kaikissa ennakointiryhmissä. Orientaatio aloitteiden, suositusten ja kehittämisehdotusten omaehtoiselle tekemiselle ennakointiryhmissä vaihtelee vielä paljon. Vuodenvaihteeseen 2019 mennessä kuusi ennakointiryhmää on tehnyt erilaisia aloitteita tai lausuntoja, viisi on tehnyt ehdotuksen VOSE-hankkeeksi.

Verrattuna OEF:ää edeltävään koulutustoimikauteen, toiminta näyttää vähintään yhtä aktiiviselta tehtyjen aloitteiden tai kannanottojen osalta. Koulutustoimikuntajärjestelmän toimikauden väliraportointiaikaan puolella koulutustoimikunnista ennakoiti oli johtanut konkreettisiin toimiin. Vertailtavuutta hankaloittaa se, että koulutustoimikuntia oli 26, kun ennakoitiryhmiä on nyt yhdeksän. Myös ennakoitiprosessin rytmityksen näkökulmasta, loppuvuodesta 2018 toteutetun viiden työpajan jälkeen, koulutuksen ja osaamisen kehittäminen ajankohtaistuu. Tämän huomioiden, tuloksia voidaan pitää prosessin mukaisina. Toimijoiden omat odotukset tuloksille ovat kuitenkin tätä suuremmat.

2.2 Työn tehokkuus ja taloudellisuus

Arviointiin kuullut ennakoitiryhmien edustajat arvioivat osallistumisaktiivisuuden varsin hyväksi. Suuri osa kokee tuovansa aktiivisesti omia verkostoja ennakoitiryhmän työskentelyyn ja hyödynnettäväksi sekä välittää myös taustaorganisaationsa tietoa ennakoitiryhmän hyödynnettäväksi. Osallistujajoukko on kuitenkin jossain määrin jakautunut aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivisuutta laskevin tekijöinä on tunnistettu ennakoitiprosessin kesto, sen työllistävyys ja se, etteivät kaikki ole nähneet prosessin tavoitetta ja sen myötä syntyviä tuloksia selkeinä. Tämä on voinut heikentää etenkin elinkeinoelämän osallistumisastetta.

Toimijoiden sitoutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat ennakoitiryhmien puheenjohtajat, joiden toiminnassa on eroja. Ennakoitiryhmien varajäsenten osallistuminen ennakoitiryhmien omaan työhön on toteutunut vaihdellen. Asiantuntijaverkoston osallistuminen on jäänyt ennakoitiprosessin varaan, ja vaikka osallistumisen nähty rikastuttaneen prosessissa syntyvää aineistoa, asiantuntijaverkoston hyödyntämistä ei koeta vielä riittäväksi.

Tähän mennessä, eli vuodesta 2017 maaliskuuhun 2019, kertynyt kokonaispanostus OEF:n toimintaan on arviolta 1–1,2 miljoonaa euroa. Opetushallituksen toiminta OEF:n moottorina sekä ennakoitiprosessi ja siihen osallistuneet asiantuntijat ovat olleet merkittävät panostukset. Koulutustoimikuntajärjestelmän vuotuinen laskennallinen kokonaiskustannus oli noin 1,2–1,3 miljoonaa euroa. Siihen nähden tavoite, että Osaamisen ennakoitifoorumia tulee toimimaan lähtökohtaisesti samansuuruisilla tai pienemmillä resursseilla kuin aiempi koulutustoimikuntajärjestelmä, on toteutunut.

Tehokkuuden odotukset liittyvät pitkän ennakoitiprosessin myötä syntyvien tulosten hyödynnettävyyteen. Koulutustoimikuntakauteen verrattuna ennakoitiprosessi on ollut ohjattua ja tarkkaan suunniteltua ja odotukset prosessissa syntyville tuloksille ovat varsin suuria. Ristiriita odotusten suhteen syntyy siitä, että ennakoitiryhmien oma toiminta on ollut vielä suuntaa etsivää ja prosessiin on käytetty runsaasti aikaa ja resursseja, eikä tuloksia olla vielä väliarviointiaikaan merkittävästi julkaistu. Väliarvioinnin ajankohdassa ei ole mielekästä tehdä tilinpäätöstä panosten ja tulosten osalta. Se, kuinka toimintaa ohjataan ja toteutetaan ennakoinnin perusprosessin päätyttyä ja

ennakointiryhmien omaehtoisien, toimintasuunnitelman mukaisen toiminnan merkityksen kasvassa, tulee ratkaisemaan, kuinka vaikuttavaa toiminta on. Tehokkuuden osalta ristiriita syntyy myös siitä, että ennakointiryhmät kaipaavat vahvempaa tavoitteenasettelua ohjausryhmältä.

2.3 Ennakoinnin perusprosessin käytännön toteutus

Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa on ohjannut ennakoinnin perusprosessi, jonka erilliset vaiheet ovat toteutuneet pääosin tavoitteiden mukaisesti. Ennakointiprosessin käytännön toteutus jakaa näkemyksiä, mutta suuri osa arvioinnin tiedonkeruuseen osallistuneista kokee ennakointiprosessin työtavat mielekkäiksi. Myös työpajojen määrään ollaan pääosin tyytyväisiä, minkä lisäksi työpajatyöskentely on koettu tarkoituksenmukaisena. Ennakoinnin perusprosessia koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä. Prosessi on ollut pitkälti systemaattinen ja sen nähdään ohjaavan Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa. Arvioita parantaa kokemus siitä, että työpajojen teemat ovat prosessin edetessä konkretisoituneet ja kiinnittyvät enemmän tähän hetkeen.

Silti merkittävää kritiikkiä ilmenee, ja tämä liittyy mm. prosessin keston ja lähtökohtaan "aloittaa alusta", kun eri tahojen tuottamaa tietoa olisi voinut hyödyntää toiminnan pohjana. Kritiikki kohdistuu myös prosessin raskauteen ja pitkäkestoisuuteen ja osin tiedon luonteeseen. Ennakointiprosessin lähtökohdista eniten arvostelua saavat skenaariot, jotka ovat jääneet osalle irrallisiksi ja epäselviksi. Syntyneen tiedon luonteen näkökulmasta on haasteena nostettu esiin paikoin vähäiset vastaajamäärät toimialoilla sekä vastaajien asiantuntijuus ja orientoituminen ennakointityöhön. Epäilyä ilmenee sen suhteen, heijastuuko myös jäsenten tausta ristiriitaisina odotuksina suhteessa edunvalvontaan ja pidemmän tähtäimen ennakointiin; uskalletaanko nähdä tulevaisuutta, jolla voi olla negatiivinen vaikutus omaan toimialaan. Tämä koskee myös ennakointiryhmien työskentelyä.

Osaamisen ennakointifoorumin ohjauksessa on korostunut ennakointiprosessin koordinointi. Kuten edellä todettu, ennakointiprosessin ja ennakointiryhmien omaehtoisien toiminnan ison kuvan hahmottaminen on jäänyt osalle toimijoista etäiseksi, mikä on myös syönyt motivaatiota osallistua toimintaan. Osallistumisaktiivisuus taas on aiheuttanut toisaalta katvealueita ja heijastuu myös prosessissa syntyvään tietoon. Prosessissa syntyneen tiedon tulkinta on vasta käynnistymässä, ja siihen tulisi panostaa OEF:n toiminnan loppukaudella. Prosessissa syntyneestä tiedosta tulisi muun muassa tarkastella, kuinka alkuvaiheessa tunnistettut teemat näkyvät prosessin loppupäässä, ja mikä merkitys mahdollisilla puutteilla on tiedon hyödynnettävyyden kannalta.

2.4 Työn laatu ja tulosten vaikuttavuus

Työn laatua arvioidaan laadun kokemuksen kautta. Laadun kokemus vaihtelee. Kriittiset arviot koskevat ennakointiprosessissa syntyvän aineiston kattavuutta, konkreettisuutta ja hyödynnettävyyttä eli myös informaation muotoilua. Kritiikkiä on annettu siitä, etteivät prosessissa syntyneet yhteenvedot ja raportit ole palvelleet tiedotustarpeita ja tiedon muotoilu omiin tarkoituksiin on

ollut aikaa vievää. Vaikka valmiiksi pureskellun aineiston tuottaminen eri tarkoitukseen voikin olla haastava tehtävä, viestinnän tukeen on tunnustettu kehittämisen tarpeita ja sen osuuteen ei ole varauduttu riittävästi OEF:n ensimmäisellä puoliskolla. Toisaalta prosessin edetessä tulosten jatkotyöstäminen omaehtoisesti korostuu, samoin niiden pohjalta työstettävien aloitteiden, suositusten ja kehitysehdotusten teko. Käytännössä ennakoitiprosessissa on syntynyt aineistoja pitkin matkaa ja tiedonkeruun perusteella jäsenet ovat tietoa myös hyödyntäneet.

Ennakointiryhmien laaja-alaisuus nähdään usein rikkautena, mutta se hankaloittaa ammattiryhmäkohtaista osaamistarpeiden ennakoitua ja kehittämiskohteiden tunnistamista. Ennakointiprosessissa on mahdollistettu laaja ja osallistava tapa tuottaa ennakoitietoa, mutta lähestymistapa nähdään myös haavoittuvaiseksi syntyvän tiedon osalta – etenkin jos toimijat ja toimialat eivät ole osallistuneet prosessiin aktiivisesti. Ennakointitiedon merkitys muodostuu yhteistulkinnassa ja tiedon jalostamisessa, joka on vasta käynnistymässä.

Vaikuttavuuden kannalta ennakoitifoorumien viestintä niin prosessista kuin tuloksista on keskeisessä osassa. Tämä on toteutunut arviointihetkellä heikosti. Myös taustaorganisaatioiden ja sidosryhmien tietoisuus on arvioitu heikoksi vielä ennen varsinaisten tulosten julkistamista. Toiminnan tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen heijastuu myös näkemys siitä, ettei ohjausryhmä ole tuottanut näkemyksiä ennakoitiprosessin tuloksista niiden hyödyntämisestä.

Sitoutuneet toimijat ovat käyttäneet ennakoitiprosessin mukaiseen toimintaan merkittävästi aikaa ja suuri osa kokee käytetyn ajan vastaavan siitä saatuja hyötyjä. Osaamisen ennakoitifoorumien olemassaoloa ei myöskään ole kyseenalaistettu. Osaamisen ennakoitifoorumien loppuajaksi osoittaa, kuinka tuloksellista ja vaikuttavaa työ lopulta on. Keskeistä on, miten prosessissa syntyvää tietoa voidaan hyödyntää ja kuinka sitä rikastetaan suhteessa ryhmän osaamiseen ja laaja-alaisuuteen. Ryhmissä on eroja orientoitumisessa työhön ja tätä täytyisi yhdenmukaistaa ohjauksella.

2.5 Suositukset

Suosituksia on jaettu käynnissä olevan Osaamisen ennakoitifoorumien kaudelle ja pidemmän aikavälin suosituksiin. Ne on koottu myös raportin lopuksi taulukkoon, jossa on alustavasti kuvattu eri vastuutahot ja toimet niihin vastaamiseksi. Niiden tarkempaa tarkastelua tulisi tehdä eri toimijoiden, eli ohjausryhmän, puheenjohtajien, sihteerien ja ennakoitiasiantuntijoiden, taholta.

Suosituksia Osaamisen ennakoitifoorumien kuluvalle kaudelle

Toiminnan tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen heijastuu ennakoitiryhmien edustajien näkemys siitä, ettei ohjausryhmä ole tuottanut näkemyksiä ennakoitiprosessin tuloksista ja niiden hyödyntämisestä. Ohjausryhmältä kaivataan selkeämpiä toimeksiantoja, motivointia ja ohjausta ennakoitiprosessin tulosten käsittelyyn ja hyödyntämiseksi. Aloitteiden ja suositusten tekeminen

edellyttää työelämän osaamistarpeiden ja koulutuksen seurantaan sekä aktiivisuutta kaikilta ennakkointiryhmän jäseniltä. Tämän korostaminen ja prosessissa syntyneen tiedon parempi hyödyntäminen OEF:n loppuajalla on keskeistä ja sitä tulisi ohjata vielä voimallisemmin ohjausryhmän taholta ja toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Suositus 1: Ohjausryhmän tulisi avata odotuksia ja tulosten hyödyntämistä ennakkointiryhmille sekä kerrata myös ennakkointiryhmien tehtävät ja tavoitteet: Mitä ennakkointiryhmiltä odotetaan ja miten esimerkiksi aloitteita, suosituksia ja kehittämisohjeita suunnataan.

Suositus 2: Ennakkointiryhmien tulisi tarkentaa työsuunnitelmia siitä näkökulmasta, kuinka ennakkointiprosessissa syntyvää tietoa tullaan hyödyntämään. Tiedon hyödyntämistä tulee seurata ja siitä tulee antaa palautetta.

Suositus 3: Ohjausryhmän tulisi selkeämmin avata, kuinka tuloksia hyödynnetään ohjausryhmän toimesta sekä opetus- ja kulttuuriministeriön toimialalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi huolehtia, että tieto Osaamisen ennakkointifoorumista ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksista kulkee myös OKM:ssä.

Laajempien sidosryhmien tavoittaminen edellyttää myös eri hallinnonaloilla tehtävän työn näkyväksi tekemistä ja yhdyspintojen tunnistamista. Tätä tukemaan on esitetty esimerkiksi tulevaisuuden työn ja osaamisen kohtaaminen -tilaisuuksia (OKM, TEM, VM).

Suositus 4: Ennakkointiryhmien tulisi arvioida ennakkointitiedon hyödynnettävyyttä ja täydentämisen tarpeita sekä kytkeä asiantuntijaverkostoa tarpeen mukaan prosessiin. Tähän on esitetty esimerkiksi kuulemisia, pienryhmätyöskentelyä ja omia kyselyitä. Lisäksi tulisi pohtia, milloin on tarvetta ennakkointiryhmien rajapintatyöskentelylle eli eri ryhmiä läpileikkaavien teemojen käsittelylle.

Suositus 5: Ennakkointiryhmien työskentelyyn tulisi tarjota ohjausta, tukea ja hyvien käytäntöjen jakamista myös Opetushallituksen omassa toiminnassa, kuten sihteerien ja ennakkointiasiantuntijoiden yhteisissä palaverissa. Opetushallituksessa huomiota tulee kiinnittää yksiköiden keskinäiseen tiedonvaihtoon, jotta tieto ja näkemys toiminnasta ja linja on yhteinen. Lisäksi työtä tulisi jatkaa puheenjohtajien, ennakkointiasiantuntijoiden, sihteerien ja ohjausryhmän yhteiskokouksissa tai vastaavissa foorumeissa.

Suositus 6: Ennakkointiryhmien tulisi osaltaan huolehtia ryhmien jäsenyyksien ajantasaisuudesta. Passiivisille jäsenille tulisi muistuttaa eroamiskäytännöstä. Passiivisten jäsenten vaihtamiseksi tulisi käydä keskustelua myös taustaorganisaatioissa.

Suositus 7: Ennakkointiprosessissa syntyvää tietoa tulisi muotoilla siten, että toimintaa voidaan tehdä näkyväksi myös OEF:n ulkopuolella. Tiedon parempi muotoilu tukisi ennakkointiryhmien työtä ja omaehtoista viestintää. Tähän tarvitaan viestinnällistä tukea tiedon visualisointiin ja tiedon muotoiluun.

Suositus 8: Myös ennakointiryhmien jäsenten omaa roolia tulisi painottaa tulosten hyödyntämisessä, viestinnässä ja yhteyksissä sidosryhmiin. Auki tulisi puhua myös se, että jäsenet sitoutuvat välittämään tuloksia omassa työssään ja verkostoissaan; tulisi tunnistaa omat ja taustaorganisaation näkökulmat ja toisaalta sidosryhmät, joita tavoittaa ennakointiryhmänä. Kunkin jäsenen tulisi miettiä, miten viedä tietoa osaltaan eteenpäin. Asiakkaina ja hyödyntämisen näkökulmina mm. paikalliset toimijat, koulutusasteiden yhteistyön edistäminen, työelämätoimikunnat, työelämätoimijat ja päättäjät.

Suositus 9: Ohjausryhmän oman toiminnan kehittämiseksi sen tulisi arvioida toimintaansa vahvemmin tehtäviensä kautta, minkä tulisi näkyä esimerkiksi vuosiraportoinnissa.

Ohjausryhmätyöskentelyn tehostamiseen on esitetty teemoitettuja kokouksia ja esimerkiksi asialistaan valmiiksi tehtyjä pohjaesityksiä, joihin ohjausryhmän edustajat voivat tutustua ja joihin on mahdollisuus ottaa kantaa etukäteen.

Pitkän aikavälin suositukset

Seuraavan mahdollisen kauden valmistelutyössä tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin arvioinnissa jo nousseisiin tekijöihin. Toimenpiteitä tulee painottaa hieman riippuen foorumia ohjaavasta prosessista.

Suositus 10: Seuraavan mahdollisen kauden valmistelut tulee käynnistää hyvissä ajoin siten, että kauden käynnistyessä pelisäännöt ja ohjeistukset ovat pitkälti valmiina ja tukiprosessit suunniteltuna. Tämä tarkoittaa myös selkeämpää eri toimijoiden roolien ja vastuiden kuvauksia ja arvioita tarvittavista resursseista. Prosessiin tulisi kirjoittaa mm. auki, miten kokoukset sidotaan osaksi ennakointiprosessia ja mikä on ennakointiryhmän kokouksien anti toimikauden päätyttyä. Viestintään ja tiedon muotoiluun tulisi varata erilliset resurssit.

Suositus 11: Alustavien tulosten perusteella ennakoinnin perusprosessin tuoma tuki nähdään tarpeellisena verrattuna koulutustoimikuntien aikaan. Nyt toteutetussa prosessissa on luotu pitkän aikavälin ennakoinnin pohjatyötä. Eri toimijoiden tuottamaa ennakointitietoa toivotaan hyödynnettävän laajemmin mahdollisessa tulevassa prosessissa. Tätä tukemaan tulisi harkita ennakointidatan ohjaus- tai hallintatyökalun / visuaalisen raportointityökalun kehittämistä.

Suositus 12: Osallistujajoukon asiantuntemus tulisi varmistaa ja jäsenten nimeämiskäytännöllä tulisi harkita sen osalta, saadaanko nykyisellä kolmikantaisella nimeämiskäytännöllä riittävää osaamista ja motivoituneita toimijoita kokoonpanoon. Osaamisen varmistamiseksi tulisi tukiprosessina tarjota koulutusta ennakointiin ja varmistaa vaihtuvien jäsenten perehdytys. Myös omien taustaorganisaatioiden vahvempaa tukea tulisi painottaa.

Suositus 13: Väliarvioinnissa ei oteta kantaa ennakointiryhmien määrään ja niihin kuuluviin toimialoihin, mutta ryhmien koostumusta on syytä arvioida uudestaan ennen uuden kauden alkamista. Tällöin kokonaisuudessa tulisi huomioida myös toimialojen vahvemmat yhteydet koulutuspolkujen jatkumoiden näkökulmasta sekä aluekehittämisen toimijoihin.

2.6 Ulkoisen arvioinnin jatko ja tuki OEF:lle

Uloisen arvioinnin toisessa vaiheessa Osaamisen ennakointifoorumin loppuajalle arvioinnin painopisteenä tulee olemaan työn tulokset sekä ennakointiprosessin kokonaisuuden arviointi ja kehittämistarpeet seuraavalle kaudelle. Tällöin painopisteenä on myös vaikuttavuuden arviointi sidosryhmien näkökulmasta. Kehittävän arvioinnin periaatteella arviointia suunnataan havaintojen perusteella. Arvioinnin etenemistä ja tuloksia käsitellään väliraportin jälkeen ohjausryhmässä.

Suositusten mukaan ennakointiryhmien tulisi tarkentaa työsuunnitelmia siitä näkökulmasta, kuinka prosessissa syntyvää tietoa tullaan hyödyntämään. Ulkoinen arviointi voi syksyllä 2019 tehdä analyysin työsuunnitelmista ja toteuttaa yhdessä ohjausryhmän, ennakointiryhmien puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden kanssa tilaisuuden, jossa analysoidaan työn edistymistä ja tarvittavia muutosliikkeitä vielä käynnissä olevalla kaudella ja tulevaa kautta silmällä pitäen. Lisäksi arvioinnissa voidaan alustavien tulosten perusteella fokusoida esimerkiksi kolmeen ennakointiryhmään, joiden toiminnasta on tunnistettavissa hyviä käytäntöjä ennakointiryhmien tehtävien toteutukseen ja prosessissa syntyvän tiedon hyödyntämiseen. Arvioinnissa tullaan kiinnittämään huomiota myös siihen, miten Osaamisen ennakointifoorumin asema opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksellä asetettuna elimenä on vaikuttanut toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Vertailua voidaan tehdä aiempaan arviointiin koulutustoimikuntajärjestelmän vaikuttavuudesta.

Arviointi etenee arviointisuunnitelman mukaisesti seuraavasti:

- Loppuvuosi 2019: Kysely ennakointifoorumille koskien ennakointiprosessia ja toimintaan panostusta. Täsmällinen ajankohta arvioidaan yhdessä ohjausryhmän kanssa, jotta se ajoittuu ennakointiprosessin näkökulmasta oikea-aikaisesti.
- Tulevat haastattelut pitävät sisällään viestinnän, potentiaalisten hyödyntäjien ja limittäisen työn näkökulmia; mm. tutkintotoimikuntien edustajia, muun ennakointityön edustus ja taustaorganisaatioiden haastatteluja. Lisäksi voidaan toteuttaa edellä mainittuja ennakointiryhmäkohtaisia tarkasteluja ja kytkeä niihin valikoitujen ennakointiryhmien edustajien haastatteluja.
- Arvioinnin loppuraportin ensimmäinen versio toimitetaan työsuunnitelman mukaisesti maaliskuussa 2020. Raportissa tuodaan yhteen arvioinnin tulokset ja tuotetaan näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi.
- Keväällä 2020 toteutetaan täydentävä tiedonkeruu, jolloin aineistopohjaisesti toteutetaan täydentäviä haastatteluja arviointikysymyksiin vastaamiseksi ja päivitetään dokumenttianalyysi. Lisäksi suunnitellaan ennakointiryhmien loppuraportointi, jotta ohjeistus ennakointiryhmien itsearviointiin ja sen käsittelyyn on saatavilla hyvissä ajoin.

- Marraskuussa 2020 kootaan ja analysoidaan ennakointiryhmien loppuraportit. Arvioinnin loppuraporttia päivitetään ennakointiryhmien itsearviointitiedolla.
- Joulukuussa 2020 päivitetään ja viimeistellään arvioinnin loppuraportti, jossa tuodaan esiin tulokset, näkökulmia toiminnan kehittämiseksi sekä itsearviointisuunnitelma, jota voitaisiin soveltaa mahdollisella seuraavalla Osaamisen ennakointifoorumin kaudella.
- Joulukuussa 2020: Raportin ja kehittämissuositusten käsittely ja tuki jatkotoimenpiteiden suunnitteluun. Käsittely on arviointisuunnitelmassa ehdotettu toteutettavan yhteistyössä ohjausryhmän, ennakointiryhmien puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteisessä tilaisuudessa.

3 Työn tulokset suhteessa tehtäviin

Luvussa käsitellään arvioinnin tavoitteiden mukaisesti OEF:n työn tuloksia suhteessa säädettyihin tehtäviin. Ensin avataan tavoitteenasettelun näkökulmaa, minkä jälkeen käsitellään koko OEF:lle asetetut tehtävät ja niiden toteutuminen väliarviointivaiheessa.

3.1 Tavoitteenasettelu ja organisoituminen

Keskeiset havainnot

- Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa ohjaava ennakointiprosessi on suunniteltu tarkkaan ja vaikka näkemykset toimintatavasta vaihtelevat (ks. luvut 5), ennakointiprosessin nähdään itsessään tuovan jämäkkyyttä ennakointitoimintaan.
 - Vaikka ohjausryhmän rooli tunnistetaan jossain määrin toiminnan raamien määrittelyssä, ohjausryhmä ei ole ennakointiryhmille näkyvä toimija.
 - Ennakointiprosessi on ollut niin vahvana taustalla, että ennakointiryhmien omaehtoinen toiminta on osalla jäänyt vähemmälle ja heijastuu myös ennakointiryhmien oman toiminnan tavoitteellisuuteen. Odotuksia ja tavoitteita ennakointiryhmille ei koeta riittävän selkeinä. Epäselvyyttä ilmenee mm. siitä, milloin, miten ja kenelle aloitteita, suosituksia ja kehittämisehdotuksia tehdään.
 - Opetushallituksen ennakointiyksikkö on ohjannut ja koordinoanut ennakointiprosessia. Yksikön resurssien takia tulosten raportointi ja viestinnän näkökulma on jäänyt odotettua vielä vähäisemmäksi.
 - Ohjausryhmän ei tunnisteta toimivan laajemmin tiedonvälittäjänä ennakointiryhmiin päin ja ohjausryhmän yhteys OKM:n sisällä nähdään ennakointiryhmien näkökulmasta ohuena.
-

Kun osaamisen ennakointifoorumin kausi on noin puolivälissä, arvioinnin painopisteenä on tarkastella toiminnan organisoitumista, toimijoiden sitoutumista, tehtäväksiannon sisäistämistä ja odotuksia tuloksille. Lisäksi seuraavissa luvuissa tarkastellaan myös jo toteutuneita tuloksia ja tehtyjä toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi.

Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa on suunniteltu hyvin tarkkaan ennakointiprosessin kautta. Tätä työtä on ohjattu ja koordinoitu Opetushallituksen ennakointiyksiköstä käsin. Osaamisen ennakointifoorumin ohjausryhmä on keskittynyt pitkälti prosessin mukaisen toiminnan ohjaamiseen ja linjaamiseen. Vaikka OEF:n kausi alkoi tammikuussa 2017, käytännön työ ennakointiryhmissä käynnistyi syksyllä 2017. Ennakointiryhmien ns. omaehtoinen toiminta on käynnistynyt

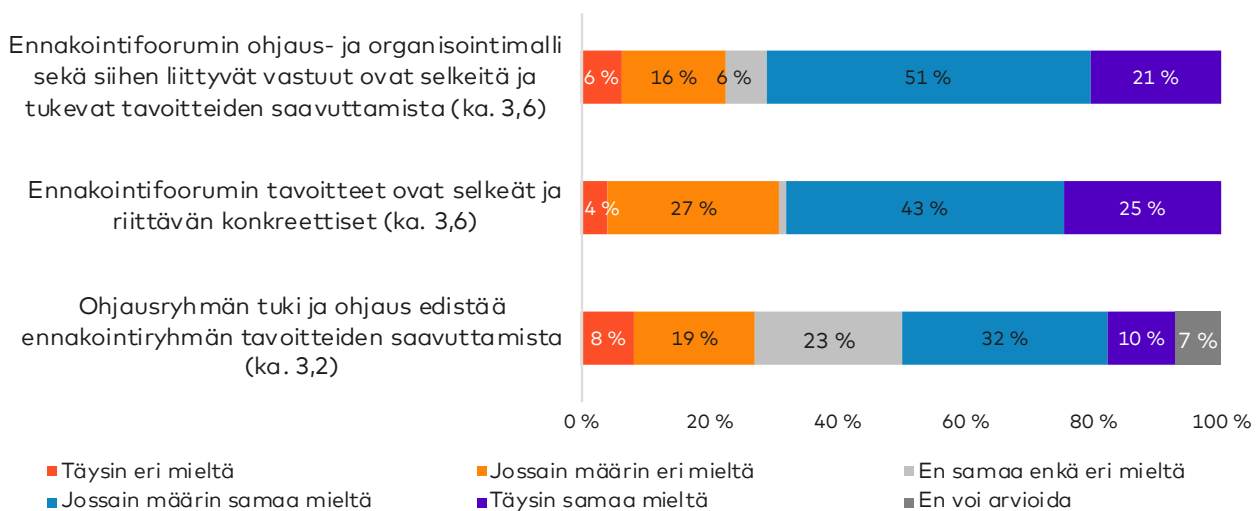
järjestäytymisellä ja asiantuntijaverkoston kokoamisella ja on käytännössä päässyt vauhtiin vasta vuoden 2018 puolella.

Marraskuussa 2018 toteutetun ennakoitiryhmien väliraportointikyselyn perusteella reilu viidennes vastaajista koki ennakoitifoorumien ohjauksen, organisoitumisen ja vastuut vielä epäselviksi ja vajaa kolmannes ei kokenut foorumien tavoitteita riittävän selkeiksi. Ohjausryhmän tuki ja ohjaus ennakoitiryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi oli arvioitu jossain määrin heikoksi, sillä vain 42 % koki sen toteutuvan hyvin. Vastanneet puheenjohtajat olivat hieman kriittisempiä kuin muut vastaajat. Kriittisten arvioiden takana oli näkemys siitä, etteivät odotukset ja tavoitteet ennakoitiryhmille olleet riittävän selkeitä. Ohjausryhmä ei ole ollut ennakoitiryhmille näkyvä toimija. Sama havainto nousee eri toimijoiden haastatteluissa.

"Ohjausryhmä ei ole tukenut ja ohjannut ennakoitiryhmämme toimintaa."

"Ohjausryhmän tavoitteet ei tule jäsenille riittävän selvästi. Mitä tuloksia halutaan ja missä muodossa. Ohjausta pitäisi olla enemmän, lähinnä odotuksista, mitä ja koska."

Arvio seuraavia ENNAKOINTIFOORUMIN organisoitumista koskevia väittämiä (N=97)

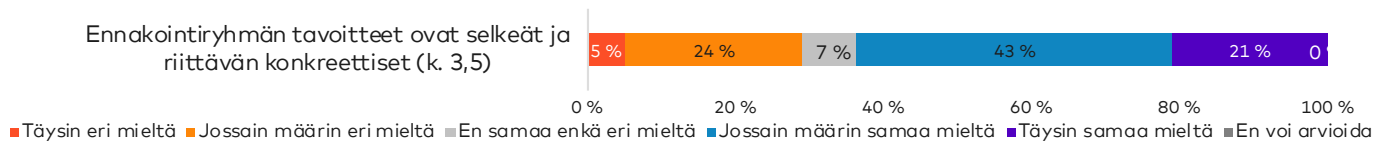


Kuva 3. Ennakoitiryhmien vastaajien näkemykset ennakoitifoorumien organisoitumisesta väliraportoinnin yhteydessä toteutetun kyselyn perusteella.

Ohjausryhmä on kokousmuistioiden perusteella itse kiinnittänyt huomiota ohjaukseen ja viestintään kokouksissaan läpi ennakoitifoorumien toimikauden, mutta käytännössä toimenpiteet näyttäytyvät ennakoitiryhmille toimenpidepyyntöinä: Työsuunnitelmien päivittämissäpyyntöinä ja raportointina. Ohjausryhmän rooli toiminnan raamittamisessa tunnustetaan kuitenkin hieman paremmin. 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.

Ennakointiryhmien tavoitteet ja tehtävät eivät ole kaikille toimijoille selkeitä. Tämä näkyi myös ennakointiryhmien väliraportointihetkellä. Kuitenkin lähes kaksi kolmannesta väliraporttikyselyn vastaajista arvioi tavoitteet varsin selkeiksi.

Arvio ennakointiryhmän tavoitteiden selkeydestä (N=96)



Kuva 4. Ennakointiryhmien vastaajien näkemykset ennakointiryhmän tavoitteista väliraportin yhteydessä toteutetun kyselyn perusteella.

Osa ennakointiryhmistä ei ole kytkenyt ennakoinnin perusprosessia ja ennakointiryhmien omaa työskentelyä toisiinsa: Tällöin kokoukset ovat olleet irrallisia, perusprosessista syntyviä tuloksia ei ole käsitelty tai syötteitä tuotu tavoitteellisesti ennakointiprosessiin. Toisaalta epäselvyyttä ilmenee siitä, milloin, miten ja kenelle aloitteita, suosituksia ja kehittämisehdotuksia tehdään. Tässä suhteessa ennakointiryhmät eroavat jonkin verran toisistaan ja osa on sisäistänyt tehtävät paremmin.

Osaamisen ennakointifoorumin toimintatavat on esitelty, käsitelty ja viestitty toiminnan alussa ja perusprosessin etenemistä on esitelty ennakointiryhmien kokouksissa. Silti esimerkiksi toimintasuunnitelmassa oleva ohje tai kuvaus aloitteiden ja suositusten osoittamiseksi (5.7.2017) ei toteutunut. Tämä liittyy osin myös arvioihin siitä, että ohjausryhmän rooli aloitteita eteenpäin vievänä tahona korostuu toimijoista osan odotuksissa. Kritiikki ohjausryhmän toimintaa kohtaan liittyy myös siihen, kuinka se viestii odotuksia ja asettaa tavoitteita, mutta myös laajemmin siihen, kuinka tietoa ajankohtaisista koulutuspoliittisista tavoitteista ja toimista jalkautuu ennakointiryhmille erityisesti opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön nähdään olevan tärkeässä roolissa välittämässä viestiä omalla hallinnonalallaan ja tuovan "hartioita" ennakointifoorumin toimintaan. Ohjausryhmän ei tunnisteta toimivan laajemmin tiedonvälittäjänä ja yhteys ohjausryhmän OKM:n välillä nähdään ennakointiryhmien näkökulmasta ohuena. Ohjausryhmän omaa roolia ja tehtävää ennakointitulosten käsittelyssä ei tunnisteta ennakointiryhmissä.

Ohjausryhmälle suunnatun kyselyn osana pyydettiin osallistujilta näkemyksiä ohjausryhmän toiminnan kehittämiseksi. Kokousteknisesti kehittämisen kohteena tuotiin esiin, että kokouksissa esitetty aineisto tulisi olla etukäteen saatavilla hyvissä ajoin ja esityslistatyypinen asialista auttaisi perusteluiden kartoittamisessa. Lisäksi esitettiin etäyhteyksien hyödyntämistä kokouksissa, jolloin niiden määrääkin voisi lisätä ja tiivistää tarvittaessa. Osa kokouksista voisi olla ohjausryhmälle työpajatyypisiä kokouksia kasvokkain ja niissä käsiteltäisiin laajempia teemoja.

Opetus- ja kulttuuriministeriön koolle kutsumat ohjausryhmän sekä ennakointiryhmien puheenjohtajien, sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskokoukset toimivat tiedonjakamisen

foorumeina. Ne nähdään hyödyllisiksi ja niitä toivotaan lisää. Tilaisuuksissa on toivottu käsiteltävän enemmän ennakointiryhmien yhteisiä asioita, esimerkiksi työn suunnittelua ja ennakointiryhmien välistä yhteistyötä.

Ennakointifoorumia ohjaa varsin tarkkaan nuotitettu perusprosessi. Toisaalta ennakointiryhmien toiminta on hyvin omaehtoista ja edellyttää paljon osaamista, paneutumista ja sitoutumista veto vastuussa olevilta puheenjohtajilta, joita Opetushallituksen sihteerit ja ennakointiasiantuntijat tukevat. Opetushallituksessa toimintaa tukevat sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteiskoukukset, jotka toimivat hyvinä foorumeina ajankohtaisasioiden vaihtamiseen, mutta niiden ohjaava vaikutus nähdään vielä heikkona.

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 osa asiantuntijoista on ollut aktiivisemmin 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 ennakointisihteerien ja ryhmien puheenjohtajien kanssa ollaan varsin tyytyväisiä. Yksikön resurssien rajallisuus on kuitenkin huomattu, sillä tulosten raportoinnin viestinnän näkökulma on jäänyt odotettua vähäisemmäksi.

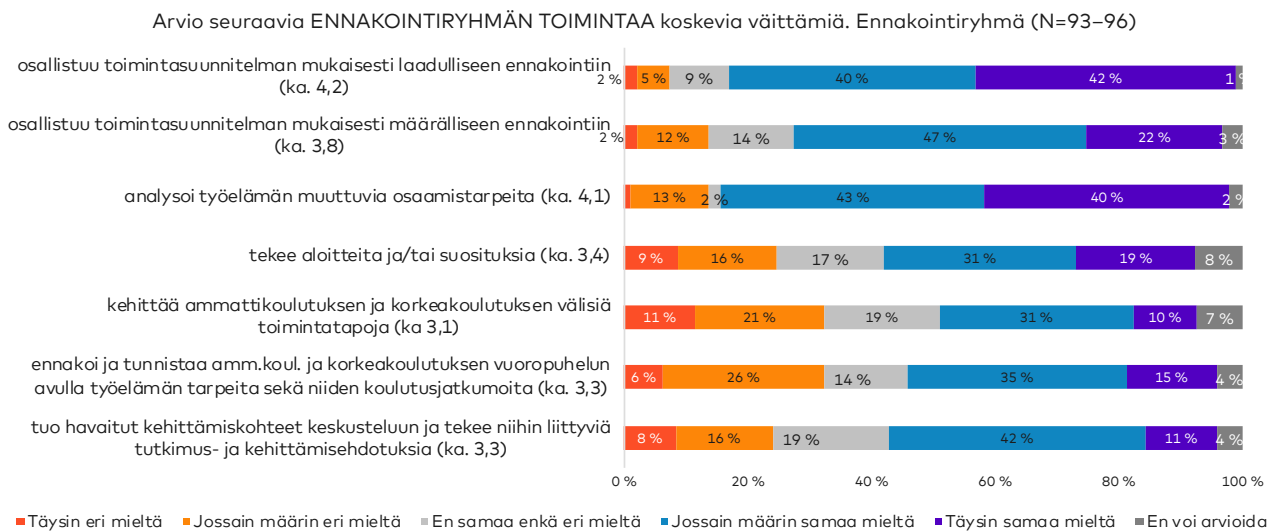
3.2 Ennakointiryhmien tehtävien toteutus

Keskeiset havainnot

- Ennakointiryhmien edustajat arvioivat työelämän muuttuvien osaamistarpeiden analysoinnin ja osallistumisen laadulliseen ennakointiin toteutuvan työsuunnitelmien mukaisesti.
 - Ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen välisten toimintatapojen kehittäminen, vuoropuhelu ja koulutusjatkumoiden tarkastelu ei ole toteutunut odotetusti vielä kaikissa ennakointiryhmissä.
 - Aloitteiden, suositusten ja kehittämis ehdotusten omaehtoinen tekeminen ennakointiryhmissä vaihtelee jonkin verran, mutta lähes kaikki ovat olleet aktiivisia tahoillaan. Vuodenvaihteeseen 2019 mennessä kuusi ennakointiryhmää on tehnyt erilaisia aloitteita tai lausuntoja, viisi on tehnyt ehdotuksen VOSE-hankkeeksi.
-

Ennakointiryhmien toiminta käynnistyi käytännössä pääosin syksyllä 2017. Tätä on edeltänyt organisoituminen ja aloitusvaihe kevään 2017 aikana. Ennakointiryhmät ovat tehneet vuosittain

tarkistettavat työsuunnitelmat, joihin on kirjattu ohjeiden² mukaan muun muassa ennakointiprosessin vaiheet ja yhteistapaamiset. Ennakointiryhmien omien sisällöllisten tavoitteiden kirjaamisen taso vaihtelee suunnitelmissa ja vain osa on asettanut tarkempia tavoitteita ja teemoja käsiteltäväksi. Väliraportoinnin yhteydessä lokakuussa 2018 ennakointiryhmien edustajat saivat arvioida oman ennakointiryhmän tavoitteiden mukaisen toiminnan etenemistä suhteessa suunnitelmaansa (ks. kuva 5).



Kuva 5. Ennakointiryhmien vastaajien näkemykset ennakointiryhmän toiminnasta väliraportin yhteydessä toteutetun kyselyn perusteella.

Annetut arviot osallistumisesta laadulliseen ennakointiin ovat positiivisia, samoin työelämän muuttuvien osaamistarpeiden analysointia koskevat arviot. Määrällisen ennakoinnin osalta osa vastaajista on myös tunnistanut, että sen osuus nousee vielä prosessin edetessä. Silti määrällistä ennakointia kaivattiin jo kyselyvaiheessa lisää, samoin työkaluja sen tekemiseen, kuten toimialakohontaista nykytilaa kuvaavaa tietoa. Määrällisen ennakoinnin näkökulma painottui neljännen työpajan ja alkuvuonna 2019 toteutetun viidennen työpajan kohdalla, eikä työn etenemistä voida arvioida vielä tässä arvioinnin vaiheessa. Käytännössä ennakoinnin osalta ryhmät ovat osallistuneet ennakointiprosessin mukaiseen toimintaan, minkä lisäksi kokouksissa on käyty läpi ajankohtaisia muiden toimijoiden toteuttamien ennakointien tuloksia.

Ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen välisten toimintatapojen kehittäminen, vuoropuhelu ja koulutusjatkumoiden tarkastelua koskevat arviot ovat heikompia. Kuten aikaisemmin koulustoimikuntakautena, korkeakouluyhteistyö vaihtelee paljon ennakointiryhmissä. Siihen

² Työsuunnitelmiin on ohjaistettu laatimaan aikataulut (työsuunnitelmassa huomioidaan ohjausryhmän vuosisuunnitelma ja ennakointisuunnitelma); huomioimaan ennakointiryhmien työpajat (1-5) ja niihin liittyvä sähköinen työskentely; rytmittämään ennakointiryhmien kokoukset, yhteistapaamiset ohjausryhmän kanssa; asiantuntijoiden kuulemiset; työelämävierailut ja tutustumiskäynnit; asiantuntijaverkostojen kokoaminen ja ylläpitäminen; yhteistyö muiden ennakointiryhmien kanssa; aloitteet, suositukset ja mahdolliset muut tehtävät; ennakointifoorumin toiminnan arviointi ja raportointi.

vaikuttaa ryhmän ja sen jäsenten oma aktiivisuus, laajojen ennakkointiryhmien toimialojen kirjo ja se, tukevatko ryhmän työtavat kysymysten tunnistamista. Silti keskeisenä haasteena ennakkointiryhmissä on koettu, ettei korkeakoulutuksen kenttä tunnista ennakkointifoorumia ja sen merkitystä, mikä heikentää yhteistyöhalukkuutta. Hyviä esimerkkejä nousee silti niin korkeakoulu yhteistyöstä, kuten keskusteluista ja aloitteesta koulutusjatkumoiden turvaamiseksi.

Aloitteiden, suositusten ja kehittämissuositusten omaehtoinen tekeminen toteutuu jo ennakkointiryhmissä, vaikka orientaatioissa on eroja. Käytännössä vuodenvaihteeseen 2019 mennessä kuusi ennakkointiryhmää oli tehnyt erilaisia aloitteita tai lausuntoja, viisi oli tehnyt ehdotuksen VOSE-hankkeeksi.

Tehdyt aloitteet ja lausunnot:

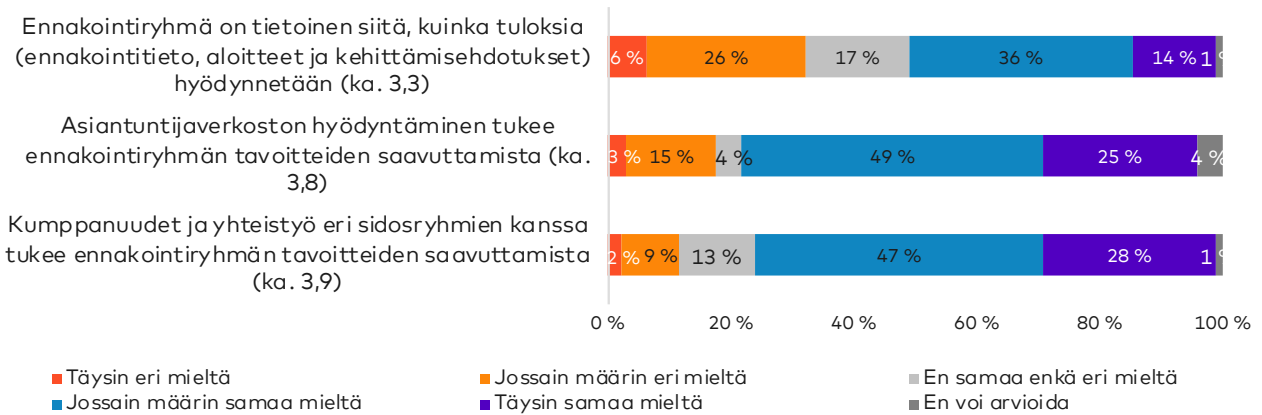
- Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelualan ennakkointiryhmän **aloite** opetus- ja kulttuuriministeriölle alan vieraskielisen koulutuksen lisäämiseksi.
- Luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö -ennakkointiryhmän **aloite** opetus- ja kulttuuriministeriölle luonnonvara-alan korkeakoulutuksen rahoituskertoimen nostamisesta alimmasta ryhmästä (kerroin 1,0) keskiryhmään (kerroin 1,75). Opetus- ja kulttuuriministeriö on ottanut huomioon tehdyn aloitteen korkeakoulutuksen lainsäädännön valmistelussa.
- Liikenne ja logistiikka -ennakkointiryhmä 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 -ennakkointiryhmät ovat vastanneet opetus- ja kulttuuriministeriön lausuntopyyntöön aiheesta Monikielisyys vahvuudeksi. Selvitys Suomen kielivarannon tilasta ja tasosta.
- Koulutus, kulttuuri ja viestintä -ennakkointiryhmä on tehnyt **esityksen** opetus- ja kulttuuriministeriölle viestintäalan täydennyskoulutuksesta.

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

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

Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan ennakkointiryhmä, joka ei ole toteuttanut aloitteita tai kehittämissuosituksia muuten kuin VOSE-hankkeeksi, on keskustellut ja kirjannut muistioon niiden ottamisen tavoitteellisemmin ennakkointiryhmän agendalle.

ENNAKOINTIRYHMÄN tavoitteita ja organisoitumista koskevia väittämiä (N=96)



Kuva 6. Toimijoiden näkemykset ennakointiryhmien tavoitteiden mukaisesta toiminnasta väliraportoinnin yhteydessä (10/2018) toteutetun kyselyn perusteella.

Alla esimerkkejä väliraporttikyselyn vastauksista:

"Aloitteiden, suositusten sekä tutkimus- ja kehittämissuhteiden tekemiseen ei oikein ole varmaankaan ollut aikaa eikä edellytyksiä, koska ennakointityö on vienyt aikaa. Näihin lienee paremmat edellytykset kevästä 2019 lähtien."

"Mitä tarkoitetaan aloitteilla ja suosituksilla (tarkentaminen)? Mitä tarkoitetaan 'vuoropuhelu ja koulutusjatkumot'?"

"Ennakointiryhmän aloitteiden ja suositusten rooli on epäselvä. Ennakointiryhmälle on epäselvää, että odotetaanko ryhmältä aloitteita ja suosituksia ja kenelle nämä osoitettaisiin."

4 Työn tehokkuus ja taloudellisuus

Työn tehokkuutta ja taloudellisuutta tarkastellaan seuraavassa panostuksena eli osallistujien aktiivisuutena ja työpanoksen suhteessa OEF:n työn keskeisiin tuotoksiin, kun toimintakausi on noin puolivälissä.

4.1 Panos aktiivisuutena

Keskeiset havainnot

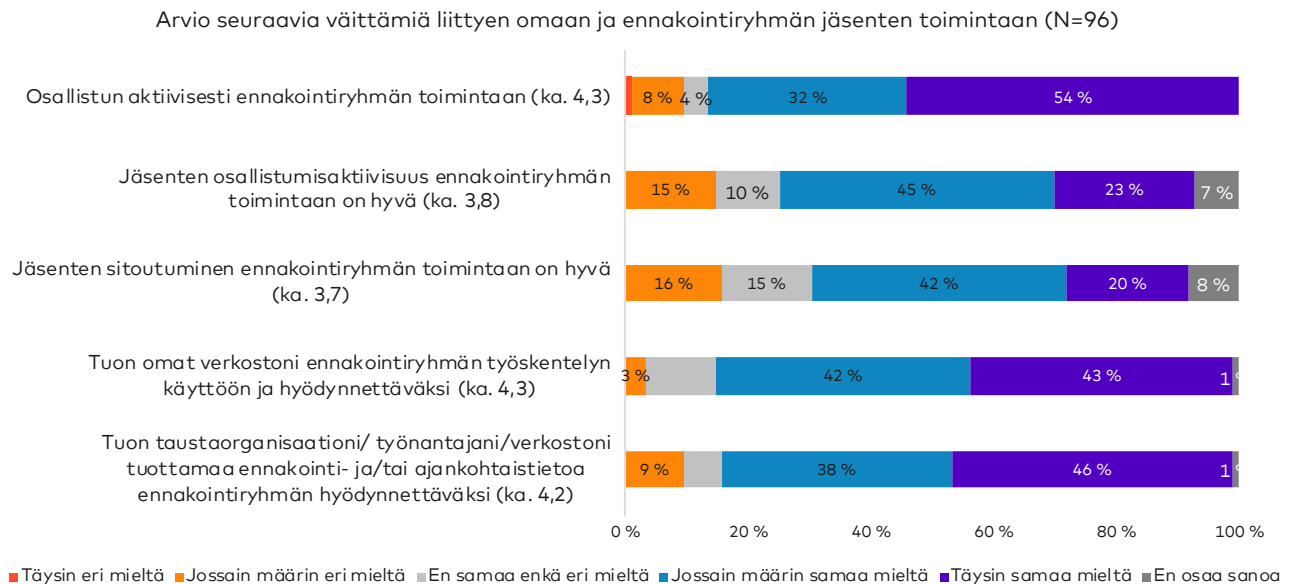
- Ennakointiryhmien edustajat arvioivat osallistumisaktiivisuuden varsin hyväksi. Suuri osa kokee tuovansa aktiivisesti omia verkostoja ennakointiryhmän työskentelyyn ja hyödynnettäväksi sekä välittää myös taustaorganisaationsa tietoa ennakointiryhmän hyödynnettäväksi.
- Osallistujajoukko on kuitenkin jossain määrin jakautunut aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivisuutta laskevin tekijöinä on tunnistettu ennakointiprosessin kesto, sen työllistävyys ja se, etteivät kaikki ole nähneet prosessin tavoitetta ja sen myötä syntyviä tuloksia selkeinä. Tämä on voinut heikentää etenkin elinkeinoelämän osallistumisastetta.
- Toimijoiden sitoutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat ennakointiryhmien puheenjohtajat, joiden toiminnassa ja sitoutumisessa on eroja.
- Koko potentiaalia ei vielä hyödynnetä. Ennakointiryhmien varajäsenten osallistuminen prosessiin on toteutunut vaihdellen. Asiantuntijaverkoston osallistuminen on jäänyt ennakointiprosessin varaan, ja vaikka osallistumisen on nähty rikastuttaneen prosessissa syntyvää aineistoa, asiantuntijaverkoston hyödyntämistä ei koeta vielä riittäväksi.
- Kolmikantainen nimitys nähdään ongelmallisena, sillä se ei takaa motivoituneita ja ennakointiin orientoituneita osallistujia ja edunvalvonnasta vapaita näkemyksiä.

Väliraportoinnin yhteydessä toteutetun kyselyn tulosten perusteella osallistujien aktiivisuus on arvioitu pääosin hyväksi. Toisaalta kirjallisissa kommentteissa, mutta myös haastatteluaineistossa annetaan kriittisempiäkin kommentteja. Kyselyn tulokseen voi vaikuttaa jossain määrin myös vastaajien valikoituminen. Osa ennakointiryhmien toimijoista on erittäin aktiivisia, osa on jättäytynyt toiminnasta prosessin edetessä.

Osaamisen ennakointifoorumin toiminnassa on edellytetty osallistujien aktiivisuutta ennakointiprosessin mukaiseen toimintaan 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

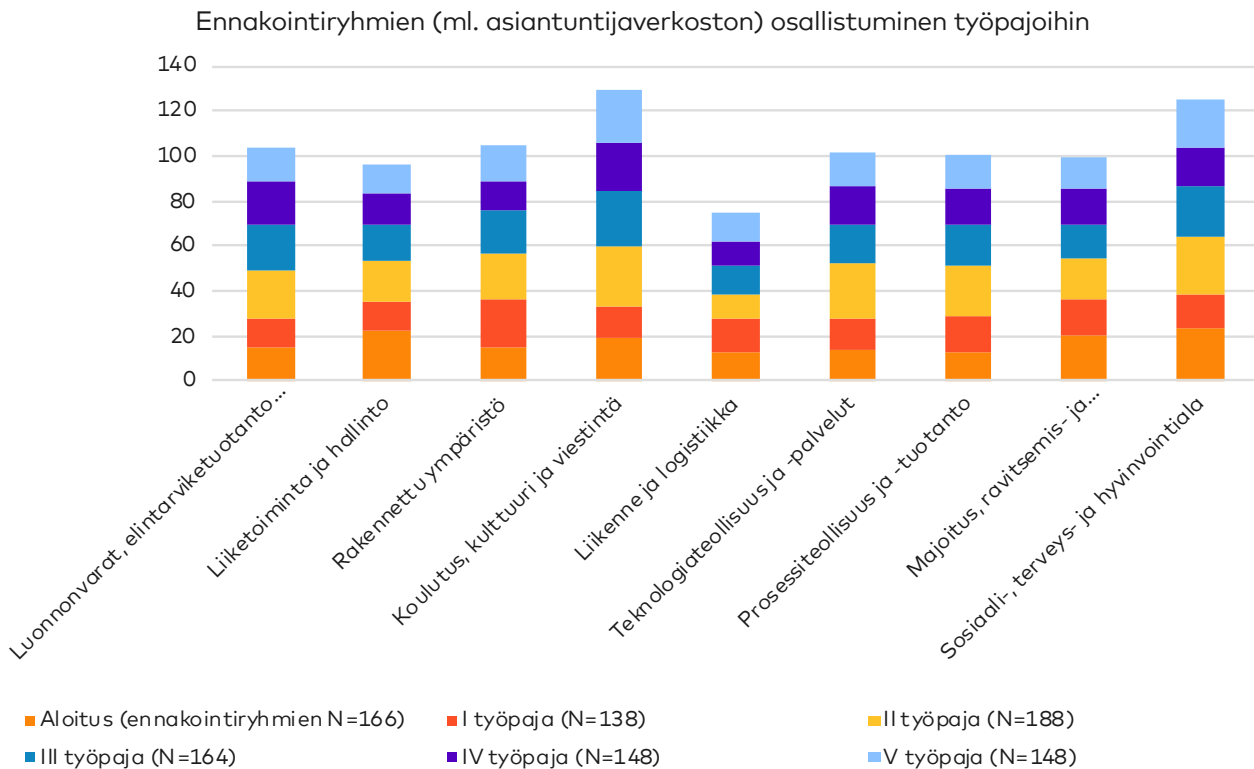
on toivottu henkilöitä, "joilla on mahdollisuus käyttää aikaa ennakointityöhön". Käytännössä ennakoointifoorumin toimintaan osallistumiselta edellytettävää aikaa ei ole aina tiedostettu toiminnan käynnistyessä. Aktiivisuusasteen laskuun on arvioitu vaikuttaneen osaltaan myös suhteellisen rasakas ja teoreettinen toimintatapa. Erityisesti elinkeinoelämän edustus nähdään tämän takia jääneen toivottua heikommaksi.

Suuri osa kyselyyn vastanneista ja haastatelluista tuovat aktiivisesti omia verkostoja ennakointiryhmän työskentelyyn ja välittävät myös taustaorganisaationsa tietoa ennakointiryhmän hyödynnettäväksi. Aktiivisuutta osoittaa myös se, että ennakoinnin perusprosessin arviointikyselyn yhteydessä 68 prosenttia vastaajista kertoi viestineensä tuloksista sidosryhmilleen.



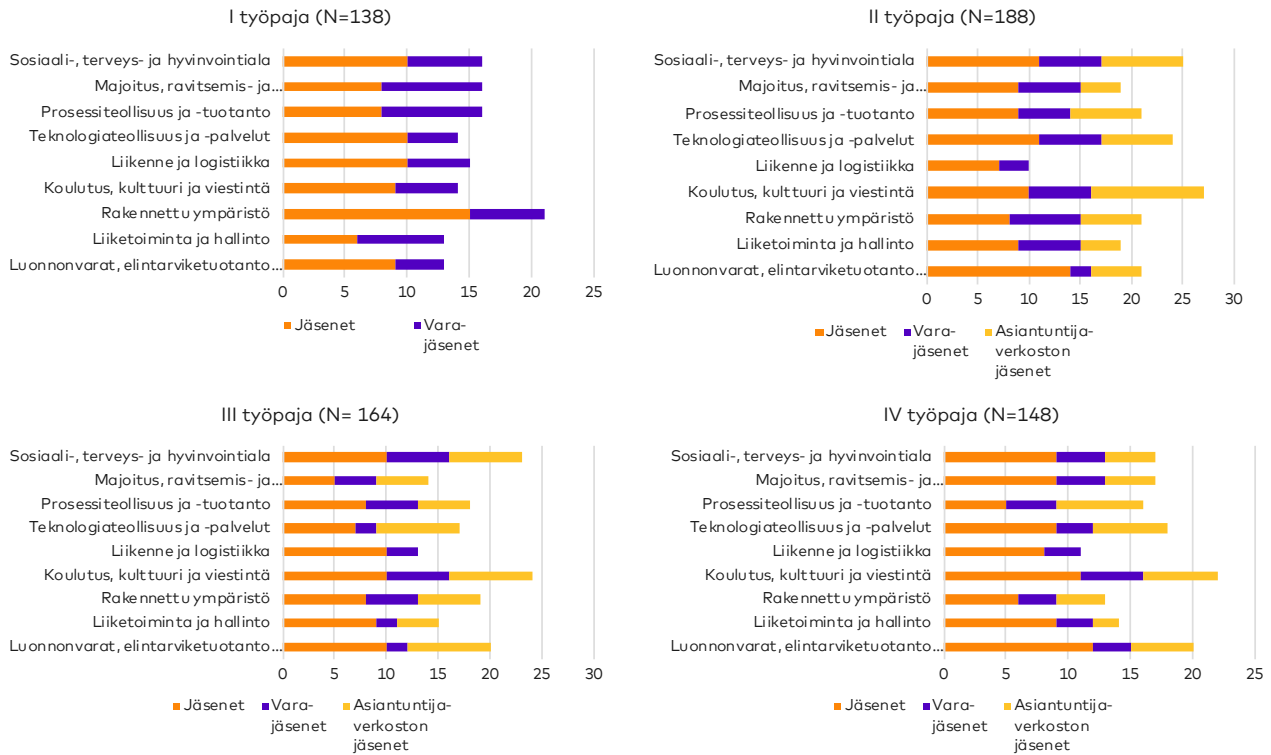
Kuva 7. Arvio jäsenten aktiivisuudesta lokakuussa 2018 toteutetun väliarviointikyselyn perusteella.

Ennakointiprosessin mukaisiin työpajoihin osallistuminen on vaihdellut hieman ennakointiryhmittäin. Liikenne ja logistiikka -ennakointiryhmällä ei ole asiantuntijaverkostoa, mikä on pienentänyt työpajoihin osallistumisen määrää. Tässä yhteydessä voidaan nostaa esiin, että Opetushallitus toteutti liikenne- ja logistiikka-alalla erillisen, melko mittavan ennakointihankkeen työpajoihin (ns. Dynamo-pilotti) ja raportti on julkaistu vuonna 2018. Hankkeeseen osallistui myös ennakointiryhmän jäseniä, mikä on voinut vaikuttaa alakohtaisen ennakoinnin osallistumisasteeseen. Koulutuksen, kulttuurin ja viestinnän sekä sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan kokonaisosallistujamäärät ovat olleet hieman muita suurempia, mutta osallistumisaste on vaihdellut jonkin verran eri työpajoissa ja eri tahojen aktiivisuutena. Varsinaisten jäsenten osallistumisessa on ollut eroja eri aikoina toteutetuissa työpajoissa.



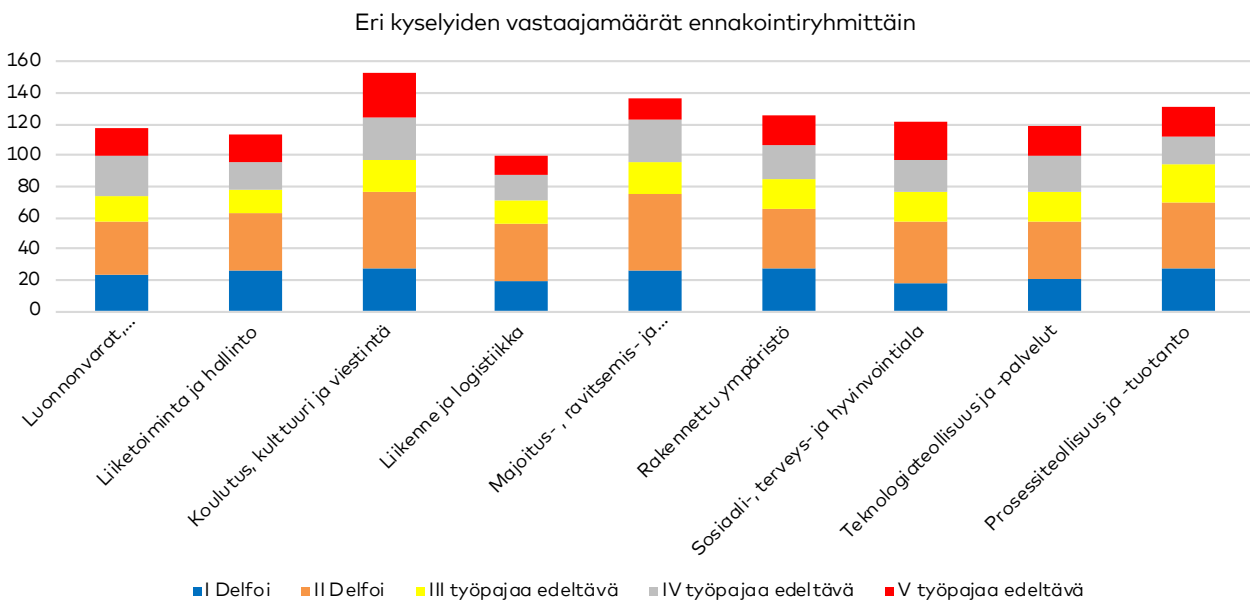
Kuva 8. Aloitusseminaariin ja työpajoihin osallistuminen ennakointiryhmittäin koko OEF:n aikana.

Kuvassa 9 on esitetty osallistumista rooleittain. Työpajoissa I–IV on eritelty tarkemmin osallistujien roolit. Ohjausryhmän osallistuminen ei näy kuvissa, mutta ohjausryhmästä on ollut 11 edustajaa paikalla aloitusseminaarissa. Muuten vain kahdessa eri työpajassa on tilatoitu erikseen yksi ohjausryhmän osallistuja.

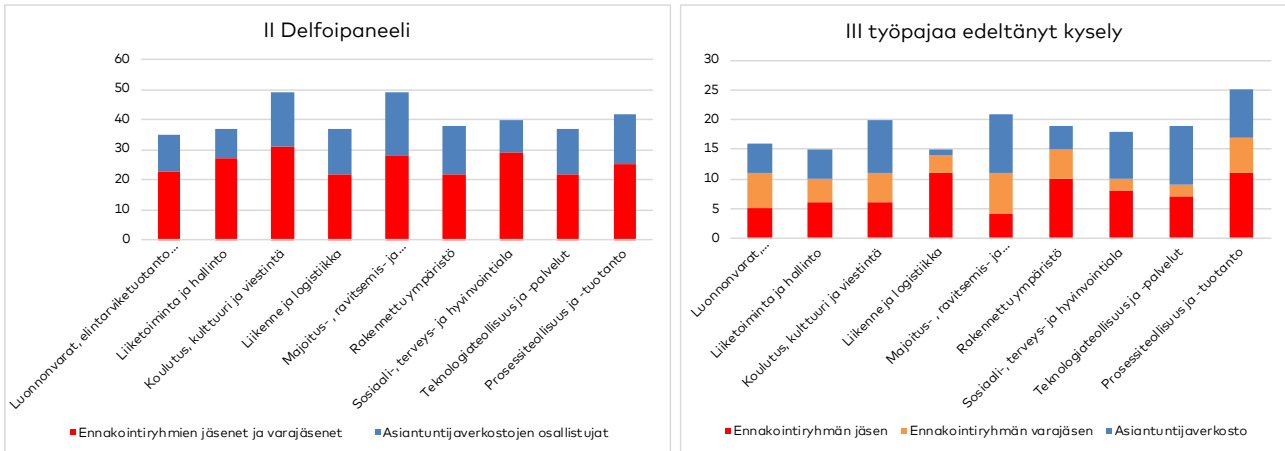


Kuva 9. Ennakointifoorumin I-IV työpajoihin osallistuneet rooleittain.

Kuvassa 10 on eritelty ennakointiprosessin mukaisiin kyselyihin vastanneet ennakointiryhmittäin. Ensimmäistä delfoipaneelia lukuun ottamatta luvuissa on mukana myös asiantuntijaverkostojen osallistujat.



Kuva 10. Ennakointiprosessin mukaisiin eri sähköisiin kyselyihin vastanneiden määrät ennakointiryhmittäin.



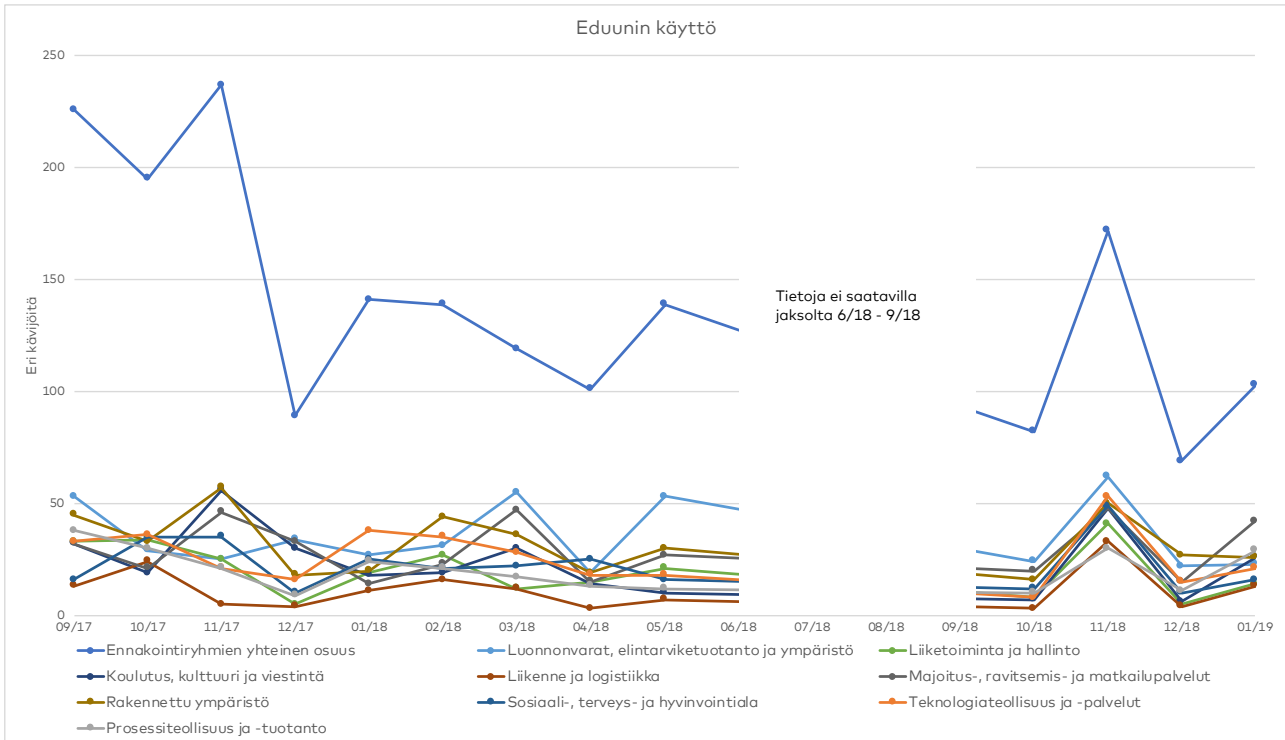
Kuva 11. Kahden sähköisen kyselyn eri vastaajaryhmien jakautuminen ennakointiryhmittäin.

Kun vastauslukuja suhteuttaa ennakointiryhmien jäsenten ja varajäsenten määrään, ensimmäisessä delfoipaneelissa vastausprosentti oli 56–88 % välillä (keskiarvo 75 ja mediaani 81). Asiantuntijaverkosto koottiin vasta ensimmäisen delfoi-kyselyn jälkeen. Toisen delfoikierroksen ennakointiryhmien edustajien vastausprosentti vaihteli 69–97 % välillä (keskiarvo 80 ja mediaani 78). Kolmatta työpajaa edeltävän kyselyn vastaajamäärä on jo selkeästi pienempi: ennakointiryhmittäin, ilman asiantuntijaverkostoa, vastausmäärät vaihtelivat 28–53 % välillä (keskiarvo 38 ja mediaani 34). Muissa kyselyissä ei ole taustatiedoissa eritelty vastaajien rooleja, mutta eri vastaajaryhmien määrään suhteutettuna vastausprosentit jäivät ensimmäisiä delfoi-tiedonkeruita selkeästi pienemmiksi: Ennakointiryhmien edustajien ja asiantuntijaverkoston potentiaaliset edustajat yhteenlaskettuna vastausprosentit jäävät n. 40 % tuntumaan.

OEF:n nimeämisvaiheessa taustaorganisaatioiden kiinnostus ja halu nimetä edustajia on ollut suuri. Tästä huolimatta arviointiaineistossa nousee toistuvasti esiin, että 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. Aktiivisuutta laskevin tekijöinä on tunnistettu ennakointiprosessin kesto ja sen työllistyvyys. 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.

Osaamisen ennakointifoorumin jäsenten lisäksi myös varajäsenet ovat voineet osallistua kokouksiin, vaikka varsinainen jäsen on ollut paikalla, mutta tämä on toteutunut vaihtelevasti. Arvioinnissa ei ole tuotettu vielä kokonaisnäkemystä siitä, kuinka aktiivista varajäsenten osallistuminen on ollut juuri silloin, kun varsinainen jäsen ei ole päässyt kokoukseen.

OEF:n sisäisen viestinnän ja tiedostohallinnan tukena on hyödynnetty Eduuni-työtilaa, jonka käyttötilastot on kuvattu alla ennakoitiryhmittäin. Kokonaisuudessaan Luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö -ennakoitiryhmän oma työtila on ollut aktiivisin (25 % osuus) ja Liikenne ja logistiikka -ryhmän työtilassa on ollut vähiten katselukertoja (5 % osuus).



Kuva 12. Eduunin käyttö 9/2017–1/2019.

Eduunin käyttöasteesta ei itsessään voi vetää johtopäätöksiä ennakoitiryhmien aktiivisuudesta. Eri käyttäjiin voi kuulua muiden ennakoitiryhmien ja ohjausryhmän edustajien tutustumisia työkansioihin. Marraskuussa 2018 esimerkiksi näkyy ennakoitiryhmien väliraportointi toimintaa aktivoittavana tekijänä. Haasteena Eduunin käytössä on tunnistettu, ettei se tue vuorovaikutuksellista työtapaa. Vaikka alusta sisältää mahdollisuuden keskusteluun ja tiedonvaihtoon, sitä ei ole käytetty. Tarkempaa analyysiä taustatekijöistä ei ole tehty, mutta oletuksena on, ettei Eduuni ole alusta, jolle ns. rivijäsenet hakeutuvat aktiivisesti.

Asiantuntijaverkoston hyödyntäminen on tapahtunut pääasiassa ennakoitiprosessin yhteydessä.

Työpajoissa, joista tilastoja eri edustajista on koottu, osallistujista noin kolmannes on ollut asiantuntijaverkoston edustajia (pl. liikenne ja logistiikka). Osallistumisen on arvioitu tuovan lisäarvoa ja täydentävää näkemyksiä. Helmikuussa 2019 pidetyssä ohjausryhmän, ennakoitiryhmien puheenjohtajien, sihteerien ja ennakoitiasiantuntijoiden yhteisessä tilaisuudessa asiantuntijatyön, asiantuntijaverkostojen ja muiden sidosryhmien parempi hyödyntäminen ja sitouttaminen nousivat teemana, jotta ne eivät olisi irrallaan ennakoitiryhmien työstä. Tähän ehdotettiin esimerkiksi kohdennettuja kyselyitä, kysymyksiä tai alustuspyyntöjä eri toimijoille, jotta saadaan mukaan näkökulmia, joita ei ole ryhmässä edustettuna.

Opetushallituksen virkamiesten rooli korostuu vielä tukiprosessien ylläpitäjänä. 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 ennakoitiryhmässä edustettuina. Lisäksi tiedon tulisi välittyä muun muassa tutkintotoimikunnille ja laajemmin verkostoyhteistyön kautta. Tämä yhteys näyttää vielä vaihtelevan jonkin verran sihteerien omassa työssä. Osa viestii ja vie tuloksia laajempaan keskusteluun aktiivisemmin. Ennakointiasiantuntijoiden rooli on ennakoitiprosessin suunnittelussa ja koordinoinnissa ollut keskeinen. Asiantuntijat avaavat prosessia ja tuloksia silloin, kun niille on varattu aikaa, ja osallistuvat pääsääntöisesti ennakoitiryhmien yhteissuunnitteluun aktiivisesti.

Sitoutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa ovat ennakoitiryhmien puheenjohtajat, joiden toiminnassa on eroja: Puheenjohtajien asenne ja orientaatio vaihtelevat jonkin verran. Osalla myös puheenjohtajan rooli korostuu kokouksen vetäjänä toiminnan pitkäjänteisen suunnittelun sijaan. Yhteistyötä puheenjohtajien, ennakoitisihteerien ja ennakoitiasiantuntijoiden kanssa pidetään pääsääntöisesti onnistuneena, mutta puheenjohtajien roolin ennakoitiryhmän toiminnan johtamisessa ja toimijoiden motivoinnissa nähdään heijastuvan tavoitteelliseen ennakoitiryhmän toimintaan.

Toimintaan heikosti osallistuvien vaihtaminen nähdään haastavana: Nimitykset ovat henkilökohtaisia, jolloin ketään ei voi erottaa ilman omaa eroilmoitusta. Ennakointiryhmien ohjeessa todetaan, että ennakoitiryhmien puheenjohtajien toivotaan omalta osaltaan huolehtivan ryhmien jäsenyyksien ajantasaisuudesta ja muistuttavan jäseniä eroamiskäytännöstä. Tätä keskustelua ei ole käyty vielä aktiivisesti.

Osaamisen ennakoitifoorumien ohjausryhmä piti vuoden 2017 aikana neljä kokousta. Jäsenten osallistuminen kokouksiin vaihteli 55–91 prosentin välillä, ollen kuitenkin pääsääntöisesti korkea. Kokouksissa käsitellyt teemat on kirjattu vuosiraporttiin muistioden lisäksi. Vuoden 2018 Osaamisen ennakoitifoorumien ohjausryhmä piti neljä kokousta. Jäsenten osallistuminen kokouksiin vaihteli 64 %:sta 82 %:iin.

Osana ulkoista arviointia toteutetussa ohjausryhmälle suunnatussa kyselyssä (N=10) vastaajat arvioivat oman toimintansa varsin aktiiviseksi ja näkivät, että ovat omalta osaltaan viestineet toiminnasta ja tuloksista sekä tarjonnet tukea taustaorganisaatioilleen. Osa jäsenistä tunnisti parannettavaa oman taustaorganisaationsa ja verkostojensa edustajien sekä tuotetun tiedon hyödyntämisessä. Ohjausryhmän omaa toimintaa koskevissa arvioinneissa esitettiin ohjausryhmän lisäpanostusta ennakoitityöhön, edustajien omien selvitysten tuomista kokouksiin sekä aikaa keskustelulle ja pohdinnalle. Keskustelua tulisi lisätä Osaamisen ennakoitifoorumien työn vaikuttavuudesta työmarkkinoiden kannalta. Lisäksi myös ohjausryhmässä tunnistetaan tarve aktiivisemmalle ja selkeälle viestinnälle ulospäin. Kokoustekniset kehittämisenäkemykset on esitetty luvussa 3.1.

4.2 Panos aikana ja kustannuksina

Keskeiset havainnot

- Tähän mennessä kertynyt kokonaispanostus OEF:n toimintaan on arviolta 1–1,2 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 tähän mennessä käytettyjä panostuksia. Tarkoituksena on hahmottaa panostusten suuruusluokka. Tämän tyypisissä, 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 suuntaamisessa joko loppukaudella tai vastaavia rakenteita mietittäessä tulevaisuudessa. Tämän tyyppisten kustannus-hyöty-analyyysien ainoa lisäarvo tulee oikeastaan eri olettamien kautta tuodusta panoksen keskinäisestä jakamisesta.

Osallistujien OEF:ään käyttämää aikaa on kysytty ennakointiprosessia koskevassa kyselyssä, ohjausryhmän erillisessä kyselyssä sekä haastatteluissa. Kaikki tässä analyysissä esitetyt luvut ovat arvioita, jotka perustuvat seuraaviin olettamiin:

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 työaikansa käytöstä ja ajateltu ns. "normaalin tehokasta puheenjohtajaa" sekä normaalin tehokasta jäsentä. Lähtökohtana arviossa on, että jäsenet harvoin valmistautuvat merkittävästi ennakointiryhmien kokouksiin. Tällöin normaali oletus on noin 4 tuntia. Ennakointiryhmien kokouksiin osallistuneiden tiedot on koottu kokouspöytäkirjoista. Vuodesta 2017 vuoden 2018 loppuun kokouksissa oli yhteensä n. 800 osallistujaa.

Ohjausryhmän toiminta sitoo myös osallistujien aikaa. Ajankäytön arvion ja osallistujamäärien pohjalta olemme tehneet olettaman noin 800 työtunnista.

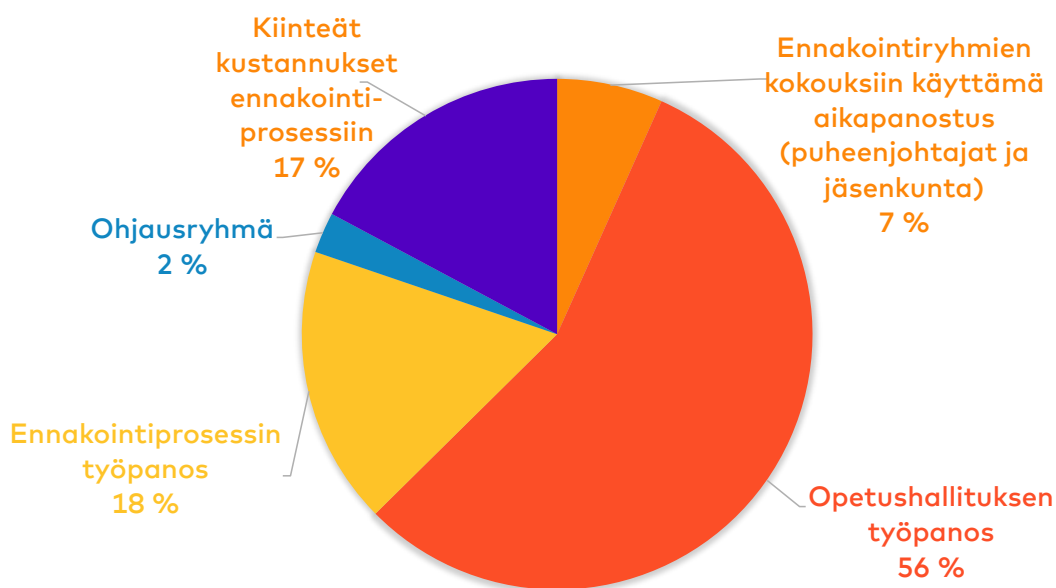
OEF:n toiminnan moottorina toimivat **Opetushallituksen asiantuntijat**, jotka ovat käyttäneet hyvin laajasti työaikaansa. Olemme olettaneet, että keskimäärin 80 % yhdeksän ennakointiyksikön henkilötyövuoden panoksesta kuluu tähän. Olettama pohjautuu toteutettuihin haastatteluihin. Lisäksi sihteerityöhön käytettyä aikaa on arvioitu haastatteluiden perusteella.

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.

Ennakointiryhmien ja ennakointifoorumin toiminnan **kiinteitä kustannuksia** on kertynyt noin 200 000 €. Ennakointiin ei ole erillistä, pysyvää rahoitusta, vaan ennakointia tehdään Opetushallituksen toimintamenoilla ja kehittämisrahoilla.

Kustannusolettamissa olemme käyttäneet vuoden 2017 Tilastokeskuksen palkkatilaston erityisasiantuntijan mediaanituntipalkkaa sekä johtajan mediaanituntipalkkaa ja julkisen hallinnon mediaanikuukausipalkkaa. Kustannuksissa ei ole huomioitu työnantajakuluja.

Tähän mennessä kertynyt kokonaispanostus Osaamisen ennakointifoorumiin on arviolta **1–1,2 miljoonaa euroa**. Panostus jakautuu kuvan 13 osoittamalla tavalla. Kuten kuvasta nähdään, on Opetushallituksen työpanostus ennakointiprosessin tukena sekä sihteerinä merkittävä. Ennakointiprosessi on tuonut selkeästi merkittävän lisäpanostuksen koko foorumin toimintaan ja ryhmien käyttämä aika on suhteessa tähän ollut vähäinen. Analyysin perusteella voi esittää kysymyksen, onko ryhmien työhön liittyvää aikapanostusta lisättävä tilanteessa, jossa ennakoinnin tulokset ovat käsillä.



Kuva 13. Arvioinnin väliraportointihetkellä käytetty panostus.

5 Ennakointiprosessin käytännön toteutus

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

Keskeiset havainnot

- Ennakointiprosessia koskevan kyselyn vastaajat ovat arvioineet ennakointiprosessin työtavat pääsääntöisesti mielekkäiksi. Työpajojen määrään ollaan tyytyväisiä, minkä lisäksi työpajatyöskentely on koettu pääosin tarkoituksenmukaisena.
- Positiivisena koetaan, että ennakointiprosessissa on mahdollistettu laaja ja osallistava tapa tuottaa ennakointitietoa suhteessa aikaisempaan virkemieslähtöiseen tapaan.
- Myös merkittävää kritiikkiä ilmenee. Tämä liittyy mm. prosessin kestoon, tavoitteisiin ja lähtökohtaan tuottaa tietoa "alusta alkaen", kun eri tahojen tuottamaa tietoa olisi voitu hyödyntää enemmän toiminnan pohjana. Ennakointiprosessin lähtökohdista eniten kritiikkiä saavat skenaariot, jotka ovat jääneet osalle irrallisiksi ja epäselviksi.
- Ennakoinnin perusprosessia koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä. Prosessi on ollut pitkälti systemaattinen ja sen nähdään ohjaavan Osaamisen ennakointifoorumin toimintaa. Arvioita parantaa kokemus siitä, että työpajojen teemat ovat prosessin edetessä konkretisoituneet ja kiinnittyvät enemmän tähän hetkeen.
- Syntyneen tiedon luonteen näkökulmasta on nostettu esiin haasteena osin vähäiset vastaajamäärät joillain toimialoilla sekä vastaajien asiantuntijuus ja orientoituminen työhön.

Ennakointisuunnitelma jäsentyy ajallisesti siten, että kauden ensimmäisellä puoliskolla painopiste oli kaikkien alojen osaamis- ja koulutarpeen tuottamisessa. Tämä vaihe toteutettiin ns. ennakoinnin perusprosessin avulla, joka ajoittui ajanjaksolle toukokuu 2017 – helmikuu 2019. Väliarvioinnin toteutushetkellä arvioinnin kohteena on ennakoinnin perusprosessi. Muut ennakointihankkeet ajoittuvat ajanjaksolle maaliskuu 2019 – joulukuu 2020. Osana OEF:n toimintaa toteutetaan VOSE-ennakoinnit, teema- ja ilmiöhankkeet sekä synteesihankkeet, joiden toteutusta arvioidaan loppuraportoinnin yhteydessä.

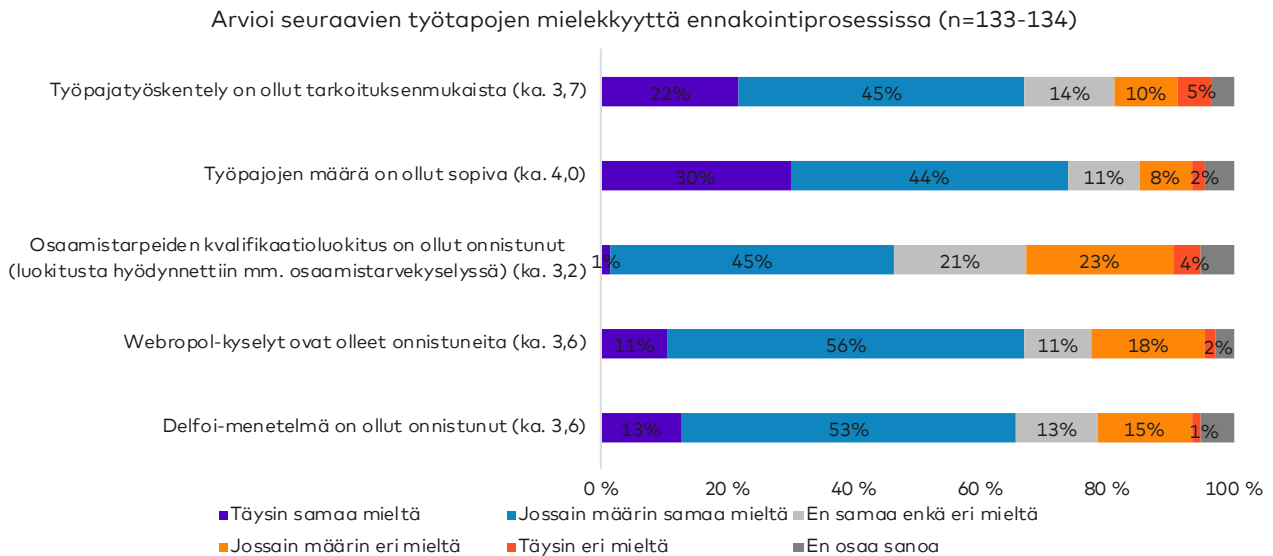
Ennakoinnin perusprosessiin on kuulunut työpajatyöskentelyä pohjustava työskentely sähköisillä työskentelyalustoilla (eDelfoi ja Webropol). Ennakoinnin perusprosessin osana on toteutettu yhteensä 37 työpajaa: Yksi kaikille ennakointiryhmille yhteinen ja neljä kullekin yhdeksälle ennakointiryhmälle. Ennakointiprosessin aikataulu 2017–2020 ja osallistuminen maaliskuuhun 2019 mennessä on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Ennakointiprosessin aikataulu 2017–2020 ja osallistuminen 3/2019 mennessä

Ennakointiprosessin aikataulu 2017–2020
2017
<p>Aloitusseminaari (kesäkuu 2017): 171 osallistujaa</p> <p>eDelphi1 (kesäkuu 2017): Aiheena yhteiskuntaan ja työmarkkinoihin vaikuttavat megatrendit, trendit ja signaalit. N. 300 vastaajaa, n. 1600 kommenttia.</p> <p>Mahdollisuus ennakointiryhmien järjestäytymiskokouksiin (syyskuu 2017)</p> <p>Työpaja 1 (marraskuu 2017): Tulevaisuuden muutostekijöiden tunnistaminen (kaikille yhteinen), 138 osallistujaa</p>
2018
<p>eDelphi2 (1/2018): Keskustelualusta megatrendien, trendien ja signaalien tarkastelemiseksi ennakointiryhmittäin. N. 380 asiantuntijaa.</p> <p>Työpaja 2 (3/2018): Tulevaisuuden ennakointiryhmäkohtaisten muutosilmiöiden tunnistaminen, 188 osallistujaa</p> <p>Verkkokysely 1 (huhtikuu 2018): 175 asiantuntijaa</p> <p>Työpaja 3 (6/2018): Liiketoiminnan, tuotannon ja työelämän tulevaisuuden, 165 osallistujaa</p> <p>Verkkokysely 2 (9/2018): Verkkokysely skenaarioita vastaavista klusteri-, toimiala- ja ammattiryhmävalifikaatioista. 195 asiantuntijaa. Ammattialakohtaiseen kyselyyn annettiin vastausmahdollisuus myös ulkopuolisille ja vastauksia tuli lähes 1300.</p> <p>Työpaja 4 (11/2018): Koulutuksen ja osaamisen rakenteellisten muutosten ennakointi, 148 osallistujaa</p>
2019
<p>Verkkokysely 3: Kysely ennakointialan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen nykytilasta: 176 vastausta</p> <p>Työpaja 5 (2/2019): Osaamisen, oppimisen ja koulutuksen kehittämishaasteet sekä uuden työvoiman tarvearviot, 145 osallistujaa</p> <p>VÄLIARVIOINTI</p> <p>Tulosseminaari (huhtikuu 2019)</p> <p>VOSE-hankkeita, teema- ja ilmiöhankkeita, synteeshankkeita (2019–2020)</p>
2020
<p>VOSE-hankkeita, teema- ja ilmiöhankkeita, synteeshankkeita (2019–2020)</p> <p>Päätösseminaari (joulukuu 2020)</p>

Ennakointiprosessia koskevan kyselyn vastaajat ovat arvioineet ennakointiprosessin työtavat pääsääntöisesti mielekkäiksi. Työpajojen määrään ollaan tyytyväisiä, minkä lisäksi työpajatyöskentely on koettu tarkoituksenmukaisena. Myös avovastauksissa työpajat ja vuorovaikutteinen prosessi ylipäätään saavat kiitosta, minkä lisäksi nousee kuitenkin esiin toive työpajojen paremmasta fokusoinnista. Osa kokee, että työpajat vievät liikaa aikaa, osa pitää niitä liian tiiviinä riittävälle keskustelulle. Eri viiteryhmien välillä ei ole suuria eroja.

Työtavoista ja lähestymisestä kritiikkiä on kohdennettu erityisesti kvalifikaatioluokituksen perustaan, selkeyteen ja laajuuteen. Lisäksi on kritisoitu yleisemmin kysymysten asettelua Webropolissa. Menetelmänä syötteiden tuottaminen työpajoihin Delfoi ja Webropol-kyselyillä on usein koettu hyvänä, mutta laajempi kritiikki kohdistuu siihen, että prosessi on ollut raskas, eikä tiedon tuottamista "alusta lähtien" ole aina koettu tarpeelliseksi.



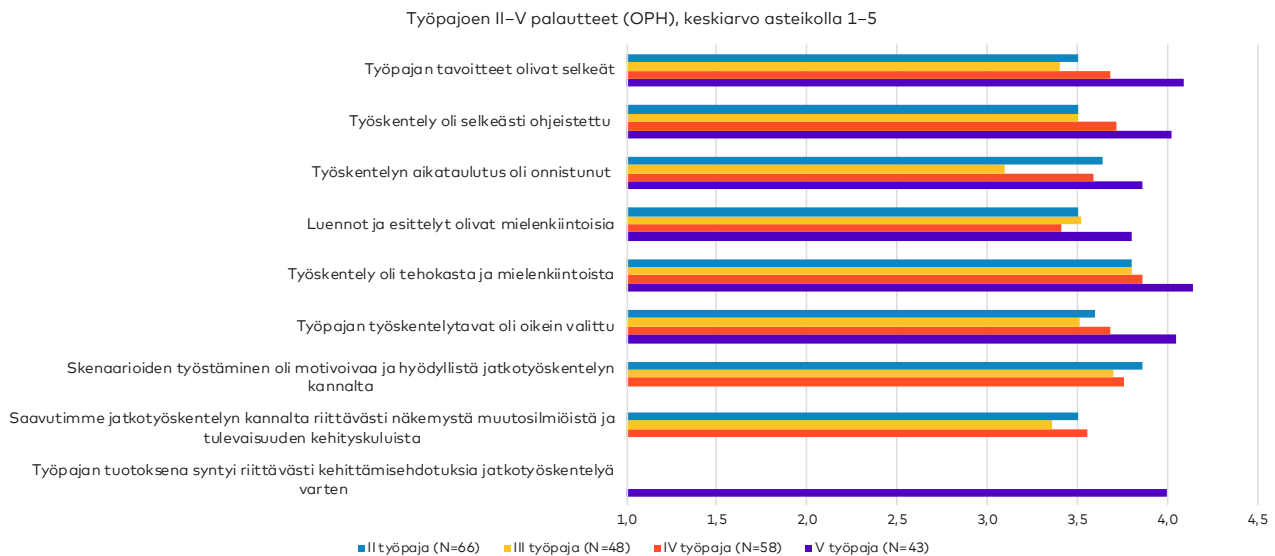
Kuva 14. Työtapojen mielekkyys ennakointiprosessin arviointikyselyn perusteella.

Käytettyjä menetelmiä koskeissa perusteluissa ja kehittämissuhteissa (N=55) toistuu erityisesti seuraavia kehityskohteita ja tyyppillisesti samaa teemaa käsitellään noin 5–10:ssä vastauksessa:

- Toiminnan vieminen lähemmäs käytäntöä
- Toiminnan vieminen yleiseltä tasolta kohti toimialakohtaisuutta (koskien sekä kyselyitä että muuta työskentelyä)
- Kyselyt on nähty liian työläiksi, laajoiksi, raskaisiksi tai epäselviksi
- Työn koetaan vieneen tuloksiin nähden paljon aikaa.

Opetushallitus on itse toteuttanut palautekyselyitä työpajojen jälkeen. Työpajoja koskevat arviot ovat parantuneet prosessin edetessä ja viidennen työpajan palautetta voidaan pitää erittäin hyvänä (ka. 4/5). Kokonaisarviossa kiitosta on annettu vuorovaikutuksellisesta kehittämistavasta. Työpajojen osalta hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että työpajojen pienryhmiin on otettu erilliset kirjurit. Osaksi arvioita parantaa kokemus siitä, että työpajojen teemat ovat prosessin edetessä konkretisoituneet ja kiinnittyvät enemmän tähän hetkeen. Keskeisenä haasteena on nostettu tiedonluonteeseen liittyvä haaste, ettei osa aloista ole ollut riittävän hyvin edustettuna. Toisaalta alkuvaiheessa on kritisoitu myös sitä, että alkuvaiheessa ulkopuolisten fasilitaattoreiden rooli on ollut suuri suhteessa Opetushallituksen edustajiin. Tällöin opetushallinnon edustajilta on kaivattu lisää sisällöllistä näkemystä ja apua esimerkiksi terminologian avaamiseksi. Ennakointifoorumin

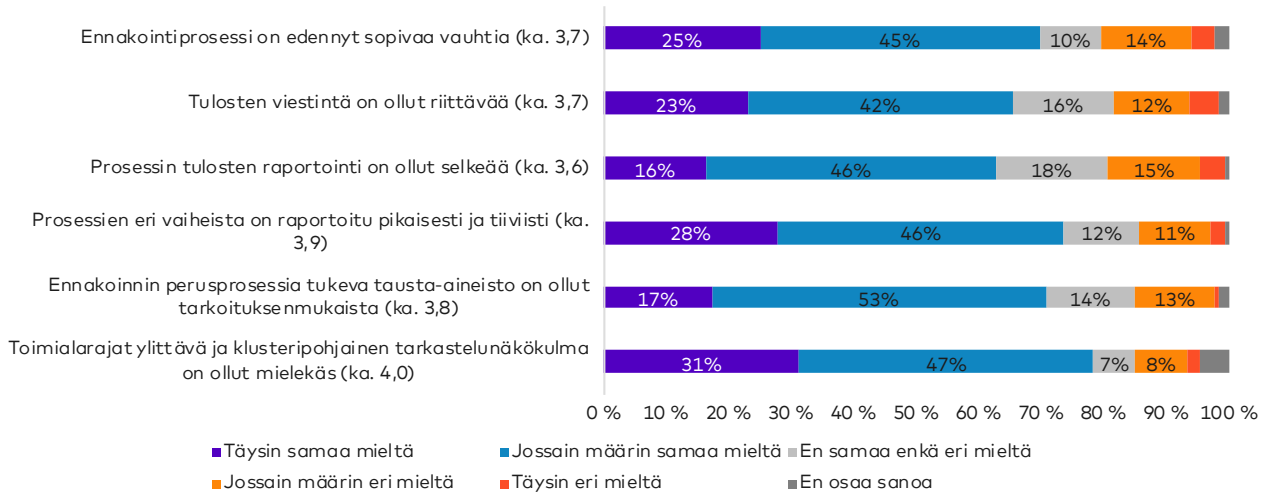
toimijoita kohtaan kohdistuva kritiikki liittyy siihen, etteivät työpajoihin osallistujat ole tutustuneet etukäteen toimitettuihin aineistoihin, jolloin tähän on kulunut työpajan aikaa.



Kuva 15. Yhteenveto Opetushallituksen kokoamista työpajojen palautteista. Palautteiden keskiarvot asteikolla 1–5.

Ennakointiprosessia koskevaan kyselyyn vastaajat suhtautuvat ennakointiprosessin lähtökohtiin, menetelmiin ja tuotettuihin aineistoihin myös melko positiivisesti. Positiivisimmin suhtaudutaan toimialarajat ylittävään lähestymistapaan (ka. 4/5), kun taas tulosten raportoinnissa koetaan olevan eniten parannettavaa (ka. 3,6/5). Kriittisimmin erityisesti tulosten viestintään suhtautuvat ennakointiryhmien puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja sihteerit sekä ennakkoinnin asiantuntijat. Positiivisimmin kaikkiin ennakointiprosessin toteutusta mittaaviin väittämiin suhtautuvat asiantuntijaverkoston jäsenet sekä ohjausryhmän edustajat, joita oli vastaajissa vähän.

Arvioi seuraavia ennakointiprosessin lähtökohtia, käytettyjä työmenetelmiä ja ennakointiprosessin osan tuotettuja aineistoja (n=130-134)



Kuva 16. Arviot ennakointiprosessista ennakointiprosessin arviointikyselyn perusteella.

Ennakointiprosessin lähtökohdista eniten kritiikkiä saavat skenaariot, jotka ovat jääneet osalle irrallisiksi ja epäselviksi. Lisäksi skenaarioiden väliset erot koetaan osin pieniksi ja epäselviksi. Varsin suurta kritiikkiä on kohdistettu siihen, millä perusteilla kyseiset skenaariot on valittu, miksi ja miten osa alkuvaiheen skenaarioista on jätetty työskentelyn ulkopuolelle. Epäilyjä on esitetty siitä, onko valitut skenaariot ymmärretty siten kuin suunnittelussa on ajateltu, mikä heijastuu arvioihin tiedon hyödynnettävyydestä. Tässä yhteydessä on esitetty myös toiveita siitä, että suurempaa joukkoa olisi osallistettu skenaarioiden valintaan.

Ennakointiprosessia koskeneen kyselyn vastaajien esittämiä yleisiä kehittämisehdotuksia prosessille ovat toiminnan vieminen lähemmäs käytäntöä sekä yksittäisiä toimialoja. Keskustelun koetaan monin paikoin jääneen ylätasolle. Lisäksi toimialaluokittelut koetaan laajoiksi, mistä seuraa, että osallistujat työskentelevät osittain heille vieraiden teemojen parissa ja vaikuttavuus jää heikommaksi. Avovastausten perusteella osallistujia olisi tällaisessa tilanteessa tukenut taustatietojen tarjoaminen, kuten tilastot tai kansainväliset esimerkit. Ryhmille on tuotettu Eduuniin tilastoja koulutuksesta ja työvoimasta, mutta niiden hyödyntämistä ja hyödyllisyyttä ei ole erikseen arvioinnissa selvitetty.

Syntyneen tiedon luonteen näkökulmasta keskeisenä haasteena on nostettu esiin osin vähäiset vastaaja- ja osallistujamäärät joillain toimialoilla sekä vastaajien asiantuntijuus ja orientoituminen työhön. Lisäksi ennakointityössä on kaivattu myös lyhyemmän aikajänteen tarkasteluja. Nykytilan tuntemuksen lisääminen – tuottamalla myös tähän lisää lähtötietoja – on nähty edellytyksenä tulevaisuuden tarkasteluille. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että tieto ehtii vanhentua ennen kuin tulokset saadaan käyttöön. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että prosessissa synnytetään pitkän aikavälin ennakointitietoa.

Ennakoinnin perusprosessissa on lähdetty liikkeelle muutostekijöiden tunnistamisesta ja yhteisen tulevaisuuskuvan rakentamisesta. Se on edennyt osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointiin ja koulutuksen ja osaamisen kehittämisen toimenpide-ehtotusten tunnistamiseen. Se, miten prosessin alkuvaiheessa tunnistetut teemat näkyvät prosessin loppupäässä, ja mikä merkitys mahdollisilla puutteilla on tiedon hyödynnettävyyden kannalta, on syytä tuoda esiin tulosten jatkotyöstämisessä ja seuraavaa kautta suunniteltaessa.

6 Työn laatu ja tulosten vaikuttavuus

Toiminnan laatua arvioitaessa keskeisiä kysymyksiä ovat, miten toimintaan osallistuneet ovat työskentelyn kokeneet, ovatko toiminta ja sen tulokset vastanneet opetushallinnon ja sen sidosryhmien odotuksia sekä mikä on ollut toiminnan ja tulosten vaikuttavuus. Tätä arvioidaan väliarviointivaiheessa suhteessa koko prosessiin ja odotuksiin sen vaikuttavuudesta. Tällöin käsitellään myös ennakointiprosessissa syntyvän tiedon luonnetta. Lisäksi tuodaan esiin kokoavasti näkemyksiä laatuun ja vaikuttavuuteen vaikuttavista estävistä ja edistävästä tekijöistä.

Keskeiset havainnot

- Ennakointiryhmien laaja-alaisuus nähdään usein rikkautena, mutta sen nähdään hankaloittavan toisaalta ammattiryhmäkohtaista osaamistarpeiden ennakointia ja kehittämiskohteiden tunnistamista. Toiminnan nähdään olevan myös haavoittuvainen syntyvän tiedon osalta – etenkin, jos toimijat ja toimialat eivät ole osallistuneet prosessiin aktiivisesti.
 - Vaikuttavuuden kannalta ennakointifoorumin viestintä niin prosessista kuin tuloksista on keskeisessä osassa. Tämän nähdään toteutuneen vielä heikosti. Myös taustaorganisaatioiden ja sidosryhmien tietoisuuden on arvioitu olevan vielä heikkoa ennen varsinaisten tulosten julkistamista.
 - Toiminnan tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen heijastuu myös näkemys siitä, ettei ohjausryhmä ole tuottanut näkemyksiä ennakointiprosessin tuloksista niiden hyödyntämisestä.
 - Ennakointiprosessissa on mahdollistettu laaja ja osallistava tapa tuottaa ennakointitietoa. Ennakointitiedon merkitys muodostuu yhteistulkinnassa ja tiedon jalostamisessa, joka on vasta käynnistymässä, ja jota tulisi ohjata voimallisemmin.
-

OEF:n toiminnassa ei ole ollut riittävästi resursseja ja ohjausta tiedon muotoiluun jo välituloksiin. Osaamisen ennakointifoorumin vaikuttavuus muodostuu eri toimijoiden kokonaisuudesta. Ennakointiryhmät ja ohjausryhmä ovat vastuussa ennakointiprosessissa syntyneen tiedon tulkintojen tekemisestä ja jalostamisesta omiin tai taustahorisontin tarpeisiin. Edellytyksenä on, että tieto on hyödynnettävissä. Prosessissa on syntynyt tuotoksia ja tuloksia, mutta työtä on haitannut se, ettei ennakointiprosessista syntyneitä koosteita ja raportteja ole koettu helposti hyödynnettäviksi.

Ennakointiprosessin mukaisella työskentelytavalla ja koko foorumin osallistujien aktiivisuudella on suora yhteys tiedon luonteeseen ja hyödynnettävyyteen. Ennakointitiedolle on myös luonteenomaista, että se ei ole koskaan valmista eikä se edusta lopullista totuutta, vaan sen merkitys

muodostuu yhteistulkinnassa. Siten prosessissa syntyvään tietoon tulee suhtautua myös syötteinä, jotka jalostuvat matkan varrella ja sitä käytettäessä.

Ennakointiryhmien edustajat kokevat työn toteutuneen tavoitteiden suuntaisesti (ks. luku 3). Ennakointiryhmät ovat omissa kokouksissaan jakaneet ajankohtaistietoa ja tutustuneet ennakointiryhmän tehtävien kannalta relevantteihin teemoihin. Haasteena vaikuttavuuden näkökulmasta on, ettei kokouksia ole usein kytketty systemaattisesti ennakointiprosessiin, jolloin ne ovat olleet irrallisia. Milloin kokous on kokoelma erilaisia – hyödyllisiksikin koettuja – alustuksia, aikaa ei ole jäänyt keskusteluun tai ennakointiprosessin mukaisten tulosten avaamiseen. Koska ennakointiryhmien omaehtoisen toiminnan tavoitteet ovat osalle toimijoista vielä epäselviä, on vaikuttavuus tois-taiseksi näyttänyt odotettua heikommalta. Tähänkin liittyy tarve kerrata tavoitteita ja toimijoiden rooleja ennakointiryhmissä.

Kuten aikaisempien koulutustoimikuntien työssä, Osaamisen ennakointifoorumin haasteena koe-taan yhä, että jäsenistön koostumus voi vaikuttaa ennakointiryhmien työhön: Huolena on esitetty, että erityisesti määrällisessä ennakoinnissa pitäydytään edunvalvonnassa eikä uskalleta nähdä tu-levaisuutta, jos sillä on negatiivinen vaikutus omaan toimialaan. Osalle toimijoista pidemmän aika-välin ennakointi näyttäytyy haastavalta tai jopa turhalta.

Haasteena nähdään, että ennakointiprosessissa syntyvä tieto pitää sisällään pienten alojen aukko-paikkoja. Toisaalta ennakointiryhmillä on myös oma vastuu asiantuntijoiden ja laajempien näke-mysten kokoamisessa. Tämä on toteutunut osallistujien oman aktiivisuuden puitteissa osalla pa-remmin ja osalla heikommin. Moni ennakointiryhmä tunnistaa tarvetta niin pienryhmätyöskente-lyyn kuin myös tietoaukkojen paikkaamiseen. Tätä on toteutettu jo osassa ennakointiryhmiä.

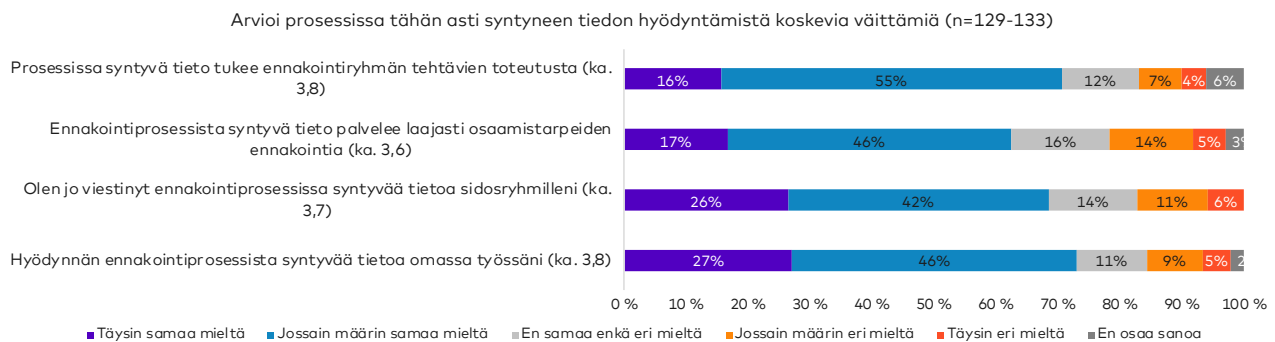
Toiminnan tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen heijastuu myös näkemys siitä, ettei ohjau-sryhmä ole tuottanut näkemyksiä ennakointiprosessin tuloksista ja niiden hyödyntämisestä. Oh-jausryhmältä kaivataan motiivointia ennakointiprosessin tulosten käsittelyyn: Tulosten hyödyntämi-seen kokouksissa ja niistä johdettavien aloitteiden, suositusten tai kehittämisehdotusten muotoi-luun ja viestintään. Lisäksi tulisi vielä ohjeistaa, kuinka prosessi etenee ja miten koulutusjärjestel-män näkökulmasta vaikutussuhteet muodostuvat.

Opetushallituksen virkamiesten orientaatio hyödyntää tietoa sekä viestiä tietoa eteenpäin vaihte-levat jonkin verran. Yhteys mm. tutkintotoimikuntiin näyttäytyy pääsääntöisesti vielä ohuena. Tie-don hyödynnettävyyden kannalta haasteena tunnistetaan, kuinka prosessissa syntyvä, tulevai-suutta koskeva tieto on osoitettavissa käytännön työssä tämän hetken työelämän vaatimusten mukaan. Vaikka poikkeuksia on, osa kokee syntyvän tiedon olevan niin geneeristä, ettei suoria syöt-teitä perustetyöhön ole löytynyt prosessissa.

Taustaorganisaatioiden ja sidosryhmien tietoisuus on arvioitu vielä heikoksi ennen varsinaisten tulosten julkistamista. Toisaalta yksittäiset jäsenet tuottavat tietoa ja viestivät sitä aktiivisesti. Ammatillisen koulutuksen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että yksittäiset koulutuksen jär-jestäjien edustajat vievät tietoa taustaorganisaatioillensa ja laajemmin alueille, mutta

valtakunnallisesti AMKE taustaorganisaationa ja Opetushallitus ovat keskeisessä roolissa. Korkea-koulusektorin näkökulmasta kenttä on vielä haastavampi niiden autonomisen aseman takia. Yhteys UNIFIn ja ARENEn kautta näyttää vielä ohuelta, eikä opetus- ja kulttuuriministeriön nähdä viestivän ja toimivan tiedonvälittäjänä omalta osaltaan. Opiskelijapintaan ja valintoihin vaikuttamisen näkökulman huomiointi puuttuu vielä pitkälti OEF:n toiminnassa. Eri sidosryhmäyhteyksien tunnistaminen ja tulosten jatkotyöstö ennakoitiryhmissä olisi keskeistä toiminnan jatkuessa, jotta vaikuttavuutta saadaan aikaan. Taustaorganisaatioiden rooli korostuu OEF:n loppukaudella, kun julkaistavia tuloksia tulee enemmän määrin.

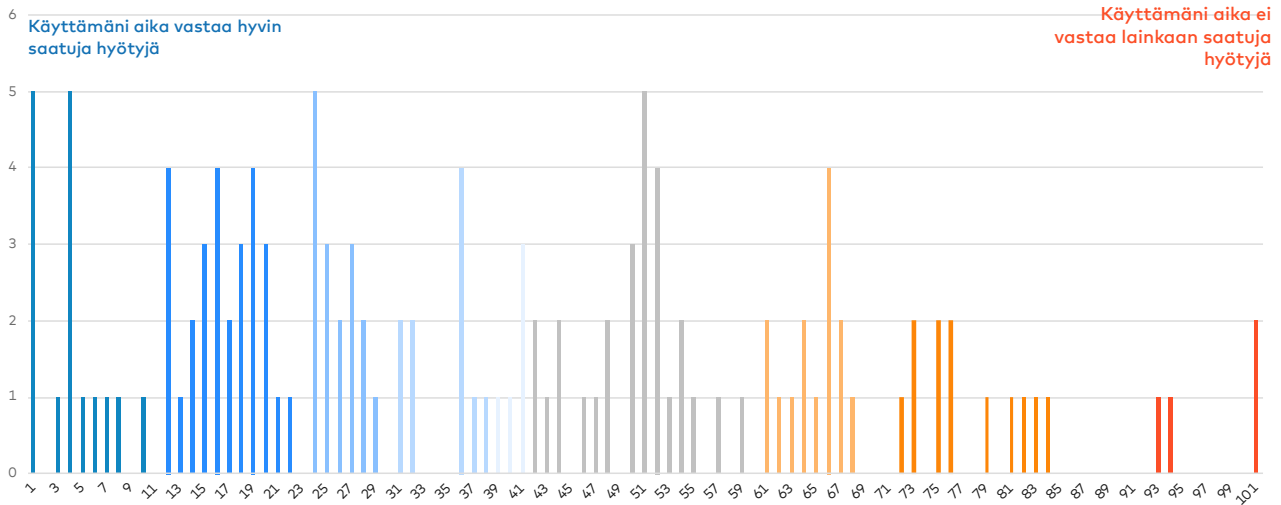
Ennakointiprosessia koskevan kyselyn tulosten mukaan ennakointiprosessissa syntyvän tiedon hyödyntämiseen suhtaudutaan yleisesti ottaen positiivisesti. Myös tämän teeman kohdalla on viiteryhmäkohtaisia eroja ohjausryhmän jäsenten ja ennakoinnin asiantuntijoiden suhtautuessa muita ryhmiä selkeästi positiivisemmin syntyneen tiedon hyödyntämiseen.



Kuva 17. Prosessissa syntyneen tiedon hyödyntäminen ennakointiprosessia koskevan kyselyn perusteella.

Osallistujien arviot prosessin hyödyistä suhteessa käytettyyn aikaan vaihtelevat huomattavasti, mutta suurempi osa kokee ennakointiprosessia koskevan kyselyn mukaan käytetyn ajan vastaavan siitä saatuja hyötyjä. Positiivisemmin käytetyn ajan ja saatujen hyötyjen suhdetta arvioivat ennakointiryhmän puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja sihteerit. Avovastauksissa nousee esiin toive prosessin tiivistämisestä sekä osallistujien paremmasta sitouttamisesta prosessiin. Osa vastaajista kokee prosessin pitkäksi ja verkkaisesti eteneväksi, mistä seuraa työskentelyn tarkoituksenmukaisuuden ja hyötyjen kyseenalaistamista.

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



Kuva 18. 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 saatuja hyötyjä.

Arvioinnin hetkellä OEF:n tuloksia on vasta syntymässä, minkä voi olettaa lisäävän kiinnostusta niin toiminnassa mukana olevien kuin myös sidosryhmien osalta. Osaamisen ennakointifoorumin ulkoinen viestintä on ollut Opetushallituksen vastuulla. Väliarviointivaiheessa OEF:stä on viestitty Osaamisen ennakointifoorumin omilla OPH:n sivuilla³ ja Opetushallituksen sivuilla on julkaistu kahdeksan tiedotetta, uutista tai blogia, joiden katselumäärät vaihtelevat paljon. Heikoin tulos on aloitusseminaarin uutisella, jota oli katsonut vain 20 ihmistä, kun taas blogi ilmiömäisestä oppimisesta (18.5.2018) oli saanut 257 katselukertaa. Tuorein uutinen tulevaisuuden osaamistarpeista (1.3.2019) oli vajaan kuukauden aikana saanut jo 1725 katselukertaa. Uutisen yhteydessä on linkki ensimmäiseen Opetushallituksen julkaisusarjassa julkistettuun tulosraporttiin "Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia", jota on levitetty aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Koko foorumin laajuus huomioiden voidaan arvioida, ettei sosiaalinen media ole tavoittanut toiminnan aikana suurta yleisöä⁴. OPH:n oman arvion mukaan OEF:n seuraajamäärä Twitterissä (900) on lyhyen toimikauden näkökulmasta kuitenkin varsin korkea, kun sen suhteutta vastaavatyypisiin valtionhallinnon kanaviin. On myös oletettavaa, että seuraajamäärät tulevat selkeästi kasvamaan toiminnan edetessä.

Ulkoisen arvioinnin seuraavassa vaiheessa tarkastellaan enemmän myös sitä, kuinka hyvin eri sidosryhmät tuntevat Osaamisen ennakointifoorumin ja kuinka siitä syntyvää tietoa on hyödynnetty.

³ Opetushallituksessa saatujen tietojen mukaan vuoden 2018 aikana ennakointituloksia käsittelevällä sivulla oli 1233 yksilöityä sivun katselua, yhteensä katseluja oli 1 482. Eniten käyntejä oli toukokuussa. Osaamisen ennakointifoorumin sivulla yksilöityjä sivun katseluja oli 4 775, yhteensä katseluja oli 5 824. Toistaiseksi tietoja siitä, miten paljon verkkosivuille linkitettyjä liitetiedostoja on ladattu, ei ole saatavilla.

⁴ Sosiaalisen median kanavien käytöstä on Opetushallituksesta saadun tiedon mukaan Facebookissa Osaamisen ennakointifoorumin sivulla 288 tykkääjää ja 340 seuraajaa. Twitterissä on 549 twiittiä ja 900 seuraajaa.

Liite 1: Arvioinnin suositukset ja vastuutahot

Taulukossa esitetyt vastuutahot ja toimenpiteet ovat alustavia, eli niitä tulisi tarkastella eri toimijoiden omista rooleista käsin.

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
Suosituksien käynnissä olevan Osaamisen ennakointifoorumin kaudelle				
Suositus 1: Ohjausryhmän tulisi avata odotuksia ja tulosten hyödyntämistä ennakointiryhmille sekä kerata myös ennakointiryhmien tehtävät ja tavoitteet: Mitä ennakointiryhmiltä odotetaan ja miten esimerkiksi aloitteita, suosituksia ja kehittämisehdotuksia suunnataan.	ENFO:n odotusten auki kirjaaminen, tehtävien ja tavoitteiden kertominen			
Suositus 2: Ennakointiryhmien tulisi tarkentaa työsuunnitelmia siitä näkökulmasta, kuinka ennakointiprosessissa syntyvää tietoa tullaan hyödyntämään. Tiedon hyödyntämistä tulee seurata ja siitä tulee antaa palautetta.	Ohjeistuksen sisältö, työsuunnitelmien käsittely, palaute.	Työsuunnitelmien tarkentaminen.		Ohjeistuksen tarkentaminen, muotoilu ja lähettäminen. Työsuunnitelmien kokoaminen sekä asian avaaminen ennakointiryhmien omissa kokouksissa (sihteerit ja ennakointiasiantuntijat).
Suositus 3: Ohjausryhmän tulisi selkeämmin avata, kuinka tuloksia hyödynnetään ohjausryhmän toimesta sekä OKM:n toimialalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi huolehtia, että tieto Osaamisen	Sen avaaminen, kuinka ohjausryhmä hyödyntää ennakointituloksia ja asiasta viestiminen ennakointiryhmille.		Sen avaaminen, kuinka OKM hyödyntää ennakointituloksia ja sisäinen viestintä OKM:ssä OEF:sta ja sen tuloksista. Yhdyspintojen	Sen avaaminen, kuinka OPH hyödyntää ennakointituloksia ja asiasta viestiminen ennakointiryhmille.

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
ennakointifoorumista ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksista kulkee myös OKM:ssä. Laajempien sidosryhmien tavoittaminen edellyttää myös eri hallinnonaloilla tehtävän työn näkyväksi tekemistä ja yhdyspintojen tunnistamista.	Viestintä OEF:n/ ennakointiryhmien hyödyntämisen mahdollisuuksista OKM:ssä ja ohjausryhmän taustaanorganisaatioissa laajemmin.		tunnistaminen eri hallinnonaloilla.	
Suositus 4: Ennakointiryhmien tulisi arvioida ennakointitiedon hyödynnettävyyttä ja täydentämisen tarpeita sekä kytkeä asiantuntijaverkostoa tarpeen mukaan prosessiin. Lisäksi tulisi pohtia, milloin on tarvetta ennakointiryhmien rajapintatyöskentelylle eli eri ryhmiä läpileikkaavien teemojen käsittelylle.	Tukea ennakointiryhmien työtä ohjauksella (ml. teema- ja ilmiöhankkeiden kautta).	Ennakointiryhmien omat arviot ja toimenpiteet niiden pohjalta.		Suosituksen vieminen ennakointiryhmien omiin kokouksiin (sihteerit ja ennakointiasiantuntijat). Ennakointiprosessin tulosten työstö ja viestintä ennakointiryhmille.
Suositus 5: Ennakointiryhmien työskentelyyn tulisi tarjota ohjausta, tukea ja hyvien käytäntöjen jakamista myös OPH:n omassa toiminnassa, kuten sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden yhteisissä palavereissa. OPH:ssa huomiota tulee kiinnittää yksiköiden keskinäiseen tiedonvaihtoon, jotta tieto ja näkemys toiminnasta ja linja on yhteinen. Lisäksi	ENFO:n + puheenjohtajien, ennakointiasiantuntijoiden, sihteerien ja ohjausryhmän yhteiskokouksissa tai vastaavissa foorumeissa -tilaisuuksien suunnittelu ja järjestäminen.	Asianosaisten osallistuminen ENFO:n yhteistilaisuuksiin; sihteerien ja ennakointiasiantuntijoiden osallistuminen ns. sihteeripalaveriin.		Ns. sihteeripalaverikäytännön jatkaminen, palaverien sisältöjen tarkistaminen.

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
työtä tulisi jatkaa puheenjohtajien, ennakointiasiantuntijoiden, sihteerien ja ohjausryhmän yhteiskokouksissa tai vastaavissa foorumeissa.				
Suositus 6: Ennakointiryhmien tulisi osaltaan huolehtia ryhmien jäsenyyksien ajantasaisuudesta. Passiivisille jäsenille tulisi muistuttaa eroamiskäytännöstä. Passiivisten jäsenten vaihtamiseksi tulisi käydä keskustelua myös taustaorganisaatioissa.		Asia käsittelyyn ja käytäntöön ennakointiryhmissä.		Ohjeistuksen kertaaminen ennakointiryhmille.
Suositus 7: Ennakointiprosessissa syntyvää tietoa tulisi muotoilla siten, että toimintaa voidaan tehdä näkyväksi myös OEF:n ulkopuolella. Tiedon parempi muotoilu tukisi ennakointiryhmien työtä ja omaehtoista viestintää. Tähän tarvitaan viestinnällistä tukea tiedon visualisointiin ja tiedon muotoilua.	Ennakointiryhmien mahdoll. osallistaminen tietotarpeiden muotoiluun.	Kannanotot ja keskeisten nostojen esittämisen pyydettyä.		Viestinnälliset toimenpiteet suosituksen mukaisesti.
Suositus 8: Myös ennakointiryhmien jäsenten omaa roolia tulisi painottaa tulosten hyödyntämisessä, viestinnässä ja yhteyksissä sidosryhmiin. Auki tulisi puhua myös se, että jäsenet sitoutuvat välittämään tuloksia	Ennakointiryhmien kannustaminen tulosten välittämiseen.	Tulosten välttäminen omissa verkostoissa ja sidosryhmissä.		Hyödynnettävän tulosaineiston tuottaminen, ennakointiryhmien kannustaminen tulosten välittämiseen.

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
<p>omassa työssään ja verkostoissaan; tulisi tunnistaa omat ja taustaorganisaation näkökulmat ja toisaalta sidosryhmät, joita tavoittaa ennakointiryhmänä. Kunkin jäsenen tulisi miettiä, miten viedä tietoa osaltaan eteenpäin. Asiakkaina ja hyödyntämisen näkökulmina mm. paikalliset toimijat, koulutusasteiden yhteistyön edistäminen, työelämätoimikunnat, työelämätoimijat ja päättäjät.</p>				
<p>Suositus 9: Ohjausryhmän oman toiminnan kehittämiseksi sen tulisi arvioida toimintaansa vahvemmin tehtäviensä kautta, minkä tulisi näkyä esimerkiksi vuosiraportoinnissa.</p>	<p>Itsearviointi, oman toiminnan raportointi ja ohjausryhmätyöskentelyn kehittäminen suosituksen mukaisesti</p>			
<p>Pitkän aikavälin suositukset: Seuraavan mahdollisen kauden valmistelutyössä tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin arvioinnissa jo nousseisiin tekijöihin. Toimenpiteitä tulee painottaa hieman riippuen foorumia ohjaavasta prosessista.</p>				
<p>Suositus 10: Seuraavan mahdollisen kauden valmistelut tulee käynnistää hyvissä ajoin siten, että kauden käynnistyessä pelisäännöt ja ohjeistukset ovat pitkälti valmiina ja tukiprosessit suunniteltuna. Tämä</p>	<p>Seuraavan kauden valmistelun aloittaminen ajoissa suosituksen mukaisesti.</p>		<p>Seuraavan kauden valmistelun aloittaminen ajoissa suosituksen mukaisesti.</p>	<p>Seuraavan kauden valmistelun aloittaminen ajoissa suosituksen mukaisesti.</p>

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
<p>tarkoittaa myös selkeämpää eri toimijoiden roolien ja vastuiden kuvauksia ja arvioita tarvittavista resursseista. Prosessiin tulisi kirjoittaa mm. auki, miten kokoukset sidotaan osaksi ennakointiprosessia ja mikä on ennakointiryhmän kokouksien anti toimikauden päätyttyä. Viestintään ja tiedon muotoiluun tulisi varata erilliset resurssit.</p>				
<p>Suositus 11: Alustavien tulosten perusteella ennakoinnin perusprosessin tuoma tuki nähdään tarpeellisena verrattuna koulutustoimikuntien aikaan. Nyt toteutetussa prosessissa on luotu pitkän aikavälin ennakoinnin pohjatyötä. Eri toimijoiden tuottamaa ennakointitietoa toivotaan hyödynnettävän laajemmin mahdollisessa tulevassa prosessissa. Tätä tulemaan tulisi harkita ennakointidatan ohjaus- tai hallintatyökalun / visuaalisen raportointityökalun kehittämistä.</p>				<p>Ennakointiprosessin kehittäminen suosituksen mukaisesti: eri toimijoiden tuottaman ennakointitiedon hyödyntäminen, ennakointidatan ohjaus- tai hallintatyökalun/ visuaalisen raportointityökalun tarpeen arviointi/ kehittäminen.</p>

Suositus	Ohjausryhmä	Ennakointiryhmät	OKM	OPH
<p>Suositus 12: Osallistujajoukon asiantuntemus tulisi varmistaa ja jäsenten nimeämiskäytäntöä tulisi harkita sen osalta, saadaanko nykyisellä kolmikantaisella nimeämiskäytännöllä riittävää osaamista ja motivoituneita toimijoita kokoonpanoon. Osaamisen varmistamiseksi tulisi tukiprosessina tarjota koulutusta ennakointiin ja varmistaa vaihtuvien jäsenten perehdytys. Myös omien taustaorganisaatioiden vahvempaa tukea tulisi painottaa.</p>	<p>Nimeämiskäytännön arviointi ja kehittäminen.</p>		<p>Nimeämiskäytännön arviointi ja kehittäminen, ennakointikoulutus ja perehdyttäminen.</p>	<p>Nimeämiskäytännön arviointi ja kehittäminen, ennakointikoulutus ja perehdyttäminen.</p>
<p>Suositus 13: Väliarvioinnissa ei oteta kantaa ennakointiryhmien määrään ja niihin kuuluviin toimialoihin, mutta ryhmien koostumusta on syytä arvioida uudestaan ennen uuden kauden alkamista. Tällöin kokonaisuudessa tulisi huomioida myös toimialojen vahvemmat yhteydet koulutuspolkujen jatkumoiden näkökulmasta sekä aluekehittämisen toimijoihin.</p>	<p>Ennakointiryhmien koostumuksen uudelleen arviointi</p>	<p>Ennakointiryhmien koostumuksen uudelleen arviointi</p>	<p>Ennakointiryhmien koostumuksen uudelleen arviointi</p>	<p>Ennakointiryhmien koostumuksen uudelleen arviointi</p>

owalggroup