

Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi -projektin arviointi

24.1.2019

Jenni Mikkola, Anu Vaahtera ja Susanna Sepponen
Gaia Consulting Oy

SISÄLLYSLUETTELO

<i>Tiivistelmä</i>	0
<i>Johdanto</i>	2
1. Arvioinnin tausta ja tavoitteet	3
2. Arvioinnin toteutus	5
2.1 Arviointimenetelmät	5
2.2 Arvioinnin rajaukset.....	7
3. Arvioinnin tulokset	8
3.1 Projektin tarpeen ja tavoitteiden arviointi	8
3.2 Työskentelyprosessien ja toiminnan arviointi	10
3.3 Projektin tulosten ja vaikutusten arviointi	22
4. Hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet	29
Liite 1: Haastateltavien lista	31
Liite 2: Käytetty aineisto	32

Tiivistelmä

Tehdyn arvioinnin kohteena on ollut Opetushallituksen toteuttama Valtakunnallinen aikuis-koulutuksen ennakointi -projekti. Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi -projekti toteutettiin Opetushallituksen rahoittamana Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Projektin toteutusaika oli 1.6.2015–31.1.2019. Projektin tavoitteena on ollut kehittää ja pilotoida aikuiskoulutuksen ennakointimalli, jolla voidaan ennakoida aikuisväestön koulutus- ja osaa-mistarpeita tutkintolähtöistä aikuiskoulutusnäkökulmaa laajempaan kokonaisuutena. Arviointi kohdistettiin aikavälille 1.6.2015-31.7.2018, sillä aineistoa jatkoajalta ei ollut saatavilla.

Arviointi toteutettiin aikavälillä 3.-18.1.2019. Arviointityön teki Gaia Consulting Oy. Arvioinnin tavoitteena oli arvioida Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi -projektin tuloksia, työskentelyn tuloksia ja toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta sekä ennakointimallin prosessia. Arvioinnin viitekehystenä hyödynnettiin Tarve – Tavoitteet – Panokset – Toiminta – Tulokset – Vaikutukset -lähestymistapaa.

Tarve. Projektille ja siinä kehitetylle ennakointimallille on ollut selkeä tarve. Aikuisväestön koulutustarve lisääntyy ja niiden suhteellinen merkitys kasvaa, mutta aikuiskoulutuksen ennakointiin ei ole ollut vakiintunutta valtakunnallista ennakointimallia.

Tavoitteet. Projektin tavoitteita, niiden suurta määrää ja moniulotteisuutta pidettiin osittain haasteellisena. Kirjallinen aineisto, haastattelut ja kysely vahvistavat kuitenkin, että tavoitteet koettiin konkreettisina, selkeinä ja relevantteina aikuisväestön koulutuksen ennakointitarpeet huomioiden.

Panokset. Projektin koordinaatioon ja toteutukseen oli varattu riittävästi resursseja, ja projektihenkilöstö nähtiin erittäin sitoutuneina projektiin. Projektin luonne on lisäksi edellyttänyt merkittävää osallistumista ja resursseja projektin sidosryhmiltä. Projektin alkuperäinen budjetti oli 654 285 €. 31.7.2018 mennessä budjetista oli toteutunut 552 556 €, josta palkkakustannuksiin 320 238 € ja ostopalveluihin 177 878 €.

Toiminta. Haastattelujen perusteella projektin toteutus sujui ennakoidulla tavalla, mallikelpoisesti ja aikataulussa. Myös sähköinen työskentely koettiin hyväksi. Projektin hallinta projektin kunnianhimoiset tavoitteet ja moniulotteisuus huomioiden on selvästikin ollut vaativaa. Projektin etenemistä ei ole dokumentoitu systemaattisesti, mikä on vaikeuttanut projektin seurannan läpinäkyvyyttä ja toteutumisen arviointia. Hankkeesta viestiminen on projektin aikana ollut aktiivista, mutta viestinnän suunnitelmallisuudessa on ollut puutteita. Projektin tuloksia ei esimerkiksi ole systemaattisesti koottu julkisesti saataville.

Tulokset. Projektin ylätavoite - kehittää ja pilotoida aikuiskoulutuksen ennakointimalli - on koettu tärkeänä ja rohkeana avauksena aikuiskoulutuksen ennakointitarpeeseen vastaamisessa ja sen katsottiin projektissa toteutuneen. Ennakointimalli on myös käytännön kokeilun

perusteella todettu toimivaksi pitkän aikavälin ja alueellisen ennakkoinnin tarpeisiin soveltuvaksi ennakoitumalliksi. Projektin aikana on myös kerätty laaja-alaista ja kattavaa ennakoitietoa, joka on jo projektin aikana saatu monipuolisesti eri tahojen hyödynnettäväksi. Projekti on tuottanut lisäarvoa, mutta sen merkityksellisyyden olisi panoksiin nähden voinut olettaa tätäkin suuremmaksi.

Vaikutukset. Projektin vaikutuksiin jo projektin aikana voidaan lukea mukana olleiden lisääntynyt ymmärrys ennakkoinnista ja saatu ennakoitietoa. Lisäksi piloteissa on tuotettu tietoa, jota on voitu viestiä alueilla eteenpäin. Projekti on myös auttanut eri alojen asiantuntijoita ymmärtämään ennakoitityön merkitystä ja tärkeyttä. Projekti on myös kytketty Opetushallituksen ennakoitityksikön omaan ennakkoinnin kehittämistyöhön.

Arvioinnin yhteydessä esiin nousi seuraavia hyviä käytäntöjä: projektin verkostoituminen alueiden kanssa (ennakoitumallin alueellinen pilotointi), toimialarajoja ylittävän klusteriennakkoinnin kehittäminen sekä tunnistettuun tarpeeseen vastaavan ennakoitumallin kehittäminen. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin mm.

- projektin tulosten laajempi jalkauttaminen ja niistä viestiminen tulosten vaikuttavuuden näkökulmasta;
- kaikille saatavilla olevan ohjeistuksen laatimista ennakoitumallin hyödyntämisestä;
- projektin aikana tuotetun tiedon välittäminen avoimesti kaikille käyttöön;
- projektin seuranta- ja arviointiprosessin integroimista osaksi projektisuunnitelmaa, jotta se tukisi näin laajan projektin systemaattista toteutusta;
- laajan projektin edellyttämä projektihallinnan osaamisen kehittäminen sekä selkeä ja läpinäkyvä dokumentointi ja viestintä projektin etenemisestä ja tuloksista;
- viestinnän ammattilaisen hyödyntäminen projektin viestinnän suunnittelussa;
- projektihenkilöstön kompetenssin kehittäminen hankintojen valmistelusta ja yksityisten palvelutarjoajien kanssa toimimisesta;
- taustaorganisaation sitouttaminen projektiin ja projektihenkilöstön tueksi, jotta projekti ei henkilöityisi liiaksi projektihenkilöstöön, mikä on riskitekijä projektin onnistumiselle sekä projektihenkilöstön jaksamiselle; sekä
- ohjausryhmätyöskentelyn parempi suunnitelmallisuus ja raportointi riittävän ohjauksen ja tuen saamiseksi projektin kohdentamiselle.

Johdanto

Koulutuksen ennakoinnilla pyritään selvittämään, kuinka paljon ja minkälaista koulutusta tulevaisuudessa tarvitaan. Ennakointi voi painottua työvoima- ja koulutustarpeiden määrälliseen ennakointiin ja osaamistarpeiden laadulliseen ennakointiin.

Opetushallitus on tehnyt ennakointia 1990-luvulta lähtien ja ennakointiin on kuulunut useita koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoinnin menetelmällisiä kehittämishankkeita. Ennakointiosaaminen sekä asiantuntemus ammatillisessa aikuiskoulutuksessa luo Opetushallitukselle hyvät edellytykset toteuttaa aikuiskoulutuksen ennakointia valtakunnallisella tasolla. Opetushallituksen aikaisemmin kehittämistä ennakointimalleista voidaan valtakunnallisen aikuiskoulutuksen ennakoinnissa osittain hyödyntää valtakunnallisen osaamistarpeiden ennakointimallia (VOSE) sekä työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointimallia (MITENNA), joka keskittyy aikuiskoulutuksen määrällisiin koulutustarpeisiin erityisesti ammattisiirtymien ennakoinnissa.

Valtakunnallisen aikuiskoulutuksen ennakointi -projektia tuettiin Euroopan sosiaalirahastosta (ESR), jonka tavoitteena on edistää työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä osaamista ja palvelurakenteita kehittämällä. Rakennerahastotuettuihin hankkeisiin kuuluu olennaisena osana arviointi, joka voidaan toteuttaa joko ulkoisena palveluna tai itsearviointina riippuen siitä mikä menetelmä tukee parhaiten projektin toimintaa. Tämän projektin hankehakemuksen riskiarviossa katsottiin ulkoiset väli- ja loppuarvioinnit tarpeellisiksi, jotta varmistetaan tulosten vastaavuus hankesuunnitelman kanssa. Väliarviointia ei toteutettu.

Projektin loppuarvioinnin toteutti Gaia Consulting Oy. Arvioinnissa tarkasteltiin hankkeen toteutumista ja tuloksia suhteessa sen tavoitteisiin. ESR:n suositusten mukaisesti siinä kuunneltiin hankehenkilöstön ja ohjausryhmän lisäksi myös muita projektiin osallistuneiden kohderyhmien edustajia¹. Arvioinnin havaintoja voidaan hyödyntää myös projektia seuraavassa aikuiskoulutuksen ennakointimallin jatkokäytössä ja -jalostamisessa.

¹ Rakennerahastot.fi – Itsearviointi, <https://www.rakennerahastot.fi/itsearviointi> (viitattu 17.1.2019)

1. Arvioinnin tausta ja tavoitteet

Tehdyn arvioinnin kohteena on ollut Opetushallituksen toteuttama Valtakunnallinen aikuis-koulutuksen ennakointi -projekti. Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi -projekti toteutettiin Opetushallituksen rahoittamana Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Projektin toteutusaika on 1.6.2015–31.1.2019.

Projektin tarve on tunnistettu Opetushallituksen vuonna 2015 laatimassa esiselvityksessä aikuiskoulutuksen ennakoinnista². Esiselvityksen tavoitteena oli laatia aikuiskoulutuksen ennakoinnin kehittämisstrategia. Esiselvityksen lopputuloksena tuotettiin yleisiä reunaehtoja valtakunnallisen aikuiskoulutuksen pitkän aikavälin ennakointimalliksi.

Projektin kohdentamiseen on myös vaikuttanut opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä, joka vuonna 2015 laati ehdotukset ammatillisen peruskoulutuksen, ammattikorkeakoulutuksen ja yliopistokoulutuksen määrällisiksi tavoitteiksi 2020-luvulle, ns. Koulutustarve 2020 -linjaukset³. Linjauksissa annettiin suuntaviivoja myös ennakoinnin kehittämiseksi.

Projektin aikana sen suuntaukseen on vaikuttanut uusi Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) joka tuli voimaan kesken ennakointiprojektin 1.1.2018. Laki kumosi vanhat lait ammatillisesta peruskoulutuksesta (630/1998) ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998). Uudistuneessa ammatillisessa koulutuksessa ei enää tehdä eroa nuorten koulutuksen ja aikuiskoulutuksen välillä.

Projektin tavoitteena on ollut kehittää ja pilotoida aikuiskoulutuksen ennakointimalli, jolla voidaan ennakoida aikuisväestön koulutus- ja osaamistarpeita tutkintolähtöistä aikuiskoulutuksen näkökulmaa laajempaan kokonaisuutena. Projektissa kehitettävän ennakointimallin tuloksia on tarkoitus hyödyntää aikuisväestön määrällisen koulutustarjonnan suuntaamiseen ja opetuksen sisällölliseen kehittämiseen. Kehitettävä ennakointimalli koskee sekä määrällistä että laadullista ennakointia ja niiden yhteensovittamista.

Arvioinnin tavoitteena on Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi -projektin

² Leveälahti, Samuli; Savioja, Hannele; Hanhjoki, Ilpo; ja Nieminen, Jenna (2015) Esiselvitys aikuiskoulutuksen ennakointimallista. Raportit ja selvitykset 2015:1, Opetushallitus. Saatavilla: https://www.oph.fi/julkaisut/2015/esiselvitys_aikuiskoulutuksen_ennakointimallista (viitattu 14.1.2019)

³ Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015) Suomi osaamisen kasvu-uralle: Ehdotus tutkintotavoitteista 2020-luvulle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:14. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-372-9> (viitattu 14.1.2019)

- A) Tulosten arviointi
- B) Työskentelyn tehokkuuden, taloudellisuuden ja laadun arviointi suhteessa saavutettuihin tuloksiin
- työskentelyn tuloksia arvioidaan suhteessa projektisuunnitelmaan ja siinä esitettyihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.
 - toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden arvioinnissa keskeinen mittari on panosten suhde toimintaan ja tuotettuihin tuloksiin; panoksina huomioidaan suorat euromääräiset panostukset (toimintaan käytetty raha) sekä aika, jos se on mahdollista määrittää.
- C) Projektin tuottaman ennakoitumallin (Dynamo) prosessin arviointi
- D) Hyvien käytäntöjen ja kehittämiskohteiden esille tuominen

2. Arvioinnin toteutus

2.1 Arviointimenetelmät

Arviointi tehtiin asiantuntijatyönä, joka perustui tiedonkeruuseen erilaisista lähteistä ja aineistoista, jotka tukivat vastausten löytymistä arviointikysymyksiin (Kuva 1). Arviointikysymykset kattavat projektin tulosten, toiminnan tehokkuuden sekä ennakoitumallin prosessin arvioinnin. Laadun varmistamiseksi arvioinnin menetelmiä ja sisältöä tarkennettiin arvioinnin tilaajan kanssa arvioinnin alussa ja puolivälissä.

Arvioinnin toteutuksessa hyödynnettiin seuraavaa viitekehystä ja arviointikysymyksiä:

Tarve	Tavoitteet	Panokset	Toiminta	Tulokset	Vaikutukset
<p>Miksi aikuiskoulutuksen ennakoitua tehdään ja mihin tarpeeseen se vastaa?</p> <p>Ketä ennakointi palvelee?</p>	<p>Millaisin konkreettisin tavoittein tarvetta pyritään ratkaisemaan?</p> <p>Miten relevantteja tavoitteet ovat tarpeeseen nähden?</p> <p>Mitä tavoitteita projektille asetettiin?</p>	<p>Miten aikuiskoulutuksen ennakoituprojekti organisoidtiin?</p> <p>Millaisin resurssein on toimittu (rahoitus, henkilötyövuodet, muut resurssit)?</p>	<p>Mitä on tehty tavoitteiden saavuttamiseksi?</p> <p>Millaista toimintaa keinoilla on tavoiteltu ja miten tässä on onnistuttu?</p> <p>Keinojen ja toimintatapojen läpivienti ja tarkoituksenmukaisuus?</p> <p>Mitkä olivat yhteistyön muodot?</p> <p>Miten toiminnasta on viestitty?</p> <p>Mikä oli prosessi ennakoitumallin laati- miseksi ja miten siinä onnistuttiin?</p>	<p>Mitä tuloksia projektissa on saavutettu?</p> <p>Miten tuloksista on viestitty?</p> <p>Miten tulokset suhteutuvat projekti- suunnitelmassa asetettuihin suunnitelmiin ja tavoitteisiin?</p> <p>Mikä on panosten (eurot, henkilö-työ- kuukaudet) suhde saavutettuihin tuloksiin?</p> <p>Kuka tuloksia voi hyödyntää?</p> <p>Miten tuloksia voidaan hyödyntää?</p>	<p>Minkälaisia vaikutuksia projektilla on tavoiteltu?</p> <p>Minkälaisia vaikutuksia projektilla on saavutettu jo projektin aikana?</p>

Kuva 1. Arvioinnin viitekehys ja arviointikysymykset

Arviointi toteutettiin tiukalla aikataululla 3.-18.1.2019.

Tietoa kerättiin ja analysoitiin projektiin liittyvästä olennaisesta kirjallisesta materiaalista, joka saatiin projektin toteuttajalta ja se keskittyi projektin suunnitelmiin, tavoitteisiin, toimenpiteisiin, tuotoksiin sekä viestintään (esim. projektsuunnitelma, projektin seurantaraportit). Tätä materiaalia hyödynnettiin arviointikysymysten tarkentamisessa ja osittain myös kysymyksiin vastattaessa.

Lisäksi tietoa projektin toteutuksesta ja tuloksista kerättiin haastattelemalla siihen keskeisesti osallistuneita henkilöitä (5 kpl) ja sidosryhmille kohdistetulla Webropol-kyselyllä (43 vastausta), johon tehtiin erillinen osuus Dynamo-pilotointiin osallistuneille (55 % vastanneista). Kyselyyn oli mahdollista vastata 9.-15.1.2019 välillä. Suurin osa vastaajista (84 %) jakautui melko tasaisesti seuraavien vastaajaryhmien kesken: osaamisen ennakoitinfoorumi (N=9), maakunnan edustaja (N=8), ammattikorkeakoulut ja yliopistot (N=7), ammatillisen koulutuksen järjestäjä (N=6) sekä työ- ja elinkeinohallinto (N=6). Opetushallinnosta ei vastaajissa ollut edustusta.

Kyselyn vastaajista 21 % merkitsi ensisijaiseksi roolikseen ennakoitintiedon hyödyntäjän, samaten 21 % valitsi aikuiskoulutuksen asiantuntijan. 16 % vastaajista ensisijainen rooli oli ennakoitintimallin pilotointiin osallistuminen, 14 %:lla työpajaosallistuminen ja 11 %:lla ennakoitintiedon tuottaminen. Ohjausryhmän jäsenyyden ensisijaiseksi roolikseen merkitsi 7 % (N=3).

Kyselyvastaajista 42 % osallistui yhteen pilottialaan ja 2 % kahteen pilottialaan. 56 % kyselyvastaajista ei osallistunut ennakoitintimallin pilotointiin. Pilotointiin osallistuneista 42 % (8 henkilöä) osallistui valtakunnalliseen liikenne- ja logistiikka-alan pilottiin. 5 vastaajista osallistui biotalousalan alueelliseen pilottiin ja 3 meriteollisuuden aluepilottiin. Digitaalisten palveluiden, matkailun ja sote-alan pilotteihin osallistui yksi vastaaja kuhunkin, tukku- ja vähittäiskaupan osalta ei saatu vastausta.

Kyselyn avoimissa vastauksissa heijastui osin, etteivät kaikki vastaajat olleet perillä projektin kaikista osa-alueista. Tämä on saattanut aiheuttaa jonkin verran vinoumaa vastauksiin. Toisaalta kyselyvastaajien tietämättömyys voi osin olla seurausta myös projektin moniulotteisuudesta sekä projektin etenemiseen ja tuloksiin liittyvän julkisesti saatavilla olevan tiedon puuttumisesta.

Myös projektin projektipäällikköä ja – johtajaa haastateltiin mahdollistaen näin myös itsearvioinnin kytkeminen arviointiin.

Arvioinnin johtopäätökset/tulokset tiivistettiin arviointiraporttiin, joka nostaa esiin myös projektin aikana esiin nousseita hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita ennakoitintoiminnan tueksi.

2.2 Arvioinnin rajaukset

Arviointi perustuu toimeksiannon suorittamisen yhteydessä arvioinnin toteuttajan saamiin tietoihin ja ohjeisiin huomioiden toimeksiannon suorittamisen aikana vallitsevat olosuhteet. Toimitetun materiaalin ja asiakirjojen läpikäynti on toteutettu siten kuin toteuttaja on katsonut asianmukaiseksi toimeksiannossa sovitun työn laajuuden ja tarkoituksen valossa.

Arviointitulosten tulkinnassa on syytä huomioida seuraavat arviointityön haasteet, jotka liittyvät arvioinnin aikataulutukseen ja resursointiin sekä saatavilla olevan aineiston laatuun ja määrään.

Arviointityö toteutettiin käytännössä noin kahdessa viikossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kysely toteutettiin nopeutetulla aikataululla ja vastausaikaa jäi viisi arkipäivää.

Käytettävissä olevien resurssien puitteissa haastateltavien henkilöiden määrä oli vähäinen (N=5). Tästä johtuen haastatteluissa saadut näkemykset on analyysivaiheessa lähinnä hyödynnetty muualta saatujen havaintojen validoimisessa.

Kolmanneksi, saatavilla oleva kirjallinen aineisto, johon arvioinnin johtopäätökset pitkälti perustuvat, ei anna kokonaisvaltaista kuvaa hankkeen etenemisestä tai tuloksista. Ymmärrys ja tieto projektin toteutumisesta on pitkälti perustunut projektihenkilöstön haastatteluihin, koska projektin etenemistä ei ole systemaattisesti ja läpinäkyvästi dokumentoitu. Arvioinnissa ei näin ollen juurikaan voida arvioida mm. projektin jatkoajan tuloksellisuutta puutteellisen dokumentoinnin vuoksi. Myös projektin tulosten dokumentointi ja niistä viestiminen on ollut vähäistä. Projektin tuloksista on raportoitu lähinnä ennakoitavien pilotoinnin raportoinnin yhteydessä.

3. Arvioinnin tulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan miksi Valtakunnallisen aikuiskoulutuksen ennakointi -projekti tehtiin ja mihin tarpeisiin sillä pyrittiin vastamaan ja arvioidaan näistä lähtökohdista kumpuavia tavoitteita ja niiden relevanttiutta sekä toteutumista. Lisäksi arvioidaan miten tämä projekti organisoitiin ja mitä toimintaa siinä toteutettiin. Toimintaa tarkastellaan suhteessa sen tehokkuuteen (toiminnan ja tulosten suhde käytettyihin resursseihin) sekä tuloksellisuuteen (tulokset suhteessa toiminnan tavoitteisiin). Lopuksi pohditaan millaisia vaikutuksia projektilla on ollut suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin. Projektin vaikutusten tarkastelussa huomioidaan, että projekti on vasta päättymäisillään ja valtaosa vaikutuksista voidaan todentaa myöhemmin.

3.1 Projektin tarpeen ja tavoitteiden arviointi

3.1.1 Tarve

*Tarpeen arvioinnissa tarkastellaan miksi aikuiskoulutuksen ennakointiprojekti tehtiin ja ke-
nen tarpeisiin se vastasi.*

Kun väestö ikääntyy ja työsyklit lyhenevät, aikuiskoulutuksen määrä voi lisääntyä merkittävästikin. Elinkeinorakenteiden ja työelämän osaamistarpeiden muuttuessa jatkuvasti myös koulutus- ja urapolkujen lineaarisuus heikkenee ja aikuiset kouluttautuvat yhä enemmän ha-
keutumalla täydennyskoulutuksiin ja kokonaan uusille urille.

Aikuisväestön koulutustarve lisääntyy ja niiden suhteellinen merkitys kasvaa, mutta aikuiskoulutuksen ennakointiin ei ole ollut vakiintunutta valtakunnallista ennakointimallia. Aikuiskoulutuksen ennakointiprojekti vastasi tähän tarpeeseen sekä valtakunnallisella että alueellisella tasolla.

Projektissa on haettu ratkaisua aikuiskoulutuksen valtakunnallisten koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoititiedon tuottamiseksi. Vastaavanlaista toimialarajat ylittävää klusteriennakoitintia ei aikuisväestön koulutustarpeille ole aikaisemmin tehty, eikä sille löytynyt Suomesta eikä kansainvälisessä tarkastelussakaan Suomeen sovellettavaa mallia. Malli on myös ensimmäinen, joka kattaa kaikki opetushallinnon alaiset aikuiskoulutusmuotojen koulutusasteet, mikä mahdollistaa keskittymisen osaamistarpeisiin laaja-alaisemmin kuin tutkintokohtaisesti.

Projektin hyödynsaajiksi määriteltiin suunnitteluvaiheessa opetushallinto, työ- ja elinkeinohallinto, ammatillisen koulutuksen järjestäjät, ammattikorkeakoulut ja yliopistot sekä Osaamisen ennakointifoorumi (OEF).⁴ Myös eri hallinnonalojen kaavailtiin voivan hyödyntää ennakointimallilla tuotettua tietoa omassa strategiatyössään ja työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan erityisesti työvoimakoulutuksen suunnittelussa. Lisäksi muiden ennakointityötä tekevien tahojen, kuten alueellisten ennakointitoimijoiden (mm. maakuntien liitot, ELY-keskukset) nähtiin voivan käyttää projektin tuloksia omassa ennakointityössään. Erityisesti alueellisessa ennakoinnissa mallin haluttiin soveltuvan alueen elinkeinokentän tarpeisiin ja edistävän työmarkkinoiden määrällisen ja laadullisen (osaaminen) kysynnän ja tarjonnan kohtaamista.

Hankkeen tarpeellisuus kohderyhmille vahvistettiin sekä kirjallisessa aineistossa, haastatteluissa että kyselyssä. Projektille ja siinä kehitetylle ennakointimallille on ollut selkeä tarve.

3.1.2 Tavoitteet

Tavoitteiden arvioinnissa tarkastellaan mitä tavoitteita projektille asetettiin ja miten relevantteja nämä tavoitteet olivat tarpeeseen nähden?

Projektin päätavoite oli kehittää ja pilotoida aikuiskoulutuksen ennakointimalli, jolla voidaan ennakoida aikuisväestön koulutus- ja osaamistarpeita liittyen kaikkiin opetushallinnon alaisten aikuiskoulutusmuotojen koulutusasteisiin (ammatillinen koulutus, ammattikorkeakoulutus ja yliopistokoulutus).

Lisäksi projektille asetettiin projektisuunnitelmassa lukuisia ja monitasoisia alatavoitteita, jotka tukivat ylätavoitteen (ennakointimallin) toteuttamista. Tavoitteet käsittävät sekä määrällisen (koulutuksen määrällinen tarve) että laadullisen ennakoinnin (kvalifikaatiot) ja niiden yhteensovittamisen. Arvioinnissa projektin monitasoiset alatavoitteet jaoteltiin seuraavasti:

- aikuiskoulutuksen ennakointimallin kehittäminen (menetelmä, prosessi, verkosto, tiedonkulkujärjestelmä), jota voidaan hyödyntää eri koulutusasteiden ennakointiin
- ennakointimallin pilotointi 2-3 koulutusasteen näkökulmasta
- ennakointitulosten tuottaminen eri koulutusasteiden koulutus- ja osaamistarpeista
- kehitetyn ennakointimallin juurruttamissuunnitelman laatiminen

⁴ Osaamisen ennakointifoorumi (OEF) on opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhteinen foorumi, jonka tehtävänä on edistää koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta. OEF koostuu yhdeksän eri alan ennakointiryhmästä.

- toimialat ylittävän klusteriosaamisen ennakointimenetelmän kehittäminen ja perustan luominen klusteritason osaamisluokittelulle
- toimintamallin kehittäminen aikuiskoulutuksen ennakointitiedon tuottajien ja koulutuksen asiantuntijoiden välille aikuiskoulutuksen ennakointitiedon osuvuuden, laadun ja vaikuttavuuden tukemiseksi
- ennakkoinnin digitaalisten big data-aineistojen koonti- ja analyysityökalun kehittäminen (työkalua voidaan hyödyntää aikuisväestön eri osien osaamisen kehittämiseksi sekä valtakunnallisen työvoiman kysynnän ja tarjonnan laadullisen kohtaannon parantamiseksi)

Projektin tavoitteita, niiden suurta määrää ja moniulotteisuutta pidettiin osittain haasteellisena. Kirjallinen aineisto, haastattelut ja kysely vahvistavat kuitenkin, että tavoitteet koettiin konkreettisina, selkeinä ja relevantteina aikuisväestön koulutuksen ennakointitarpeet huomioiden.

3.2 Työskentelyprosessien ja toiminnan arviointi

3.2.2 Panokset

*Panosten arvioinnissa tarkastellaan miten aikuiskoulutuksen ennakointiprojekti organisoi-
tiin ja millaisin resurssein on toimittu (rahoitus, henkilötyövuodet, muut resurssit).*

Projektissa on lähes koko ajan työskennellyt täyspäiväisesti sekä projektipäällikkö että projektisuunnittelija⁵. Projektipäällikön vastuulla on ollut projektin sisällöllisten tavoitteiden toteuttaminen, ostopalveluiden hankinta, projektin etenemisen ja tulosten esittely sekä viestintä. Projektisuunnittelijan vastuulla on ollut projektihallinto sekä viestinnässä ja ostopalvelujen hankinnassa avustaminen. Lisäksi projektissa työskenteli projektiasistentti projektin jatkoajalla vastaten kvaifikaatioaineistosta, sen luokittelusta sekä kvaifikaatioaineistoon liittyvistä selvitystehtävistä.

Tämän lisäksi projektilla on ollut mahdollisuus hyödyntää OPH:n ennakointiyksikön asiantuntijoiden, siviilipalvelushenkilön sekä korkeakouluharjoittelijoiden asiantuntemusta ja työpanosta projektin aikana.

⁵ Projektipäällikkö työskenteli projektissa 1.8.2015-31.4.2018 100 % työajalla ja 1.4.-31.7.2018 20 % työajalla ja 1.8.2018-31.1.2019 10 % työajalla. Projektisuunnittelija työskenteli projektissa 1.11.2015-31.7.2018 100 % työajalla ja 1.8.2018-31.1.2019 80 % työajalla.

Projektia ohjasi sille nimetty ohjausryhmä. Ohjausryhmään kuului 19 varsinaista jäsentä ja 22 varajäsentä. Ohjausryhmän kokouksia järjestettiin yhteensä 11⁶. Keskimäärin kokouksiin on osallistunut hieman yli kymmenen henkilöä ja niiden kesto on ollut kaksi tuntia. Varsinaiset jäsenet osallistuivat keskimäärin viiteen kokoukseen (vaihteluvälillä 1...10). Varajäseniä oli läsnä kymmenessä kokouksessa. Keskimäärin varajäseniä osallistui kokouksiin yksi henkilö (vaihteluväli 0...7). Ohjausryhmän kokoonpano muuttui hieman projektin aikana.

Ohjausryhmä oli sangen laaja ja kokoonpanoltaan edustuksellinen. Ohjausryhmässä ei käytännössä tehty projektia ohjaavia päätöksiä vaan ohjausryhmä oli ennemmin tietoa välittävä foorumi. Ohjausryhmässä käyty keskustelut ovat antaneet projektihenkilöstölle eväitä viedä projektia eteenpäin. Ohjausryhmätyöskentely on myös tuonut selkeyttä siihen, minkälainen tarve eri tahoilla on ennakoitiedon käyttämiseen. Projektiin liittyvät päätökset tehtiin OPH:n ennakoituyksikön viikkopalavereissa.

Projektin kustannukset koostuivat projektihenkilöstön palkkakustannuksista sekä ulkoisista hankinnoista (ostopalvelut). Lisäksi kustannuksiin on laskettu ns. flat rate, joka on 17 % projektin palkkakustannuksista⁷. Projektin palkkakustannukset sisältävät ainoastaan projektipäällikön ja -suunnittelijan palkkakustannukset 30.4.2018 asti.

Kustannuserittely	Suunniteltu (€)	Toteutunut 31.7.2018 mennessä (€)
Palkkakustannukset	356 904	320 238
Ostopalvelut	236 705	177 878
Muut kustannukset	0	0
Flat rate (17 %)	60 676	54 440
Kustannukset yhteensä	654 285	552 556

⁶ Kokous 1/2015 13.10.2015

Kokous 1/2016 17.2.2016

Kokous 2/2016 13.4.2016

Kokous 3/2016 29.9.2016

Kokous 4/2016 24.11.2016

Kokous 1/2017 9.2.2017

Kokous 2/2017 4.5.2017

Kokous 3/2017 22.11.2017

Kokous 1/2018 14.3.2018

Kokous 2/2018 12.6.2018

Kokous 3/2018 13.12.2018

⁷ <https://www.rakennerahastot.fi/yksinkertaistetut-kustannusmallit>

Toteutuneista kustannuksista ESR-rahoituksella katettiin kustannuksia yhteensä 441 450 euroa, joka vastaa 80 % hankkeen ESR-rahoitukseen hyväksyttävistä kustannuksista. Omarahoituksella (muu julkinen rahoitus) katettiin loput kustannuksista, eli 110 362 euroa. Ostopalveluja oli alun perin suunniteltu hankittavaksi 236 705 euron edestä. Hankintoja oli 30.4.2018 mennessä tehty 177 878 eurolla. Arviointitiimin tietoon ei ole saatettu hankintoja 1.5.2018-31.1.2019 välillä.

Ostopalveluilla oli suunniteltu katettavan seuraavia kuluja:

Suunnitellut hankinnat	Toteutuneet hankinnat
Markkinointi-, messu ja viestintäkuluja (9 227 €)	Graafikon työ osana Liikenne- ja logistiikka-alan osaamis- ja koulutustarpeiden raportin tuottamista
Tapahtumakuluja (49 411 €)	Kevään 2017 Dynamo-työpajojen (I-III) fasilitoinnista vastasi KPMG (Hanselin puitesopimus)
Asiantuntijapalveluita (178 067 €), joista	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työllisten toimialasiirtymä, alueellista liikkuvuutta yms. koskevat tilastot ja aineistot 20 000 e 	Tilastokeskuksen aineistot C&Q Systems Oy:ltä liikenne- ja logistiikka-alan toimiala- ja ammatti-ryhmäosaamista kuvaavat kvalifikaatiotiedot
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avointa dataa ja sidosryhmäyhteistyötä tukevat tietotekniset alustat 50 000 e 	Kvalifikaatioaineiston hankinta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klusteriennakointia koskeva esiselvitys ja asiantuntijatuki 25 000 e 	Esiselvityksen toteutti Gaia Consulting Oy.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ennakointilaskentaa koskevien ohjelmistojen hankinta 50 000 e 	Hankintaa ei tehty vaan toteutui osin ennakoituyksikön asiantuntijatyöpanoksen kautta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raporttien taitto ja käännökset 15 000 e 	Ei tiedossa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muita asiantuntijapalveluita 	Gaia Consulting Oy toteutti liikenne- ja logistiikka-alan esiselvitys

Kaikkiaan projektiin on panostettu merkittävästi niin henkilöresurssien kuin suunniteltujen ostopalvelujen osalta. **Projektin koordinaatioon ja toteutukseen oli haastateltavien kokeman mukaan varattu riittävästi resursseja, ja projektihenkilöstö nähtiin erittäin sitoutuneina projektiin.** Projektihenkilöstö koki, ettei OPH:n ennakoituyksiköllä ollut mahdollisuuksia panostaa projektiin alun perin suunnitellussa laajuudessa. Ohjausryhmä on ollut hyvin ajan tasalla projektin etenemisestä.

Projektin luonne on lisäksi edellyttänyt merkittävää osallistumista ja resursseja projektin sidosryhmiltä. Näistä panoksista ei ymmärrettävästi ole koottu kattavaa tietoa, mutta esimerkkinä voidaan mainita, että pilotointi on haastattelujen perusteella vaatinut osallistujilta noin 1,5-2 henkilötyöviikkoa per osallistuja. Monet osallistujista ovat osallistuneet projektiin oman työnsä ohessa ja mm. samanaikainen alueellinen Sote-uudistustyö on vaatinut merkittävää panostusta. Ainakin osa aluepiloteista toteutettiin rajauksin ja odotettua ja

toivottua kevyemmin. Sama huomio koskee myös muita sidosryhmiä, esim. yritysosallistujille ennakointimalli nähtiin liian raskaana toteuttaa koko laajuudessaan ja toteutettiin suunniteltua kevyemmällä otteella.

3.2.3 Toiminta

Toiminnan arvioinnissa tarkastellaan mitä on tehty tavoitteiden saavuttamiseksi, miten näiden keinojen ja toimintatapojen läpivieminen on onnistunut ja onko toiminta ollut tarkoituksenmukaista. Lisäksi tarkastellaan yhteistyön muodot ja miten toiminnasta on viestitty.

Projektin toimenpiteet jakoutuivat kahteen pääosaan: ennakointimallin kehittämiseen ja juurruttamiseen. Ennakointimallin metodiikka tukee erityisesti valtakunnallista aikuiskoulutuksen suunnittelua ja päätöksentekoa tukevan ennakointitiedon tuottamista. Projektin aikana järjestetyillä työpajoilla puolestaan tuettiin toimintamallia, joka osallistaa aikuiskoulutuksen sidosryhmiä kehittämään ennakointitiedon jalostamista ja tulkintaa.

Hankkeen toimintaa ja etenkin ennakointimallin kehittämisen prosessia ei ole kokonaisvaltaisesti dokumentoitu yhdessä paikassa. Siksi seuraavassa pyritään antamaan eri lähteistä⁸ koottu perusteellisempi kuvaus projektin etenemisestä. Tämä palvelee paitsi arvioinnin tarpeita myös esim. sidosryhmien ymmärrystä hankkeesta. Kyselystä saadun palautteen perusteella projektiin osallistuneet olisivat kaivanneet kokonaiskuvan selkeämpää esilletuomista.

Projektin etenemisen kuvaus

Projektin aloitusvaiheen aikana (1.8.-31.12.2015) rekrytoitiin projektin henkilöstö⁹, nimettiin ohjausryhmä, laadittiin yksityiskohtaisempi työsuunnitelma, suunniteltiin koulutustoimikuntien asiantuntemuksen hyödyntämistä osana ennakointimallia, kartoitettiin projektin eri vaiheissa tarvittavia tilastoaineistoja, ja edistettiin projektin verkostoitumista kansallisissa ennakointiverkostoissa ja alueilla. Projektihenkilöstö kouluttautui tulevia hankintoja varten.

Aikuiskoulutuksen ennakointimallin kehittäminen aloitettiin tilaamalla (pienhan- kintana) klusteriennakoinnin esiselvitys. Esiselvityksen toteutti Gaia Consulting Oy ja se valmistui kesäkuussa 2016. Selvitys tuotti tietoa ammatti- ja toimialarajat ylittävästä ns. kluste-

⁸ Mm. ohjausryhmän pöytäkirjat, seurantaraportit, liikenne- ja logistiikka-alan osaamis- ja koulutus- tarveraportti

⁹ Projektipäällikkö aloitti 1.8.2015 ja projektisuunnittelija 1.11.2015

riosaamisesta. Raporttiin on koottu klustereiden kuvauksia perusteluineen, niissä hyödynnettyjä määrällisiä ja laadullisia ennakoitimenetelmiä sekä toimialarajat ylittäviä osaamiskvalifikaatioita hyödyntäen vuosien 1995 –2015 välisenä aikana toteutettujen kansallisia ja alueellisia ESR-rahoitteisia ennakoitiselvityksiä sekä muutoin rahoitettuja osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoitiselvityksiä. Esiselvityksen rinnalla toteutettiin kansainvälistä klusterienakointikatsausta, josta ei saatu merkittäviä tuloksia ennakoitimallin kehittämisen tueksi.

Huhtikuun 2016 ohjausryhmän kokouksessa hyväksyttiin kuljetus- ja logistiikka-ala ensimmäiseksi pilottialaksi. Perusteluiksi mainittiin mm. seuraavat:

- ala on uusi osaamisen ennakoitiryhmä
- alan rakennemuutokset ovat voimakkaita
- alaa koskevia valtakunnallisia osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoitihankkeita on toteutettu niukasti
- aikuiskouluttautuminen alalle on keskeistä
- alan koulutus on pääosin valtakunnallista

Toukokuussa (24.-26.5.2016) järjestettiin aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoitiseminaari, joka kokosi yhteen noin sata eri alojen ja alueiden aikuiskoulutuksen ja ennakoinnin asiantuntijaa. Tilaisuudessa keskusteltiin osaamistarpeista ja niiden luokittelusta sekä ennakoinnin haasteista. Tilaisuuden tuloksia hyödynnettiin projektissa kehitettävän ennakoitimallin kehittämistyöhön ja sidosryhmien sitouttamiseksi työhön.

Kvalifikaatioluokitusten esiselvitystyö kilpailutettiin kansallisen hankintarajan ylittävänä hankintana. Sekä tarjousten vähäinen määrä (2 kpl) että projektitiimin riittämätön ymmärrys johti tilanteeseen, jossa päätöstä ei hankinnasta voitu tehdä. Hankintaprosessi keskeytettiin ja kvalifikaatioluokitusten määrittely päätettiin tehdä itse.

Aikuisväestön ura- ja koulutuspolkujen analyysia varten projekti tilasi Tilastokeskuksesta toimiala-, ammatti- ja koulutussiirtymiä koskevan tilastoaineiston.

Seurantaraportin mukaan projektissa kehitettiin työvoiman kysynnän ja tarjonnan keskipitkän aikavälin kohtaantomalli ulkopuolisten asiantuntijapalvelujen tukemana.

Projekti hankki pilottiprosessin toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamisen tueksi ns. delfoi-menetelmää hyödyntävän eDelfoi-verkkotyökalun ja asiantuntijapalvelun Metodix Oy:ltä. Työkalua käytettiin alkuvuodesta 2017 pilotin ensimmäisessä vaiheessa.

Osana ennakoitumallin sisällön suunnittelua, projektihenkilöstö hyödynsi toukokuun seminaarin ja esiselvityksen tuloksia sekä verkostoitui tulevan pilotointialan (liikenne- ja logistiikka-alan) toimijoihin Tampereella 13-14.9.2016 järjestetyillä Logistiikkamessuilla. LOGY ry:n kanssa aloitettiin yhteistyö pilotoinnin ydintyöryhmän puitteissa.

Syksyllä 2016 osana ennakoitumallin kehittämistä laadittiin analyysimalli lyhyen aikavälin ennakoitumallin hyödyntämiseksi. Yhteistyössä KEHA-keskuksen ja TEMin kanssa pilotoitiin uudenlaista lyhyen aikavälin osaamistarpeiden kyselyä syksyn 2016 alueelliset kehitysnäkymät –katsauksen¹⁰ yhteydessä. ELY-keskuksille lähetettiin kysely lyhyen aikavälin osaamisen kehittämisen haasteista sekä toimenpiteistä ja ratkaisuksista. Lisäksi kysyttiin erikseen osaamis- ja koulutushaasteita liikenne ja logistiikan alalta. Näkemykset on koottu tiiviiksi raportiksi¹¹.

Osana projektia laadittiin myös tutkintoennustetyökalu, joka ei projektihenkilöstön mukaan kuitenkaan toteutunut alkuperäisessä laajuudessa. Työkalun avulla voi ennustaa, kuinka paljon suoritetaan tutkintoja suhteessa työelämän tarpeeseen ja kuinka suuri osa valmistuneista päätyy työelämän palvelukseen. Työkalua hyödynnettiin liikenne- ja logistiikka-alan pilotoinnissa.

Ennakoitumallia pilotoitiin valtakunnallisten ja alueellisten ennakoitumallin kehittäjien yhteistyönä liikenne- ja logistiikka-alalla alkuvuonna 2017. Valtakunnallisen ennakoitumallin ohella toteutettiin rinnakkain kuusi alueellista pilottia: digitaaliset palvelut (Pirkanmaa, Etelä- ja Keski-Pohjanmaa), metsäbiotalous (Pohjois-Karjala, Kainuu, Pohjois-Savo, Keski-Suomi ja Kymenlaakso), meriteollisuus (Satakunta, Pohjanmaa, Varsinais-Suomi), matkailu (Lappi), sosiaali- ja terveysala/ hyvinvointilogistiikka (Päijät-Häme) sekä tukku- ja vähittäiskauppa (Uusimaa). Aluepilotointi oli osa projektin valtakunnallisen ja alueellisen aikuiskoulutuksen ennakoinnin yhteensovittamista sekä ennakoitumallin testausta.

Pilotointi herätti alueissa kiinnostusta ja alueista suurin osa ilmoitti halukkuutensa osallistua pilottiin. Osin aluepilottien suuresta määrästä johtuen alueille ei pystytty tarjoamaan kaikkea mahdollista tukea ennakoitumallin toteuttamiseksi mitä alun perin oli ajateltu. Aluepilottit etenivät noin kuukauden valtakunnallista pilotointia jäljessä, mikä mahdollisti valtakunnallisesta pilotista saatujen kokemusten hyödyntämisen alueilla. Aluepiloteilta saatiin vastaavasti

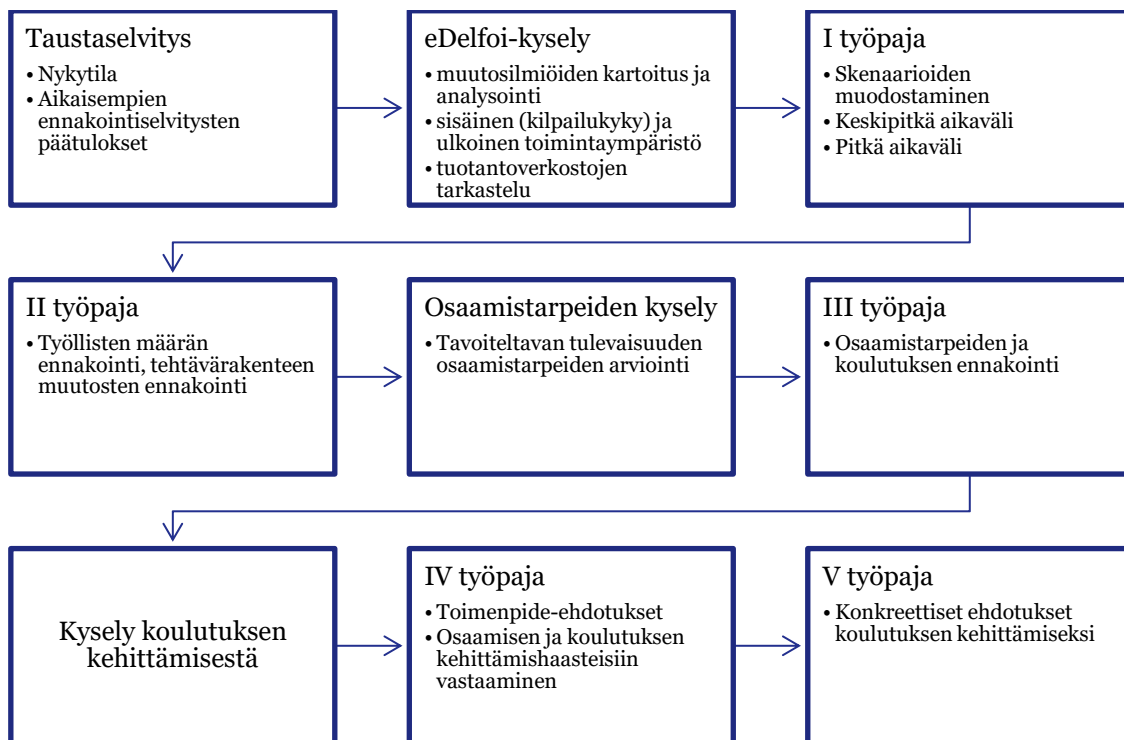
¹⁰ <https://tem.fi/alueelliset-kehitysnakymat>

¹¹ Opetushallitus (2016) Alueellisia näkemyksiä liikenne- ja logistiikka-alan lyhyen aikavälin osaamistarpeista

palautetta ja arvioita mallin hyödynnettävyydestä rakennemuutos- ja kasvualoja koskevassa aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoinnissa.

Toimintamallin kehittämiseen kytkettiin mukaan liikenne- ja logistiikka-alan Osaamisen ennakointifoorumin ennakointiryhmä (entinen koulutustoimikunta). Rajausta tarkennettiin vastaamaan Osaamisen ennakointifoorumin liikenne ja logistiikka -ennakointiryhmän alaja-koa, jotta pilotin tuloksia voitaisiin hyödyntää suoraan ennakointiryhmän koulutuksen kehittämissuhteiden tukena.

Ennakointimalli on kuvattu alla (Kuva 2). Valtakunnallisen ja alueellisten pilottien eteneminen on esitetty taulukoissa Taulukko 1 ja Taulukko 2.



Kuva 2. Aikuiskoulutuksen ennakointimallin etenemisprosessi

Taulukko 1. Valtakunnallisen pilotin eteneminen

syksy 2016	<p>Projekti tilasi Liikenne- ja logistiikka-alan nykytilaa ja aikaisempi ennakoitiselvityksiä kokoavan taustaselvityksen Gaia Consulting Oy:ltä.</p> <p>Projekti tilasi C&Q Systems Oy:ltä liikenne- ja logistiikka-alan toimiala- ja ammattiryhmäosaamista kuvaavat kvalifikaatitiedot, joita hyödynnetään kevään pilotoinnissa. Hankinta toteutettiin pienhankintana. Tarjouspyyntö lähetettiin kolmelle tarjoajalle ja C&Q Systems oli ainut tarjoaja.</p>
marraskuu 2016	Ennakointimallin pilotointia esiteltiin tilaisuudessa 30.11.2016. Osallistujina oli pilotoitavan liikenne- ja logistiikka-alan asiantuntijoita sekä hallinnon ja alueiden edustajia. Tilaisuudessa esiteltiin liikenne- ja logistiikka –alan esiselvityksen alustavia tuloksia sekä pilotoinnissa käytettävää eDelfoi-työkalua.
tammikuu 2017	Metodix Oy toteutti projektille toimintaympäristön muutosilmiöiden koontia ja tämän pohjalta laaditun delfoi-kyselyn Dynamo-ennakointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tammikuussa 2017. Muutosilmiöiden koonti ja kyselyn luonti tehtiin yhteistyössä projektihenkilöstön kanssa. Delfoi-kysely toteutettiin eDelfoi-verkkotyökalululla, jonka käyttöön ja hyödyntämiseen Metodix antoi asiantuntijatukea.
helmikuu	I työpaja
maaliskuu	II työpaja
huhtikuu	Osaamistarpeiden kysely
toukokuu	III työpaja
kesäkuu 2017	Dynamo-seminaari. Tilaisuudessa esiteltiin projektin pilotoinnin tuloksia ja kuultiin kehittämisajatuksia kommenttipuheenvuoroissa. Seminaarissa laajennettiin osallistujajoukkoa käsittämään kaikki projektin aikaisempiin vaiheisiin osallistuneet asiantuntijat.
huhtikuu 2018	<p>Projektin tulosten esittelytilaisuus 11.4.2018; Dynamo-ennakointimallista saatujen tulosten ja projektin tuotosten esittely sekä projektin jatkoajan ennakkoinnin digitalisointiteemaa esittely.</p> <p>Liikenne- ja logistiikka-alan osaamis- ja koulutustarpeiden kehitysnäkymiä -raportti ilmestyi huhtikuussa 2018 verkkojulkaisuna.</p>

Taulukko 2. Aluepilottien eteneminen

tammikuu 2016	Alueille kysely projektin aluepilotointiin osallistumisesta
kesä-heinäkuu 2016	Aluepilottien tarkempi suunnittelu
lokakuu 2016	Ennakointimallin kehittämisspäivä maakuntien liitoille, jonka tavoitteena oli kouluttaa aluepilotointia toteuttavia maakuntien liittoja kehitettyyn ennakoitimallin ja – prosessiin sekä kerätä toimintamalleja varten näkemyksiä.
maalis-lokakuu 2017	Aluepilotoinnin toteutus (6 kpl). Valtakunnallisen pilotin ohella käynnistyi kuusi alueellista Dynamo-mallin pilottia. Alueellisille piloteille välitettiin aineistoja ja ohjeistettiin pilotin toteuttamiseen.

lokakuu 2017 | Valtakunnallisen pilotin ja aluepilottien yhteistilaisuus 27.10.2017. Tilaisuudessa käsiteltiin kaikkien Dynamo-aluepilottien tuloksia ja pohdittiin liikenne- ja logistiikka-alan kouluttajien kanssa yhdessä konkreettisia ehdotuksia osaamisen ja koulutuksen kehittämistoimenpiteistä.

Toisesta pilotointialasta piti alun perin tehdä päätös loppuvuodesta 2016, jota siirrettiin alkuvuoteen 2017. Koska osallistuminen ensimmäiseen aluepilotointialaan ylitti odotukset, eivät projektin resurssit riittäneet toisen pilotointialan läpivientiin ja se päätettiin jättää tekemättä. Tässä vaiheessa oli myös jo tiedossa, että OEF jatkaisi alakohtaista pilotointia projektin päätyttyä. On myös sanottava, että pilotointiin osallistuneiden alueidenkaan resurssit eivät olisi riittäneet toisen pilotointialan täysimittaiseen toteuttamiseen. Jo ensimmäisen alan suhteen jotkut alueet joutuivat tekemään rajauksia sekä priorisointeja.

Ennakointimallin juurruttaminen OEF:n kanssa aloitettiin jo kesken projektin, syksyllä 2017. Tämä poikkesi alkuperäisestä suunnitelmasta, jossa juurruttaminen oli sijoitettu projektin loppuvaiheeseen. Juurruttamisesta käytiin keskustelua sidosryhmien kanssa erilaisissa tilaisuuksissa. Juurruttamistyö on kehittyvä prosessi, joka jatkuu edelleen OEF:n toimesta. Tavoitteena on jatkaa ennakointimallin hyödyntämistä projektin jälkeen kaikilla aloilla ja kaikilla koulutusasteilla, myös nuorille suunnatun koulutuksen ennakoinnissa.

Projektille haettiin jatkoaikaa helmikuussa 2018. Jatkoaika toteutui aikavälillä 1.5.2018-31.1.2019. Jatkoaikaa haettiin kahdesta syystä: kaikkea suunniteltua ei pystytty alkuperäisen projektin aikataulun puitteissa toteuttamaan ja lisäksi projektiin haluttiin sisällyttää määrällisen ennakoinnin kehittämistä digitaalisten työkalujen avulla. Jatkoajan tavoitteena on ollut kehittää digitaalisessa muodossa olevista kansallisista ja kansainvälisistä tietolähteistä eri ammateissa ja toimialoilla tarvittavia kvalifikaatioita. Opetushallitus on kerännyt pilottilaksi valikoituneen sosiaali- ja terveysalan kvalifikaatioaineistoja, jonka hyödynnettävyyttä on arvioitu yhteistyössä Pohjois-Savon alueen sote-toimijoiden sekä Kuntatyönantajien kanssa. Aineistot on koottu excel-taulukoon. Aineiston päivittäminen tapahtuu tällä hetkellä manuaalisesti eikä se ole avoimesti käytössä.

Jatkoajalla projekti myös osallistui AVOT¹²- projektin seminaariin 16.-18.5.2018. Työelämä-lähtöinen avoin korkeakouluopetus (AVOT)-hankkeessa rakennettiin toimintamalli, joka tuottaa työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin vastaavaa avointa korkeakouluopetusta. Pro-

¹² <http://avot.projekti.fi/>

jehti toteutti seminaarissa työpajan ennakoinnin merkityksestä koulutussuunnittelussa. Työpajassa pohdittiin minkälaisin osaamisoin ja ratkaisuin voidaan vastata tulevaisuuden osaa-mishaasteisiin koulutusjärjestelmän näkökulmasta.

Projektin ohjaus, seuranta ja arviointi

Projektista etenemistä on kuvattu ja arvioitu ohjausryhmän kokouksissa. Lisäksi projekti on käynyt jatkuvaa aktiivista ja arvioivaa keskustelua Opetushallituksen Ennakointi ja strateginen kehittäminen–yksikön asiantuntijoiden kanssa. Yksikön tuki projektihenkilöstölle on kuitenkin jäänyt vähäisemmäksi kuin olisi ollut toive ja tarve. Väliarviointia ei aikataulullisista syistä toteutettu.

Projekti on kerännyt palautetta projektin järjestämistä seminaareista ja työpajoista, jota on hyödynnetty prosessin kehittämistyössä. Ennakointimallin pilotointia ja työpajaprosessia arvioitiin yhdessä KPMG:n kanssa.

Analyysi ja arvio projektin toimenpiteiden onnistumisesta ja tarkoituksenmukaisuudesta

Seuraava toimenpiteiden arviointi perustuu kyselyn ja haastatteluiden tuloksiin. Toimenpiteiden onnistumisen ja tarkoituksenmukaisuuden arviointia on vaikeuttanut dokumentoidun aineiston saatavuus. Joistakin toimenpiteistä esim. kohtaantomallin kehittämisestä ei arvioinnin puitteissa saatu sellaista aineistoa, jonka perusteella olisi ollut mahdollista ottaa kantaa näiden etenemiseen ja onnistumiseen.

Haastattelujen perusteella projektin toteutus sujui ennakoidulla tavalla, mallikelpoisesti ja aikataulussa. Myös sähköinen työskentely koettiin hyväksi. Tällä viitataan aluepiloteille perustettuun eDuuni-sivustoon, joka toimi myös keskustelu- ja arviointikanavana. Arviointityössä ei voida ottaa tähän laajemmin kantaa, koska pääsyä eDuuni-palvelimelle ei arviointitiimillä ollut. Projektin aikana järjestetyt yhteiset kokoontumiset pidettiin Helsingissä ja valtakunnallisesti katsottuna sähköistä työskentelyä olisi voinut olla enemmän matka-ajan säästämiseksi. Toteutetut ulkoistetut hankkeet koettiin onnistuneiksi ja projektin puitteissa toteutettu henkilöstön ja yhteistyökumppanien osaamisen kehittäminen koettiin hyödyllisenä.

Yhtenä projektin keskeisenä tavoitteena on ollut kehittää aikuiskoulutuksen sisäryhmien – ennakointitiedon tuottajien sekä aikuiskoulutuksen asiantuntijoiden - toimintamalli, joka tukee ennakointitulosten jalostusta ja tulkintaa. Toimintamallin kehityksen osana perustetaan asiantuntijaverkosto ja tuetaan dialogia asiantuntijoiden välillä. Kyselyn perusteella ennakointitulosten jalostusta ja tulkintaa tukevan aikuiskou-

lutuksen sidosryhmien toimintamallin kehittämisessä onnistuttiin kohtalaisen hyvin (keskiarvo 3,3). Dialogia on ollut ja sitä on fasilitoitu projektin aikana sekä seminaareissa että verkkoalustalla.

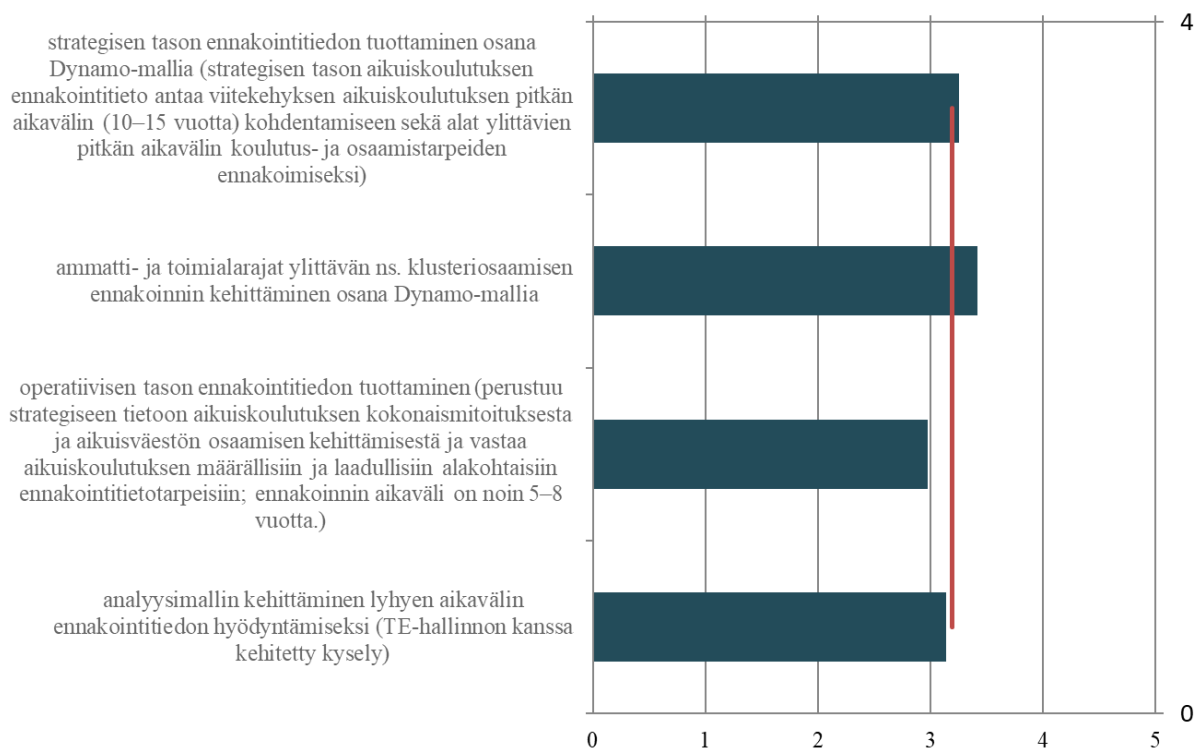
Projektin hallinta projektin kunnianhimoiset tavoitteet ja moniulotteisuuden huomioiden on selvästikin ollut vaativaa. Alkuperäisessä projektisuunnitelmassa oli laadittu suuntaa-antava aikataulu, josta projektin sisäiseen käyttöön tehtiin yksityiskohtaisempi versio. Systemaattista projektisuunnitelmaa ja resursointia ei tehty. Mahdollisesti osin tästä johtuen kaikkia alun perin projektin aikana suunniteltuja tehtäviä ei ehditty tekemään, vaan osa tehtävistä siirrettiin projektin jatkoajalle. Projektin etenemistä ei myöskään ole dokumentoitu systemaattisesti, mikä on vaikeuttanut projektin seurannan läpinäkyvyyttä ja toteutumisen arviointia.

Projektisuunnitelmasta tehtiin joitakin poikkeamia projektin aikana. Ammatillisen koulutuksen reformi (nuorten ja aikuiskoulutuksen yhdistäminen) otettiin huomioon projektin tavoitteiden tarkennusvaiheessa, mikä aiheutti hieman viivettä projektin toteuttamisen alkuvaiheessa. Kilpailutuksiin ja hankintoihin liittyi jonkin verran haasteita, joiden ei kuitenkaan arvioitu vaikuttavan projektin kokonaisaikatauluun. Osana projektisuunnitelman mukaista klusteriennakointimenetelmän kehitystyötä kilpailutettiin kvalifikaatioluokituksen esiselvitystyö. Hankintaa ei kuitenkaan koskaan toteutettu projektihenkilöstön riittämättömän kvalifikaatioluokitusten kehitykseen liittyvän osaamisen vuoksi. Lopputulemana projekti laati kvalifikaatioluokituksen itse. Ennakointimallia oli alun perin tavoitteena pilotoida kahdella toimialalla – liikenne- ja logistiikka-alalla sekä koulutussektorilla. Näistä toteutettiin vain ensimmäinen, sillä ennakointimalli otettiin jo projektin aikana OEF:n työkaluksi ennakointiin. Mallia on sittemmin muokattu osana OEF:n toimintaa.

Hankkeesta viestiminen on projektin aikana ollut aktiivista, mutta suunnitelmallisuudessa on ollut puutteita. Projektin alussa laadittava viestintäsuunnitelmaa ei projektissa käytetty. Projekti on pyrkinyt viestimään projektista laajalle sidosryhmälle ja viestintä projektin etenemisestä onkin ollut aktiivista. Myös pilotointiin osallistuneet tahot ovat viestineet projektista eteenpäin verkostoissaan. Viestinnässä on hyödynnetty projektin kokoa-maa sähköpostilistaa. Lisäksi aluepiloteissa hyödynnettiin työskentelyssä sähköistä eDuuni-palvelua. Liikenne- ja logistiikka-alan tulosten viestinnän osalta panostettiin graafikon palveluihin. Dynamo-mallille luotiin oma logo ja ilme. Lisäksi skenaariokuvitukset laadittiin visuaalisella painotuksella. Osana tulosten viestintää projekti on myös käynyt esittäytymässä eri tilaisuuksissa, esim. ammatillisen koulutuksen seminaarissa Turussa 31.10.-1.11.2017.

Kyselyvastausten perusteella projektin konkreettiset toimenpiteet edistivät projektin tavoitteiden ja tulosten toteutumista kohtalaisesti (Kuva 3, asteikolla 1-5 kes-

kiarvo 3,2). Vastausten perusteella aikuiskoulutuksen ennakoinnin kehittämisen ja ennakointitulosten tuottamisen osalta parhaiten onnistuttiin klusteriosaamisen ennakoinnin kehittämisessä. Operatiivisen tason ennakointitiedon tuottamisessa onnistuttiin kyselyvastaajien mukaan heikommin kuin muissa mitatuissa osa-alueissa.



Kuva 3. Projektin konkreettisten toimenpiteiden onnistuminen suhteessa projektin tavoitteiden ja tulosten toteutumiseen (N=40)

Seuraavassa avataan enemmän eri vastaajajoukkojen vastauksia. Liikenne- ja logistiikka-alan pilotointiin osallistuneista puolet (4 vastaajaa) olivat OEF:n jäseniä. Ennakointimallin valtakunnallinen pilotointi onnistui heidän mielestään kohtalaisen hyvin (keskiarvo 3,5). Hyvin vastaajien mielestä onnistui erityisesti taustaselvitys, ulkoisen toimintaympäristön analyysi, muutosilmiöiden analyysi eDelfoi-työkalua hyödyntämällä sekä skenaarioiden muodostaminen muutosilmiöiden pohjalta. Pilotointiin osallistuneista vastaajista kuusi osallistui biotalouden aluepilottiin. Heistä yksi oli mukana myös valtakunnallisessa pilotissa. Ennakointimallin pilotointi biotalousalalla onnistui vastaajien mielestä kohtuullisesti (keskiarvo 3,3). Hyvin vastaajien mielestä onnistuivat erityisesti taustaselvitys sekä ulkoisen toimintaympäristön

analyysi. Meriteollisuuden, digitaalisten palveluiden, matkailun ja sote-alan pilotteihin osallistuneiden vastauksia (6 kpl) on arvioitu tässä kokonaisuutena. Pienten vastaajamäärien (1-3 per pilotti) vuoksi erillisanalyysiä ei tehty. Ennakointimallin pilotoinnin onnistumiseen liittyvät vastaukset ovat yhteneväiset biotalouden aluepilotin kanssa.

3.3 Projektin tulosten ja vaikutusten arviointi

3.3.2 Tulokset

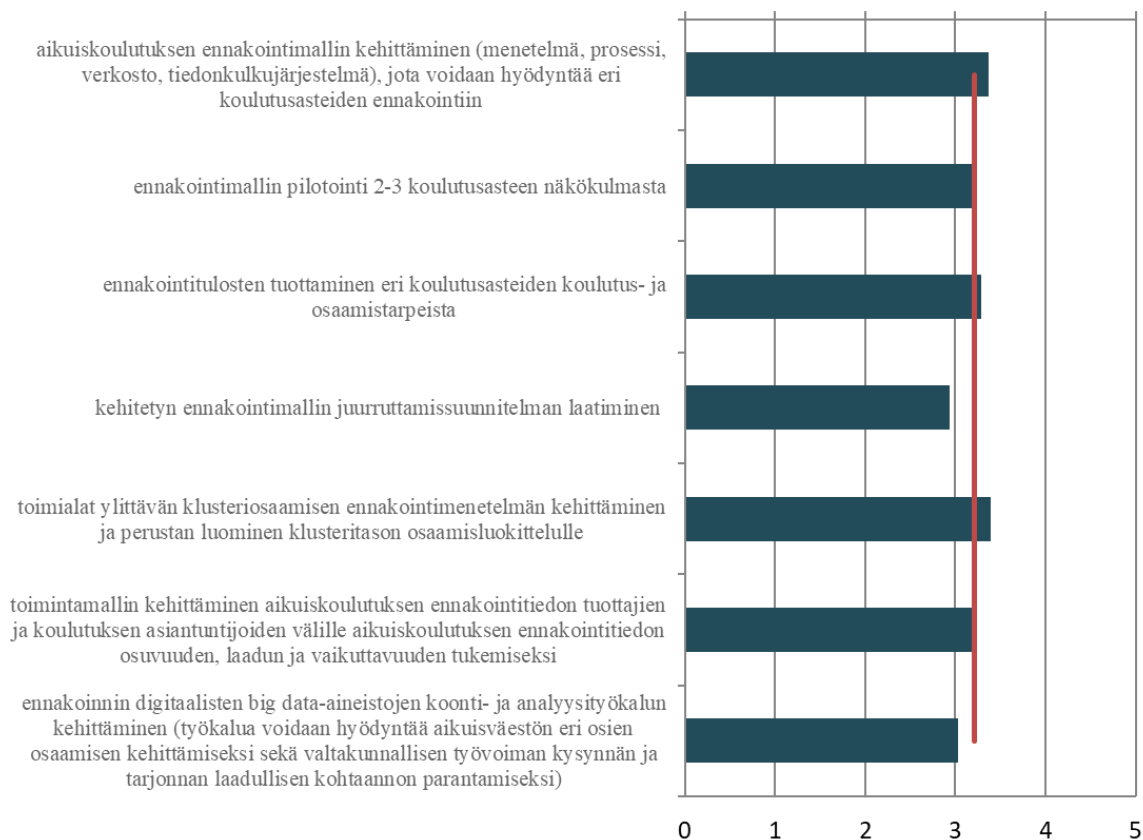
Tulosten arvioinnissa tarkastellaan mitä tuloksia projektissa on saavutettu ja miten ne suhtautuvat projektisuunnitelmassa asetettuihin suunnitelmiin ja tavoitteisiin, mikä on panosten (eurot, henkilö-työkuukaudet) suhde saavutettuihin tuloksiin, miten tuloksista on viestitty ja miten ne voi hyödyntää

Kyselyn ja haastattelun perusteella projektin ylätavoite - kehittää ja pilotoida aikuiskoulutuksen ennakointimalli - on koettu tärkeänä ja rohkeana avauksena aikuiskoulutuksen ennakointitarpeeseen vastaamisessa ja sen katsottiin projektissa toteutuneen.

Tulosten arviointia vaikeuttaa se, että seurantaindikaattoreiden puuttuessa ennakointimallin kehittämistä lukuun ottamatta **jää osin epäselväksi, mitkä ovat projektin tavoitellut konkreettiset tulokset.** Tulosten raportoinnin puutteellisuuden vuoksi on myös vaikea arvioida projektin tuloksellisuutta ja lisäarvoa, esim. onko projektissa saatu tuotettua merkittävää uutta ennakointitietoa. Projektisuunnitelmassa on viitattu strategisen ja operatiivisen tason ennakointitiedon tuottamiseen, mutta heikon dokumentoinnin vuoksi arvioinnissa ei voida ottaa kantaa tulosten laatuun tai merkittävyyteen.

Seuraava arvio perustuu lähinnä kyselyyn ja haastatteluihin.

Sekä haastatteluissa että kyselyssä (Kuva 4) todettiin, että kaikki tavoitteet olivat toteutuneet kohtalaisen hyvin. Myös projektin toimenpiteiden katsottiin edistäneen tavoitteiden ja tulosten toteutumista kohtalaisen hyvin. Erityisesti klusteriennakoinnin kehittämistä pidettiin onnistuneena. Vaikein tuntui olevan ottaa kantaa ennakointimallin juurruttamissuunnitelmaan sekä digitaalisen koonti- ja analyysityökalun kehittämiseen – näiden osalta oli eniten ei osaa sanoa -vastausvaihtoehtoja sekä muita heikompi arvosana tavoitteiden toteutumisen osalta. Arviointityön aikana haastatteluissa kävi ilmi, että varsinaista juurruttamissuunnitelmaa ei laadittu, vaan ennakointimalli otettiin saman tien OEF:n käyttöön. Digitaalisen työkalun kehittäminen on vielä kesken eikä siitä ole viestitty kuin kehitysprosessissa mukana olleille.



Kuva 4. Kyselyn (N=43) perusteella saatu arvio projektin tavoitteiden onnistumisesta. Kyselyn perusteella projektin tavoitteet saavutettiin kohtalaisen hyvin (asteikolla 1 – erittäin huonosti ... 5 – erittäin hyvin) vastausten keskiarvon ollessa 3,2

Kun kyselyn vastaajista on valittu aluepilotteihin osallistuneet (maakuntien edustajat), voidaan projektin tuloksia ja onnistumista arvioida erikseen aluenäkökulmasta (12 vastaajaa, 28 %). Projektin tavoitteet ovat alue-edustajien mukaan onnistuneet kohtalaisesti (keskiarvo 3,3). Juurrutussuunnitelma sekä digitaalisen työkalun kehitys ovat myös näiden vastaajien osalta jääneet jossain määrin epäselviksi. Projektin konkreettiset toimenpiteet edistivät projektin tavoitteiden ja tulosten toteutumista alue-edustajien mukaan kohtalaisesti (keskiarvo 3,3).

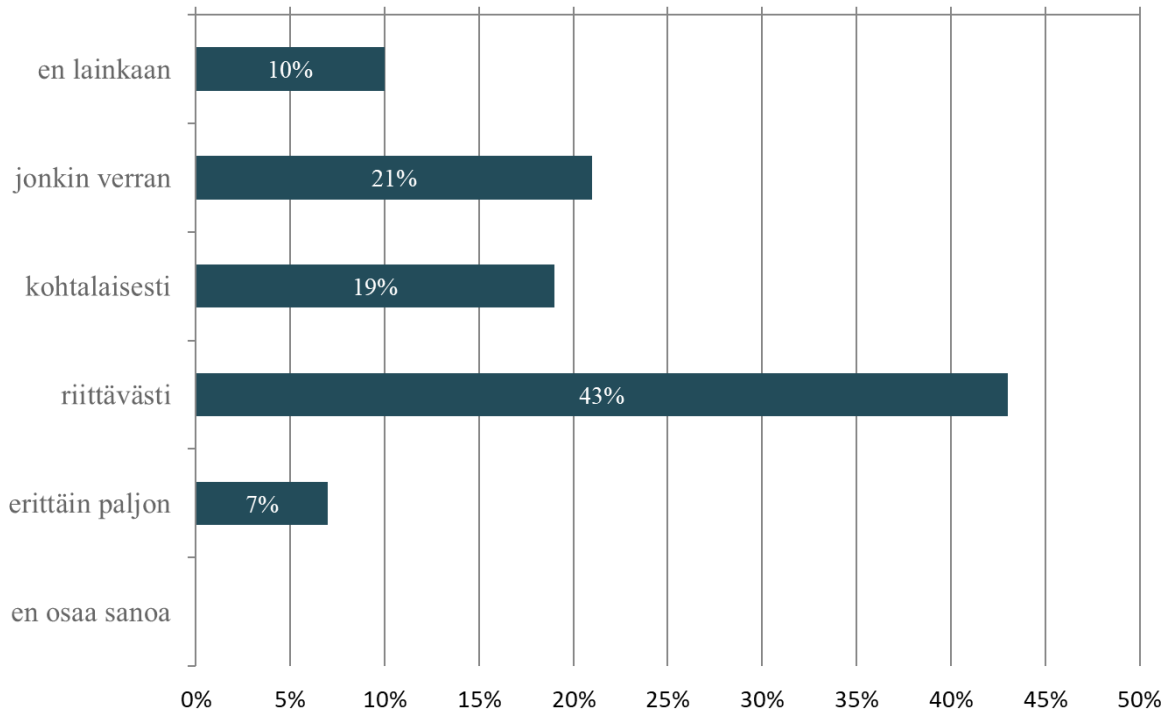
Projektin tuloksena on kehitetty ja pilotoitu aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoimiseksi Dynamo-ennakoitimalli, joka on käytännön kokeilun perusteella todettu toimivaksi. Ennakoitimalli perustuu toimialojen ja niiden tuotantoverkostoissa tarvittavan osaamisen tulevaisuushasteiden ennakoointiin. Sekä aluepilo-

toinnin että arvioinnin yhteydessä kerätyn aluepilotoinnin osallistujapalautteen valossa voidaan sanoa, että **Dynamo-malli on koettu hyväksi pitkän aikavälin ja alueellisen ennakoinnin tarpeisiin soveltuvaksi ennakointimalliksi**, joka ennen kaikkea tuotti alueille uutta ja mielenkiintoista pilottialaan ja sen osaamistarpeisiin kohdistuvaa ennakointitietoa, joka otettiin alueilla heti hyötykäyttöön. Erityisesti tulosten hyödynnettävyys ja vaikuttavuus saivat myönteistä palautetta.

Projektin aikana on myös kerätty laaja-alaista ja kattavaa ennakointitietoa, joka vastaajien mukaan on jo nyt monipuolisesti eri tahojen hyödynnettävissä. Erityisesti toimialarajat ylittävän klusteriennakoinnin kehittämisessä on onnistuttu. Haastateltavat näkivät, että esimerkiksi työnantajat voisivat hyödyntää ennakointitietoa mm. oman henkilökuntansa osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi tuotettua ennakointitietoa katsottiin voitavan hyödyntää mm. koulutuksen sisällön kohdentamisessa, alueellisessa suunnittelussa ja osana päätöksenteon prosesseja. Lisäksi osallistuminen ennakointiprosessiin nähtiin palvelevan myös oppimisprosessina.

Projektissa on tuettu ennakointiasiantuntijoiden sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden dialogia ja verkostoitumista. Tämän mahdollistamiseksi projekti on järjestänyt useita tilaisuuksia (seminaareja ja työpajoja), joita sekä haastateltavat että kyselyvastaajat ovat erityisesti kiitelleet. Tilaisuudet ovat olleet hyvin järjestettyjä ja ne ovat palvelleet projektin tavoitteita. Kyselyn ja haastattelujen tulokset viittasivat vahvasti siihen, että projektiin osallistuneet pitivät erittäin hyödyllisenä seminaareja, joissa mahdollistettiin yhteistyö sekä fasilitoitu dialogi ja tiedonvaihto eri tahojen välillä. Avoimen keskustelun katsottiin olevan olennainen osa kokeilumallia ja sen toivotaan jatkuvan jatkossakin. Toisaalta osa tapaamisista olisi voitu korvata myös nettipohjaisella työskentelyllä, keventäen näin osallistumiseen vaadittuja aikaresursseja.

Projektin tuloksista on saatavilla vain vähän avointa julkisesti hyödynnettävää tietoa. Kyselyyn vastanneista, 43 % oli saanut tietoa projektin toiminnasta ja tuloksista riittävästi (Kuva 5). Kyselyn avoimissa vastauksissa sekä haastatteluissa kuitenkin tuotiin esille, ettei vastaajilla ole selkeää käsitystä kokonaisuudesta saati projektin tavoitteista ja miten projekti on onnistunut suhteessa tavoitteisiin. Esimerkiksi tuotettuja ennakointituloksia ei raportoitu selkeästi; ei ole mahdollista löytää ennakointitietoa eriteltyinä pitkän – keskipitkän – lyhyen aikavälin mukaisesti. Projektissa tiiviisti mukana olleiden ymmärrys kokonaisuudesta on parempi.



Kuva 5. Kyselyn (N=42) vastaukset liittyen tiedon saamiseen riittävyteen projektin toiminnasta ja tuloksista

Projektisuunnitelmassa viitattuun aktiivisen viestinnän tärkeys osana tulosten hyödyntämistä ja sidosryhmien sitouttamista on jäänyt toteuttamatta. Tulosten jalkauttamista on pääasiallisesti tehty OEF:n toimesta ja tavoitteena on, että OEF:n ennakoititulosia vietäisiin hyödynnettäväksi opintopolku-sivustolle. Tulosten lopputyöstämiseen ei projektissa varattu riittävästi aikaa, jotta oltaisiin löydetty mielenkiintoisimmat asiat viestittäväksi.

Projekti on pääosin pystynyt tuottamaan tavoitellut tulokset eli uusia toimintamalleja ennakointiin. Projekti on tuottanut lisäarvoa, mutta sen merkityksellisyyden olisi panoksiin nähden voinut olettaa tätäkin suuremmaksi. Toteutusta ovat vaikeuttaneet kunnianhimoiset tavoitteet sekä suuren projektin hallinnan haasteet, jotka liittyvät sen suunnitteluun, systematiikkaan, dokumentointiin ja seurantaan.

3.3.3 Vaikutukset

Vaikutusten arvioinnissa tarkastellaan minkälaisia vaikutuksia projektilla on tavoiteltu ja minkälaisia vaikutuksia projektilla on saavutettu jo projektin aikana

Projektilla on tavoiteltu aikuisväestön koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoitumallin kehittämistä eri sidosryhmien ennakoitutarpeisiin. Projektissa tuotettua ennakoititietoa on välitetty verkostojen ja sidosryhmien kautta olettaen, että tietoa voidaan hyödyntää osana päätöksenteon prosesseja.

Kyselyn vastaajien mielestä ennakoitumallin tuloksia voidaan hyödyntää kohtalaisen hyvin. Tuloksia voi hyödyntää erityisesti taustatietona koulutuspoliittisessa päätöksenteossa, aikuiskoulutuksen strategisessa suunnittelussa (esimerkiksi tutkintojärjestelmän kehittäminen), työvoimakoulutuksen suunnittelussa sekä koulutustarpeiden ennakoitutyössä (Kuva 6 **Error! Reference source not found.**).



Kuva 6. Kyselyvastaajien (N=41) arvio ennakoitumallin tulosten hyödynnettävyydestä eri yhteyksissä

Kyselyvastaajista 41 % mielestä projektin tulokset ovat palvelleet alueellista kehitystyötä kohtalaisesti, 17 % mielestä hyvin ja 14 % mielestä huonosti. Arvioinnissa annettujen tietojen mukaan alueet ovat pystyneet hyödyntämään aluepilottien tuloksia jo nyt.

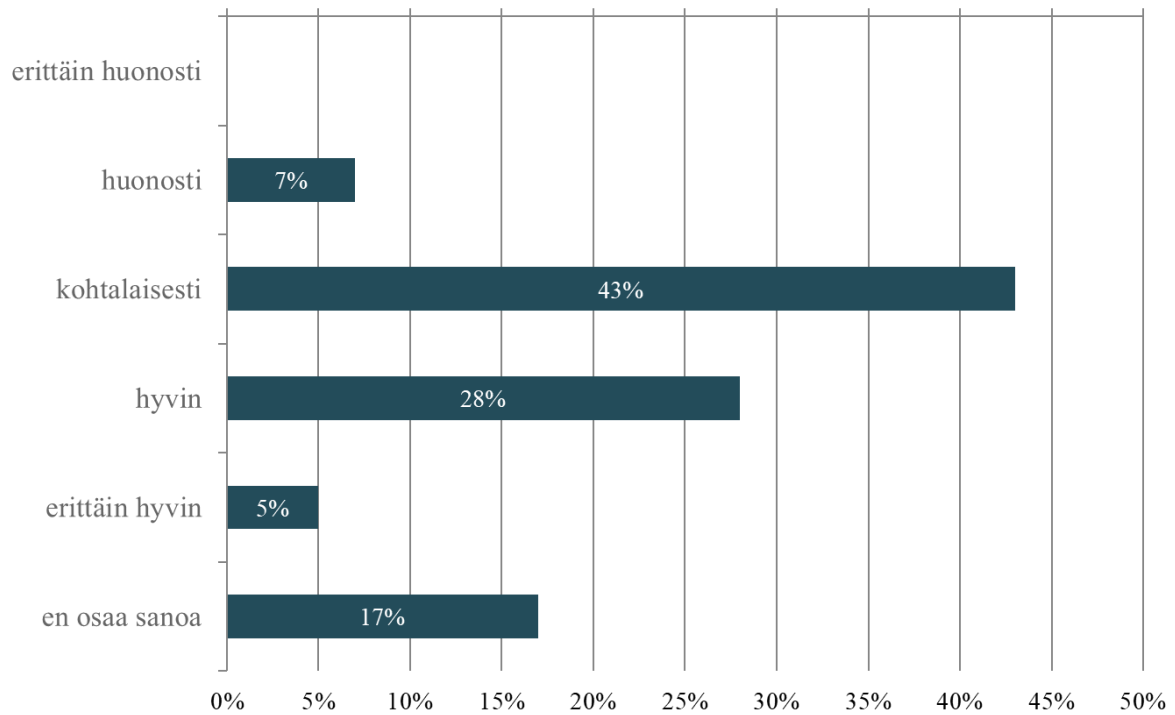
Projekti on toiminut kiinteässä yhteistyössä Osaamisen ennakointifoorumin ennakointiryhmien kanssa. Pilotoinnin tuloksena Dynamo-mallin prosessia päätettiin soveltaa Osaamisen ennakointifoorumin ja sen alaisten ennakointiryhmien perusprosessin perustana, jolla ennakoidaan kaikkien alojen osaamis- ja koulutustarpeiden pitkän aikavälin haasteita sekä aikuisväestön että nuorille suunnatun koulutuksen näkökulmista vuosina 2017-2019. Dynamo-malliin tullaan Osaamisen ennakointifoorumissa lisäämään aloittaja- ja tutkintotarpeita koskeva määrällisen ennakkoinnin osio. Alueiden roolia Dynamo-mallin soveltamisessa Osaamisen ennakointifoorumissa ei ole vielä määritelty. Mikäli malli ei päädy myös alueiden käyttöön, sen vaikutukset jäävät projektin tavoitteisiin nähden vajaiksi.

Projektin vaikutuksiin jo projektin aikana voidaan lukea mukana olleiden lisääntynyt ymmärrys ennakkoinnista ja saatu ennakointitietoa. Lisäksi piloteissa on tuotettu tietoa, jota on voitu viestiä alueilla eteenpäin. Projekti on myös auttanut eri alojen asiantuntijoita ymmärtämään ennakointityön merkitystä ja tärkeyttä. Lisäksi projekti on kytkeyty Opetushallituksen ennakointiyksikön omaan ennakkoinnin kehittämistyöhön. Projektin aikana on myös luotu kuvaa Opetushallituksesta ennakointityön suunnannäyttäjänä.

Projektin tuloksena tuotetun ennakointimallin juurruttaminen edellyttää aktiivista projektin jalkautusta ja viestintää tulevina vuosina projektin jälkeen. Vaikuttavuuden näkökulmasta on tärkeää pohtia, mistä kootusti saadaan projektin aikana tuotettu tieto. Vaikutusten kannalta on merkittävää, että tulokset osaamistarpeista saadaan välitettyä kaikille koulutuksen järjestäjille kaikilla tasoilla.

Projektin pidemmän ajan vaikuttavuustavoitteena on myös ollut kehittää ennakointityötä siten, että aikuiskoulutuksen koulutustarjonnan määrä ja opetussisällöt kehittyisivät niin, että vanhempien ikäluokkien työllisyysaste kasvaa sekä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto paranee. Pidemmän ajan vaikuttavuustavoitteiden toteutumiseen on tässä arvioinnissa mahdoton ottaa kantaa, koska niiden todentaminen edellyttää pidemmän aikavälin arviointia.

Ammatillisen koulutuksen reformi 1.1.2018 vaikuttaa ennakointimallin hyödynnettävyyteen. Reformin johdosta projektin tavoitteita muokattiin siltä osin, että ennakointimallissa ei oteta kantaa tutkintojärjestelmään vaan tarkastellaan ennakointia koko aikuisväestön näkökulmasta, jopa laajemmin yleisosaamisen osalta. Kyselyvastaajista 43 % oli sitä mieltä, että Dynamo-malli sopeutuu uuteen lakiympäristöön kohtalaisesti, 28 % mielestä hyvin (Kuva 7). Perusteluina mainittiin, että mallilla tuotettu ennakointitieto ja erityisesti sen tulkinta on liiaksi riippuvainen prosessissa mukana olevista asiantuntijoista.



Kuva 7. Kyselyn vastaajien (N=42) näkemys ennakoitumallin sopeutumisesta uudessa la-kiympäristössä

4. Hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet

Projektissa esille nousseita hyviä käytäntöjä

Verkostoituminen alueiden kanssa: Pilottien kautta alueet saatiin sitoutettua aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointiin. Lisäksi projekti tuotti alueille ennakointitietoa suoraan jaettavaksi ja hyödynnettäväksi alueilla tehtävässä työssä. Projektin vaikuttavuuden vahvistamiseksi yhteistyötä alueiden kanssa olisi tärkeää jatkaa projektin jälkeenkin.

Klusteriennakoinnin kehittäminen: Kyselyssä toimialarajoja ylittävän klusteriennakoinnin kehittäminen todettiin erityisen arvokkaaksi. Vastaavanlaista toimialarajat ylittävää klusteriennakointia ei aikuisväestön koulutustarpeille ole aikaisemmin tehty, eikä sille löytynyt Suomesta eikä kansainvälisessä tarkastelussakaan Suomeen sovellettavaa mallia. Malli on myös ensimmäinen, joka kattaa kaikki opetushallinnon alaiset aikuiskoulutusmuotojen koulutusasteet, mikä mahdollistaa keskittymisen osaamistarpeisiin laaja-alaisemmin kuin tutkinto-kohtaisesti. Työelämässä tapahtuvan murroksen sekä erityisesti uuden ammatillisen koulutuksen lain valossa koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointiin tarvitaan koko väestöä, kaikkia koulutusasteita ja toimialoja kattavia lähestymistapoja.

Dynamomallin kehittäminen: Alueelliset toimijat ovat kiinnostuneita käyttämään Dynamo-mallia, mikäli sitä on mahdollista käyttää omiin tarpeisiin ja resursseihin sovelletusti ja kevennetysti. Alueiden moninaisten ja nopeasti vaihtuvien ennakointitarpeiden vuoksi mallin toivotaan soveltuvan jatkuvaan käyttöön sen eri osia joustavasti soveltaen. Dynamo-mallin hyödyntäminen ja kehittäminen alueellisesti riippuu vahvasti yhteistyöstä kansallisen ennakoinnin kanssa ja myös alueiden välisestä yhteistyöstä. Koska alueelliset ja kansalliset toimijat painiskelevat suurelta osin samojen ennakointikysymysten kanssa, on perusteltua, että kaikkien osapuolten tulisi voida saumattomasti hyödyntää toistensa tuloksia, jotta pystytään keventämään yksittäisten alueiden malliin käyttöön liittyvää työmäärää. Esim. eDelfoi-kyselyn toteuttaminen on alueille raskasta ja sitä toivotaan kehitettäväksi niin, että kaikki aluekohtaiset sekä valtakunnalliset tiedot ovat kätevästi vertailtavissa. Myös paneelien ja työpajojen järjestäminen on alueille työlästä ja tätä helpottaisi esim. samojen asiantuntijoiden hyödyntäminen monilla alueilla. Osa pilotointiin osallistuneista näki, että Dynamo-malli tarvitsee kunnolla pyöriäkseen jonkun keskitetyn toimijan, ja tässä luonnollisena kopinottajana nähtiin Opetushallitus.

Kehittämiskohteita

Ennakointimallin kuvaus: Ennakointimallin tehokas ja monipuolinen hyödyntäminen edellyttäisi kevyemmän version tuottamista mallista sekä selkeää ohjeistusta tai käsikirjaa,

miten ennakoitumallia esimerkiksi alueilla voidaan hyödyntää. Käsikirjan tulisi olla verkossa kaikkien saatavilla. Ennakointimallilla tulisi myös olla selkeä omistaja, jolla on vastuu ohjeistuksen tuottamisesta sekä mallin päivittämisestä.

Seuranta- ja arviointiprosessi: Tämän laajuudessa projektissa projektin seuranta- ja arviointiprosessin tulisi olla integroitu osa projektisuunnitelmaa. Projektin seuranta tukee projektin systemaattista toteutusta ja sille tulee varata riittävästi resursseja jo suunnitteluvaiheessa. Projektin kohdentamista ja toteutusta tukisi myös projektin aikana toteutettava jatkuva arviointi.

Raportointi ja viestintä: Projektin laajuus edellyttää paitsi vahvaa projektihallinnan osaamista myös selkeää ja läpinäkyvää dokumentointia ja viestintää. Projektihenkilöstöllä ei oman arvion mukaan ole ollut riittävästi viestintäosaamista. Projektin alussa laadittiin viestintäsuunnitelma, mutta sitä ei projektin aikana hyödynnetty. Myös kyselyssä nousi esiin projektin tavoitteiden, toiminnan ja tulosten konkretian puute. Viestinnän suunnittelu edellyttää tukeaa viestinnän ammattilaiselta viestinnän sisällön ja kohderyhmän sekä oikeiden viestinnän kanavien määrittämiseksi. Julkisrahoitteisen kehitysprojektin tulisi lisäksi olla mahdollisimman läpinäkyvästi dokumentoitu niin toiminnan kuin tulosten osalta. Sillä tulisi mieluiten olla oma hankesivunsa, josta löytyy kaikki projektin aikana tuotettu dokumentaatio ja raportit. Nyt projektin aikana on julkaistu yksi raportti (liikenne- ja logistiikka-alan osaamis- ja koulutustarpeet) sekä tuotettu hajanaista aineistoa Opetushallituksen verkkosivuille. Projektihenkilöstöllä ei vielä ole tiedossa, miten projektin aikana tuotettu tieto välitetään avoimesti kaikille käyttöön.

Tilajakompetenssi: Vaikka projektihenkilöstö sai hankintakoulutusta projektin alussa, kaikkia alun perin ulkoistetuiksi suunniteltuja hankkeita ei saatu toteutettua, mikä viittaa siihen, että projektihenkilöstön kompetenssin kehittäminen hankintojen valmistelusta ja yksityisten palvelutarjoajien kanssa toimimisesta olisi voinut painottaa vielä enemmän.

Organisaation ja ohjausryhmän sitouttaminen: Projektin kunnianhimo ja laajuus vaativat projektihenkilöstöltä vahvaa ennakoitiosaamista. Osaamisen tueksi tulisi oma organisaatio (tässä tapauksessa Opetushallitus) saada sitoutettua kehittämistyöhön voimakkaammin, jotta projektihenkilöstöllä on riittävä tuki ja reflektointimahdollisuus projektin aikana. Projekti henkilöityi liiaksi projektihenkilöstöön ja aiottua vähäisempi tuki oman organisaation taholta oli riskitekijä projektin onnistumiselle sekä projektihenkilöstön jaksamiselle. Tämä myös osaltaan heikentää projektin vaikuttavuutta. Myös ohjausryhmätyöskentely olisi voinut olla suunnitelmallisempaa ja selkeämmin raportoitu riittävän tuen saamiseksi ohjausryhmältä projektin aikana.

LIITE 1: HAASTATETAVIEN LISTA

Juhantila Olli-Pekka, Suomen Osto- ja logistiikkayhdistys LOGY ry, Puheenjohtaja – valtakunnallinen DYNAMO-pilotointi

Koskinen Marko, Pirkanmaan liitto, Kehityspäällikkö – alueellinen DYNAMO-pilotointi

Kurvonen Lauri, Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry – projektiosallistuja

Nieminen Jouko, Strategiajohtaja, KEHA – alueelliset kehitysnäkymät

Sivonen Sirpa, Kehittämispäällikkö, Kunnallinen työmarkkinalaitos – ohjausryhmän jäsen

LIITE 2: KÄYTETTY AINEISTO

Alueelliset kehitysnäkymät

Opetushallitus (2016) Alueellisia näkemyksiä liikenne- ja logistiikka-alan lyhyen aikavälin osaamistarpeista, saatavilla https://www.oph.fi/download/182009_Alueellisia_nakemyksia_osaamistarpeista.pdf

Opetushallitus (2016) Koonti ELY-keskusten vastauksista

Alueellisten pilottien tulokset

Opetushallitus (2017) Kooste eDelfoi-kyselyn vastauksista

Opetushallitus (2017) Yhteenveto alueraporteista

Ennakkoinnin kuvaus

Opetushallitus (2017) Dynamo-mallin määrällisen ennakkoinnin kuvaus

Ennusteet

Opetushallitus (2017) Tutkintoennuste - työvoiman tarjontaennuste

Hankehakemukset (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 - Suomen rakennerahasto-ohjelma)

Hankehakemus 10.2.2017

Hankehakemus 5.4.2015

Hankehakemus 5.12.2014

Hankepäättös 14.5.2018

Hankepäättös 20.5.2015

Kvalifikaatioaineisto SOTE

Opetushallitus (2018) Koonti Sote-ammateista, osaamiskyselystä ja työpaikkailmoitusten ammatti- ja asiasanakohtaisesta analyysistä

Maksatuspäätökset (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 - Suomen rakennera-hasto-ohjelma)

Maksatuspäätökset 5/2017 – 4/2018

Ohjausryhmän esityslistat ja muistiot

Ohjausryhmäkokousten esityslistat 1/2015 – 3/2018

Ohjausryhmäkokousten pöytäkirjat 1/2015 – 3/2018

Ohjausryhmäkokouksen osallistujalistat 1/2015 – 3/2018

Palautteet

Opetushallitus/KPMG (4/2017) Liikenne & Logistiikka II työpajan palautekysely

Opetushallitus/KPMG (3/2017) Liikenne & Logistiikka Työpaja I/15.2.2017 Palautekyselyn tulokset

Opetushallitus (2016) Aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointiseminaarin 24.26.5.2016 palautekysely

Opetushallitus (2018) Sosiaali- ja terveysalan kvalifikaatioaineiston arviointi

Seurantaraportit (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 Suomen rakennera-hasto-ohjelma)

Opetushallitus (2015-2018), Seurantaraportit (10 kpl)

Tilaisuudet

Ohjelmat ja osallistujalistat:

Aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointiseminaari (5/2016)

Ennakointimallin kehittämistyöpaja (10/2016)

Ennakointimalli Dynamon pilotoinnin infotilaisuus (11/2016)

Elinvoimaa maahanmuutosta -ennakointiseminaari (12/2016)

Liikenne- ja logistiikka-alan ennakoinnista toimenpiteisiin! -seminaari (6/2017)

Dynamo-ennakointipilottien yhteisseminaari (10/2017)

Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi – projektin tulosten esittelytilaisuus (4/2018)

Sosiaali- ja terveystieteen koulutuksen arviointityöpaja (11/2018)

Toimintasuunnitelma

Opetushallitus (2015) Valtakunnallinen aikuiskoulutuksen ennakointi -projektin toimintasuunnitelma 20.11.2015

Verkkosivut

Avot-hanke <http://avothanke.fi/>

Rakennerahastot.fi – Itsearviointi, <https://www.rakennerahastot.fi/itsearviointi>

Rakennerahastot.fi – Yksinkertaistetut kustannusmallit <https://www.rakennerahastot.fi/yksinkertaistetut-kustannusmallit>

Työ- ja elinkeinoministeriö <https://tem.fi/alueelliset-kehitysnakymat>

Muu aineisto

C&Q Systems Oy:ltä liikenne- ja logistiikka-alan toimiala- ja ammatti-ryhmäosaamista kuvaavat koulutustiedot

Hjelt, Mari; Larvus, Lauri; Sepponen, Susanna ja Vaahtera, Anu (2016) Klusteriennakoinnin esiselvitys. Saatavilla: https://www.oph.fi/download/178187_Klusteriennakoinnin_esiselvitys_loppuraportti.pdf

Leveälahti, Samuli; Savioja, Hannele; Hanhijoki, Ilpo; ja Nieminen, Jenna (2015) Esiselvitys aikuiskoulutuksen ennakoimallista. Raportit ja selvitykset 2015:1, Opetushallitus. Saatavilla: https://www.oph.fi/julkaisut/2015/esiselvitys_aikuiskoulutuksen_ennakoimallista

Leveälahti, Samuli ja Nieminen, Jenna (2018) Liikenne- ja logistiikka-alan osaamis- ja koulutustarpeiden kehitysnäkymiä. Raportit ja selvitykset 2018:5, Opetushallitus. Saatavilla: https://www.oph.fi/julkaisut/2018/liikenne_ja_logistiikka-alan_osaamis_ja_koulutustarpeiden_kehitysnakymia

Opetushallitus (2017) Liikenne- ja logistiikka-alan taustaselvitys 1 – Nykytila ja muutostekijät, saatavilla: https://www.oph.fi/download/182008_Liikenne_ja_logistiikka_Taustaselvitys.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015) Suomi osaamisen kasvu-uralle: Ehdotus tutkintotavoitteista 2020-luvulle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:14. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-372-9> (viitattu 14.1.2019)



Gaia Group Oy

Bulevardi 6 A,

FI-00120

HELSINKI, Finland

Tel +358 9686 6620

Fax +358 9686 66210

ADDIS ABABA | BEIJING |
BUENOS AIRES | HELSINKI |
SAN FRANCISCO | TURKU |
ZÜRICH

You will find the presentation
of our staff, and their contact
information, at www.gaia.fi