

Alueellisen ennakkoinnin toimintamalli Etelä-Savossa

Hanna Kautiainen ja
Anne Kokkonen

Etelä-Savon maakuntaliitto
Tulevaisuusloikka-hanke (ESR)

15.3.2017

Sisällys

1.	Johdanto	3
2.	Pehmeä systeemimetodologia menetelmänä	3
3.	Etelä-Savon ennakointityön nykytilan kuvaus	3
3.1.	Tiedon käyttö ja menetelmät	4
3.2.	Osallistujat ja verkostot	5
4.	Kysely Etelä-Savon ennakointitoimijoille	5
5.	Uuden ennakointimallin rakentaminen pehmeän systeemimetodologian pohjalta	9
5.1	Ongelman määrittäminen	9
5.2	Visioiden määrittäminen CATWOE -analyysillä	10
5.3	Missio eli tilanteen muuttaminen ydinvision määrittämään suuntaan	11
5.4	Systeemimetodologian yhteenveto; hajanaisesta verkostosta laajaan ja osallistuvaan verkostotyöhön	12
6.	Etelä-Savon ennakoinnin toimintamalli	12
6.1.	Ennakointialusta toimintamallin ja verkoston tukena	12
6.2.	Tiedon käyttö ja menetelmät	13
6.3.	Osallistujat ja verkostot	13
6.4.	Toiminnan organisointi ja toimintakulttuuri	15
6.5.	Ennakoinnin vuosikello	16
7.	Loppusanat	17
	Lähteet	18

1. Johdanto

Ennakointi (foresight) on osa tulevaisuudentutkimusta (futures research). Ennakoinnissa erityistavoitteena on tulevaisuustyön hyöty käytännön toiminnan sujumiseen ja turvaamiseen, sekä monitoimijapohjaisuus. (Kaskinen 2016.) Nämä elementit korostuvat erityisesti alueilla tehtävässä tulevaisuustyössä.

Yhteiskunnallisen muutoksen kiihtyessä kokonaiskuvan muodostaminen alueen tilasta ja kehityksen suunnista on yhä haastavampaa eri lähteistä tulevan, hajanaisen tiedon pohjalta. Alueiden tilaa ja näkymiä sekä toimintaympäristön muutoksia koskeva tieto on yhä tärkeämpi aluekehittämisen työväline, sillä se mahdollistaa alueen resilientin kehittämistyön ja auttaa kohdentamaan resursseja strategisesti järkevällä tavalla. Alueellisessa ennakointityössä kootaan yhteen ja tuotetaan alueen toimijoille ajantasaista ja luotettavaa tietoa alueesta ja toimintaympäristön muutossuunnista, sekä viestitään siitä monipuolisesti ja vaikuttavasti. Ennakointitietoa hyödynnetään alueilla mm. maakuntaohjelma- ja EU-ohjelmatyössä, maakuntakaavoituksessa, työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoinnissa sekä muussa kehittämis- ja edunvalvontatyössä.

Aluehallinto on tulevina vuosina suurten uudistusten edessä. Muutoksen myötä ennakointityön merkitys korostuu entisestään. Uudistuvissa maakunnissa tarvitaan oikea-aikaista ja vaikuttavaa tietoa toimintaympäristön muutoksista maakunnallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. On myös oleellista kehittää vahvaa toimijoiden verkostoa jo ennen uuden hallintorakenteen voimaantumista, jotta maakunnan kyky reagoida toimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin olisi mahdollisimman hyvä myös tulevaisuudessa.

Tähän raporttiin on koottu kuvaus Etelä-Savossa tällä hetkellä tehtävästä ennakointityöstä, sen vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämiskohteista, sekä maakunnallisesta ennakoinnin toimintamallista. Toimintamallin käyttöön oton tarkoituksena on sitouttaa alueen toimijat yhä tiiviimpään keskinäiseen yhteistyöhön alueellisessa ennakoinnissa. Selvitys on laadittu keväällä 2017 Etelä-Savon maakuntaliiton Tulevaisuusloikka –hankkeessa. Raporttia kirjoittaessa on vielä auki se, kuinka ennakointityö vuonna 2019 käynnistyvissä uusissa maakunnissa tullaan organisoimaan.

2. Pehmeä systeemimetodologia menetelmänä

Pehmeä systeemimetodologia (SSM) mahdollistaa toimimisen erilaisten organisaatioiden, minkä tahansa ihmisten rakentamien järjestelmien tulevaisuustyökaluna. Systeemiteorian avulla yritetään selittää erilaisia ilmiöitä, niin luonnollisia kuin teknillisiäkin. SSM:n avulla järjestelmälle voidaan hahmottaa toivottava tulevaisuus tai skenaariomenetelmien avulla useita mahdollisia tulevaisuuksia. (Rubin 2002.)

Pehmeä systeemimetodologia soveltuu erityisesti jo olemassa olevien järjestelmien kehittämiseen. Menetelmässä lähdetään liikkeelle kuvaamalla järjestelmän nykytila: määritellään eri osa-alueiden toiminnot sekä toimijoiden, osa-alueiden ja rakenteiden väliset riippuvuudet. Samat asiat hahmotellaan myös tavoitellusta tulevaisuusmallista, ja mietitään, millaista toimintastrategiaa toteuttamalla nykytilasta päästään tavoiteltavaan tilaan. (Rubin 2002).

Tässä raporissa Etelä-Savon ennakoinnin toimintamallin kehittämisessä on käytetty pehmeän systeemimetodologian vaiheistettua mallia. Kuvaus menetelmätyöskentelystä ja sen keskeisistä tuloksista on luvussa 5.

3. Etelä-Savon ennakointityön nykytilan kuvaus

Alueellinen ennakointi on määritelty Euroopan komission laatimassa Alueellisen ennakoinnin käytännön oppaassa (2002) järjestelmälliseksi, osallistavaksi prosessiksi, jossa kerätään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta, ja jolla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja käynnistämään yhteisiä toimia.

Voimassa oleva aluekehityslaki (Laki alueiden kehittämistä 1651/2009) määrittelee nykyistä maakuntaliittojen ja ELY-keskusten tehtäviä ja työnjakoa alueellisessa ennakoinnissa. Maakuntaliitot koordinoivat alueellisen kokonaiskuvan kehitystä sekä vastaavat koulutustarpeiden pitkän (yli 8 vuotta) ja keskipitkän aikavälin (yli 3 vuotta) ennakoinnista. ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtävänä on lyhyen aikavälin (0-3 vuotta) ennakointi elinkeinoihin ja työvoimaan liittyen. Tätä raporttia kirjoittaessa uusi aluekehityslaki on lausuntokierroksella.

Lakisääteisten tehtävien lisäksi alueellinen ennakointityö on joka maakunnassa oman näköistään. Ennakoinnin tavat, sisällöt, laajuudet, säännöllisyys ja tekijäjoukko vaihtelevat alueilla suuresti. (Kivimäki 2013.) Etelä-Savon maakuntaliitossa vuosina 2015 – 2017 toteutettavassa Tulevaisuusloikka -ennakointihankkeessa on käynnistetty benchlearning koskien muilla alueilla tehtäviä ennakointityön hyviä käytäntöjä, sekä pohdittu niiden sopivuutta Etelä-Savon toimintaympäristöön.

Etelä-Savossa tehtävä ennakointityö on sisältänyt lakisääteisten elementtien lisäksi jo pitkään erilaisissa EU:n rakennerahastovarilla rahoitetuilla ennakointihankkeilla tehtyä työtä. Hankkeissa on ollut mahdollisuus tehdä monipuolisesti mm. menetelmäkokeiluja ja kehittää toimintaa. Vuosina 2010 - 2014 Etelä-Savon ELY-keskuksessa toteutetun TENHO-hankkeen ennakointiosion vaikuttavuusarvioinnin mukaan tuotetun tiedon laatuun, www.esavoennakoi.fi -nettisivustoon, hankkeen asiantuntijoiden palveluun sekä hankkeen järjestämiin tilaisuuksiin oltiin varsin tyytyväisiä. Kehittämisen varaa vastaajat näkivät tuolloin hankkeen viestinnässä ja eri tahojen kanssa tehtävän yhteistyön laajuudessa. (Kokkonen, 2014.) Arviointijulkaisun jälkeen alueen ennakointihankkeissa on tehty systemaattista itsearviointia. TENHO-hankkeen jälkeen hanketoteutus siirtyi Etelä-Savon ELY-keskukselta maakuntaliittoon, jossa tiedontuotannon ohella on panostettu erityisesti verkostomaisen toiminnan kehittämiseen.

Tulevaisuusloikka- hankkeen aikana Suomessa on päätetty aluehallintouudistuksen toteuttamisesta. Vuoden 2019 alussa alueellisen ennakointityön keskeiset tahot, maakuntaliitot, ELY-keskukset, TE-toimistot lakkautetaan ja uudet maakunnalliset organisaatiot syntyvät. Tämän historiallisen uudistuksen myötä myös alueen ennakointityön uudistamiselle on luonteva paikka.

Ennakointityö Etelä-Savossa ei ole irrallaan muusta aluekehitystyön kokonaisuudesta, vaan se linkittyy erityisesti maakuntastrategian, maakuntaohjelman ja sen toimeenpanosuunnitelman laatimiseen. Esimerkiksi vuonna 2015 laaditut, vuoteen 2030 tähtäävät Etelä-Savon skenaariot toimivat vuonna 2016 tehdyn uuden maakuntastrategian pohjustuksena. Näiden skenaarioiden seuranta ja varautumissuunnitelmien päivittäminen jatkuvat myös Tulevaisuusloikka -hankkeen jälkeen.

3.1. Tiedon käyttö ja menetelmät

Etelä-Savossa jo vakiintuneita sekä Tulevaisuusloikka –ennakointihankkeessa (2015 – 2017) toteutettuja tilasto- ja ennakointitiedon prosesseja ja tuotoksia ovat:

- Pitkän aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointi (säännöllisin väliajoin toistuva prosessi) maakuntaliiton johdolla
- Muu tilastotuotanto maakuntaliiton toimesta
- esavoennakoi.fi –sivusto, jonne tilasto- ja ennakointitietoa kootaan, päivitysvastuussa maakuntaliitto ja ELY-keskus
- Trendikatsaukset, tarkastellaan jotain tiettyä ilmiötä tai kehityskulkua Etelä-Savon kontekstissa mm. tilastoaineiston pohjalta
- Selvitykset ja raportit, joissa käytetään omaa tiedonhankintaa ja erilaisia ennakointimenetelmiä
- Skenaariot ja niiden seuranta
- Laajan joukon tulevaisuusfoorumit, joihin kutsutaan mielenkiintoisia puhujia ajankohtaisiin teemoihin kytkeytyen
- Tulevaisuustyöpajat esimerkiksi tulevaisuuden osaamistarpeisiin liittyen
- Muut osallistavat menetelmät ja tilaisuudet

- 2 kertaa vuodessa alueelliset kehitysnäkymät ja lyhyen aikavälin osaamistarvenäkymät (TEM-vetoinen elinkeinoelämän ja työllisyyden lyhyen aikavälin tarkasteluprosessi)
- Työllisyyskatsaukset ELY-keskuksen toimesta joka kuukausi, seurataan työllisyyden ja työttömyyden kehityksen trendiä
- Ammattibarometri 2-3 kertaa vuodessa, tarkastellaan seuduittain, millä aloilla on yli- ja millä aloilla alitarjontaa

3.2. Osallistujat ja verkostot

Etelä-Savossa keskeisiä ennakointitoimijoita ovat maakuntaliitto ja ELY-keskus sekä TE-toimisto. Muita alueella ennakointityössä mukana olevia tahoja ja keskeisiä ennakoinnin sidosryhmiä ovat mm. kauppakamari, yrittäjät, elinkeinoyhtiöt, oppilaitokset, tutkimusorganisaatiot, kunnat sekä muut asiasta kiinnostuneet tahot ja toimijat.

Yhteydet alueen ulkopuolisiin ennakointiverkostoihin ovat myös kehittymässä. Tulevaisuusloikka – hankkeessa on mm. rakennettu toimivaa yhteistyötä ja tiedonvaihtoa Itä- ja Pohjois-Suomen ennakointitoimijoiden kanssa. Mukana on oltu myös mm. Valtioneuvoston kanslian ja Sitran ylläpitämän Kansallisen ennakointiverkoston toiminnassa, työ- ja elinkeinoministeriön sekä maakuntaliittojen yhteisessä verkostossa, Kuntaliiton tilasto- ja tutkimusvastaavien verkostossa sekä Opetushallituksen osaamistarpeiden ennakointiverkostossa. Yhteyksiä on avattu myös Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen suuntaan. Kansainvälisistä verkostoista aktiivisesti on osallistuttu NSPA (Northern Sparsely Populated Areas) Suomen, Ruotsin ja Norjan pohjoisen harvaan asuttujen alueiden verkoston yhteistoimintaan ja tutkimushankkeeseen.

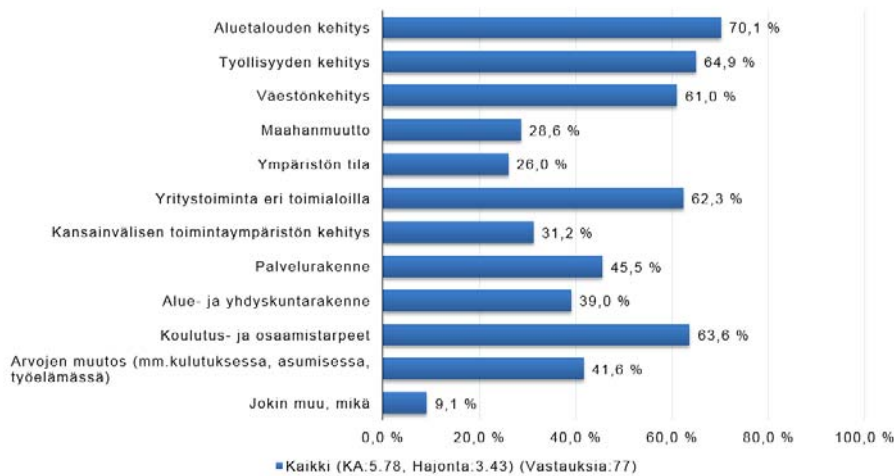
4. Kysely Etelä-Savon ennakointitoimijoille

Tulevaisuusloikka –hanke teki syksyllä 2016 maakunnan ennakoinnin keskeisille sidosryhmille kyselyn, jossa kartoitettiin toimijoiden hyödyntämää ennakointitietoa, ennakointiin liittyviä osaamis- ja tietotarpeita sekä toimijoiden halukkuutta osallistua alueellisen ennakointiverkoston toimintaan. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, millä tavoin ennakointiin haluttaisiin jatkossa osallistua. Sähköinen kysely toimitettiin noin 200 vastaanottajalle ja vastauksia siihen kertyi noin 77 kpl (vastausprosentti 38,5 %). Kyselyn tulokset muodostavat pohjan ennakoinnin toimintamallille ja toimijaverkoston muodostamiselle. Seuraavassa esitellään kyselyn keskeisimmät tulokset.

Työssä hyödynnetty ennakointitieto

Vastausten perusteella Etelä-Savon toimijat seuraavat ja hyödyntävät työssään moneen eri teemaan liittyvää ennakointitietoa. Suurta hajontaa selittää toimijoiden edustamat, erilaiset asiantuntemusalat ja taustaorganisaatioiden erilaiset tietotarpeet. Annetuista vastausvaihtoehdoista eniten vastauksissa painottuivat kuitenkin aluetalouden kehitys, työllisyyden kehitys, koulutus- ja osaamistarpeet, yritystoiminta eri toimialoilla sekä väestönkehitys. Vähiten vastauksissa painottuivat taas maahanmuuton ja ympäristön tilan seuranta.

1. Minkälaista ennakoitietoa seuraat ja hyödynnät työssäsi? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.



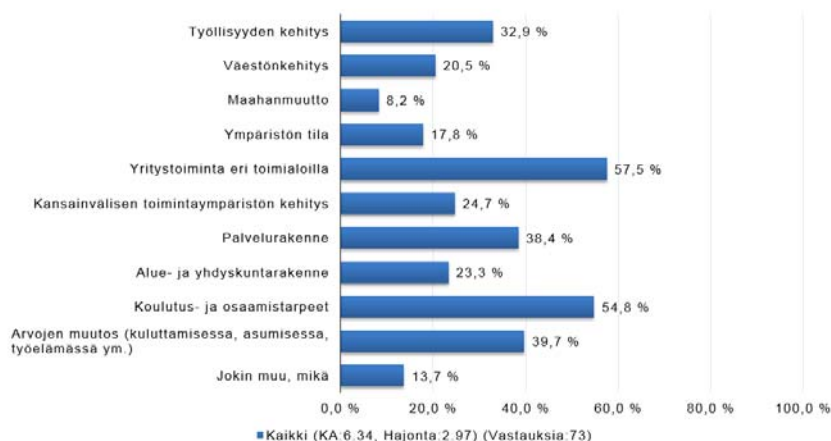
Vastausvaihtoehtoon 'jokin muu, mikä?' tuli 7 vastausta:

- Teknologian kehitys ja sen sosiaaliset vaikutukset
- Talouskehitys Suomi, EU, globaali. EU:n kehitys koulutus, sosiaali, maahanmuutto.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottaminen ja kustannuskehitys
- Väestön terveystilanne
- Eu-rahoituksen määrä
- Hallintorakenteiden muutos ja sen seuraukset

Tietotarpeet

Vastajat kaipaavat lisää tietoa erityisesti yritystoiminnasta eri toimialoilla, koulutus- ja osaamistarpeista, arvojen muutoksesta, palvelurakenteesta sekä työllisyyden kehityksestä.

2. Mistä teemoista kaipaaisit lisää tietoa? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.



Muita esiin nostettuja tietotarpeita olivat:

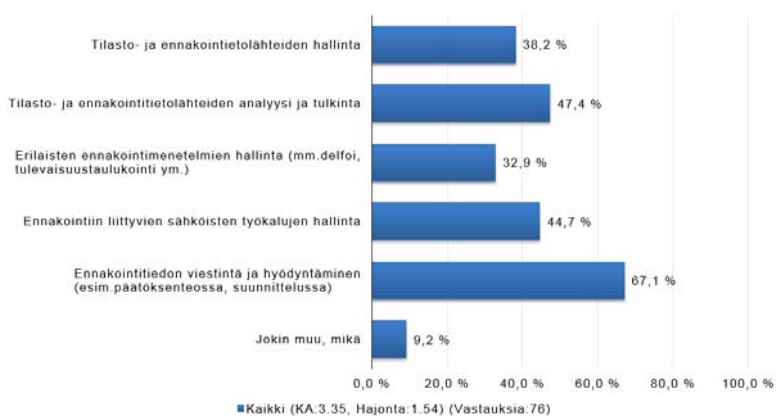
- Miksi osaaminen ja yritysten tarpeet eivät kohta
- teknologian kehitys, vaikutukset yhteiskunnassa eri osa-alueilla
- palkkatyö ja yrittäjyys: yrittäjyyden arvostuksen muutos, kiinnostus yrittäjyyteen
- ilmastonmuutos, luonnonvarojen käyttö

- Aluetalouden kehitys
- väestön terveystilanne
- En kaipaa sinänsä lisää tietoa, vaan kaipaen tietoon perustuvia analyyskejä ja tulkintoja kehityksen syistä ja seurauksista
- Palvelujen yksilöidyt käyttö(kulutus) ja palvelujentarve arvioinnit
- Digitalisaation kehitys, robotiikka

Osaamistarpeet

Kyselyyn vastanneet toimijat olivat halukkaita kehittämään ennakointiin liittyvää osaamistaan. Annetut vastausvaihtoedot saivat melko tasaisen kannatuksen, mutta ennakointitiedon viestintään ja hyödyntämiseen liittyvä osaaminen valittiin vastausvaihtoehdoksi hieman muita useammin. Toiseksi eniten kaivattiin tilasto- ja ennakointitietolähteiden analyysiin ja tulkintaan liittyvää osaamista ja kolmanneksi eniten ennakointiin liittyvien sähköisten työkalujen osaamista.

3. Minkälaista ennakointiin liittyvää osaamista haluaisit kehittää?



Kysymykseen annetut avoimet vastaukset:

- johtaminen on ennakointia
- Tulevaisuustiedon hyödyntämistä päätöksenteossa yleensä, osana yleissivistystä
- foorumeja monitoimialaiseen ilmiöiden tarkasteluun
- Tuotetun ennakointitiedon tiivis ja helposti luettava/hahmotettava esitysmuoto (selkeät diat)
- ennakointitiedon työstäminen verkostoissa muiden toimijoiden kanssa
- Ennakointitoiminnassa on mielestäni kaikkein tärkeintä KESKUSTELU eri toimijoiden välillä siitä, miten asiat kehittyvät tai mahdollisesti kehittyvät. Ennakointi on pitkälti vuorovaikutusta ja dialogia eri toimijatahojen välillä. Nyt tätä keskustelua käydään hyvin pienissä piireissä ja lähinnä poliitikkojen kesken (ehkä). Keskustelua olisi saatava laajennettua ja siihen pitäisi saada mukaan näkemyksellisiä puheenvuoroja.
- Kytkentä laajempaan valtakunnalliseen ja kansainväliseen kontekstiin

Halukkuus osallistua alueelliseen ennakointiin

Kysyttäessä, miten alueelliseen ennakointiin jatkossa halutaan osallistua, sai vastausvaihtoehdoista suurimman kannatuksen erilaisiin seminaareihin, tapahtumiin ja keskustelutilaisuuksiin osallistuminen. Toiseksi eniten, yhtä suurella kannatuksella, haluttiin ennakointiin osallistua erilaisiin koulutuksiin, työpajoihin ja sparrauksiin osallistumalla sekä seuraamalla ennakointiverkostossa tuotettua tietoa.

4. Miten haluaisit jatkossa osallistua alueelliseen ennakointiin? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.

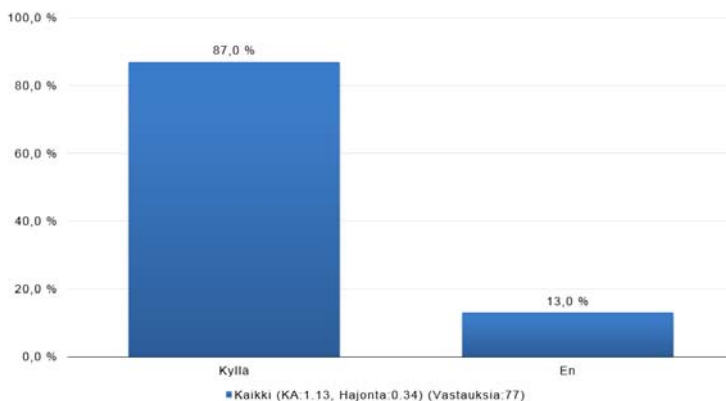


Avoimet vastaukset:

- *ennakointitiedon käytännön jalkauttamiseen yritysten kehittymisen ja uusien työpaikkojen tehostamiseksi*
- *Olen kiinnostunut myös fasilitoimaan prosesseja*

Vastaajista suurin osa (87 % /67 vastaajaa) oli kiinnostunut osallistumaan Etelä-Savon ennakointitoimintaan. Vain 13 prosenttia (yhteensä 10 vastaajaa) vastasi, ettei ennakointitoimintaan osallistuminen kiinnosta.

5. Oletko jatkossa kiinnostunut osallistumaan Etelä-Savon ennakointitoimintaan?



Kyselyn perusteella ennakointitiedolle, ennakointiosaamiselle sekä ennakkoinnin nykyistä vahvemmalle toimijaverkostolle on maakunnassa vahvaa kysyntää. Kyselyn vastausprosenttia voi pitää kohtuullisen hyvänä (38,5 %). Vastaajista valtaosa, 67 vastaajaa, ilmoitti haluavansa jatkossa osallistua alueelliseen ennakointityöhön ja antoi tätä varten myös yhteystietonsa. Tätä vastaajajoukkoa voidaan pitää ennakkoinnin uuden toimijaverkoston perusjoukkona. Alueen eri organisaatioiden toimijoista koostuva verkosto ylläpitää uudessa toimintamallissa alueellista ennakointityötä prosessoimalla, arvioimalla ja viestimällä jatkuvaluonteisesti uutta tietoa. Verkostomaisesti toteutettu ennakointityö tuo alueelliseen ennakointiin monipuolisuutta ja edistää tulevaisuutta koskevan tiedon ja näkemysten hyödyntämistä päätöksenteossa.

5. Uuden ennakointimallin rakentaminen pehmeän systeemimetodologian pohjalta

Etelä-Savon nykyisen ennakointimallin kartoituksessa ja uuden mallin muodostamisessa hyödynnettiin niin sanotun pehmeän systeemimetodologian (SSM = Soft Systems Methodology) menetelmää. Menetelmä on tarkoitettu inhimillisten systeemien (human activity systems) hahmottamiseen ja ongelmanratkaisuun ja sen perusajatuksena on, että inhimilliset systeemit ovat avoimia ja muuttuvia, ja organisaatioita ja niiden kehitysvaihtoehtoja pitäisi voida katsoa systeemisestä näkökulmasta. Käytännössä organisaatio, tässä tapauksessa Etelä-Savon alueellinen ennakointi on siis ymmärrettävä toiminnallisena ja vuorovaikutuksellisen kokonaisuutena, jossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat sekä sen omiin sisäisiin toimintoihin kuten hallintointiin, tiedonkulkuun ja niissä työskenteleviin ihmisiin että ulkoiseen ympäristöön ja yhteiskuntaan, jossa kyseinen organisaatio toimii. Menetelmän toiminnalliseksi lähtökohdaksi otetaan nykyisyyden ja toivotun tulevaisuuden välinen jännite. (Rubin 2014)

Etelä-Savon ennakointimallin systeemimetodologisessa tarkastelussa lähdettiin liikkeelle määrittelemällä ensin alueellisen ennakoinnin nykytilanteen ongelmia sekä tunnistamalla ns. tilanteen omistajat ja muuttajat sekä ennakoitiin oleellisesti vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita. Seuraavissa vaiheissa pohdittiin ennakointimallin toivottavaa tulevaisuutta kuvaamalla ensin ennakoinnin nykytilan ydinmääritelmä ja sen jälkeen ns. ydinvisio tulevasta alueellisesta ennakointitoiminnasta. Kolmannessa vaiheessa vertailtiin ennakoinnin ja sen eri osa-alueiden nykytilaa suhteessa visioihin ns. CATWOE-analyysin avulla. Viimeisessä, 'missio -vaiheessa' mietittiin, mitä muutoksia esim. toimintakulttuurin ja vuorovaikutuksen tasoilla pitäisi toteuttaa, jotta ennakoinnissa tavoitetaan päästäisiin.

Analyysin lopputuloksena syntyi jäsenelty kuvaus Etelä-Savon ennakoinnin nykytilasta ja sen keskeisistä toimijoista, ennakoinnin toivotusta tulevaisuudesta (ydinvisio) sekä tarvittavista muutoksista, joita käytännössä pitäisi toteuttaa, jotta ennakoinnin toimintamalli toimisi vision mukaisesti. Seuraavassa kuvataan analyysin vaiheet ja niissä syntyneet keskeisimmät havainnot. Menetelmän pohjalta syntynyttä analyysiä hyödynnetään suoraan uudessa ennakointimallissa, joka esitellään luvussa 6.

5.1 Ongelman määrittäminen

Systeemianalyysi aloitettiin alueellisen ennakoinnin kriittisellä tarkastelulla ja sen ongelmakohtien määrittämisellä. Keskeisimmiksi haasteiksi Etelä-Savon ennakointityössä nostettiin mm. se, että alueen ennakointiin osallistuvien tahojen/henkilöiden piiri on kohtuullisen pieni ja vakiintunut eikä tiedonvaihto toimi parhaalla mahdollisella tavalla ja riittävän vastavuoroisesti. **Etelä-Savon alueellisen ennakoinnin nykyinen malli kaipaa uudistamista, raikastamista ja toimijoiden tiiviimpää osallistamista.** Myös yhteyksiä ulkoisiin verkostoihin (erityisesti kansainväliset toimijat) olisi tiivistettävä.

Paineet ennakoinnin kehittämiseen nousevat niin sisäisistä kuin ulkoisista muutospaineista. Analyysissä **sisäisiksi muutospaineiksi** tunnistettiin seuraavia asioita: Ennakointiverkoston toimijoiden yksilölliset tietotarpeet, toimijoiden kyky tuottaa ja hyödyntää ennakointitietoa (osaamisen parantaminen), verkoston välisen viestinnän ja tiedon välittämisen tehostaminen, yksinäisyys, toimijoiden roolien ja vastuiden (ekspertiisialueiden) määrittely sekä ennakoinnin laatu ja osuvuus. **Ulkoisia muutospaineita** ovat taas toimintaympäristön muutosten ja niiden vaikutusten tunnistaminen sekä ennakoinnin "tulosten" tehokas viestintä ulkoisista verkostoista sisäiseen verkostoon ja toisinpäin.

Etelä-Savon alueellisella ennakoinnilla on hyvät lähtökohdat verkostomaisen toimintatavan kehittämiseen ja jalkauttamiseen, sillä ennakointityöllä on maakunnassa jo pitkät perinteet ja siihen osallistuu suuri joukko eri toimijoita. Osa toimijoista ja tehtävistä on määritelty laissa. Ennakoinnissa on toteutettu myös erilaisia hankkeita (kesto 2-3 vuotta), joissa on tehty erilaisia kokeiluja ja käsitelty laajemmin erilaisia aihealueita. Ennakointitiedon hyödyntämistä pitäisi myös käyttäjälähtöisesti tehostaa. Alueelliseen ennakointiin osallistuu monia tahoja ja sen on kytköksissä moniin

alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin. Alla kaavakuvassa on eritelty nykytilan keskeiset toimijat sekä verkostot.



5.2 Visioiden määrittäminen CATWOE -analyysillä

Ennakoitintilan nykytilan ja toivotun tulevaisuuden jäsentelyssä ja määrittelyssä käytettiin Checklandin & Scholesin (1999) kehittämää CATWOE –analyysiä. CATWOE-analyysi on vaiheittain etenevä malli, jonka avulla voidaan muodostaa systeemiä kuvaava, joka kertoo, mitä systeemi saa aikaan, miten ja miksi. Analyysillä selvitetään systeemin toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä osasysteemit käymällä läpi kuuden elementin lista. Termi ‘CATWOE’ tulee prosessissa pohdittavien elementtien alkukirjaimista (customers, actors, transformation process, worldview, owners, environmental constraints). Systeemistä voi olla helpompi paljastaa ristiriitoja ja puutteita määrittelemällä se CATWOE-analyysin avulla. (Luuri 2010)

	Elementti	Sisältö
C	Customers	Asiakkaat, joiden toimintaan muutosprosessi vaikuttaa heitä hyödyttämällä tai josta he kärsivät (victims)
A	Actors	Toimijat, jotka saavat muutosprosessin aikaan
T	Transformation	Muutosprosessi T, joka muuttaa systeemiin tulevat syötteet tuloksiksi
W	Worldview	Maailmankuva, jonka näkökulmasta muutosprosessi on mielekäs ja merkityksellinen
O	Owners	Omistajat voivat käynnistää, lopettaa tai keskeyttää prosessin
E	Environmental constraints	Systeemin ulkopuoliset tekijät ja rajoitukset, jotka eivät ole muutettavissa

Etelä-Savon alueellisen ennakkoinnin CATWOE –analyysi tuotti seuraavan kuvauksen nykytilasta sekä tulevaisuudenvisiosta:

- **Mitä ollaan nyt?**
 - C= asiakas: verkostotoimijat, yleisö, media, ulkoiset verkostot
 - A= toimijat: verkostotoimijat
 - T=muutosprosessi: Etelä-Savon alueellisen ennakkoinnin nostaminen uudelle tasolle
 - W=maailmankuva: Ennakoitintuominnalla mahdollistetaan alueen resilienssi kehittäminen ja resurssien kohdistaminen strategisesti kannattavalla tavalla
 - O= muutoksen mahdolliset pysäyttäjät: Verkostotoimijat (heikko sitoutuminen, ennakoitintiedon heikko hyödyntäminen, yhteistyön puute)

- E=rajoitukset: lainsäädännön asettamat puitteet (ennakointitoiminta lakkautetaan, ei legitimizeettiä...), rahoituksen epäjatkuvuus
- **Ydinmääritelmä muotoutuu seuraavan laiseksi:**
 - Etelä-Savon ennakointitoimintaa kehitetään hajanaisessa verkostossa hankkeita hyödyntäen (löyhät köydet)
- **Ydinvisio:**
 - Etelä-Savon ennakointitoiminta perustuu laajaan ja osallistuvaan verkostotyöhön (vahvat punokset ja solmut), jossa jatkuvuutta

Tärkein CATWOE –analyysin kautta tehty huomio oli, että ennakoinnissa toimintaa tulisi kehittää aiempaa osallistavampaan ja verkostomaisempaan suuntaan. Analyysia syvennettiin tekemällä oma osatoiminta-analyysi ennakointitiedon viestinnästä.

CATWOE Ennakointitiedon viestinnän tilasta

C = asiakas: ennakoinnin toimijaverkosto, media, yleisö, ulkoiset verkostot

A = toimijat: ennakoinnin toimijaverkosto

T = muutosprosessi: Ennakointitiedon viestinnän tehostaminen

W = maailmankuva: Ennakointitiedon tehokas viestintä lisää sen vaikuttavuutta

O = muutoksen mahdolliset pysäyttäjät: Huonot järjestelmät, tieto ei ole oikeassa muodossa, käytetyt diskurssit, 'kohina', keskusteluyhteyksien ja luottamuksen puute

E = rajoitukset: eri toimijoiden erilaiset toimintatavat

Ydinmääritelmä: Vuonna 2017: Ennakointitiedon viestintä on pääasiassa yksisuuntaista

Ydinvisio: Vuonna 2019: Ennakointitieto tavoittaa toimijat nykyistä tehokkaammin ja tietoa viestitään tehokkaasti eri suuntiin ja sen vaikuttavuus on kasvanut, ennakointi on verkostotyötä

Sosiaalisen systeemin analyysi: Jaettu tieto on moninkertainen hyöty

Poliittisen systeemin analyysi: Ennakointi ei ole nollasummapeliä, vaan win-win –periaatteella toteutettua; keskustelua käydään laajasti ja moniäänisyys (dissensus) sallitaan

5.3 Missio eli tilanteen muuttaminen ydinvisioon määrittämään suuntaan

Etelä-Savon toivottavaksi skenaarioksi määriteltiin analyysin loppuun seuraavasti:

Etelä-Savon ennakoinnissa on mukana vahva ja laaja toimijoiden verkosto, joka osallistuu aktiivisesti alueen tilaa ja tulevaisuudennäkymiä koskevan tiedon viestintään, analysoitiin ja hyödyntämiseen

Skenaarion toteuttamiseksi laadittiin seuraava toimintastrategia:

1. Ennakoinnin toimintamallin jalkauttaminen alueelle.
2. Kehitetään ja ylläpidetään jatkuvasti päivittyvää tilannekuvaa, jota tuetaan monipuolisella tiedontuotannolla
3. Luodaan uudenlainen verkkoalusta, joka tukee verkoston välistä tiedonvaihdantaa ja toimii pohjana yhteisen tilannekuvan luomiselle.
4. Toimijoiden ennakointiosaamisen kehittäminen koulutusten, valmennusten ja sparrausten avulla.
5. Jalkautuminen erilaisten ulkoisten, myös kansainvälisten verkostojen toimintaan (tuodaan uusia hyviä käytäntöjä ja ”menestystarinoita” alueen tietoisuuteen ja hyödynnettäväksi).

5.4 Systeemimetodologian yhteenveto; hajanaisesta verkostosta laajaan ja osallistuvaan verkostotyöhön

Systeemimetodologian hyödyntäminen tuotti paitsi kuvauksen Etelä-Savon ennakkoinnin nykytilasta ja sen osallistujaverkostosta myös vision alueellisen ennakkoinnin toivottavasta tulevaisuudentilasta. Kun ennakointia on tähän mennessä tehty melko hajanaisen verkoston varassa ja vahvasti ennakointihankkeeseen nojautuen pyritään maakunnan ennakointitoimintaa jatkossa kehittämään yhä voimakkaammin laajaa ja osallistavaa verkostotyötä kohti. Tähän on maakunnassa hyvät edellytykset, sillä ennakkoinnilla on aluekehittämisessä pitkät perinteet ja toimintaan on osallistunut laajasti eri toimijoita, organisaatioita sekä verkostoja. Uudessa ennakointimallissa tavoitteena on toimijoiden entistä vahvempi verkosto, joka osallistuu aktiivisesti alueen tilaa ja tulevaisuudennäkymiä koskevan tiedon viestintään, analysointiin ja hyödyntämiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi luotiin toimintastrategia, jossa jalkautetaan ennakkoinnin toimintamalli alueelle, kehitetään ja ylläpidetään jatkuvasti päivittyvää tilannekuvaa alueen tilasta ja näkymistä. Keskeistä strategiassa on myös luoda tilannekuvan ja verkoston toiminnan pohjaksi sähköinen verkkoalusta, parantaa verkoston toimijoiden ennakointivalmiuksia sekä jalkautua entistä voimakkaammin myös erilaisten ulkoiisiin verkostoihin. Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin Etelä-Savon ennakkoinnin toimintamalli.

6. Etelä-Savon ennakkoinnin toimintamalli

Tässä luvussa esitetään Etelä-Savon ennakkoinnin uusi toimintamalli, joka on rakennettu edellä kuvattujen systeemimetodologisen analyysin tulosten sekä maakunnan toimijoille tehdyn kyselyn vastausten pohjalta. Maakunnallinen ennakkoinnin toimintamalli jalkautetaan ja juurrutetaan toimijoiden käyttöön vuosina 2017 – 2019 toteutettavan ESR-rahoitteen Etelä-Savon Ennakointiverkko –hankkeen myötä.

Menetelmällisenä lähtökohtana toimintamallin jäsentelyssä on käytetty Rohrbeck' n ns. henkarimallia, jossa määritellään mm. ennakointitiedon käyttö, menetelmät, osallistajat ja verkostot, toiminnan organisointi ja toimintakulttuuri. (Rohrbeck 2011)

Rohrbeck' n mallin mukaan Etelä-Savon tuleva ennakointityö suunniteltiin uudelta pohjalta, mutta alueella vakiintuneita ennakointikäytäntöjä hyödyntäen. Seuraavassa esitellään se, miten Etelä-Savon tuleva ennakointityö käytännössä järjestetään, ketkä siihen osallistuvat ja mihin sillä pyritään.

6.1. Ennakointialusta toimintamallin ja verkoston tukena

Tulevaisuustietoa on saatavilla paljon kansainvälisesti, valtakunnallisesti ja alueellisesti. Haasteena on kuitenkin se, että tietoa ei saada hyödynnettyä täysimääräisesti, koska tiedonvaihto organisaatioiden kesken on hajanaista. Etelä-Savon Ennakointiverkko –hankkeessa (1.4. 2017 – 31.3.2019) rakennetaan ongelman ratkaisemiseksi sähköinen ennakointialusta, joka mahdollistaa uudella tavalla tiedon keruun, sen vaihtamisen ja siitä keskustelun, ja helpottaa tilannekuvan ja näkymien muodostamista eri kehityskulkujen suhteen. Ennakointialustalla on tarkoitus korvata alueellisen ennakkoinnin tukena tähän asti palvellut esavoennakoi.fi -sivusto. Tämä perinteinen verkkosivusto on asettanut toimijat passiiviseen tilannekuvan seuraajan rooliin, ja uuden ennakointialustan ensisijaisena tarkoituksena on mahdollistaa dynaaminen vuorovaikutteisuus. Alustan tietosisällöt esitetään nopeasti omaksuttavassa, visuaalisessa muodossa infografiikkaa hyödyntäen, ja toimijoille taataan matalan kynnyksen osallistuminen tiedon tuotantoon ja hyödyntämiseen alustan välityksellä.

Alusta sisältää alueen tilaa ja näkyvää koskevan infografiikan lisäksi erilaisia elementtejä, kuten maakuntastrategian indikaattorit, ulkopuolisen toimintaympäristön vaihtoehtoisia kehityskulkuja haarukoiva skenaarioiden seurantaosio, toimijoiden vuorovaikutusta tukeva keskustelupalsta, kumppanuuksien rakentamista tukeva some-pohjainen ”yhteentörmäyttämis”sovellus, alueellista ennakointitoimintaa jäsentävä ja rytmittävä ennakkoinnin vuosikello sekä ajankohtaista aluekehittämistä tukeva materiaalipankki (raportit, selvitykset yms.)

Alustan välityksellä rakentuu yhteinen näkemys Etelä-Savon tilanteesta, tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista auttaen maakuntaa suuntaamaan toimenpiteitä kohti tavoiteltavaa tulevaisuutta. Alustassa hyödynnetään esim. avoimen datan ja nykyaikaisen tiedon visualisoinnin luomia mahdollisuuksia.

6.2. Tiedon käyttö ja menetelmät

Ennakointiverkko -hankkeen toimesta alustalle kootaan kansainvälisistä, valtakunnallisista ja alueellisilta tasoilta, toimijoilta ja verkostoilta tulevaa tietoa. Alustaan koottavaa tietoa käytetään ja hyödynnetään aluekehitystyössä, suunnittelussa ja päätöksenteossa, sekä laajemmin eri toimijoiden strategisessa suunnittelussa. Alustan kautta pyritään muodostamaan toimintatapa, jossa hankkeen työntekijöiden ohella tiedon tuotantoon ja viestintään osallistuvat laajasti Etelä-Savon muut ennakointitoimijat tuoden omat tietonsa ja näkemyksensä yhteiseen keskusteluun ja eri toimijoiden hyödynnettäväksi. Tilannekuvaa täydentämään laaditaan Ennakointiverkko -hankkeen asiantuntijoiden toimesta valikoiduista ja ajankohtaisista aiheista selvityksiä, käytetään kuhunkin käyttötarkoitukseen soveltuvia menetelmiä (esim. delfoi) ja hankitaan aineistoja.

Tavoitteena on, että alusta välittää käyttäjälle heti aloitusnäkyssä yhdellä silmäyksellä kuvan alueen tilasta ja näkymistä. Tämä toteutetaan siten, että etusivulle valikoidaan keskeisimmät alueen tilaa kuvaavat indikaattorit mm. väestöön, hyvinvointiin, talouteen, yritystoimintaan, työllisyyteen, koulutukseen, ympäristöön liittyen. Kukin indikaattori esitetään omana visuaalisena, keskeisimmän arvon esiin tuovana kuvakkeena, jonka valitsemalla käyttäjä voi navigoida syvemmälle aihealueen sisälle. Teema-alueet pitävät sisällään valikoitua, ajankohtaista ja visuaalista infografiikkaa ja kartta-aineistoja. Indikaattoritietojen ja tähänastista kehitystä kuvaavien tilastojen lisäksi alustaan sisällytetään osioita, joissa mahdollistetaan tulevaisuuden kehityskulkujen haarukointi ja näkemyksien muodostaminen alueen toimintaympäristön tulevaisuudesta. Yksi näistä on maakunnan tulevaisuuden skenaarioiden seuranta, joka toteutetaan Ennakointiverkko -hankkeen toimijoiden koordinoimana.

Hankkeen asiantuntijoiden toimesta koostetaan 2 kertaa vuodessa moderni uutiskirje, johon kootaan erilaisia tulevaisuusteemoja. Ennakointiverkoston jäsenorganisaatioiden asiantuntijoilta pyydetään uutiskirjeeseen kirjoituksia maakunnan kehityksen kannalta tärkeitä teemoista.

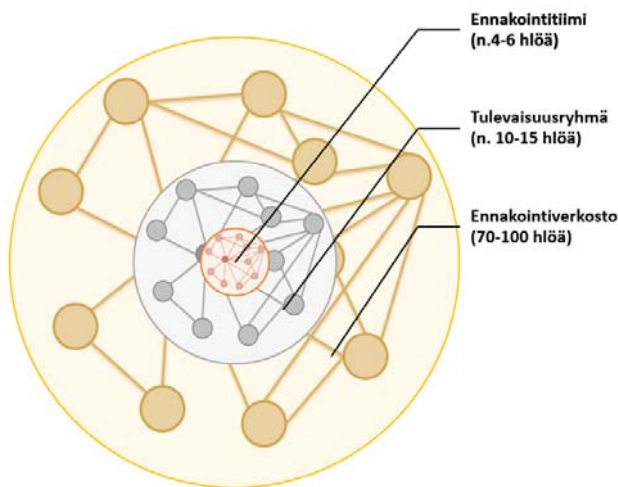
Ennakointialusta on keskeinen viestinnän foorumi, ja sitä täydennetään muulla tiedotustoiminnalla ja hyödyntämällä sosiaalisen median välineitä ja kanavia.

Yksityiskohtaisemmin Etelä-Savon ennakointityön prosessit ja tuotokset esitetään jatkuvasti päivitettävässä vuosikellossa (ks. luku 6.5.)

6.3. Osallistujat ja verkostot

Aluekehittäminen – ja siten myös alueellinen ennakointi – on verkostotyötä eli eri yhteyksien ja yhteistyön kautta toimimista omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kolehmainen 2017). Etelä-Savossa ennakointia on tehty pitkään ja Etelä-Savon ennakointiverkostoon on vuosien varrella lähtenyt mukaan lukuisia tahoja. Haasteena on kuitenkin ollut toimijoiden pitkäjänteinen sitouttaminen, hajanainen ja muutamien toimijoiden, erityisesti projektien vetäjänä toteutettu toiminta sekä vuorovaikutuksen yksisuuntaisuus. Uudessa mallissa tavoitteena on aktivoida toimijoita ja tarjota osallistumisen mahdollisuuksia matalalla kynnyksellä. Olennaista ennakointimallin juurruttamisessa on terävöittää verkostotoimintaan osallistumisesta saavutettavia hyötyjä. Tärkeää on antaa tilaa moniäänisyydelle ja erilaisten näkemyksien törmäyttämiseksi.

Verkosto näyttää aina erilaiselta eri toimijoiden näkökulmasta; verkoston solmukohdissa ja reunoilla voi olla hyvin erilaiset käsitykset verkoston rakenteesta, dynaamisuudesta ja aktiivisuudesta. Verkoston toimintatapa ja tavoite konkretisoituvat toimijoiden rooleissa, jotka perustuvat parhaimmillaan kunkin jäsenorganisaation omiin päätehtäviin ja tavoitteisiin. (Kolehmainen 2017) Uudessa mallissa on eritelty kolme erilaista osallistumisen tasoa mm. roolin aktiivisuuden perusteella. Eri toimijoiden roolit verkostossa voivat muuttua sen kehittyessä.



Kuva: Etelä-Savon alueellisen ennakoinnin tasot

Etelä-Savon ennakointitoiminnan ytimessä sitä koordinoi muutamasta (n.4-6) henkilöstä koostuva ennakointitiimi, joka vastaa ennakointiyhteistyön koordinaatiosta, ennakointialustan teknisestä hallinnoinnista, vuosikellon toteutumisesta sekä toiminnan kehittämistä. Tiimi kokoontuu säännöllisin väliajoin ja siihen kuuluu Ennakointiverkko – hankkeen asiantuntijat, sekä ennakoinnin lakisääteisistä tehtävistä vastaavia maakuntaliiton ja ELY-keskuksen virkamiehiä.

Ennakointitiimin työn ohjaajina ja sparraajina toimii eri organisaatioista ja toimijoista koottu Etelä-Savon tulevaisuusryhmä eli Ennakointiverkko-hankkeen ohjausryhmä. Se kokoontuu vähintään 2 kertaa vuodessa suunnittelemaan ja ideoimaan tulevaa toimintaa sekä keskustelemaan toimintaympäristön muutoksista.

Etelä-Savon ennakointiverkosto koostuu edellä lueteltujen tahojen lisäksi laajasta kokoonpanosta (n. 70–100 henkilöä) eri organisaatioita edustavista henkilöistä sekä tulevaisuusorientoituneista kansalaisista. Tilanteen mukaan laajennettavana perusjoukkona on syksyllä 2016 tehdyn kyselyn kautta halukkaiksi ilmoittautuneet. Verkostoon kuulumisen täytyy tuottaa konkreettista hyötyä siihen kuuluville. Etelä-Savon ennakointiverkosto tarjoaa osallistujille mm. tietoa, kehittämissideita sekä kumppanuuksia. Tulevaisuusryhmän ja ennakointiverkoston jäsenet toimivat solmukohtina taustaorganisaatioihinsa ja osallistavat organisaationsa asiantuntijoita ennakointiyhteistyöhön. Ennakoinnin rooli vahvistuu, kun prosessit ovat yhteisiä, vuorovaikuttavia ja osallistavia (Kolehmainen 2017.)

Verkostotyö perustuu vapaaehtoisuuteen: kiinnostuneita tulee verkostoon ja poistuu siitä tilanteen (mm. teemaisällöt) mukaan. Verkosto kehittyy harvoin itsestään, vaan sen toimintaa ja kehittymistä on koordinoitava ja edistettävä suunnitelmallisesti (Kolehmainen 2017).

Verkoston vuorovaikutuksessa käytetään hyödyksi sähköistä ennakointialustaa. Ennakointialusta edesauttaa ja helpottaa ennakoinnin ottamista osaksi päivittäistä, arkista työtä. Toimijat voivat sen avulla itse valita itselleen sopivan ajankohdan sinne kootun tiedon läpikäymiseen, siitä keskusteluun sekä omien tietojen siellä esittämiseen.

Osana verkoston kehittymistä tarjotaan osallistujille mahdollisuutta kehittää ennakointiosaamistaan. Ennakointiverkko –hankkeen toimesta toimijoille järjestetään tulevaisuustyöhön, menetelmiin, ennakoiwaan työotteeseen sekä erilaisiin teemakokonaisuuksiin liittyviä koulutuksia ja valmennuksia. Ennakointiosaamisen kehittäminen lisää alueen kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin entistä tehokkaammin.

Ennakointiverkko-hankkeen toimesta järjestetään myös erilaisia tilaisuuksia ja työpajoja, sekä maakunnan kehityksen kannalta tärkeitä teemoista järjestetään verkostofoorumeja yhteistyössä.

Alueverkoston ohella uudessa ennakkoinnin toimintamallissa laitetaan entistä suurempi painoarvo ulkoiisiin verkostoihin linkittymiseen. Globaali ja verkottunut toimintaympäristö tarjoaa alueiden kehittämiseksi ja menestymiseksi uudenlaisia mahdollisuuksia, joihin Ennakointiverkko – hankkeen toimesta tartutaan kansainvälistä ennakoititietoa hyödyntämällä sekä benchlearningin keinoin ja hyvien käytäntöjen hakemisella. Kansallisella tasolla keskeisimmät verkostot ovat mm. Valtioneuvoston kanslian ja sitran koordinoima kansallinen ennakoitiverkosto, muiden maakuntien ennakoitiverkostot (TEM/ELY-keskus/maakuntaliitot), Tulevaisuuden tutkimuskeskus, tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden verkostot. Kansainvälisiä yhteyksiä kartoitetaan hankkeen toimesta, ja olemassa olevia hyödynnetään mm. pohjoisen harvaan asuttujen alueiden NSPA –verkosto.

Yksityiskohtaisemmin Etelä-Savon ennakoitiverkoston säännöllisiä prosesseja, kokoontumisia ja käytäntöjä esitetään jatkuvasti päivitettävässä vuosikellossa (ks. luku 6.5.)

6.4. Toiminnan organisointi ja toimintakulttuuri

Etelä-Savon ennakkoinnin toimintamallin laatimisen osana suunniteltiin myös sen toiminnan organisoinnin tapoja ja käytäntöjä ja pohdittiin toimintakulttuurin rakentumista. Käytännössä arvioitiin siis, mitkä käytännöt soveltuisivat Etelä-Savon alueelliseen ennakointiin parhaiten ja miten ennakointi saataisiin mahdollisimman hyvin yhdistettyä alueen muihin prosesseista ja päätöksentekoon.

Kun ennakkoinnin tavoitteena on verkostomaisen toimintatavan juurruttaminen alueelle, tulee käytäntöjen olla sellaisia, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin toimintaa, jossa tiedon tuotantoon, välittämiseen ja siitä keskusteluun osallistuu paljon eri taustaisia toimijoita. Tärkeää on tehdä ennakointiin osallistumisesta mahdollisimman vaivatonta, laadukasta ja toimijoille aidosti hyödyttävää.

Alla olevaan taulukkoon on listattu keskeisimmät keinot siihen, miten toimijoita uudessa mallissa käytännössä osallistetaan sekä miten tiedontuotanto/tietokäytännöt ja viestintä organisoidaan verkostomaista toimintatapaa ja aktiivista ennakkoinnin toimintakulttuuria tukien.

Tiedon tuotanto ja tietokäytännöt	
Tiedon esittämistavat	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon esittäminen nopeasti omaksuttavassa, tiiviissä, visuaalisessa informatiivisessa muodossa (mm.ennakointialustassa, katsauksissa)
Tarkasteltavien aiheiden valinta	<ul style="list-style-type: none"> Ajankohtaiset ja osuvat teemat Proaktiivisuus (suunnanmuutokset tarpeen mukaan), Moniäänisyys, tietotarpeiden laaja kartoitus (toimijoiden tietotarpeiden säännöllinen tiedustelu, toimintaympäristön aktiivinen seuranta)
Tiedon viestintä	<ul style="list-style-type: none"> Nopea ja laaja viestintä Tasapuolisuus Eri kanavien tehokas hyödyntäminen, Viestintä moneen suuntaan Matala kynnyksen tiedon kommentointiin
Tietolähteet	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään tehokkaasti eri tietolähteitä Tuorein ja laadukain tieto Hyödynnetään avointa dataa/big dataa ja rakennetaan esim. nettisivuille rajapintoja niiden kanssa tilannekuvan tueksi.
Yhteistyö	
Osallistaminen ennakointiin	<ul style="list-style-type: none"> Tehdään osallistuminen erilaisiin prosesseihin ym. mahdollisimman helpoksi Saavutettavien hyötyjen esiintuominen Jalkautuminen organisaatioihin, jatkuva uusien kumppaneiden/toimijoiden hakeminen mukaan toimintaan

	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnetään monipuolisesti alueella olevaa osaamista (mm. uutiskirjeeseen eri toimijoiden kirjoittamat artikkelit)
Bench learning	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään alueellista ennakointia ja yhteistyötä kartoittamalla muiden alueiden menestystarinoita ja hyviä käytäntöjä/toimintatapoja
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tehostetaan ja kehitetään ennakointiverkoston toimintaa parantamalla toimijoiden ennakointosaaamista.
Aktiivinen ja jatkuva toiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa ja siinä onnistumista arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti • Itsearviointi (tavoitteiden toteutuminen ym.) • Toimintaan osallistuvien toimijoiden arviot toiminnasta ja tavoitteiden toteutumisesta

Toiminnan organisoinnilla tavoitteiden mukaisesti tavoitellaan ennakoinnin toimintakulttuuria, jossa kokemus toiminnan hyödyllisyydestä ja laadukkuudesta innostaa eri toimijat jakamaan tietoa ja ideoita yli organisaatio- ja sektorirajojen, sekä haastamaan ja kyseenalaistamaan esimerkiksi aluekehittämisen kannalta toimimattomia rakenteita ja toimintatapoja.

6.5. Ennakoinnin vuosikello

Vaikka ennakointi on jatkuva prosessi, on sitä rytmittämään ja jäsentämään laadittu vuosikello, joka kokoaa yhteen ennakoinnin toistuvat prosessit. Kello ei sisällä kaikkea ennakointiin kytkeytyvää toimintaa, vaan sen tarkoituksena on esittää keskeisimmät ennakoinnin säännöllisin väliajoin toistuvat prosessit sekä niiden toteuttajat. Kello ei näin ollen sisällä esimerkiksi yksittäisiä selvityshankkeita. Kello ei myöskään sisällä hankkeen toimesta järjestettävää ennakointikoulutusta, tilannekuvaa tai benchmarking -toimintaa. Vuosikellon avulla voidaan helposti seurata ennakoinnin suunnitelmien toteutumista sekä selkeyttää alueellisen ennakoinnin kokonaiskuvaa. Vuosikelloa päivitetään jatkuvaluonteisesti.

Etelä-Savon ennakoinnin vuosikello



7. Loppusanat

Tässä raportissa esitetyt Etelä-Savon ennakoinnin toimintamalli ja vuosikello on laadittu uudistamaan Etelä-Savon pitkät perinteet omaavaa alueellista ennakointityötä. Tavoitteena on ennen kaikkea se, että ennakointia tehdään jatkossa yhä enemmän verkostotyönä, jossa verkostoon kuulumisen tuottaa toimijoille havaittavia hyötyjä kuten tietoa, yhteistyökumppaneita ja osaamista. Toimintamallin ja vuosikellon laatimisen aikaan (kevällä 2017) ennakoinnin rooli ja vastuut uudessa maakunnassa ovat vielä jäsentymättä ja on mahdollista, että niitä joudutaan miettimään joltain osin uusiksi, kun lainsäätö ja vastuut ovat täsmentyneet. Kaikenlaiset muutokset toimintaympäristössä, eri toimijoiden rooleissa ja vastuissa ovat mahdollisia myös ilman uudistusta. Ajatuksena onkin, ettei toimintamalli ole luonteeltaan valmis tai lopullinen, vaan se elää ja muuttuu ajan mukana. Ennakointityön luonteen mukaisesti se on tehty joustavaksi, jatkuvasti uudelleen arvioitavaksi ja päivitettäväksi.

Lähteet

- Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas - Suomi. (2002) Toivonen, M. ja Nieminen, J. (toim.) Euroopan komissio.
- Checkland, P & J. Scholes, 1999: Soft Systems Methodology in Action. John Wiley & Sons Ltd., Chichester
- Etelä-Savon skenaariot 2030. Etelä-Savon maakuntaliitto 2015.
- Kaskinen, J. (2016) Tulevaisuuden tutkimus, ennakointi ja menetelmät. Luentomoniste CFP 29.11.2016. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Kivimäki, H. (2013) Alueellinen ennakointi maakunnissa. Emma- hankkeen loppuraportti.
- Kokkonen, A. (2014) TENHO –hankkeen ennakoitiosion vaikuttavuusarviointi. Etelä-Savon ELY-keskus. Raportteja 41.
- Kolehmainen, Jari (2017): Ennakointi aluekehittämisessä: Miten siihen pitäisi suhtautua? Esitys Tulevaisuusloikka – hankkeen loppuseminaarissa 14.2.2017. Esitys löytyy sähköisenä osoitteesta www.esavoennakoi.fi
- Luuri, O (2010): Mainosbannerien hallintajärjestelmän kehitys pehmeän systeemimetodologian avulla, Ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyö
http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/14956/Luuri_Olli_ONT_Theseus.pdf?sequence=1
- Rohrbeck, René (2011) Corporate Foresight - Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm, Springer-Verlag Berlin
- Rubin, A (2014) <https://methodix.fi/2014/05/19/rubin-pehmea-systeemimetodologia/>
- Rubin, A. (2002) Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.methodix.com>

Tulevaisuusloikka – Etelä-Savon ennakointihanke 2015 - 2017



Hankkeen tavoitteet:

- Ennakointitiedon tuottaminen ja viestintä suunnittelun ja päätöksenteon tueksi ja maakunnan strategisten tavoitteiden edistämiseksi
- Ennakointiyhteistyön kehittäminen ja alueellisen verkoston luominen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (Etelä-Savon ennakoinnin toimintamalli)
- Alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten ennakointiverkostojen toimintaan osallistuminen

Tilasto- ja ennakointitietoa Etelä-Savosta: www.esavoennakoi.fi



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020