



Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa

Loppuraportti





Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa

Loppuraportti

Sirpa Sivonen & Laura Poursu (toim.)

KT Kuntatyönantajat
Helsinki 2014

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - hankkeen ovat rahoittaneet:



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasta

Julkaisun ovat toimittaneet
Sirpa Sivonen ja Laura Pouru

1.painos
© Suomen Kuntaliitto
ISBN 978-952-293-152-8 (painettu)
ISBN 978-952-293-153-5 (verkkójulkaisu)

Ulkoasu ja taitto:
Kalle Pelkonen/Mainostoimisto Soihtu Oy

Kirjapaino:
Kuntaliitto Palvelut Oy

KT Kuntatyönantajat
Toinen linja 14
00530 HELSINKI
puh. 09 7711
www.kt.fi

Tiivistelmä

KT Kuntatyönantajien toteuttamassa Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa on kehitetty kunta-alalle soveltuvia osaamisen ennakointimalleja ja käytäntöjä. Tavoitteena on ollut vahvistaa osaamisen ennakkoinnin roolia kunta-alalla sekä tuottaa pitkän aikavälin ennakointitietoa kunta-alan osaamistarpeista. Hankkeessa on lähestytty osaamistarpeiden ennakointia avoimesti, olemassa oleviin ammatti-, toimiala- ja tutkintorakenteisiin sitoutumatta.

Malleja osaamisen ennakointiin on kehitetty neljässä alueellisessa pilotissa. *Keski-Suomen pilotissa* on kehitetty Keski-Suomen maakunnallista ennakointimallia sekä Jyväskylän kaupungin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ennakoivan henkilöstösuunnittelun käytäntöjä. *Pohjois-Suomen pilotissa* on kehitetty osaamisen ennakoitinkäytäntöjä koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön tarvitseman uudenlaisen osaamisen tunnistamisessa sekä luotu rullaava osaamisen ennakkoinnin prosessi. *Päijät-Hämeen pilotissa* on keskitytty osaamisen ennakkoinnin yhdistämiseen osaksi asiakaslähtöistä palvelumuotoilua sosiaali- ja terveyssektorilla. *Pääkaupunkiseudun pilotissa* Helsingin kaupunki on kehittänyt osaamisen ennakointia osana strategiatyötä ja käyttänyt osaamisen ennakkoinnin apuvälineenä tulevaisuustalutekniikkaa. Vantaan kaupunki ja Metropolia ammattikorkeakoulu ovat kehittäneet yhteistyömallin, joka keskittyy kaupungin ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön syventämiseen sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden opintojen työelämävastaavuuden kehittämisessä.

Kunta-alan tulevina osaamistarpeina hankkeessa nousi esille erityisesti monimuotoistuviin palveluprosesseihin, uudistuvaan johtamiseen sekä palvelukulttuurin kehittämiseen liittyvät osaamistarpeet. *Monimuotoistuvien palveluprosessien* kenttä edellyttää vankkaa taloudellista ja juridista osaamista sekä hankinta- ja sopimusosaamista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, oman roolin ymmärtämistä kokonaiskuvassa sekä verkostoissa ja rajapinnoilla toimimisen taitoja. *Uudistuva johtaminen* edellyttää esimiehiltä taitoa valmentavaan, innostavaan, yhteisöllisyyttä luovaan johtamiseen, vahvaa tulevaisuusorientaatiota ja visiojohtajuutta, verkostoosaamista ja raja-aitojen ylittämistä sekä liiketoiminnallista osaamista ja kansainvälisyyttä. *Palvelukulttuurin kehittämisen* keskiössä on asiakaslähtöisyyden kehittäminen; henkilökohtainen palveluasenne sekä asiakkaiden ottaminen mukaan palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen, oman roolin tunnistaminen järjestelmässä ja vastuu asiakkaan kokonaispalvelusta sekä ystävällinen asiakaspalvelu verkossa ja kasvokkain.

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen on rahoittanut Opetushallitus Euroopan sosiaalirahaston tuella. Muita rahoittajia ja asiantuntijakumppaneita ovat olleet KT Kuntatyönantajat, Suomen Kuntaliitto, Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry (PTY) sekä Keva. Asiantuntijakumppaneita ovat lisäksi olleet Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry. Hanke on toteutettu ajalla 1.3.2011–28.2.2014.

SISÄLTÖ

1. Johdanto	6
1.1 Hankkeen tavoitteet	6
1.2 Hankkeen tausta	8
1.3 Raportin tarkoitus ja rakenne	9
2. Osaamisen ennakointi osana johtamista	10
2.1 Osaamisen ennakoinnin määrittelyä	10
2.2 Osaamisen ennakointi osana strategista suunnittelua	11
2.3 Osaamisen johtaminen ja ennakointi työvälineinä muutoksessa	12
3. Osaamisen ennakoinnin nykytila kunta-alalla	15
3.1 Osaamisen ennakoinnin nykytila ja haasteet	15
3.1.1 Ennakointitiedon kokoaminen	15
3.1.2 Kuntastrategian toteutumisen kannalta välttämättömien osaamistarpeiden tunnistaminen	17
3.1.3 Suurimmat haasteet ennakoinnille	18
3.2 Esimerkkejä aiemmista osaamistarve-ennakoinneista	19
3.2.1 Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeiden muutokset Lapissa	19
3.2.2 SOTE-ennakointi	20
3.2.3 Osaava lähihoitaja 2020	21
3.2.4 Oivallus-hanke	21
4. Osaamisen ennakoinnin mallit hankkeen piteissa	23
4.1 Keski-Suomi: Kunta- ja palvelurakenteiden muutosten synnyttämät uudet osaamistarpeet	23
4.1.1 Maakunnallinen ennakointimalli	23
4.1.2 Osaamisen ennakointi osana henkilöstösuunnittelua	25
4.2 Pohjois-Suomi: Koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön osaamisen ennakointi	27
4.3 Päijät-Häme: Osaamisen ennakointi hyvinvointipalveluissa	30
4.4 Pääkaupunkiseutu: Osaamisen johtaminen osana julkisrahoitteisten organisaatioiden strategiatyötä	31
4.4.1 Helsingin kaupungin tulevaisuustalutekniikka	31
4.4.2 Vantaan kaupungin ja Metropolia ammattikorkeakoulun yhteistyömalli	36
5. Yleistetty malli osaamisen ennakointiin	39
5.1 Osaamisen ennakoinnin prosessimalli	39
5.2 Osaamisen ennakointi osana suunnittelutyötä	42
5.3 Ennakointiprosessin toteuttamisesta käytännössä	43
5.4 Ennakointimenetelmien valinta	45
6. Uudistuviin osaamistarpeisiin vastaaminen	46
6.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen	46
6.2 Koulutussuunnittelu	47
6.2.1 Koulutustarpeiden määrällinen ennakointi	47
6.2.2 Laadullisten osaamistarpeiden ennakointi	47
6.3 Koulutusorganisaatiot osaamistarvetiedon hyödyntäjinä	48
7. Tulevaisuuden osaamistarpeet kunta-alalla	50
7.1 Monimuotoistuvat palveluprosessit	50
7.2 Uudistuva johtaminen	51
7.3 Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri	52
7.4 Suunta kohti tulevaisuuden kuntapalveluja	53
8. Lopuksi	55

Lähteet59

Liitteet60

Liite 1. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen ohjausryhmän jäsenet 1.3.2011-28.2.2014	60
Liite 2. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen pilottitoimijat	63
Liite 3. Hankkeessa kartoitetut osaamistarpeet	64

Kaaviot

Kuvio 1. Alueellisten pilottien toimijat ja teemat	7
Kuvio 2. Tulevaisuudenkuvien tyypittelyä: kuviteltavissa oleva, mahdollinen, todennäköinen	11
Kuvio 3. Osaamisen ennakointi strategisessa päätöksenteossa	11
Kuvio 4. Yleinen ennakointiprosessi ja sen liittymäpinnat strategiatyöhön	12
Kuvio 5. Osaamisen ja organisaation suorituskyvyn välinen suhde	13
Kuvio 6. Osaamisen johtamisen malli	13
Kuvio 7. Kunnissa tällä hetkellä kerättävä ennakoititieto	16
Kuvio 8. Kuntastrategian toteutumisen kannalta välttämättömien osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen kunnissa	17
Kuvio 9. Osaamisen ennakoinnin suurimmat esteet kunnissa	18
Kuvio 10. Maakunnallisen ennakoinnin vuosikello	24
Kuvio 11. Ennakoiva työote	25
Kuvio 12. Osaamisen ennakoinnin viitekehys	27
Kuvio 13. Rullaava osaamisen ennakoinnin prosessi	28
Kuvio 14. Ennakoinnin ja palvelumuotoilun tavoitteet	29
Kuvio 15. Ennakoinnin, osaamisen ennakoinnin ja palvelumuotoilun prosessien yhtymäkohdat	30
Kuvio 16. Ennakointiprosessi Helsingin kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa	31
Kuvio 17. Osaamisen ennakoinnin sidosryhmät	32
Kuvio 18. Tulevaisuustaulutekniikan vaiheet	33
Kuvio 19. Vaihe 1: toimintaympäristöanalyysi	34
Kuvio 20. Vaiheet 2,3 ja 4: muutostaulut A, B ja C	35
Kuvio 21. Työelämään liittyvä oppimiskokemus	36
Kuvio 22. Opinto- ja työpolkumalli	37
Kuvio 23. Oppilaitoksen suunnittelun vuosikello	37
Kuvio 24. Osaamisen ennakointi koulutusyhteistyössä	38
Kuvio 25. Osaamisen ennakoinnin prosessimalli	40
Kuvio 26. Osaamisen ennakoinnilla tuotetaan tietoa päätöksentekoon	42
Kuvio 27. Osaamisen ennakoinnin vaikuttavuusmalli	44
Kuvio 28. Ennakointimenetelmiä jaoteltuna ominaisuuksien mukaan	45

1. Johdanto

1.1 Hankkeen tavoitteet

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa on KT Kuntatyönantajien koordinoima hanke, jossa on kehitetty osaamisen ennakkoinnin käytäntöjä tukemaan osaamisen johtamista ja kehittämistä kunta-alan muutoksessa. Lähtökohtana on avoin, olemassa oleviin koulutus ja ammattirakenteisiin sitoutumaton lähestymistapa, joka sallii aidosti uudenlaisen tulevaisuuden osaamisen ja osaamistarpeiden käsittelyn.

Hankkeen on rahoittanut Opetushallitus Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoituksella. Lisäksi rahoittajia ja asiantuntijakumppaneita ovat olleet KT Kuntatyönantajat, Suomen Kuntaliitto, Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry (PTY) sekä Keva. Muita kumppaneita ovat olleet Ammattiosaamisen kehittämissyhistys AMKE ry sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry. Hanke on toteutettu ajalla 1.3.2011–28.2.2014.

Hankkeen yleistavoitteena on ollut kehittää ja dokumentoida kunnille soveltuvia osaamisen ennakkoinnin käytäntöjä sekä kehittää malleja, joilla liitetään osaamisen ennakointi osaksi suunnitteluprosesseja. Lisäksi tavoitteena on ollut hankkeen puitteissa syntyvän kunta-alan osaamistarpeista kertovan ennakointitiedon tiivistäminen. Tarkemmat tavoitteet ovat olleet seuraavat:

1. Kehitetään ja pilotoidaan alueellisissa verkostoissa osaamisen ennakointimalli/-eja, jo(i)ta voidaan hyödyntää kuntien ja alueiden strategisessa päätöksenteossa ja henkilöstöjohtamisessa sekä koulutuksen sisältöjä koskevassa suunnittelussa
2. Tuotetaan pitkän aikavälin ennakointitietoa kuntapalveluissa tarvittavasta osaamisesta koulutuksen järjestäjien ja koulutussuunnittelun käyttöön
3. Luodaan verkostomaisia osaamistarpeiden ennakointimalleja alueiden tarpeisiin. Alueellisia toimintamalleja kehitetään neljässä pilotissa.

Hankkeen ensisijaisia kohderyhmiä ovat kunnat, kuntayhtymät sekä kuntaomisteiset yhtiöt ja yhteisöt, koulutuksen järjestäjät ja maakuntaliitot. Kohderyhmään kuuluvia tahoja yhdistää niiden mahdollisuus olla mukana tekemässä strategisia ratkaisuja omilla toimialueillaan mm. kunta-alan henkilöstöpolitiikassa, alueellisessa ennakkoinnissa sekä koulutuksen suunnittelussa ja toimeenpanossa. Hankkeen välillisiä kohde- ja sidosryhmiä ovat ministeriöt ja muut valtionhallinnon organisaatiot, koulutustoimikunnat, valtioneuvoston ennakointiverkosto, tutkimus- ja kehittäjäorganisaatiot, työmarkkinajärjestöt sekä muut ennakointiprojektit.

Hankkeessa on toimittu kolmella tasolla: **Organisaatiotasolla** on kehitetty osaamisen ennakointimalleja palvelemaan kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamista ja -suunnittelua. **Aluetasolla** on kytketty kunta-alan osaamistarpeet alueelliseen ennakointitoimintaan ja alueelliseen koulutussuunnitteluun. **Valtakunnan tasolla** on tuotettu pitkän aikavälin ennakointitietoa kunta-alalla tarvittavasta osaamisesta.

Osaamisen ennakointimalleja on kehitetty neljässä alueellisessa pilotissa: Pääkaupunkiseudulla, Päijät-Hämeessä, Keski-Suomessa ja Pohjois-Suomessa. Lisäksi Kaarinan ja Paimion kaupungit Varsinais-Suomesta ovat olleet mukana satelliittitoimijoina Päijät-Hämeen pilotissa. Pilottiorganisaatioiden omat tarpeet ovat olleet lähtökohtana piloteissa kehitetyille ennakointikäytännöille. Yhteensä hankkeessa on ollut mukana 15 kunta-alan organisaatiota (kuvio 1).

Alue Pilottitoimijat	Osaamisen ennakkoinnin näkökulma
Keski-Suomi Keski-Suomen maakuntaliitto, Jyväskylän kaupunki, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	Kunta- ja palvelurakenteiden muutosten synnyttämät uudet osaamistarpeet
Pohjois-Suomi Kemi-Torniolaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä, Lapin liitto	Koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön osaamisen ennakointi
Päijät-Häme Päijät-Hämeen koulutuskonserni, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä, Päijät-Hämeen ennakoitiverkosto, Hollolan kunta, Kaarinan kaupunki, Paimion kaupunki	Osaamisen ennakointi hyvinvointipalveluissa
Pääkaupunkiseutu Helsingin kaupunki, Vantaan kaupunki, Metropolia ammattikorkeakoulu	Osaamisen johtaminen osana julkisrahoitteisten organisaatioiden strategiatyötä

Kuvio 1. Alueellisten pilottien toimijat ja teemat

Hankkeen projektihenkilöstönä KT Kuntatyönantajissa ovat toimineet projektipäällikkönä Raija Keuro ajalla 1.3.2011–13.3.2012 ja Sirpa Sivonen ajalla 21.3.2012–28.2.2014 sekä projektikoordinaattorina Leena Lehtinen ajalla 1.3.2011–31.3.2013 ja Laura Pouru ajalla 2.4.2013–28.2.2014. Hankkeen asiantuntijakonsultteina ovat toimineet Kaisa Lähteenmäki-Smith, Kalle A. Piirainen sekä Lassi Köppä Ramboll Management Consulting Oy:stä. Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana on toiminut henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemi Päijät-Hämeen koulutuskonsernista ja varapuheenjohtajana kehittämisjohtaja Hannu Korhonen Keski-Suomen liitosta. Ohjausryhmä kokonaisuudessaan on esitelty liitteessä 1 ja pilottien keskeiset toimijat liitteessä 2.

1.2 Hankkeen tausta

Kunta-alan palveluihin kohdistuu tulevina vuosina ja vuosikymmeninä merkittäviä haasteita eläköitymisen kohdentuessa erityisen voimakkaasti kuntasektorille. Kuntapalveluiden uudistamisen haaste on samalla myös työvoiman uusintamisen haaste: miten turvataan osaavan työvoiman saatavuus tilanteessa, jossa kunta-alan nykyisestä työvoimasta yli puolet siirtyy eläkkeelle. Vuosien 2012–2030 välillä on kunnista arvioitu siirtyvän eläkkeelle 292 000 henkeä, mikä vastaa peräti 57,9 prosenttia nykyisistä kunta-alan työntekijöistä¹. Eläköityvien työntekijöiden määrä vaihtelee suuresti alueellisesti sekä tehtävä- ja toimialakohtaisesti. Kevan ennusteen mukaan työvoimaa eläköityy alueellisesti eniten Lapista ja toimialakohtaisesti eniten teknistä alalta². Työnkuvien ja tehtävien ennakoiva kehittäminen on yksi keskeisistä välineistä, joilla vastata poistuvan työvoiman aiheuttamaan haasteeseen.

Työvoiman eläköitymisten lisäksi kunta-ala kamppailee tulevina vuosikymmeninä myös muiden suurten haasteiden parissa. Väestön ikääntyminen tuo mukanaan merkittäviä muutoksia palvelutarpeisiin. Uudistuva kuntalainsäädäntö sekä kunta- ja palvelurakenteiden muutokset laittavat koko kuntakenttää uuteen järjestykseen. Uudet konsernirakenteet ja organisaatiomallit sekä palvelutuotannon monimuotoistuvat ratkaisut muokkaavat osaltaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Näiden haasteiden taustalla vaikuttavat talouden niukkuus, vähenevät resurssit ja kustannuspaineet³ sekä samanaikaisesti työn hinnan ja laatuvaatimusten nousu⁴, joista nousee tarve talouden tehostamiseen. Lisäksi työelämän muutokset, uudistuvat työkuulttuurit sekä työhyvinvoinnin edistämisen ja työurien pidentämisen tavoitteet vaikuttavat kuntapalveluissa tarvittavaan osaamiseen ja vahvistavat osaamisen ennakkoinnin tarvetta kunnissa. Myös koveneva kilpailu osaavasta työvoimasta ja väestön keskittyminen kasvukeskuksiin pakottavat kuntia määrittelemään tarkemmin tarvitsemaansa osaamista.

Erilaisia osaamistarpeita on Suomessa tarkasteltu viimeisten parinkymmenen vuoden aikana useissa hankkeissa ja selvityksissä. Erityisesti ESR-rahoituksella on toteutettu useita osaamisen ennakkoinnin hankkeita. Osaamisen ennakkointi kuntapalveluissa -hanke on kuitenkin ensimmäinen ennakkointi, jossa osaamistarpeita katsotaan erityisesti kunta-alan näkökulmasta *kokonaisuutena*. Kunta-alan suurten toimialojen, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon sekä opetus- ja sivistystoimen, osaamistarpeita on ennakoitu kyseisten alojen näkökulmasta useissa alakohtaisissa selvityksissä. Osaamisen ennakkointi kuntapalveluissa -hankkeen lähtökohtana on ollut ammatteja ja toimialoja laajempi kunta-alan osaamistarpeiden tarkastelu. Hankkeessa ei ole tehty etukäteen rajausta tiettyihin ammatteihin, tutkintoihin tai edes toimialoihin, vaan tavoitteena on ollut katsoa osaamistarpeita olemassa olevia rakenteellisia rajoja ylittäen, tulevaisuusnäkökulmasta.

Osaamisen ennakkointi kuntapalveluissa -hankkeen kaksi keskeisintä tavoitetta ovat kunta-alan organisaatioiden ennakkointiosaamisen vahvistaminen ja kunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeiden esille nostaminen. *Kunta-alalla ja kuntapalveluilla* hankkeessa tarkoitetaan kuntia ja kuntayhtymiä sekä niiden määräysvallassa olevia yhtiöitä, liikelaitoksia ja yhteisöjä, sekä näiden tuottamia palveluja. Kunta-alan osaamistarpeiden näkökulmasta kuntien ja kuntayhtymien oman henkilöstön osaamistarpeiden lisäksi ennakkointitarve ylittää myös ostopalveluna hankittavien palvelujen osaamistarpeisiin. Toisin sanoen kunnat palvelujen järjestäjinä edellyttävät osaamista myös palvelujen tuottajilta, mikä edellyttää tarvittavan osaamisen määrittelyä. Keskeistä hankkeessa on myös johtamisen ja hallinnon muuttuvat osaamistarpeet. Kunta-alan johtamiseen liittyviä erityispiirteitä ovat poliittinen päätöksenteko, lakisääteisyys ja kuntapalvelujen sidonnaisuus arvopohjaan, jonka keskiössä ovat hyvinvointipalvelujen tuottaminen ja kuntalaisten palveleminen. Johtaminen kunta-alalla ja kuntakonserneissa on yhä useammin prosessien, toimintakonseptien ja arvoketjujen johtamista oman organisaation ja eri yhteistyökumppaneiden rajapinnoilla, jolloin johtamisen osaamiselle tulee uusia, erilaisia haasteita kuin perinteisessä kuntaorganisaatiossa.

¹ Kuntien eläkevakuutus 2012

² Halmeenmäki 2009

³ Ks. esim. Hanhela & Laesterä 2012

⁴ Ks. esim. Korkman 2011; Soininvaara 2009

1.3 Raportin tarkoitus ja rakenne

Tämän raportti tiivistää Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen kehittämistyön tulokset ja esittelee osaamisen ennakoinnin malleja, joita voidaan soveltaa kunnallisessa, alueellisessa sekä muussa verkostomaisessa ennakoinnissa. Tämä raportti edustaa hanketoimijoiden ja kirjoittajien näkemystä, joka pohjautuu hankkeessa tehtyyn työhön. Tämä raportti ei edusta KT Kuntatyönantajien, hankkeen rahoittajien tai kumppaneiden virallista kantaa. Raportissa esitetyt lausumat tai ehdotukset eivät ole hankkeen toteuttajien, rahoittajien tai kumppaneiden antamia sitoumuksia.

Raportin toinen luku avaa osaamisen ennakoinnin käsitteitä ja käsittelee osaamisen ennakoinnin roolia organisaatiossa teoreettisen kirjallisuuden pohjalta. Luku pohjautuu asiantuntijakonsultti Kalle A. Piiraisen tekemään teoriakatsaukseen. Kolmannessa luvussa esitellään osaamisen ennakoinnin nykytilaa kunta-alalla ja käydään läpi muutaman kunta-alaa koskevan osaamisen ennakointihankkeen tuloksia projektikoordinaattori Leena Lehtisen tekemän koosteen pohjalta. Neljännessä luvussa käydään läpi hankkeen pilottitoimijoiden kehittämistyön tuloksena syntyneitä ennakointikäytäntöjä. Luku pohjautuu pilottiedustajien tekemään työhön sekä piloteista laadittuihin pilottiraportteihin. Viidennessä luvussa on esitelty Kalle A. Piiraisen laatima yleistetty osaamisen ennakoinnin malli, joka on muodostettu pilottien ennakointimalleista ja osaamisen ennakoinnin teoriasta. Kuudes luku käsittelee osaamisen kehittämistä ja koulutussuunnittelua välineinä, joilla vastataan uusiin osaamistarpeisiin. Seitsemännessä luvussa tiivistetään hankkeessa esille nousseet kunta-alan osaamistarpeet pohjautuen hankkeessa tuotettuun osaamistarveraporttiin. Kahdeksas luku on raportin päätösluku.

2. Osaamisen ennakointi osana johtamista

2.1 Osaamisen ennakkoinnin määrittelyä

Ennakointi on järjestelmällinen, osallistava prosessi, jossa kerätään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta ja jolla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja käynnistämään yhteisiä toimia⁵. Ennakointi on tiedonhallintaa, jossa organisaatiossa jo olemassa olevaa tulevaisuudesta kertovaa tietoa järjestetään ja tuloksena syntyy vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmotelmia. Tavoitteena ennakkoinnissa on tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottaminen ja ymmärtäminen. Olennaista on käsittää, mitkä ovat oman organisaation kannalta keskeisimmät muuttujat, jotka muokkaavat tulevaisuutta. Yksi ennakkoinnin tärkeistä lopputuloksista on käsityksen saaminen siitä, mihin voidaan ja halutaan vaikuttaa⁶.

Osaamisen ennakointi tarkoittaa organisaation tulevien osaamistarpeiden ennakointia. Käytännössä tulevaisuuden analysointia sen osalta mitä osaamistarpeita tulee syntymään ja näihin tarpeisiin varautumista esim. koulutuksen, työssäoppimisen ja rekrytoinnin keinoin. Tulevaisuuden osaamista ennakoimassa organisaation tulisikin kysyä itseltään kolme kysymystä: mihin osaamiseen nykyinen toimintamme perustuu, millä markkinoilla tulevaisuudessa halutaan toimia, mitä osaamista siellä toimiminen edellyttää?⁷

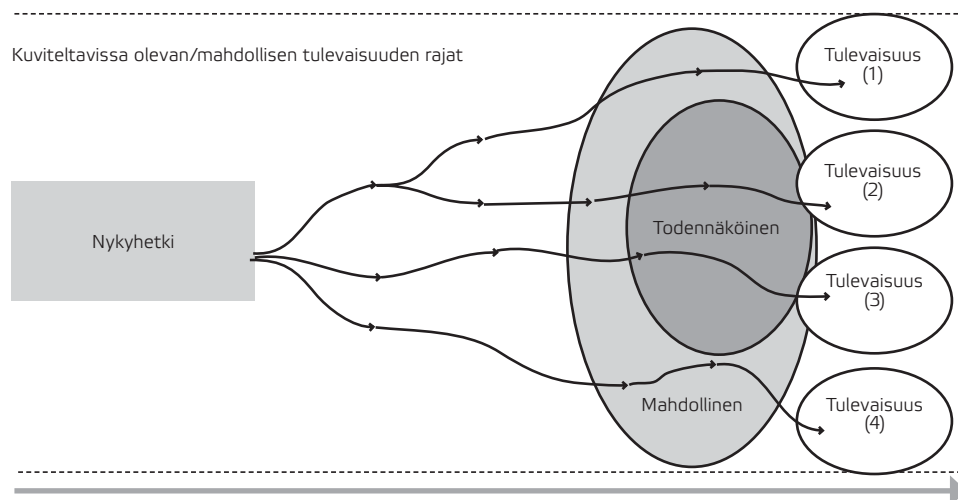
Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) nähdään miten tulevaisuus piirtyy mielessämme kuvana tulevasta maailmantilasta. Luonnollisesti ajattelu kohdistuu todennäköisimpään kuviteltavissa olevaan tulevaisuuteen, jolloin asiat ovat jotakuinkin samalla tolalla kuin nytkin, lukuun ottamatta yleisesti tiedossa olevia ja suoraan nykyisestä yleisestä tiedosta seuraavia muutoksia. Ennakkoinnin tavoitteena onkin kannustaa ajattelemaan "out of the box": jo tiedossa olevan lisäksi kannustetaan pohtimaan, mitä muuta voisi tapahtua perustuen siihen mitä maailmasta tiedetään. Näin pyritään piirtämään mahdollisuuksien rajat sille, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua, erilaisten käynnissä olevien muutosprosessien seurauksena. Vielä laajemmin ennakkoinnissa voidaan erotella mahdollinen, todennäköinen ja toivottava tulevaisuus toisistaan⁸.

⁵ Euroopan komissio 2002

⁶ Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, mukailen Aaltonen & Wilenius 2002

⁷ Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, mukailen Aaltonen & Wilenius 2002

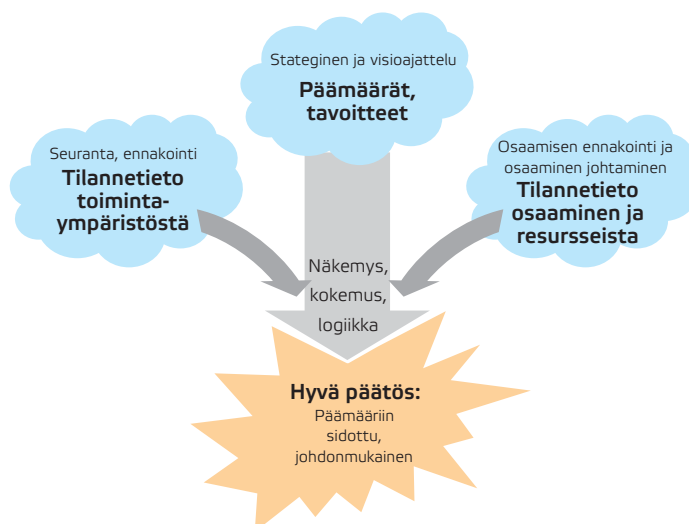
⁸ Voros 2003



Kuvio 2. Tulevaisuudenkuvien tyypittelyä: kuviteltavissa oleva, mahdollinen, todennäköinen ⁹

2.2 Osaamisen ennakointi osana strategista suunnittelua

Osaamisen ennakointi liittyy keskeisesti organisaation strategiseen päätöksentekoon (kuviot 3). Ennakoinnin ja strategiatyön suhdetta voi kuvata esimerkiksi seuraavasti: strateginen ajattelu on laajaa organisaation tavoitteita ja tulevaisuutta koskevaa ajattelua. Strateginen suunnittelu on konkreettisempaa analyttistä työtä, jossa jokin tulevaisuuden tavoite pilkotaan osiin ja suunnitellaan toimet tavoitteen saavuttamiseksi. Ennakoinnin roolina on laajentaa strategisen ajattelun ja suunnittelun pohjaa, koska ennakoinnin tarkoitus on pyrkiä vastaamaan laajemmin "entä jos?" -tyyppisiin kysymyksiin¹⁰.



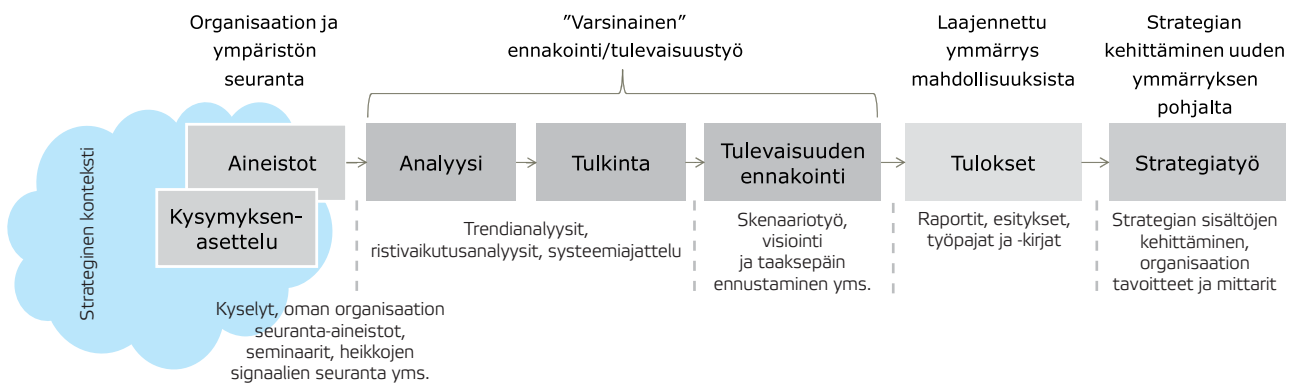
Kuvio 3. Osaamisen ennakointi strategisessa päätöksenteossa¹¹

⁹ Mukailen Piirainen 2008

¹⁰ Voros 2003; Aaltonen & Wilenius 2002

¹¹ Aaltonen & Wilenius 2002

Ennakointi prosessina ymmärretään usein kapeasti aineiston analyysiksi ja tulevaisuudenkuvien muodostamiseksi tietyillä menetelmillä. Ennakoinnin vaikuttavuuden kannalta on kuitenkin olennaista, että se normalisoidaan osaksi suunnitteluprosessia, jolloin ennakointi palvelee organisaation kehittämistä täysipainoisesti (kuvio 4). Tämä on oleellista, koska ennakointitiedon tuottaminen itsessään ei ohjaa toimintaa organisaationlaajuisesti, vaan ennakoinnin sanoman tulkinta vaatii aktiivista johtajuutta. Toinen näkökulma ennakointiin on, että tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamisen lisäksi ennakointiprosessi on siihen osallistuville myös oppimisprosessi, joka muokkaa osallistujien ajattelua ja näkökulmia maailmaan ja tulevaisuuteen. Tämä johtuu siitä, että ennakointiprosessiin kuuluu aineiston hankinta toimintaympäristön muutoksista, tämän aineiston suodattaminen ja tulkinta sekä vuorovaikutteinen sosiaalinen prosessi, jossa keskustellaan havainnoista, näkemyksistä ja niiden merkityksestä¹².



Kuvio 4. Yleinen ennakointiprosessi ja sen liittymäpinnat strategiatyöhön¹³

2.3. Osaamisen johtaminen ja ennakointi työvälineinä muutoksessa

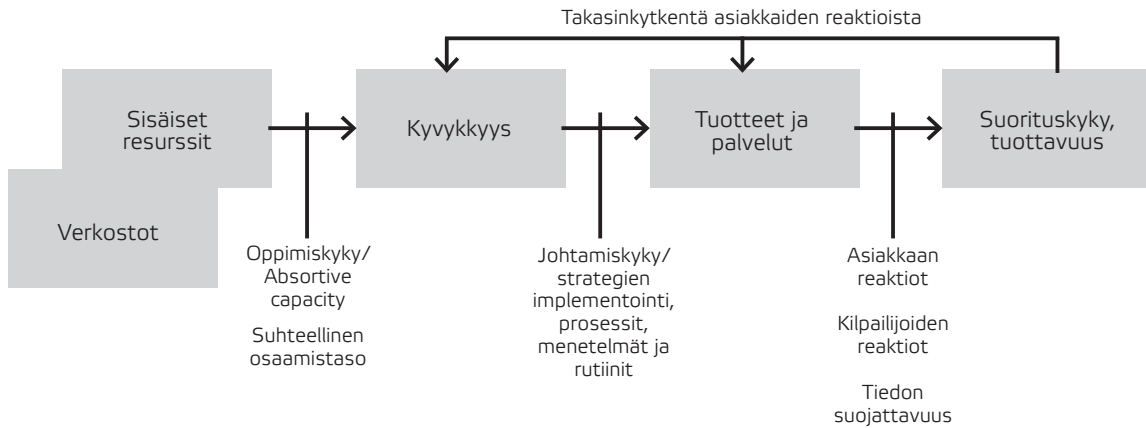
Viimeaikaisen johtamiskirjallisuuden mukaan organisaation pitkän aikavälin menestymisen lähteenä ovat viimekädessä yrityksen resurssit ja osaaminen, sekä kyky päivittää näitä resursseja oppimalla uutta¹⁴. Osaaminen näyttäytyy kykyä tehdä asioita ja käyttää organisaation fyysisiä resursseja hyödyksi tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa (kuvio 5). Osaaminen on sidottu ihmisten tietoihin, henkilökohtaisiin kontakteihin, kokemukseen ja taitoihin, mutta myös työn rutiineihin, menetelmiin, hyviin käytäntöihin ja prosesseihin¹⁵.

¹² Kivijärvi, Piirainen & Tuominen 2011

¹³ Mukailleen Voros 2003

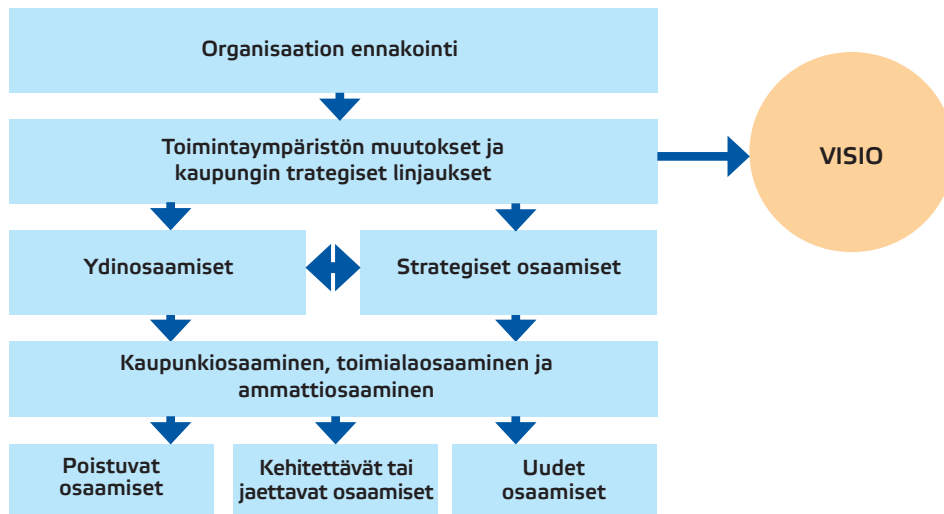
¹⁴ Teece, Pisano & Shuen 1997; Viitala 2005

¹⁵ Ojala & Aura 2005; Winter & Szulanski 2000



Kuvio 5. Osaamisen ja organisaation suorituskyvyn välinen suhde¹⁶

Osaamisen johtaminen kokonaisuutena käsittää ne johtamistoimenpiteet, joilla organisaation tehtävän ja strategian toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista säilytetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan¹⁷. Voidaan myös ajatella että organisaatio, joka ei kehitä osaamistaan on nykyisten resurssiensa vanki, eikä pysty täyttämään tehokkaasti muita kuin tämänhetkisen osaamisen ytimeen osuvia tehtäviä¹⁸. Osaamisen johtaminen perustuu organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin, joiden pohjalta tunnistetaan nykyinen ydinosaaminen ja tulevat tarpeet. Nykyisen osaamisen ja tulevien tarpeiden välillä voi olla epäsuhtaa, jolloin voidaan puhua osaamisvajasta tai poistuvista osaamisista. Osaamisvajeen ja poistuvien osaamisten tunnistamisen pohjalta voidaan suunnata osaamisen kehittämisen toimia, kuten täydennys- ja uudelleen koulutusta, työkiertoa ja rekrytointeja. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen liittyvät kiinteästi organisaation strategiseen kehittämiseen (kuvio 6).



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen malli¹⁹

¹⁶ Kortelainen 2011

¹⁷ Viitala 2005

¹⁸ Puhutaan polkuriippuvuudesta (path dependency), ks. esim. Cohen & Levinthal 1990

¹⁹ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - Pääkaupunkiseudun pilottiraportti 2013

Vaikka osaamisen johtamisesta puhutaan usein konsernitason strategisen johtamisen näkökulmasta, on tärkeää tunnistaa, että viimekädessä vastuussa osaamisen johtamisen toteutumisesta on jokapäiväinen johtaminen. Käytännön henkilöstöhallinto ja -suunnittelu, linjajohdon operatiivinen johtaminen ja suunnittelu sekä ihmisten suorituksen johtaminen ovat ratkaisevia osaamisen johtamisen toteutuksen kannalta. Itse asiassa kysymykset organisaation ja ihmisten oppimisesta, osaamisen johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä palautuvat suurelta osin rutiininomaisiin päivittäisen operatiivisen johtamisen ratkaisuihin esim. työntekijöiden työtehtävien määrittelyssä, osaamisen kehittämisen ja koulutuksen suunnittelussa, resursoinnissa, sekä tietysti myös henkilöstöhallinnon antamiin ohjeisiin ja tiedotukseen²⁰.

Täydennyskoulutus, osaamisen kierto organisaation sisällä sekä rekrytointipolitiikka ovat esimerkkejä toimista, jotka palvelevat osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämistoimet vaativat kuitenkin aikaa ja valmistautumista muutokseen. Valmistautuminen muutokseen voi tapahtua a) joustavuutta ja oppimiskykyä kehittämällä tai b) ennakoimalla tai c) näiden yhdistelmällä. Joustavuuteen perustuva *reaktiivinen* valmistautumistapa perustuu siihen, että muutokseen reagoidaan sitten kun niitä tulee. Taustalla on oletus, että muutosten välillä vallitsee ns. normaalin toiminnan kausia ja muutokset nähdään epänormaaleina jaksoina toiminnassa. Reaktiivisessa ajattelutavassa muutoksia saatetaan jopa aktiivisesti vastustaa. Muutoksen tapahtuessa käytetään hyväksi organisaation prosesseja sekä ihmisten joustavuutta ja kykyä oppia uudet tehtävät nopeasti. Näillä välineillä mukaudutaan enemmän ja vähemmän yllättäviin muutoksiin ulkoa tulevassa ohjauksessa tai muussa toimintaympäristössä²¹. Vastaavasti ennakointiin perustuva *proaktiivinen* valmistautumistapa perustuu toimintaympäristön muutosten ja niistä johtuvien osaamistarpeiden muutosten aktiiviseen ennakointiin. Samalla pyritään kehittämään organisaation toimintaa jo valmiiksi ennen kuin ulkoa tulevasta impulssista johtuen on pakko. Oletuksena on, että toimintaedellytykset ja ympäristö muuttuvat joka tapauksessa, ja siihen valmistaututaan jatkuvan kehittämisen avulla. Ennakointiin perustuva valmistautumistapa antaa organisaatiolle aikaa reagoida, koska aktiivisella tulevaisuuden luotaamisella saavutetaan tietoisuus käynnissä olevista muutoksista, mahdollisuuksista ja uhkakuvista sekä niiden aiheuttamista osaamistarpeista²².

²⁰ Esim. Viitala 2007

²¹ Esim. Aaltonen & Wilenius 2002

²² Esim. Aaltonen & Wilenius 2002

3. Osaamisen ennakoinnin nykytila kunta-alalla

3.1 Osaamisen ennakoinnin nykytila ja haasteet

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa kartoitettiin osaamisen ennakoinnin nykytilaa kunnissa syksyllä 2012 Ramboll Management Consulting Oy:n (RMC) toimesta. RMC Oy toteutti avoimen verkkokyselyn aiheesta kunta-alan toimijoille²³. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 394, joista kokonaisia vastauksia oli 120 ja osittaisia 274. Kyselyn vastaajista valtaosa oli kunnan tai kaupungin palveluksessa. Seuraavaksi eniten edustajia oli erityyppisten koulutusorganisaatioiden palveluksessa. Muita vastaajia oli kuntayhtymistä, maakunnallisista kehittäjäorganisaatioista, terveydenhuollon kuntayhtymistä, kaupungin elinkeinoyhtiöistä, kuntayhtymän alaisista liikelaitoksista ja sosiaalialan osaamiskeskuksista. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty muutamia keskeisiä kysymyksiä vastauksineen.

3.1.1 Ennakointitiedon kokoaminen

Kyselystä käy ilmi, että kuntaorganisaatiot keräävät ennakointitietoa eniten yritystoiminnan ja elinkeinoelämän tarpeiden tunnistamisesta ja näihin tarpeisiin vastaamisesta, hyvinvoinnin edistämisestä, kunnan vetovoimaisuudesta, tulevaisuuden palvelutarpeista sekä osaavan työvoiman saatavuudesta (kuvio 7). Vastausten tasaiseen jakautumiseen vaikutti osaltaan kysymyksen muoto: kukin vastaaja sai valita kolme kunnassaan eniten kerättyä ennakointitiedon muotoa. Tasainen jakautuminen kertonee myös osaltaan siitä, että tällä hetkellä kuntaorganisaatioissa kerätään ennakointitietoa hyvin eri muodoissa ja eri teemoista.

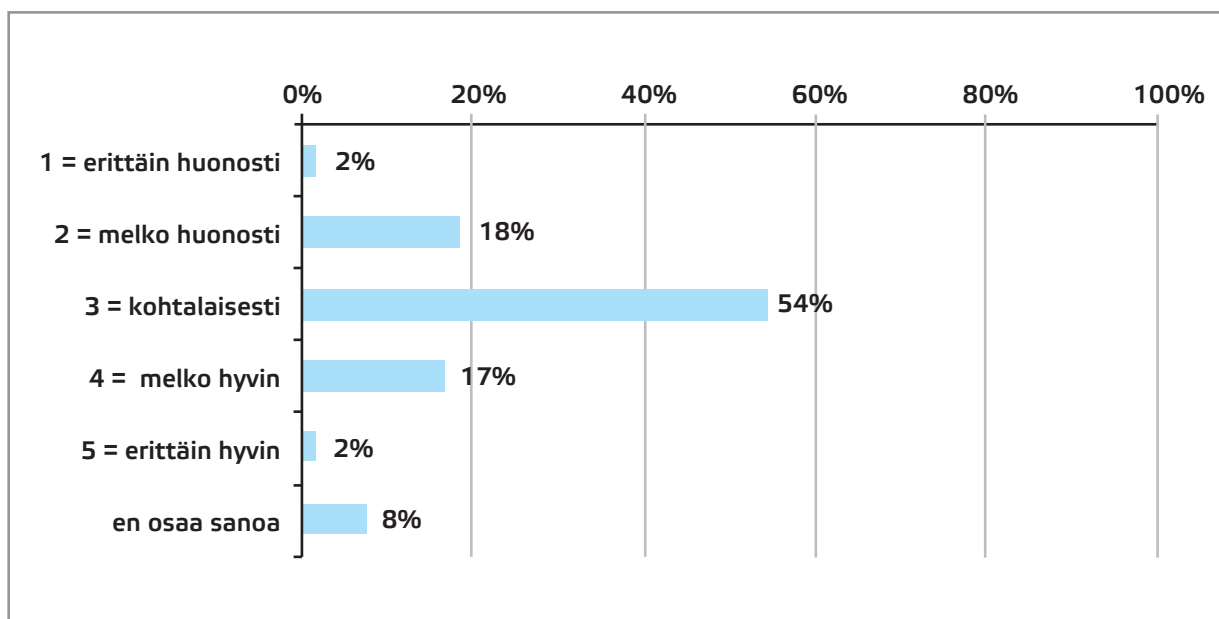
²³ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - Osaamistarvekyselyn ja asiantuntijaseminaarin tulokset 2012



Kuvio 7. Kunnissa tällä hetkellä kerättävä ennakointitieto

3.1.2 Kuntastrategian toteutumisen kannalta välttämättömien osaamistarpeiden tunnistaminen

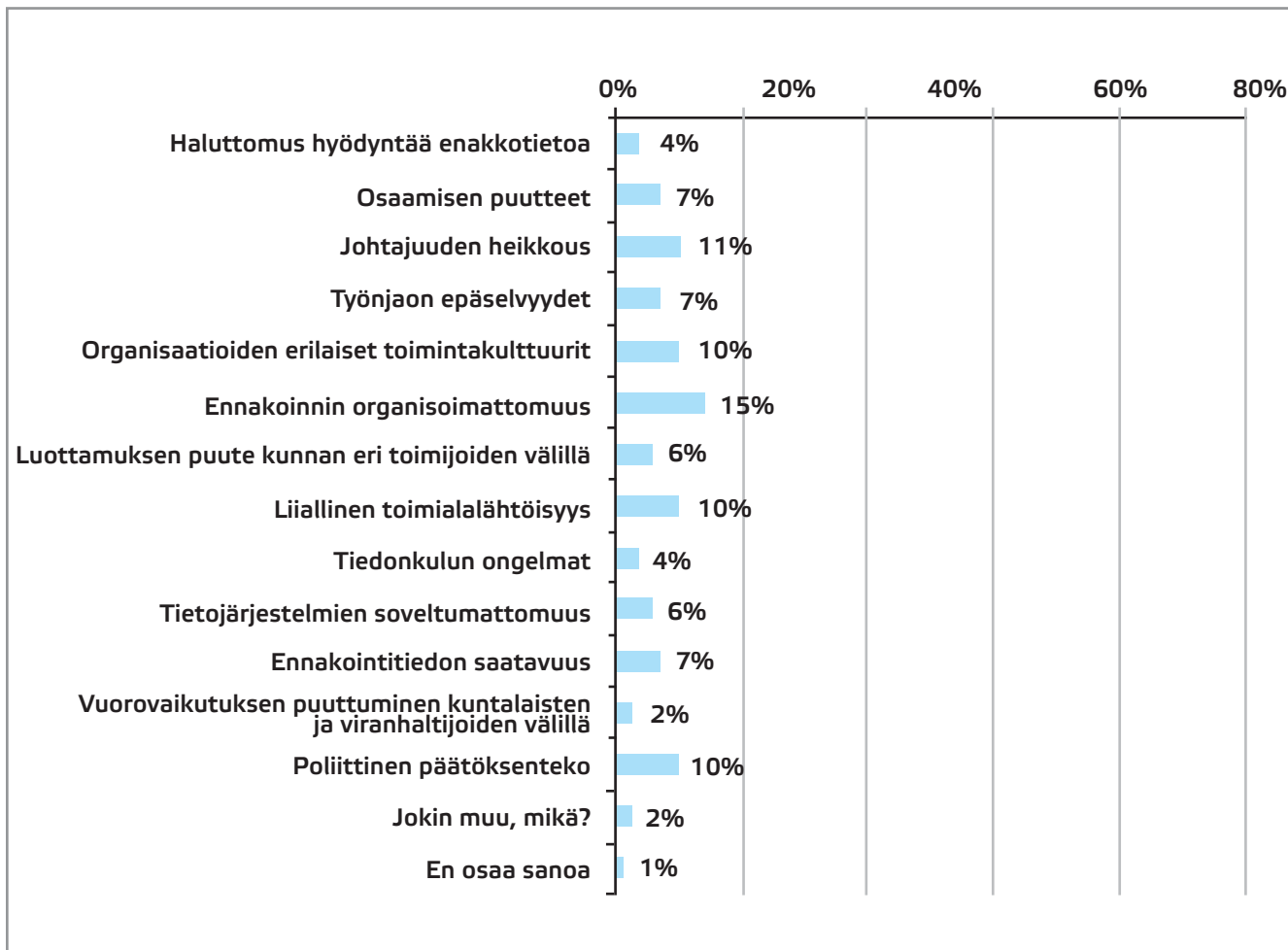
Vastaukset kysymykseen "Arvioi asteikolla 1–5, miten kunnassasi on tunnistettu kuntastrategian toteutumisen kannalta välttämättömät osaamisen kehittämistarpeet" osoittavat, että tällä hetkellä osaamisen ennakointi tukee vain kohtalaisesti tai tyydyttävästi vastaajien kuntien strategian toteutumista (kuvio 8).



Kuvio 8. Kuntastrategian toteutumisen kannalta välttämättömien osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen kunnissa

3.1.3 Suurimmat haasteet ennakkoinnille

Kyselyn mukaan merkittävimmät haasteet ennakkoinnin toteutumiselle liittyvät yleisiin kunta-alan johtamisen haasteisiin, kuten (ennakkoinnin) organisointiin, työnjakoon, johtajuuteen, toimialalähtöisyyteen ja erilaisiin toimintakulttuureihin (kuvio 9). Vastausten tasainen jakautuminen kuvastaa ennakkoinnin esteiden kokemisen olevan hyvin monipuolista.



Kuvio 9. Osaamisen ennakkoinnin suurimmat esteet kunnissa

3.2 Esimerkkejä aiemmista osaamistarve-ennakoinneista

Tässä alaluvussa esitellään esimerkkejä aiemmin laadituista osaamistarveselvityksistä, jotka joko suoraan tai välillisesti koskevat kunta-alaa. Näiden selvitysten kuvaamat osaamistarpeet tukevat Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen tuottamia osaamistarpeita. Mainitut selvitykset myös toimivat esimerkkeinä siitä, miten kunta-alan osaamistarpeiden ennakointia voi lähestyä ammatti-, toimiala- tai aluelähtöisesti.

Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeiden muutokset Lapissa -selvitystyössä on maakunnan laajuisesti selvitetty yleisiä kunta-alan osaamistarpeita. SOTE-ennakointi on laaja toimialakohtainen ennakointihanke, jossa on kartoitettu sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen osaamistarpeita. Osaava lähihoitaja 2020 -raportti on esimerkki ammattikohtaisesta osaamistarpeiden ennakoinnista, jossa on kartoitettu muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan lähihoitajien tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Elinkeinoelämän keskusliiton Oivallus -hanke puolestaan kuvaa tulevaisuuden osaamistarpeita erityisesti elinkeinoelämän näkökulmasta, mutta osaamistarpeet ovat pitkälti yhtenäisiä myös kunta-alan osaamistarpeiden kanssa.

3.2.1 Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeiden muutokset Lapissa

Lapin maakunnassa tehtiin vuonna 2012 selvitys, jonka tarkoituksena oli tuottaa tietoa kuntasektorin työvoima- ja osaamistarpeista vuoteen 2015 asti. Selvityksen tilaaja oli Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (Lapin ELY-keskus) ja Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osarahoittama KOTTI-projekti ja toteuttajana FCG Koulutus ja konsultointi Oy. Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeiden muutokset Lapissa -raportissa²⁴ kerrotaan, että Lapin kunnissa ja kuntayhtymissä tehdyn kyselyn mukaan kuntien palvelumuutokset tulevat vaikuttamaan nykyisen henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeisiin mm. työtehtävien laajenemisena ja osaamisvaateiden muuttumisena ja kasvamisena.

Lapin kunnissa ja kuntayhtymissä tehdyn kyselyn mukaan osaamistarpeiden muutoksia on erityisesti seuraavilla alueilla:

1. Asiakslähtöisyyden huomioiminen, asiakkaan itsemääräämisoikeuden huomioon ottaminen
2. Lastenhoitajien ja päiväkotiapulaisten taito vastata erityistä hoitoa ja opetusta vaativien lasten tarpeisiin
3. Tietojärjestelmien ja sairaalateknologian laajempi osaaminen
4. Opettajien teknologiaosaamisen parantaminen ja ylläpitäminen, valmiudet verkko-opetukseen
5. Itsenäistä asiantuntijavastaanottoa pitävien sairaanhoitajien osaamisen kehittäminen

Yleisinä osaamistarpeina Lapin kunnissa ja kuntayhtymissä nähdään:

1. Vuorovaikutustaidot
2. Asiakslähtöisyydestaidot
3. Mukautumiskyky
4. Verkostoitumistaidot
5. Kielitaito
6. Sosiaalinen osaaminen
7. Muutoksenhallinta- ja johtamistaidot

Lisäksi Lapin kuntien ja kuntayhtymien kyselyvastauksissa nousi esille huoli kunta-alan osaamisen, kuten kuntahallinnon ja -talouden osaamisen heikentymisestä useilla ammattialoilla samoin kuin kuntahallintoon liittyvän toimistotyön osaamisen heikentyminen. Kunta-alan työn ja kuntahallintoa säätelevän lainsäädännön osaamista toivotaankin vahvistettavan koulutuksella.

²⁴ Miettinen, Antman, Jalava & Palmunen 2012

3.2.2 SOTE-ennakointi

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä toteutti vuosina 2008–2011 kattavan sosiaali- ja terveysalan osaamistarpeita koskevan ESR-rahoitteen ennakointihankkeen²⁵. Tutkimushankkeen tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan ja varhaiskasvatuksen tulevaisuuden osaamistarpeet opetussuunnitelmien uudistamista varten sekä tuottaa työelämälle tietoa kehittämistä varten. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli kehittää koulutusorganisaatioita varten osaamistarpeiden ennakointimalli prosessikuvauksena. Malliin on yhdistetty osaamis- ja koulustarpeiden ennakointi.

SOTE-ennakointihankkeen raporteissa on kuvattu laajasti ja yksityiskohtaisesti sosiaali- ja terveysalan sekä päivähoidon perusosaamistarpeita sekä ammatillisia erityisosaamistarpeita. Alla on lueteltu joitain uusiin ammattiryhmiin ja osaamisiin liittyviä mainintoja:

1. Avustavien hoiva-alan ammattien tarve tulee lisääntymään. Niiden avulla parannetaan kustannustehokkuutta, työnjakoa ja hoitohenkilöstön riittävyyttä.
2. Vanhustenhuollossa palveluohjaajat ja kotona vanhusten arjessa avustavat henkilöt
3. Mahanmuuttajaperheisiin tukihenkilöitä ja perhetyöntekijöitä
4. Prosessien ymmärtäminen ja johtaminen
5. Tietotekninen ja teknologinen osaaminen: ohjelmistot, apuvälineet, teknologiset uudet ratkaisut
6. Tulkkaukseen liittyvä osaaminen: koulutusta tulkkaukseen, jotta henkilöstö osaa käyttää tulkkia ja tekniikka-avusteisia tulkkausmenetelmiä (esim. videotulkkaus)
7. Monikulttuurisuuden ja maahanmuuton osaaminen

Väliraportissa on kuvattu yleisiä työelämävalmiuksia, joiden perusteena ovat toimintaympäristöön, asiakkuuteen ja työnjakoon liittyvät muutokset:

1. Moniammatillisuuden ja tiimityön hallinta erilaisine yhteistyömuotoineen palvelujärjestelmässä ml. verkostot joissa toimitaan
2. Verkosto-osaaminen: organisaation sisällä, ulkoisen verkoston kanssa ja asiakkaan omassa lähiverkostossa
3. Ymmärrys yrittäjyydestä ja yksityissektorilla toimimisesta (tätä edistäisi pakollinen harjoittelu yksityissektorilla sekä yrittäjyyteen/yksityissektoriin liittyvät opintotehtävät)
4. Innovointi-osaaminen: toiminnan visionäärinen ja innovatiivinen suunnittelu ja kehittäminen sekä laadun arviointi ja kehittäminen
5. Muutokseen sopeutuminen ja muutoshalukkuus
6. Oman ammattitaidon ja alan kehittäminen
7. Asiakasosaaminen: vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot, monikulttuurisuus, kyky kuunnella ja vetää johtopäätökset
8. Ammatillisen päätöksenteon taidot
9. Johtamisosaaminen ja sen uusina haasteina muutosjohtaminen, kustannustehokkuuden johtaminen ja henkilöstöjohtaminen
10. Alaistaidot
11. Monikulttuurisuuteen liittyvä osaaminen
12. Kunnioittava asenne ja arvokasvatus asiakkaita ja omaa työyhteisöä kohtaan

Osana SOTE-ennakointi hanketta Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on yhdessä Turun ammattikorkeakoulun kanssa toteuttanut Tulevaisuuden erityisosaaminen erikoissairaanhoidossa -hankkeen, jossa ennakoitiin erikoissairaanhoidossa tarvittavia tulevaisuuden osaamisia. Hankkeen loppuraportista²⁶ löytyy osaamisen ennakoinnin tuloksia mm. seuraavilta hoitotyön erikoisaloilta ja tukipalveluista: yhteispäivystys, sydän-, tules-, vatsa- ja neurotoimialueet, bioanalytiikan ja röntgenhoitajan tulevaisuuden osaaminen.

²⁵ Vesterinen 2009; Vesterinen 2011

²⁶ Nurminen 2011

3.2.3 Osaava lähihoitaja 2020

Opetushallitus käynnisti vuonna 2008 sosiaali- ja terveysalan perustutkintokoulutuksen kehittämisstrategiatyön, jonka toteuttivat Tampereen ammattiopisto ja Oulun seudun ammattiopisto. Sen tulokset on koottu raporttiin Osaava lähihoitaja 2020²⁷. Sosiaali- ja terveysalan keskeisiksi muutosvoimiksi tunnistettiin raportissa:

1. Lähihoitajakoulutuksen tulee painottua entistä enemmän terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen
2. Lähihoitajan toimintaympäristö muuttuu palvelurakenteen ja palvelujen tuottamistavan suhteen: lähihoitajan osaamista on koko palveluverkoston tunteminen. Lisäksi kotona tehtävä työ edellyttää sekä moniammatillista tiimityötä että itsenäisen työskentelyn ja päätöksenteon taitoja.
3. Asiakasmuutoksissa painottuu väestön ikääntyminen, palvelujen käyttäjien monidiagnoosisuus ja psykososiaalisten ongelmien monimuotoisuus
4. Yhteiskunnan monikulttuuristuminen
5. Asiakkaiden kanssa kommunikointi tieto- ja viestintäteknologialla sekä apu-välineteknologian kehittyminen
6. Tehtäväsiirrot mm. sairaanhoitajilta lähihoitajille, mikä muuttaa lähihoitajien toimenkuvaa. Muutos aiheuttaa paineita lyhyemmän koulutuksen saaneiden palkkaamiseen ns. avustaviin tehtäviin.

Lähihoitajan osaamista on raportissa lähestytty aluksi jaottelulla laaja-alainen/erikoistuneempi osaaminen. Osaamistarpeiden sisällön todetaan vaihtelevan toimintaympäristöittäin. Erikoissairaanhoidon osalta todetaan, että lähihoitajalta edellytetään vahvoja kliinisiä taitoja, mutta ei ole olemassa mitään yleistä ja yhteistä lähihoitajan erikoissairaanhoidon osaamista. Lähihoitajan erikoistuneemman osaamisen tarve määräytyy asiakkaan tarpeiden mukaisesti eri toimintaympäristöissä, eikä sitä voida raportin mukaan kuvata eritellen sosiaalialan, kuntoutuksen, perusterveydenhuollon tai erikoissairaanhoidon osaamistarpeina. Lähihoitajan osaamisista onkin jaoteltu raportissa seuraavien osa-alueiden näkökulmasta: 1) ammatillinen kasvu ja oppiminen, 2) ammatti-etiikka, 3) ammatillinen vuorovaikutus, 4) ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestävä kehitystä edistävä hoito-, huolenpito- ja kasvatustyö.

3.2.4 Oivallus-hanke

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n kolmevuotisessa (2008–2011) Oivallus-hankkeessa tarkasteltiin elinkeinoelämässä tarvittavia tulevaisuuden osaamistarpeita²⁸. Hankkeen lähtökohtana oli ajatus, että 2020-luvulla elinkeinoelämä on yhä verkostoituneempi. Hankkeessa etsittiin vastauksia mm. siihen, millaisia osaamisia verkostoissa tehtävä työ edellyttää, millaisia ovat tulevaisuuden osaajat sekä millainen koulutus valmentaisi parhaiten työskentelemään 2020-luvun yrityksissä. Oivallus-hankkeessa osaamistarvetietoa kerättiin hankkeen aikana toteutettujen avoimien ennakoitutyöpajojen, asiantuntijahaastattelujen ja kohdennettujen kansainvälisten vierailujen avulla. Hankkeessa nostettiin esille seuraavia tulevaisuuden osaamistarpeina:

1. **Verkosto-osaaminen.** Kyky löytää oman tehtävän ja liiketoiminnan näkökulmasta oikeat henkilöt ja ryhmät. Verkosto-osaaminen on kyky oppia muilta ja muiden kanssa ja se ilmenee tiedon liikkumisena. Teknisesti vahvoilla verkosto-osaajilla on kyky kiinnittyä reaaliaikaisiin tietovirtoihin ja hahmottaa kokonaisuuksia niiden pohjalta.
2. **Kansainvälisyys-osaaminen.** Lähtökohtana tulevaisuudessa on ”born global”. Globaalissa maailmassa toimiminen edellyttää eri markkina-alueiden kulttuurien ja toimintatapojen syvällistä tuntemusta, kansainvälisen kaupan erityisosaamista sekä kielitaitoa.
3. **Liiketoimintaosaaminen** pitää sisällään seuraavat kyvyt: toimintaympäristön sekä ihmisten elämäntapojen ja kulutustottumusten muutosten ymmärtäminen ja ennakointi, tuote- ja palvelukonseptien kehittäminen, rahoitusosaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä liiketoimintaprosessin ja -mallien uudistaminen.

²⁷ Hakala, Tahvanainen, Ikonen & Siro 2011

²⁸ Oivallus -hanke: Loppuraportti 2011

4. **Teknologiaosaaminen** tulevaisuudessa tarkoittaa yhä enemmän sitä, että tavoitteena on teknologian avulla ratkaista asiakkaan ongelma kuin löytää käyttötarkoitus teknologialle. Monien ratkaisujen taustalla on ns. yleiskäyttöisiä teknologioita, joita voidaan soveltaa useisiin käyttötarkoituksiin eri toimialoilla. Uusi teknologia vaatii tuekseen yrityksen osaamispääomaa, innovaatiokykyä ja liikkeenjohdollista näkemystä.
5. **Ympäristöosaamista** tarvitaan kaikilla aloilla: ilmastonmuutos ja luonnonvarojen niukkeneminen ovat tulevaisuutta muokkaavia megatrendejä. Kasvava osa yrityksistä harjoittaa vihreää liiketoimintaa eli tarjoaa sellaisia tuotteita ja prosesseja, palveluja, laitteita ja toimintamalleja, joilla voidaan vähentää toisten yritysten, julkisen sektorin tai kuluttajien ympäristövaikutuksia. Cleantechin rinnalle muodostuu cleanservice-aloja, esim. vähähiilinen lounas.
6. **Palveluosaaminen** ilmenee asiakaspalvelutaitona, ja hyvä asiakaspalvelu linkittyy myynnin osaamiseen; usein kyse on markkinointi- ja viestintätaidoista. Palvelujen kehittäminen ja niiden tuotteistaminen vaativat osaamista – tarvitaan ymmärrystä palvelujen käyttäjistä ja käyttämisestä eri markkinoilla sekä eri asiakassegmenteissä. Yhä useammin palvelu on tarjolla verkossa, mikä edellyttää teknologisen osaamisen kytkemistä muihin palveluosaamisiin.
7. **Design-osaaminen** eli kokeilemalla suunnittelu: testaaminen ja demonstroiminen ovat tyypillisesti design-osaajan vahvuuksia. Aiemmin design oli asiakasta miellyttävän esteettisen ulkoasun luomista tuotteelle, nykyään design-osaajalla on kyky visioida sellainen tuote, palvelu ja käyttäjäkokemus, joka miellyttää asiakasta monella ei tasolla käytettävyydestä ulkoasuun. Keskiössä on käyttökokemus. Muotoilu-osaaminen on kilpailutekijä sellaisillakin uusilla alueilla, joilla sitä ei ennen käytetty.

Oivallus-hankkeessa peräänkuulutettiin kaiken koulutuksen lähtökohdaksi luovuuden edistämistä, ja havainnollistettiin tulevaisuuden työelämässä tarvittavien osaajien olevan ns. T-mallin osaajia, jossa I-jalka tarkoittaa syvää osaamista ja T-hattu viittaa kykyyn ymmärtää muita osaamisalueita ja innostua niistä. "Tulevaisuuden koulutuksen pitäisi panostaa T:n hatun kasvattamiseen".

4. Osaamisen ennakoinnin mallit hankkeen piloteissa

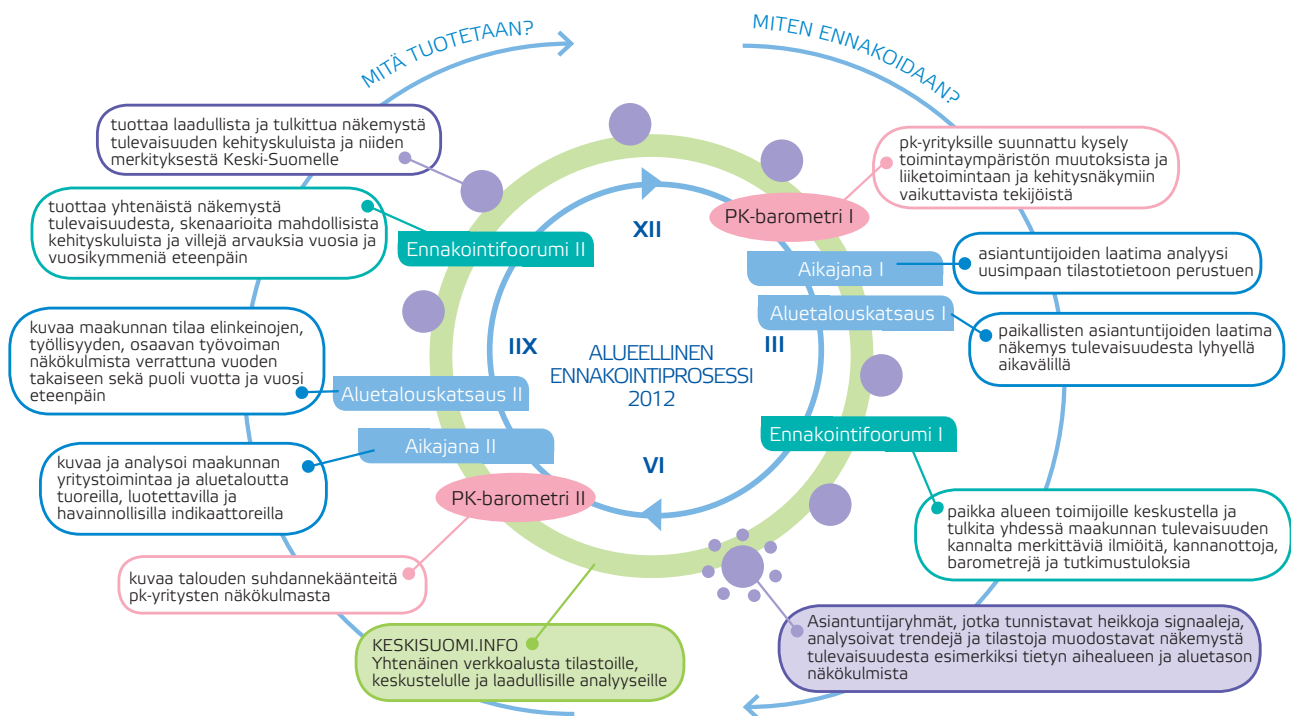
4.1 Keski-Suomi: Kunta- ja palvelurakenteiden muutosten synnyttämät uudet osaamistarpeet

Keski-Suomen pilotissa²⁹ on keskitytty kunta- ja palvelurakenteiden muutosten synnyttämiin uusiin osaamistarpeisiin. Alueen pilottitoimijat muodostavat kokonaisuuden, jossa maakuntaliiton vastuulla oleva alueen kehittäminen luo toimintaympäristön osaamisen ennakoinnille, maakuntakeskus Jyväskylä tarkastelee kehitystä laajan kuntarakenneuudistuksen ja henkilöstön kehittämisen näkökulmasta sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiiri tuo hankkeelle lisäarvoa suunnitellun uuden sairaalan toimintamallien, erikoissairaanhoidon järjestämisen, osaamisen johtamisen ja palvelutuotannon kehittämisen näkökulmista. Uuden sairaalan toiminnassa korostuvat moniammatillisuus, yhteistyö ja potilaslähtöinen ajattelu.

4.1.1 Maakunnallinen ennakointimalli

Ennakoinnin tarve nousi Keski-Suomessa esiin jo vuosia sitten valtakunnallisessa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitteluprosessissa (KESU), jossa tarkasteltiin eri koulutusasteiden aloituspaikkoja maakunnittain. Tämä lähtölaukaus oli vahvasti määrälliseen ennakointiin keskittynyt, ja pian kävi ilmeiseksi, ettei yksinomaan määrällisellä ja muutaman vuoden välein aktivoituilla ulkoisilla ennakointitoimilla saavuteta riittävän seikkaperäistä kokonaiskäsitystä maakunnan elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden tilanteesta sekä tulevaisuudesta. Tästä johtuen Keski-Suomessa pyrittiin rakentamaan systemaattinen, jatkuvaan tiedonseurantaan ja tiedontuotantoon keskittyvä maakunnallinen ennakointimalli. Mallin rakentamisen ytimessä toimi Keski-Suomen liitto ja mukana olivat aktiivisesti myös mm. Keski-Suomen ELY-keskus (aiemmin TE-keskus) sekä alueen koulutusorganisaatiot. Keski-Suomen ennakointimalli kiteytyy seuraavassa kuvattuun vuosikelloon (kuvio 10).

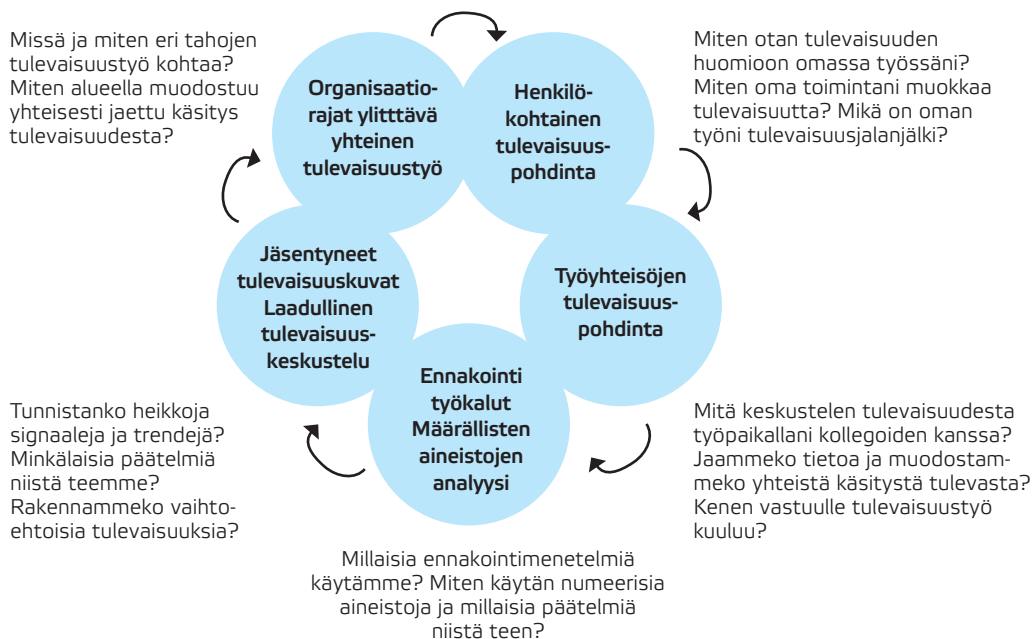
²⁹ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Keski-Suomen pilottiraportti 2013



Kuvio 10. Maakunnallisen ennakkoinnin vuosikello

Keski-Suomen ennakointimalli on edistyskäsittelytapa tehdä maakunnallista ennakointia aidosti alueen eri toimijoiden (ml. kunta-alan organisaatiot) välisenä yhteistyönä. Tällainen kokonaisvaltainen ennakointimalli on vuosia kestäneen kehitystyön tulos ja sen tukemiseksi on Osaamisen ennakointi kuntapalvelussa -hankkeessa tehty paljon konkreettista toimintamalliin sitouttavaa työtä eri toimijoiden välillä, mm. vuorovaikutteisissa työpajoissa sekä ennakointilupausten kokoamisen muodossa. Keski-Suomen pilotin malli kuvaa monipuolista tiedonkeruuta, analysointia ja suunnittelua, jossa eri organisaatiot ovat aktiivisessa ja itselleen parhaiten soveltuvassa roolissa. Keski-Suomen mallia voidaankin pitää esimerkkinä joustavasta ja kokonaisvaltaisesta maakunnallisesta ennakkoinnista.

Aiemmin ennakointi on Keski-Suomessakin ollut hankeperusteista, mutta nyttemmin ennakointi on juurrutettu osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Keski-Suomen liitossa ennakkoinnilla on lakisääteisyystä johtuen virallinen asema ja keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakointi on sisällytetty kahden toimihenkilön tehtäviin. Ennakointia ei kuitenkaan ole määritetty pelkästään näiden kahden henkilön tehtäväksi, vaan maakunnan liitossa tulevaisuuden ennakointi kuuluu oleellisesti osaksi kaikkien työtehtäviä. Keski-Suomen liitossa tärkeä saavutus onkin ollut koko henkilöstön osallistuminen oman työyhteisönsä ennakointityöhön ja oman sekä koko työyhteisön ennakointilupausten suunnitteluun. Keski-Suomen pilotista kiinnostavana mallinnuksena voidaan nostaa esille ennakoivan työotteen kehittämisen ja käyttöönotto, joka omalta osaltaan on osoitus ennakkoinnin juurtumisesta arkityöhön (kuvio 11).



Kuvio 11. Ennakoiva työote

Myös Keski-Suomen pilotissa kehitetty ennakointilupaus on osallistava työkalu, jolla voidaan lisätä yleisesti tietoisuutta ennakoinnista ja erityisesti yksittäisten viranhaltijoiden henkilökohtaisessa arjessa. Ennakointilupaus on lupaus, joka kertoo, millä tavalla henkilö/organisaatio tekee ennakointia, mitä hän/se tuottaa yhteiseen ennakointiprosessiin ja kuinka hän/se osallistuu alueelliseen ennakointiyhteistyöhön. Esimerkki ennakointilupauksesta:

Tulevaisuusajattelu on työssäni suunnittelutyötä ja jatkuvaa tulevan luotaamista. Käytän apuna tiedonhakuja eri keinoin: asiantuntijakontakteja, työryhmiä, seminaareja ja työpajoja, kansainvälisiä yhteyksiä sekä konsulttiyhteistyötä. Tuotan jatkuvasti selvityksiä, suunnitelmia, strategioita ja lobbausmateriaalia. Puhun tulevaisuudesta yhteistoimintafoorumilla, päättäjille ja tiedotusvälineissä³⁰.

Ennakointilupaus voidaan räätälöidä yhdessä siten että se vastaa tiedon tuottajan sekä ennakointiprosessin tarpeita. Tässä hankkeessa ja Keski-Suomen liiton aloitteesta ennakointilupauksia ovat laatineet myös muut maakunnan toimijat organisaatio- ja henkilötasolla.

4.1.2 Osaamisen ennakointi osana henkilöstösuunnittelua

Jyväskylän kaupungissa ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä osaamisen ennakointia on kehitetty osana henkilöstösuunnittelua ja vastaamaan muuttuviin rakenteisiin. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä osaamisen johtamisen ja osaamislähtöisen henkilöstösuunnittelun välineitä ovat mm. uudistetut kehitys- ja osaamiskeskustelukäytännöt. Myös mentoroinnin sekä sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden toimintamalleja ollaan uudistamassa. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja osaamislähtöinen henkilöstösuunnittelu ovat kehittämisen keskiössä. Henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen varmistamiseen liittyviä pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmia valmistellaan laajapohjaisessa ja moniammatillisessa henkilöstötyöryhmässä. Muutoin yhteistyötä tehdään mm. Jyväskylän kaupungin kanssa.

³⁰ Kiiskilä 2013

Jyväskylän kaupungin talouden ja toiminnan suunnittelussa henkilöstösuunnittelu on noussut selkeästi aiempaa merkittävämmäksi ja henkilöstösuunnitelman laadullisen osion merkitys on korostunut. Talousarvion henkilöstösuunnitelmaan on uutena painopisteenä sisällytetty osaamisnäkökulma henkilöstön määrän ja rakenteen lisäksi. Kehityskeskustelujen uudistaminen ja tähän liittyvät konkreettiset tuotokset on otettu käyttöön organisaatiossa ja niitä on käyty läpi myös yhteistyöverkostoissa. Tarkemmat tavoitteet ja työvälineet henkilöstösuunnittelun kehittämiseen ovat Jyväskylän kaupungilla olleet mm. seuraavia:

1. Osaamisen ennakointi ja kehittäminen otetaan osaksi talousarvioon sidottua henkilöstösuunnittelua

- Laadullinen henkilöstösuunnittelun pilotointi kaupungin talousarviossa syksyllä 2012
- Talousarvion henkilöstösuunnitelmaan sisällytettiin uutena osiona: Organisaation ja toiminnan muutoksista johtuvat henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet sekä sisäisen liikkuvuuden tarpeet ja suunnitelma

2. Esimiehille tarjotaan suunnitelmallisesti tukea henkilöstösuunnitteluun

- Kartoitus esimiesten tuen tarpeista laadulliseen, osaamislähtöiseen henkilöstösuunnitteluun (Pro gradu opinnäytetyö kevät 2013 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu / Anni Puttonen).
- Sisäisellä valmennusohjelmalla (alkaen helmikuu 2013) valmennetaan kaikki kaupungin esimiehet käyttämään osaamislähtöistä henkilöstösuunnittelua ennakoinnin ja arjen johtamisen työkaluna.

3. Kehitys- ja osaamiskeskustelut nostetaan johtamisen keskeiseksi työkaluksi ennakoivaan osaamislähtöiseen henkilöstösuunnitteluun

- Työntekijän ja esimiehen välinen kehitys- ja osaamiskeskustelu muuttuu konkreettisemmaksi osaamista ennakoivaksi ja työsuoritusta tukevaksi työkaluksi
- Käyttöön otetaan yhteinen ns. työyhteisötason osaamiskeskustelu, jossa arvioidaan ja sovitaan yhteiset vaalittavat, kehitettävät, poistuvat ja uudet osaamistarpeet
- Käyttöön otetaan yhteinen ryhmä- ja tiimitason keskustelumalli.
- Käyttöön otetaan yhteinen lähtökeskustelu, jonka tavoitteena on koota tietoa poistuvasta osaamisesta.
- Johdon kehitys- ja suorituskeskustelu otetaan käyttöön tukemaan ennakoivampaa johtamista
- Esimiehet valmennetaan uuteen kehitys- ja suorituskeskustelujen toimintatapaan (aloitus helmikuu 2013)

4. Sisäinen liikkuvuus ennakoivan henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen työkaluksi

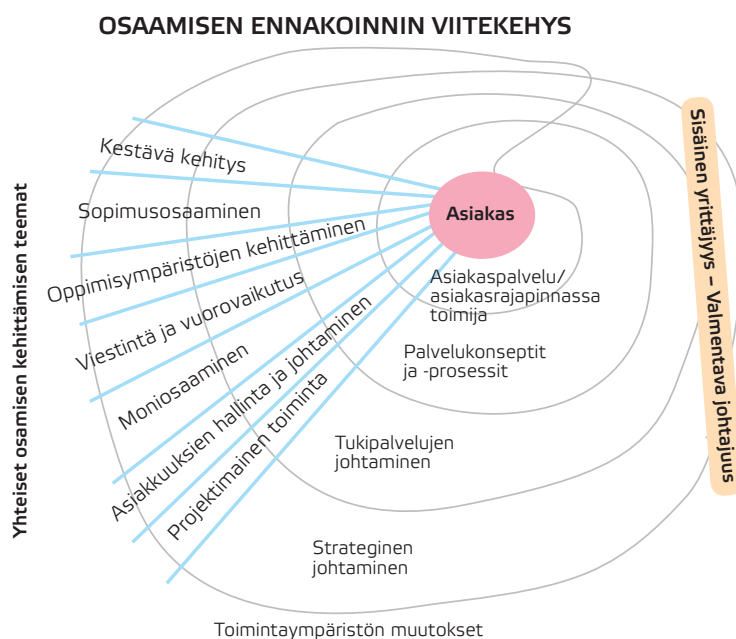
- Jyväskylän kaupungin (7.500 työntekijää, ammattinimikkeitä yli 500) tavoitteena on kaupungin monialaisen osaamisen hyödyntäminen sisäisen liikkuvuuden toimintamallin avulla.
- Sisäisestä liikkuvuudesta muodostuu kaupungin keskeinen osaamisen kehittämismenetelmä jonka avulla saadaan lisää tietoa omista osaamisresursseista kaupunkitasolla
- Sisäinen liikkuvuus lisää osaamisen käyttöä ja hyödyntämistä yli palvelualuearajojen
- Vuoden 2013 alussa käytössä on kaksi uutta sisäisen liikkuvuuden muotoa: vastavuoroinen työvaihto ja varjostus. Työvaihto on pidempiaikainen, suunnitelmallinen ammatillisen osaamisen kehittämisen muoto, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti määräajaksi toiseen tehtävään. Varjostamalla työntekijä pääsee päiväksi tai pariin kurkistamaan toisen työyhteisön arkeen.

4.2 Pohjois-Suomi: Koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön osaamisen ennakointi

Pohjois-Suomen pilotissa³¹ on keskitytty koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön osaamisen ennakointiin. Mukana pilotissa ovat olleet Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (OSEKK) sekä Lapin liitto.

Pohjois-Suomen pilotissa osaamisen ennakoinnin viitekehyksen keskiössä on asiakas. Tukipalveluhenkilöstön tulevaisuuden osaamista ennakoitiin asiakaslähtöisesti: millaisia tukipalveluja asiakas (koulutusorganisaatioiden opetushenkilökunta ja opiskelijat) tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan? Tärkeimpänä kontaktina ja ennakoinnin onnistumisen mittarina nähdään asiakasrajapinnassa toimiva työntekijä. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat palvelukonseptit ja palveluprosessit, tukipalveluiden johtaminen, strateginen johtaminen sekä toimintaympäristön muutokset.

Osaamisen ennakoinnin viitekehyksen mallissa (kuvio 12) vasemmassa reunassa on listattu kuusi yhteistä osaamisen kehittämisen teemaa, jotka lähtevät asiakkaasta ja läpäisevät kaikki eri kontekstitasot. Teemoja ovat 1) kestävä kehitys, 2) sopimusosaaminen, 3) oppimisympäristöjen kehittäminen, 4) viestintä ja vuorovaikutus, 5) moniosaaminen 6) asiakkuuksien hallinta ja johtaminen sekä 7) projektimainen toiminta. Lisäksi sisäinen yrittäjyys ja valmentava johtajuus ovat generisissä osaamistarpeina merkitty oikean reunan laatikkoon.

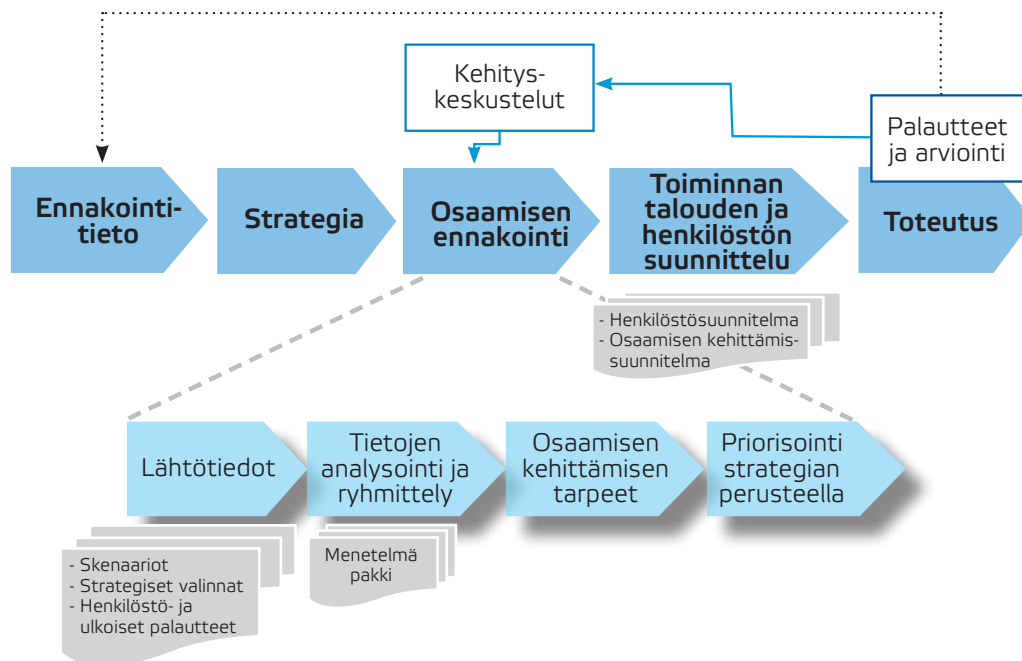


Kuvio 12. Osaamisen ennakoinnin viitekehys

Yhtenä pilotin johtopäätöksenä todetaan, että asiakaslähtöisten ratkaisujen suunnitteluun ja kehittämiseen tarvitaan monitaitoinen tiimi, jossa tulee varmistaa asiantuntijänäkökulma seuraaviin aloihin: tieto- ja viestintätekniikka, kirjasto- ja tietopalvelut, kiinteistöpalvelut, opetus, sähköiset oppimisjärjestelmät sekä koulutuksenjärjestäjä.

³¹ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pohjois-Suomen pilottiraportti 2013

Pohjois-Suomen pilotissa kehitettiin rullaava osaamisen ennakoinnin malli, joka toimii esimerkkinä ennakoinnin kytkemisestä kiinteästi suunnittelun ja päätöksenteon prosesseihin (kuvio 13). Malli kuvaa osaamisen ennakoinnin kytkemistä operatiiviseen johtamiseen henkilöstösuunnittelun prosessien ja kehityskeskustelujen kautta. Mallissa osaamisen ennakoinnin vaihe avattiin omaksi osaprosessikseen (vaaleansiniset laatikot), joka tukee osaamisen ennakoinnin käytännön toteuttamista. Rullaavan osaamisen ennakoinnin mallin mukaiseen ennakointiprosessiin kuuluvat myös seuranta ja päivitys. Maailma muuttuu, uusia muutosprosesseja käynnistyy ja vanhat loppuvat. Näin ollen osaamisen ennakointi on syytä pyrkiä vakiinnuttamaan toistuvaksi prosessiksi vuosittaisen tai strategiakausittaisen suunnittelun yhteyteen.



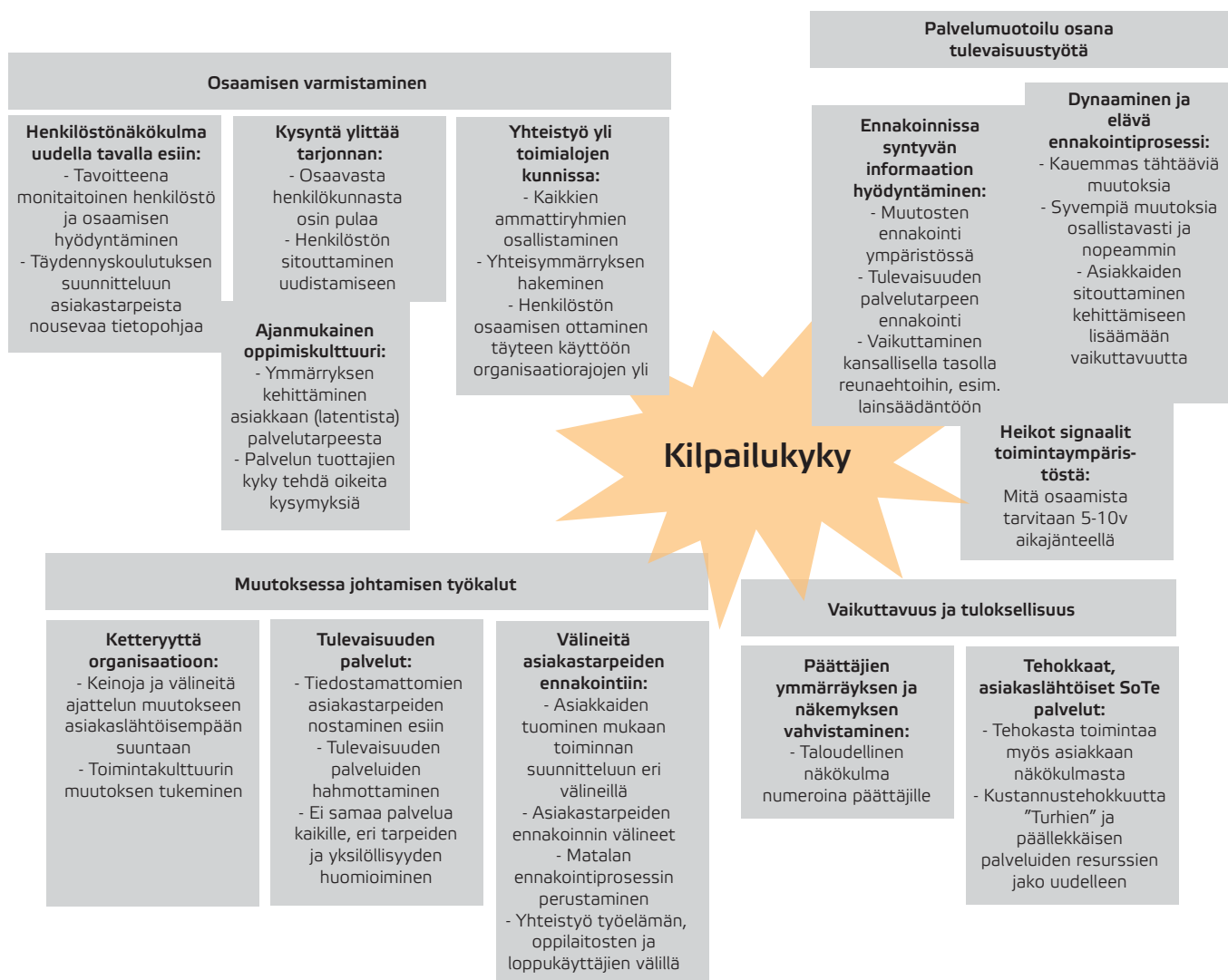
Kuvio 13. Rullaava osaamisen ennakoinnin prosess

4.3 Päijät-Häme: Osaamisen ennakointi hyvinvointipalveluissa

Päijät-Hämeen pilotissa³² ovat olleet mukana Päijät-Hämeen koulutus konserni, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, Hollolan kunta, Päijät-Hämeen ennakointiverkosto sekä satelliitteina Kaarinan ja Paimion kaupungit. Pilotin teemana on osaamisen ennakointi hyvinvointipalveluissa.

Pilotissa keskityttiin aluetason tavoitteen toteuttamiseen, mikä jalostui palvelumuotoilun ja osaamisen ennakoinnin sekä alueellinen kehitystyön mallien kehittämiseen. Pilottitoimijoiden työpajassa laadittiin yhdessä palvelumuotoilun tavoitteet sekä näkemys ennakoinnin ja palvelumuotoilun prosessien yhdistämisestä pilottitoimijoiden omien organisaatioiden ja alueellisten tarpeiden pohjalta (kuvio 14). Palvelumuotoilun tavoitteeksi asetettiin kilpailukykyyn kehittäminen. Työvälineiksi tämän tavoitteen saavuttamiseen listattiin tulevaisuustyöskentely, osaamisen varmistaminen, muutosjohtamisen työkalujen vahvistaminen sekä vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden vahvistaminen.

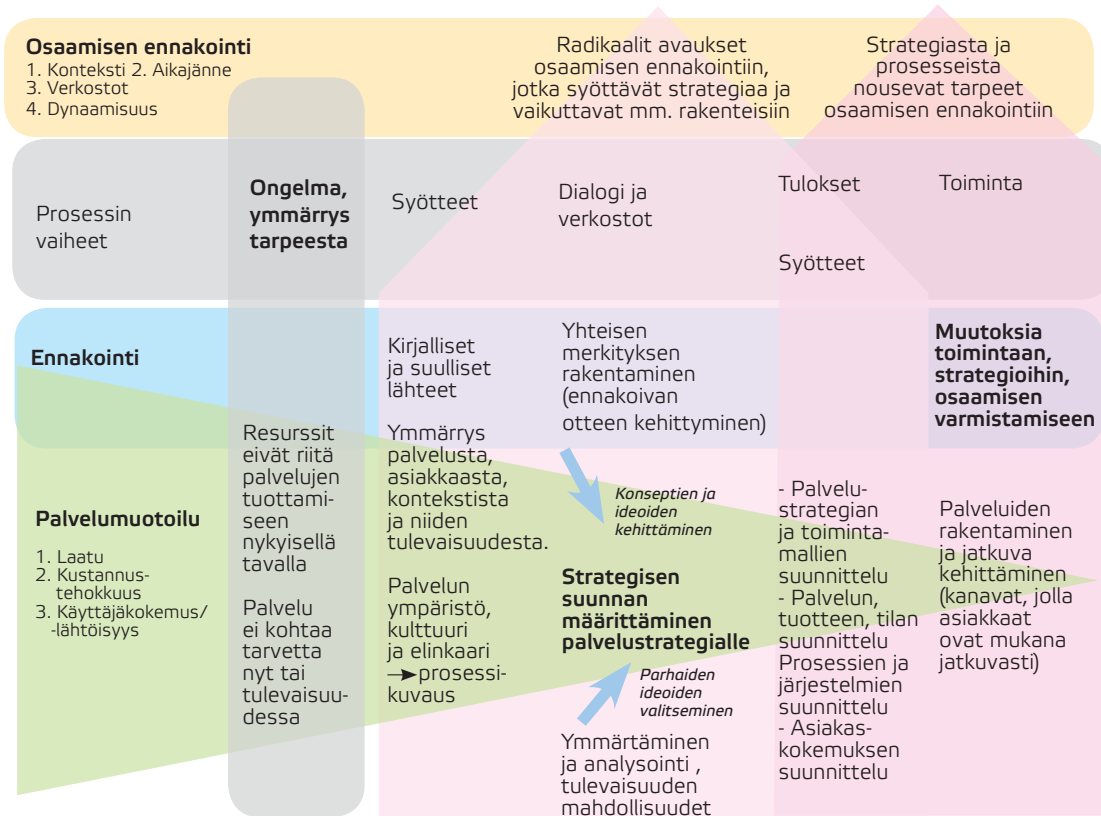
³² Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Päijät-Hämeen pilottiraportti 2013



Kuvio 14. Ennakoinnin ja palvelumuotoilun tavoitteet

Hankkeen edetessä palvelumuotoilun ja osaamisen ennakoinnin välistä yhteyttä on haluttu selvittää tarkemmin. Palvelumuotoilu menetelmänä lähtee asiakkaan tarpeesta ja uudistaa palveluprosesseja. Laajempänä käytännön tutkimustapauksena pilotissa toteutui Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän (PHSOTEY) palveluiden uudistuksessa hyödynnetty palvelumuotoiluprosessi. PHSOTEY:ssä palvelumuotoilua lähestyttiin kahdesta suunnasta: 1) tulevaisuuden asiakastarpeista rakennemuutoksen keskellä, koskien palvelujen loppukäyttäjää ja 2) PHSOTEY:n sisällä tapahtuvana palvelumuotoiluna, koskien osaamisen kehittämisen tapoja ja toimintamalleja.

Hankkeen myötä kävi ilmeiseksi, että palvelumuotoiluprosessiin on liitettävä osaamisen ennakointivaihe, jotta uuden palvelukonseptin vaatima osaaminen saadaan selvitettyä ja tarvittavat kehittämistoimenpiteet toteutettua ajoissa. Tästä syystä pilotissa on hahmotettu tarkemmin ennakoinnin, osaamisen ennakoinnin ja palvelumuotoilun prosessien yhtymäkohtia (kuvio 15). Kuvio esittää ennakoinnin ja palvelumuotoilun prosessin keskeiset vaiheet: syötteen, dialogin, verkostot ja tulokset. Palvelumuotoiluprosessista tuotetaan syötettä osaamisen ennakoinnin prosessille. Perustana molemmille prosesseille on ennakointiprosessi³³.



Kuvio 15. Ennakoinnin, osaamisen ennakoinnin ja palvelumuotoilun prosessien yhtymäkohdat³⁴

Lähtökohtana palvelumuotoilulle ja osaamisen ennakoinnille on ongelman ja muutoksen tarpeen tunnistaminen: resurssit eivät riitä palvelujen tuottamiseen nykyisellä tavalla tai palvelu ei kohtaa tarvetta nyt tai tulevaisuudessa. Syötettä prosesseille ovat kirjalliset ja suulliset lähteet, ymmärrys palvelusta ja asiakkaasta. Dialogi ja toiminta verkostoissa tuottavat ymmärrystä ja yhteistä merkitystä tarvittaville muutoksille. Näiden perusteella rakennetaan palvelumuotoiluprosessissa palvelustrategia, jonka pohjalta edelleen suunnitellaan palvelun toimintamallit, tuotteet, tilat, järjestelmät ja asiakaskokemukset. Nämä ovat palvelumuotoiluprosessin tuloksia.

Osaamisen ennakoinnin prosessi saa syötteensä joko 1) palvelumuotoiluprosessin kanssa yhtäaikaaisesti, jolloin on mahdollisuus tuottaa radikaaleja avauksia osaamisen ennakointiin, jotka syöttävät esim. kunnan strategiaa, tai 2) palvelustrategian muodostumisen jälkeen, jolloin saadaan strategiasta ja prosesseista määritellyt yksityiskohtaisemmat tarpeet osaamisen ennakointiin.

³³ Saikkonen & Siikaniemi 2012: Prosessien kuvaus perustuu seuraaviin lähteisiin Moritz 2005 (palvelumuotoiluprosessi); Siikaniemi ym. 2010 (osaamisen ennakoinnin prosessi); Horton 1999 (ennakointiprosessi); Voros 2003 (ennakointiprosessi)

³⁴Saikkonen & Siikaniemi 2012

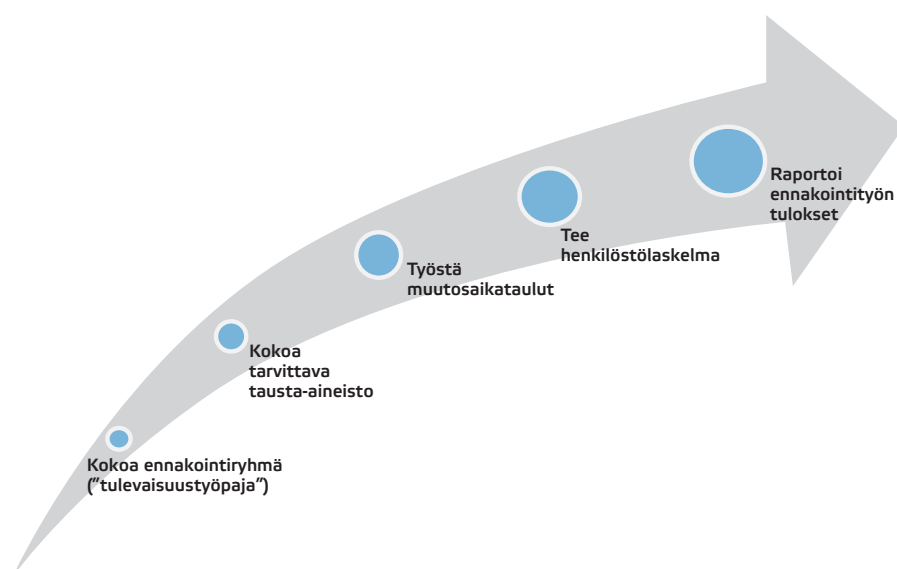
4.4 Pääkaupunkiseutu: Osaamisen johtaminen osana julkisrahoitteisten organisaatioiden strategiatyötä

Pääkaupunkiseudun pilotin³⁵ teemana on osaamisen johtaminen osana julkisrahoitteisten organisaatioiden strategiatyötä. Osaamisen ennakointia on pilotissa toteutettu kahtena eri kokonaisuutena. Helsingin kaupunki on hyödyntänyt tulevaisuustaulutekniikkaa rakennus- ja kiinteistöklusterin osaamistarpeiden ennakoinnissa. Vantaan kaupunki on yhdessä Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa kehittänyt osaamisen ennakointia sitomalla opintoja ja työelämää tiiviimmin yhteen sosiaali- ja terveysalalla.

4.4.1 Helsingin kaupungin tulevaisuustaulutekniikka

Henkilöstötarpeiden ennakointi on Helsingin kaupungilla oleellinen osa toiminnan suunnittelua ja tulevaisuuden strategista suunnittelua (kuvio 16). Ennakointityön kautta saadaan vastauksia viraston tai liikelaitoksen tärkeimmistä toimintaympäristön muutoksista sekä siitä, mitä uusia asioita virastot tai liikelaitokset ennakoivat tulevaisuudessa syntyvän, vähenevän tai jäävän pois. Helsingin kaupungin ennakointimallille on asetettu seuraavat tavoitteet:

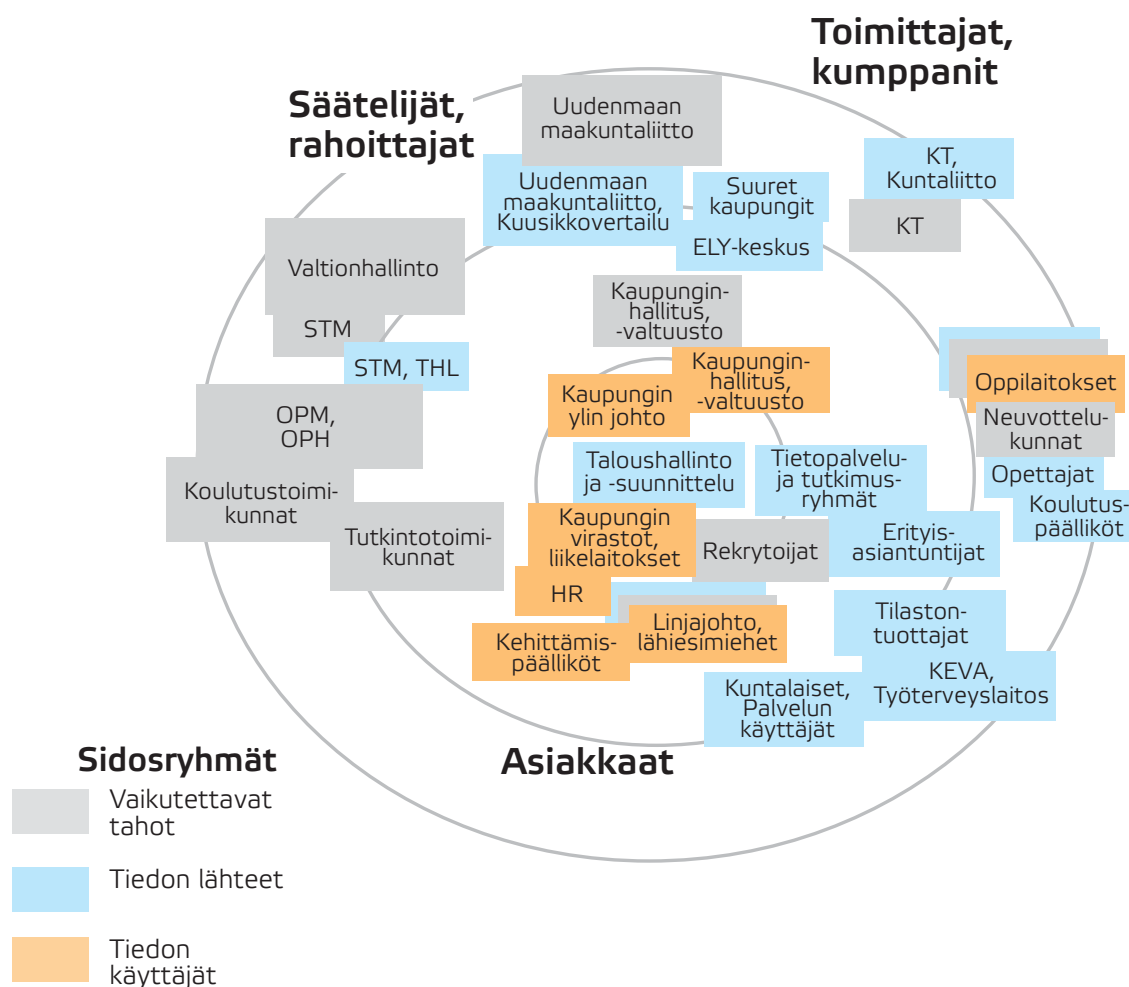
- osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö
- sopii yhteen nykyisen strategisen suunnittelun kanssa
- tarjoaa henkilöstötarpeiden laadulliseen ja määrälliseen ennakointiin tarpeelliset menetelmät ja työkalut
- sopii käytettäväksi eri toimialoilla, virastoissa ja organisaatioyksiköissä eri aikajänteitä koskevassa ennakoinnissa
- hyödyntää asiakasrajapinnan ja verkostojen kautta välittyvät heikot signaalit (muutoksen enteet), innovaatiot sekä kehittämisideat.
- tuottaa organisaatiolle innovatiivisia ratkaisuja, joilla tulevaisuus on tehtävissä



Kuvio 16. Ennakointiprosessin kulku Helsingin kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa

³⁵ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pääkaupunkiseudun pilottiraportti 2013

Ennakointiprosessin toteuttaminen edellyttää huolellista valmistautumista. Ennakointiprosessin valmisteluun ja toteutukseen kannattaa nimetä vastuuhenkilö/t. Prosessin valmisteluvaiheessa määritellään mm. alustava ongelma, ongelmanrajaukset, sidosryhmät, työvälineet, prosessiin osallistujat, aikataulut jne. Sidoryhmistä voidaan erotella erityisesti tiedon lähteet, tiedon käyttäjät sekä tahot, joihin tuotettavalla tiedolla halutaan vaikuttaa (kuvio 17). Joillain ryhmillä saattaa olla useita päällekkäisiä rooleja, jolloin erityisesti nämä ryhmät kannattaa sitouttaa prosessiin tiiviisti. Osaamisen ennakoinnin prosessi kannattaa toteuttaa yhteistyössä organisaation johdon, henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa, jotta varmistetaan yhteinen näkemys keskeisistä asioista sekä kaikkien osapuolten sitoutuminen tuloksiin. Henkilöstön "antureita" toimintaympäristön muutoksiin on hyödyllistä käyttää esimerkiksi kartoitettaessa heikkoja signaaleja. Henkilöstöllä on arvokasta tietoa, mm. kontakti palvelujen käyttäjiin, josta voi nousta esiin tulevaisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä.



Kuvio 17. Osaamisen ennakoinnin sidoryhmät

Helsingin kaupungin ennakointimalli perustuu tulevaisuustaulutekniikkaan, joka koostuu toimintaympäristöanalyysistä ja kolmesta toisiaan seuraavasta muutostaulusta, joiden avulla ennakointiprosessi etenee vaiheittain (kuvio 18). Muutostaulujen avulla voidaan tehokkaasti mallintaa organisaation toimintaympäristöä, erilaisia sisäisiä ja ulkoisia muuttujia, näiden mahdollisia toteutusvaihtoehtoja sekä organisaation tulevaisuudelle aiheutuvia seurauksia.

Työskentely	Ennakkoinnin vaiheet	Ennakkoinnin perustaulut
Valmistelun käynnistyminen n. 1 kk ennen ensimmäistä tulevaisuustyöpajaa	Vaihe 1.	Toimintaympäristöanalyysin tietojen hankinta ja tuottaminen (trendit, historiatiedot, heikot signaalit, megatrendit)
1 päivän tulevaisuustyöpaja esivalmisteluineen (1 pv tai kaksi ½ päivän tilaisuutta)	Vaihe 2.	Muutostaulu A: Toimintaympäristöanalyysi <ul style="list-style-type: none"> ● Vaihtoehtoiset (mahdolliset) tulevaisuudet ● Skenaariotyöskentely ● Valitaan haluttu tulevaisuus
1 päivän tulevaisuustyöpaja esivalmisteluineen (1 pv tai kaksi ½ päivän tilaisuutta)	Vaihe 3.	Muutostaulu B: Strategiamuutokset <ul style="list-style-type: none"> ● Valittujen tulevaisuuksien vaikutukset strategiseen suunnitteluun ● Osaamistarpeiden pohdinta
1 päivän työskentely esivalmisteluineen	Vaihe 4.	Muutostaulu C: Vaikutukset henkilöstöön ja henkilöstölaskelma <ul style="list-style-type: none"> ● Osaamistarkistukset (vanhat ja uudet osaamiset) ● Tehtävätarkistukset ● Määrälliset vaikutukset

Kuvio 18. Tulevaisuustaulutekniikan vaiheet

Ensimmäinen vaihe on toimintaympäristöanalyysi (kuvio 19), jossa tuotetaan tietoa toimintaympäristön sisäistä ja ulkoisista muutoksia (megatrendit, trendit, heikot signaalit jne.).



Kuvio 19. Vaihe 1: toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysin jälkeen, vaiheissa 2-4 työskennellään muutostaulujen avulla (kuvio 20). Toisessa vaiheessa kokoonnutaan työpajaan työstämään muutostaulua A, jossa kartoitetaan oman organisaation mahdollisia tulevaisuuksia edellisessä vaiheessa hankitun tiedon pohjalta.

Kolmannessa vaiheessa siirrytään muutostauluun B, jossa aiemmassa vaiheessa laadittujen tulevaisuudenkuvien pohjalta pohditaan vaikutuksia organisaation toimintaan. Pyritään vastaamaan kysymykseen "Millaisia vaikutuksia ennakoitulla tulevaisuudella on organisaation strategiseen suunnitteluun?"

Tämän jälkeen siirrytään muutostauluun C, jossa keskitytään pohtimaan valitun tulevaisuudenkuvan vaikutuksia henkilöstösuunnitteluun ja kiteytetään tarvittavat osaamiset. Pyritään vastaamaan kysymykseen "Millaisella henkilöstöllä pystymme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin?". Tämän vaiheen rinnalla tehdään samanaikaisesti määrällinen henkilöstölaskelma.

Yksityiskohtaisempi kuvaus Helsingin kaupungin ennakoitumallista on esitetty Pääkaupunkiseudun pilotti-raportissa.

Muutostaulu A Tulevaisuustaulukko

Muutos	Mahdollinen tulevaisuus A	Mahdollinen tulevaisuus B	Mahdollinen tulevaisuus C	Mahdollinen tulevaisuus D
Ulkoiset muutokset	X	XX	XXXX	XXX
Sisäiset muutokset	XXX	XXXX	XX	X
Heikot signaalit	XX	XXX	XXX	XXXX
Innovaatio	XXXX	X	X	XX



Muutostaulu B Vaikutukset strategiseen suunnitteluun

Tulevaisuus johon varaudutaan	Asiakas	Prosessit ja toiminta	Osaaminen	Aineelliset resurssit
XXXX				
XXXX				
XXXX				
XXXX				



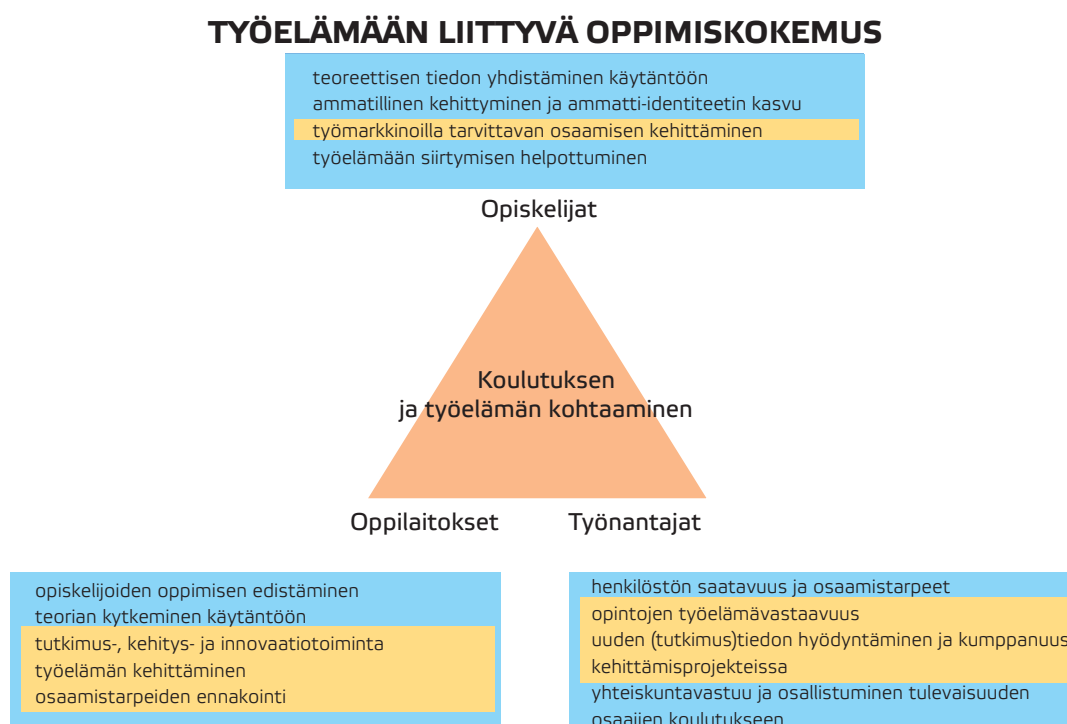
Muutostaulu C Vaikutukset Henkilöstösuunnitteluun

Tulevaisuus johon varaudutaan	Uusi/vahvistettava osaaminen, mitä tarvitaan	Koulutuksen tai tutkintotason muutokset	Henkilöstö rakenteen muutokset	Henkilöstömäärän muutostarve	Muut henkilöstövaikutukset
XXXX					
XXXX					
XXXX					
XXXX					

Kuvio 20. Vaiheet 2,3 ja 4: muutostaulut A, B ja C

4.4.2 Vantaan kaupungin ja Metropolia ammattikorkeakoulun yhteistyömalli

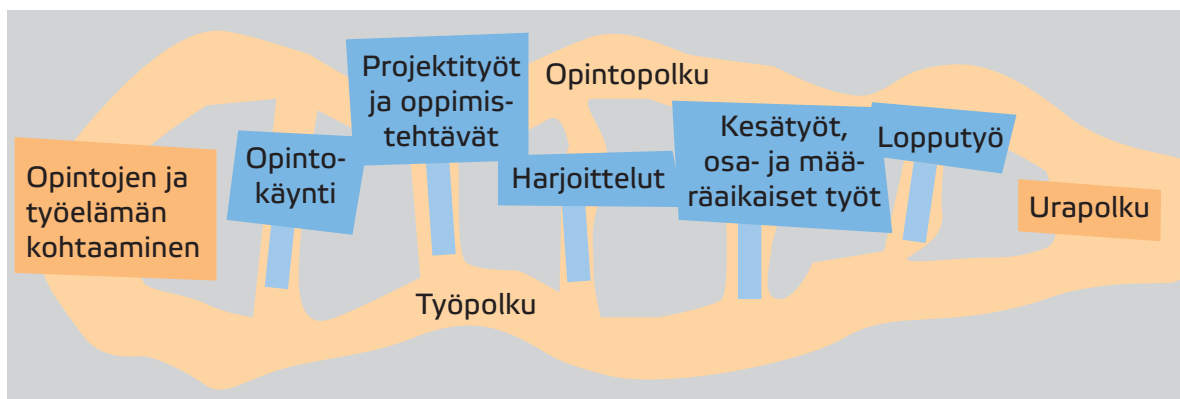
Vantaan kaupungin ja Metropolia ammattikorkeakoulun tavoitteena on ollut tiivistää kaupungin ja koulutusorganisaation välistä yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Tiiviimpi yhteistyö näyttäytyy Vantaan kaupungille ennakoina rekrytointina, jonka tavoitteena on helpottaa osaavan työvoiman rekrytointia kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Metropolialle puolestaan yhteistyö tuo mahdollisuuden helpottaa opiskelijoiden siirtymistä työelämään sekä antaa mahdollisuuden muokata opetusohjelmia vastaamaan paremmin työelämän tarpeisiin. Koulutuksen ja työelämän kohtaamisen tuomia hyötyjä eri osapuolille on analysoitu kuviossa 21. Oranssilla korostettuina ovat ne osa-alueet, jotka liittyvät erityisesti osaamisen ennakointiin.



Kuvio 21. Työelämään liittyvä oppimiskokemus (korostetut osiot liittyvät osaamisen ennakointiin)

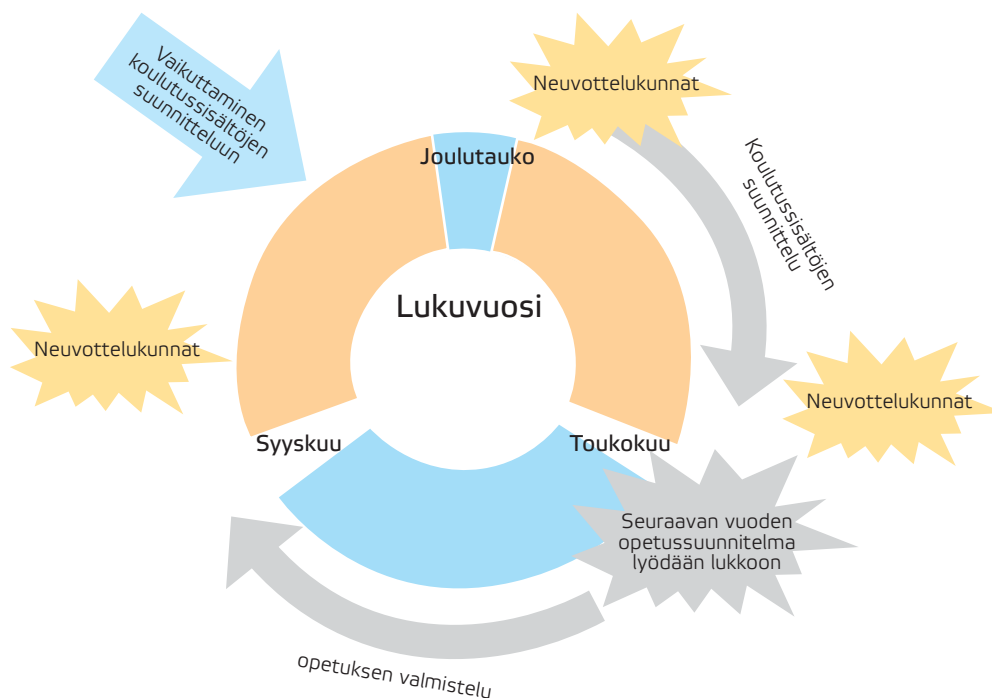
³⁶ Opinnoista Osaajaksi -hanke 2010

Kehittäessään koulutusyhteistyötä ja osaamisen ennakointia Vantaan kaupunki ja Metropolia ammattikorkeakoulu ovat käyttäneet viitekehystenä Opinnoista osaajaksi -hankkeessa kehitettyä opinto- ja työpolkumallia (kuvio 22)³⁶. Opinto- ja työpolkumallilla vahvistetaan eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja verkostoitumista, opintojen työelämäläheisyyttä ja luodaan entistä opiskelijamyönteisempi ympäristö erityisesti henkilöstön saatavuudesta kärsivillä aloilla. Opinto- ja työpolkumallissa tärkeintä on tavoitteellinen yhteistyö, suunnitelmallisuus ja opiskelijan oppimiskokemukset. Malli sisältää erilaisia yhteistyömuotoja, jotka linkittyvät opiskelijan opintoihin ja työpaikan toimintaan. Mallissa pyritään muun muassa kehittämään opiskelijoille sopivia työtehtäviä ottaen huomioon organisaation palvelutarpeet ja opetussuunnitelman osaamisvaateet. Opinto- ja työpolkumallissa yhteistyö voi liittyä esimerkiksi; palveluiden tai työkäytänteiden kehittämiseen projektitöiden, oppimistehtävien ja opinnäytetöiden muodossa, harjoitteluun, opintokäynteihin sekä osa- ja määräaikaisten työpaikkojen tarjoamiseen.



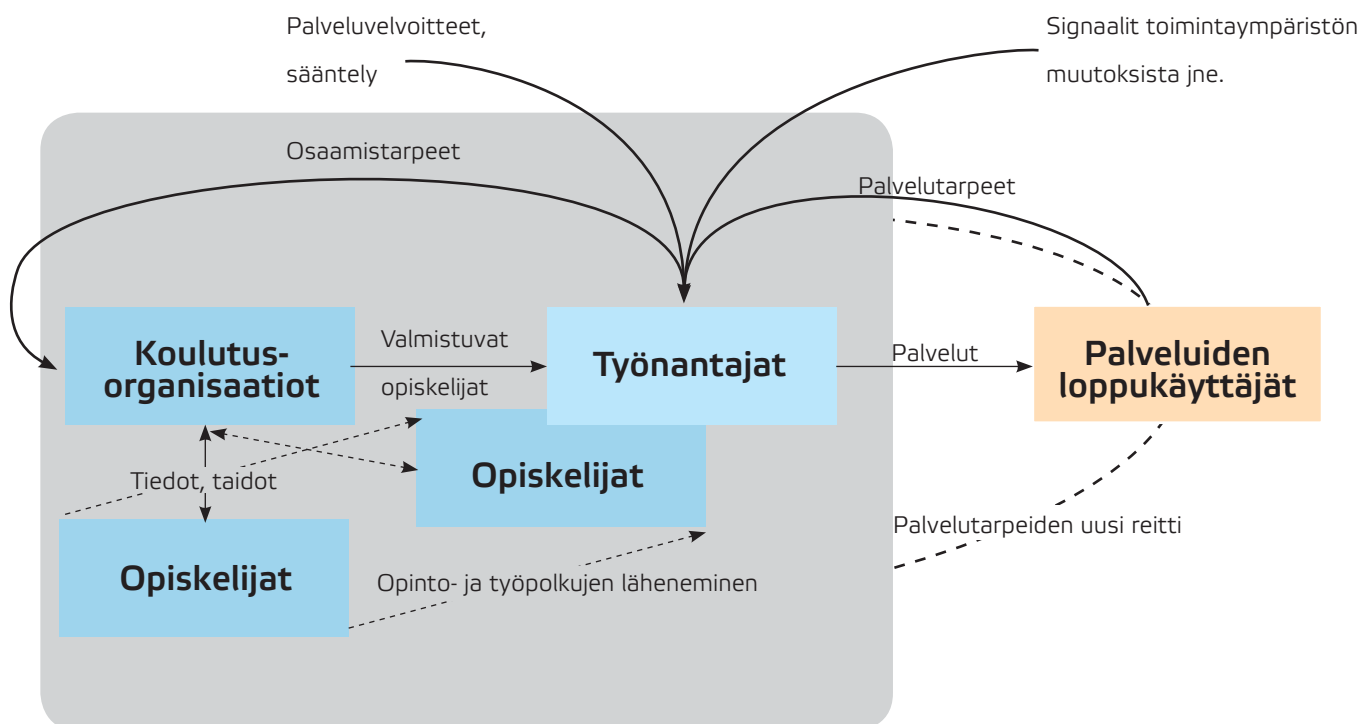
Kuvio 22. Opinto- ja työpolkumalli

Yhteistyön tuloksellisuuden kannalta on oleellista, että kunta-alan osaamistarpeista tuotettu ennakointitieto osuu koulutusorganisaation suunnittelusyklin oikeaan vaiheeseen, jolloin se vaikuttaa opetuksen suunnittelun lopputulokseen. Uusien tai muuntuvien osaamistarpeiden sisällyttäminen seuraavan lukuvuoden opetussuunnitelmiin tapahtuu opintojen vuosisuunnittelun yhteydessä syksyn ja viimeistään alkuvuoden aikana (kuvio 23). Seuraavan lukuvuoden opetuksen suunnittelua käsitellään Metropolia ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyön neuvottelukunnissa keväällä. Myös lopullinen vahvistaminen tapahtuu keväällä, minkä jälkeen opetuksen valmistelu alkaa seuraavaa syksyä varten. Suuremmat opetuksen ja tutkimuksen linjamuutokset keskustellaan ja päätetään osana strategiatyötä.



Kuvio 23. Oppilaitoksen suunnittelun vuosikello

Osaamisen ennakointi on parhaimmillaan yhteistyössä, jonka tavoitteena on parantaa opiskelijoiden osaamisen osuvuutta työelämän tarpeisiin. Tavoitetilassa liikutaan perinteisestä koulutusorganisaatio-työnantaja-asetelmasta yhteistyöhön, jossa opiskelijoiden osaamistarpeisiin liittyvät tarpeet jaetaan työnantajien ja koulutussentarjoajien kesken (kuvio 24). Yhteistyön tavoitteena on kehittää koulutuksen sisältöjä lähemmäs työmarkkinoiden tulevia tarpeita, tasoittaa opiskelijoiden tietä työelämään ja parantaa loppukäyttäjän palvelukokemusta.



Kuvio 24. Osaamisen ennakointi koulutusyhteistyössä

5. Yleistetty malli osaamisen ennakointiin

5.1 Osaamisen ennakoinnin prosessimalli

Pilottityön ja teoriakirjallisuuden pohjalta asiantuntijakonsultti Kalle A. Piirainen on luonnostellut kunta-alalle osaamisen ennakoinnin prosessimallin, jossa ennakointi- ja sidosryhmäprosessit kulkevat rinnakkain (kuvio 25). Ennakointimalli seuraa aiemmin (ks. luku 2) esitettyä yleistä ennakoinnin viitekehystä sillä erotuksella, että prosessin alussa tehtävää tavoitteiden ja odotusten purkamista on tarkoituksellisesti korostettu. Malli on laadittu ennakointiprosessin toteutumisesta vastaavan ydinryhmän näkökulmasta, joten siinä korostuvat ennakointi-prosessin elementit.

Mallissa on tarkoituksella erotettu ennakoinnin sisältöprosessi ja sidosryhmätyö, koska sidosryhmien huomioiminen on keskeinen edellytys onnistuneelle ennakoinnille ja vaikuttamiselle. Lähtökohtana ennakointiprosessille on yhdessä sidosryhmien kanssa muodostettu yhteinen näkemys siitä, mitä tietoa tulevaisuudesta tarvitaan, millä aikataululla edetään ja kenen työtä prosessi ja tulokset palvelevat. Varsinaisen ennakointityön (kuviossa ennakointiprosessi) läpi viemisestä vastaa prosessin ydinryhmä. Ennakointiin osallistuville sidosryhmien edustajille puolestaan työpajatyöskentely (kuviossa sidosryhmäprosessi) on keskeisin kosketuspinta ennakointityöhön.

Seuraavassa on kerrottu yksityiskohtaisemmin osaamisen ennakoinnin prosessimallin etenemisen vaiheista:

1. Aloitustyöpaja

Ennakointiprosessi alkaa organisaation toimintaympäristön analyysillä (kts. Helsingin kaupungin malli, luku 4.4.1). Tämän jälkeen aloitustyöpajassa puretaan odotuksia ja määritellään tavoitteet ennakointiprosessille yhdessä sidosryhmien kanssa. Näiden tavoitteiden pohjalta nousevat tarkemmat rajaukset ja tutkimuskysymykset ennakointiin.

2. Aineiston käsittely

Prosessin ydinryhmä kerää ja työstää aiheeseen liittyvää aineistoa omasta organisaatiosta, toimintaympäristön keskeisistä muutosvoimista, heikoista signaaleista jne. Aineistoa voidaan kerätä mm. kyselyillä, seminaareilla, työpajoilla tai oman organisaation seuranta-aineistosta. Toisessa sidosryhmätyöpajassa aineisto käydään läpi, reflektoidaan ja validoidaan.

3. Analyysi & Tulkinta & Osaamistarpeiden ennakointi

Sovelletaan valittua ennakointimenetelmää/ennakointimenetelmiä kerätyn aineiston työstämiseen. Kartoitetaan mahdollisia tulevaisuuskuvia, joiden pohjalta kartoitetaan tulevia osaamistarpeita. Tuotetut alustavat osaamistarpeet reflektoidaan ja validoidaan kolmannessa sidosryhmätyöpajassa. Pohditaan mahdollinen lisäselvityksen tarve. Tarpeen mukaan on mahdollista pitää kolmas sidosryhmätyöpaja jo aiemmin, analysointi- ja ennakointiprosessin puolivälissä.

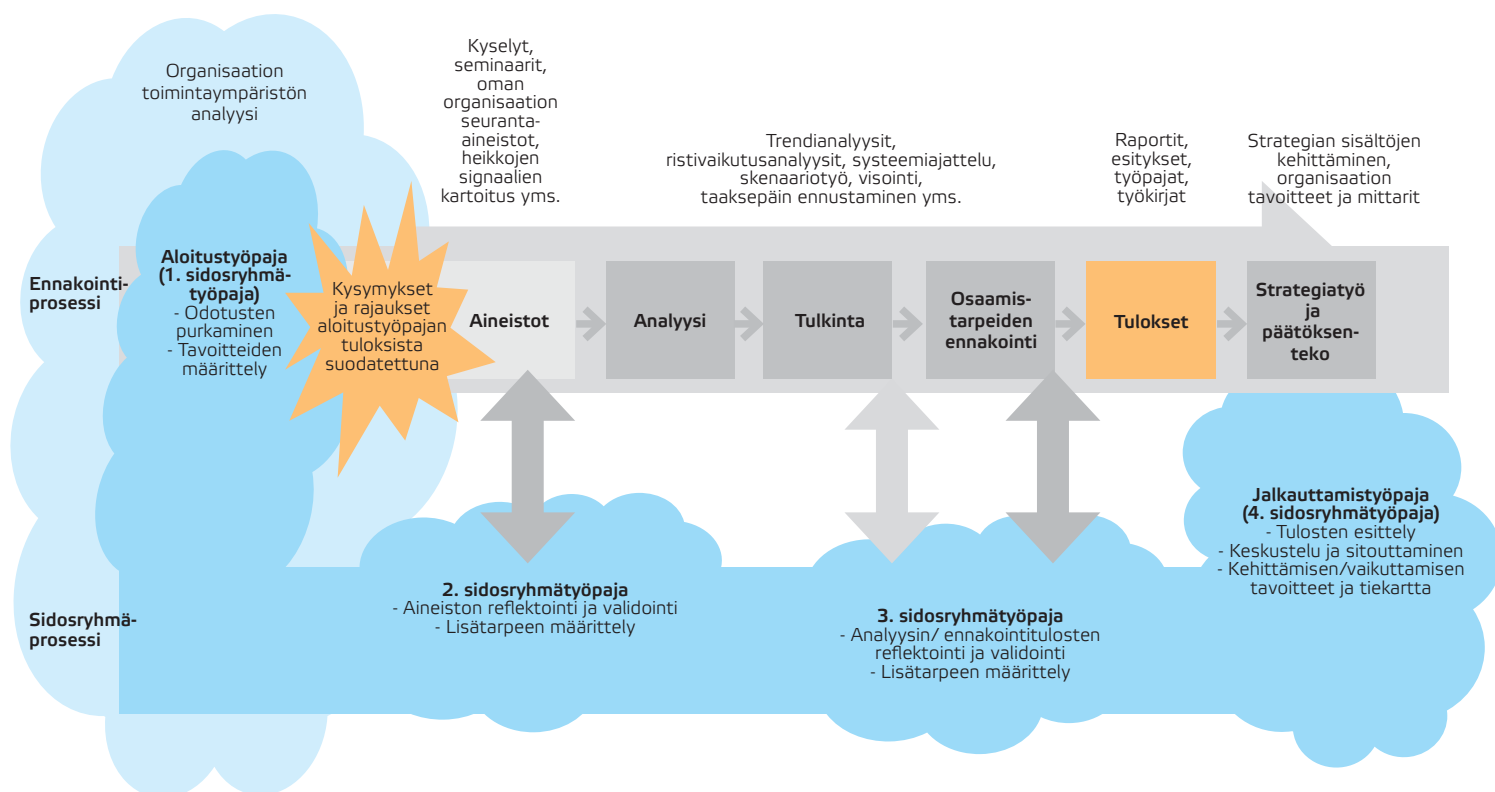
4. Tulokset ja niiden jalkauttaminen

Lopulliset tulokset muokataan raportoitavaan muotoon kolmannen sidosryhmätyöpajan jälkeen. Lopulliset tulokset esitellään jalkauttamistyöpajassa laajennetuille sidosryhmille. Analysoidaan mitä toimia tulevaisuuden osaamistarpeet aiheuttavat. Pohditaan jatkotoimia, miten tulokset ja toimet saadaan käytäntöön (esim. vaikuttamisen tiekartta).

5. Strategiatyö ja päätöksenteko

Ennakointityön tulokset sisällytetään organisaation strategiaan ja päätöksentekoon.

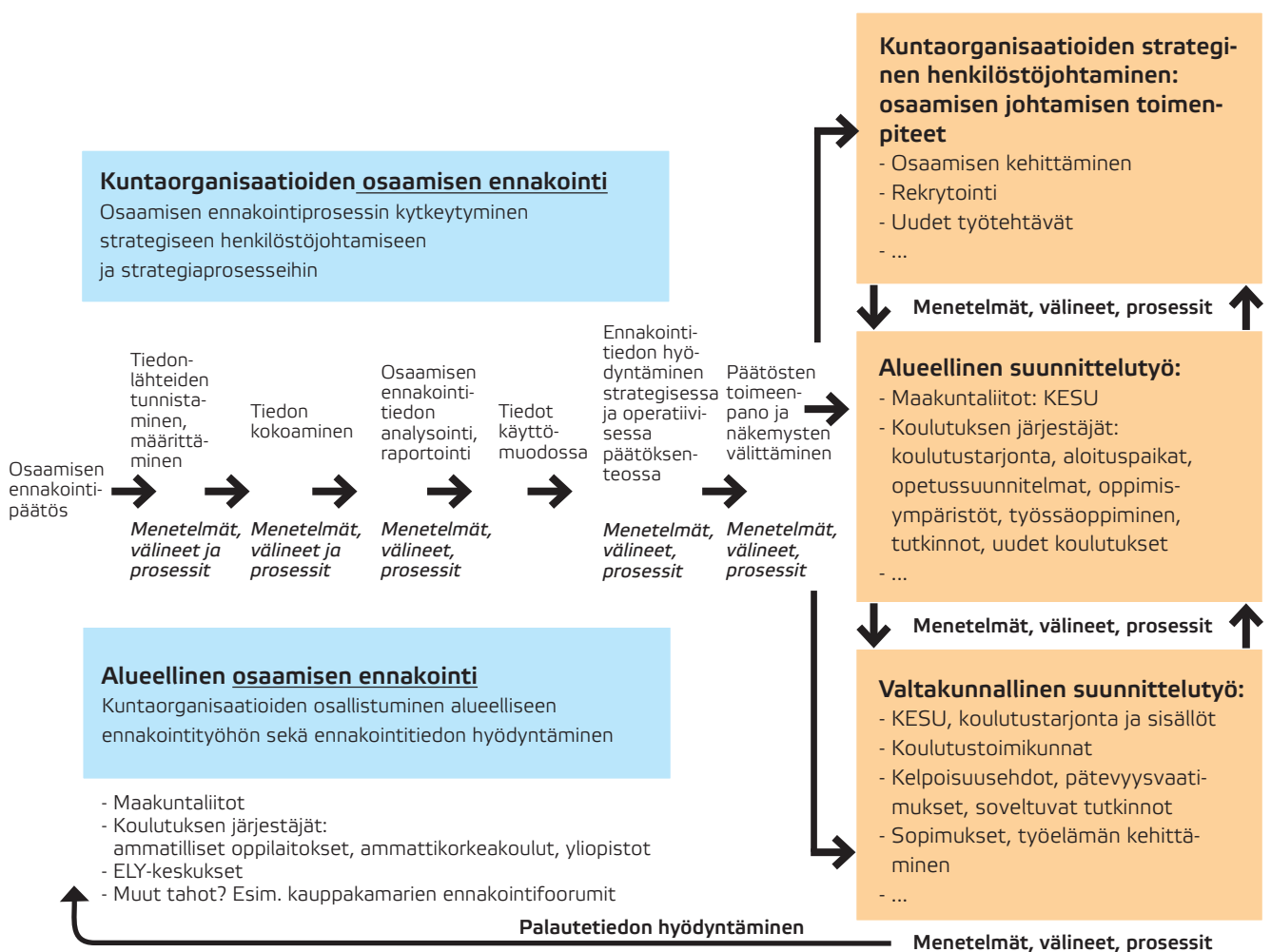
³⁷ Perustuen Voros 2003; Kortelainen 2011; Kortelainen ym. 2011



Kuvio 25. Osaamisen ennakoinnin prosessimalli³⁷

5.2 Osaamisen ennakointi osana suunnittelutyötä

Osaamisen ennakointi tuottaa tietoa monitasoiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon (kuvio 26) ja sijoittuu osaksi laajempaa yhteiskunnallista päätöksenteon kenttää. Ennakointiprosessi tuottaa tietoa osaamistarpeista organisaatiotason, aluetason ja valtakunnallisen tason suunnitteluun. Kunta-alan organisaatioiden ennakointi *kuntaorganisaation sisäisenä osaamisen ennakointina* tuottaa tietoa ensisijaisesti kuntaorganisaation strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja auttaa kohdentamaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä siten, että ne tulevat organisaation strategian toteuttamista. *Alueellisessa osaamisen ennakoinnissa* tarkastellaan laajemmin oman alueen osaamistarpeita. Alueelliseen ennakointiin osallistuminen varmistaa kunta-alan organisaatioiden näkemyksen ja osaamistarpeiden välittymisen osaksi alueellista ja valtakunnallista suunnittelua ja päätöksentekoa niin koulutussuunnittelun kuin aluekehittämisen osalta.



Kuvio 26. Osaamisen ennakoinnilla tuotetaan tietoa päätöksentekoon

1. Kuntatasolla:

Ennakointiprosessi tuottaa tietoa osaamistarpeista kuntaorganisaation omaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen, mm. osaamisen johtamisen toimenpiteisiin kuten ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, uusiin työtehtäviin ja rekrytointiin.

2. Aluetasolla:

Ennakointiprosessi tuottaa tietoa kuntien ja yritysten osaamistarpeista alueen koulutusorganisaatioiden koulutussuunnitteluun sekä alueellisten toimijoiden (mm. maakuntaliitto, koulutuksen järjestäjät) kautta välitettäväksi valtakunnallisen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (KESU) laadintaan.

3. Valtakunnan tasolla:

Ennakointiprosessi tuottaa tietoa kuntien osaamistarpeista mm. valtakunnalliseen KESU -prosessiin, koulutustoimikuntatyöhön, kelpoisuusehtojen ja pätevyysvaatimusten suunnitteluun, työelämän kehittämistoimiin jne.

Seuraavassa luvussa (luku 6) on käsitelty yksityiskohtaisemmin osaamisen ennakkoinnin tuottaman tiedon hyödyntämistä kunnallisen, alueellisen ja valtakunnallisen tason suunnittelutyössä. On tärkeä muistaa, että ennakointiprosessi itsessään on myös yhteisen oppimisen prosessi, joka kehittyy jatkuvasti. Siksi prosessin kehittämisessä kannattaa hyödyntää palautetietoa, jota itse ennakointiprosessista ja sen tuloksista saadaan.

5.3 Ennakointiprosessin toteuttamisesta käytännössä

Ennakointiprosessin toteutuksen aloitusvaiheessa kannattaa sopia selkeästi käytännön järjestelyihin ja aineiston valmisteluun liittyvistä vastuun jaoista: kuka on vastuussa prosessin toteutuksesta missäkin vaiheessa ja mitä itse kultakin toteuttajalta odotetaan. Ennakointiprosessin tarkempi organisointi ja työnjako eri yksiköiden välillä sovitaan organisaation ominaisuuksien ja ihmisten osaamisen ja motivaation puitteissa. Yleisenä suosituksena voidaan esittää, että prosessiin kannattaa ottaa mukaan organisaation strategiseen ja henkilöstösuunnitteluun osallistuvia tahoja, jotka käyttävät ja tuottavat tietoa osaamis- ja henkilöstötarpeesta. Verkostomaisen ennakkoinnin toteutuksessa ennakointiprosessin hallinnan kannalta on keskeistä, että prosessilla on selkeä omistaja ja ydinryhmä, jotka pitävät huolta työvaiheiden etenemisestä ja toimivat laadunvarmentajana.

Ennakkoinnin ja sidosryhmätyön onnistumisen kannalta on ratkaisevaa muodostaa konsensus tavoitteista ja huomioida sidosryhmien asiantuntemus läpi koko prosessin. Sidoryhmien sitoutuminen tuloksiin on vahvempaa, jos he kokevat päässeensä osallistumaan sisällön tuottamiseen. Eri sidoryhmien toiveet, tavoitteet ja odotukset ennakkoinnista puretaan auki prosessin aloittavassa aloitustyöpajassa. Tyypillisesti tässä vaiheessa tulee esiin monia erilaisia, ristiriitaisiakin, tavoitteita ja odotuksia johtuen sidoryhmien erilaisista intresseistä. Tavoitteet kannattaa priorisoida ennakkoinnin ydinkysymysten ja keskeisten tietotarpeiden mukaan, jotta ennakointiprojekti pysyy hallinnassa ja saavuttaa tavoitteensa.

Ennakkoinnin tulosten esittäminen ja kytkeminen päätöksentekoon voi tapahtua joko viestinnän keinoin tai kytkemällä ennakointiprosessi organisaation normaaleihin suunnitteluprosesseihin. Viestinnällä vaikuttaminen sopii ensisijaisesti ulkoisten sidoryhmien kanssa työskentelyyn sekä organisaation sisäiseen käyttöön kertaluontoisissa ennakointihankkeissa.

Huolimatta ennakkoinnin tuomista mahdollisuuksista organisaation kehittämiseen ennakointi saattaa kohdata ennakoluuloja organisaation sisällä. Ennakkoinnin haasteet niin omassa organisaatiossa kuin sidoryhmäorganisaatioissa liittyvät usein ennakointitulosten saattamiseen strategisen johtamisen piiriin sekä ylimmän johdon sitouttamiseen ennakointiin. Johdon sitoutumisella on tärkeä merkitys erityisesti prosessin loppupuolella kun päästään ennakkoinnin tuloksiin, jolloin tarvitaan halukkuutta ja resursseja muutostoiimiin. Haasteena on usein myös ennakointitiedon vieminen käytäntöön henkilöstösuunnittelussa sekä linjajohdossa esim. yksittäisten rekrytointien kohdalla.

Esittämällä alusta alkaen ennakkoinnin organisaatiolle luomat mahdollisuudet selkeästi ja läpinäkyvästi vähennetään ennakointiin kohdistuvia ennakkoluuloja. Myös eri osapuolten näkemysten kuuntelu ja huomioiminen luo yhteisymmärrystä tavoitteista ja sitouttaa eri osapuolia mukaan ennakointiin. Joissain tapauksissa ratkaisuna ennakkoluuloihin on ollut organisaation valmennus ennakointiin ja ennakkoinnin kytkeminen olemassa oleviin suunnitteluprosesseihin³⁸. Ennakkoinnin merkitys organisaation sisällä avautuu seuraavasta Päijät-Hämeen pilotin ennakointiprosessin suunnitteluvaiheesta rakennetusta vaikuttavuusmallista (kuvio 27). Vastaavan mallin luominen yhteistyössä tiedon tuottajien ja käyttäjien kanssa lisää yhteisymmärrystä ja sitouttaa osapuolia prosessiin.



Kuvio 27. Osaamisen ennakkoinnin vaikuttavuusmalli³⁹

³⁸ Voros 2003

³⁹ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - Päijät-Hämeen pilottiraportti 2013

5.4 Ennakointimenetelmien valinta

Osaamisen ennakointiin voidaan soveltaa samoja ennakkoinnin menetelmiä kuin muuhunkin ennakointiin. Ennakointimenetelmän valinta ohjaa koko ennakointiprosessia, tarvittavia aineistoja sekä määrittää osaltaan tulosten muodon. Tarpeen mukaan ennakointiprosessin eri vaiheissa voidaan soveltaa eri menetelmiä ja viitekehyksiä tukemaan toisiaan. Onkin tutkittu, että keskimääräisessä ennakointihankkeessa käytetään noin viittä eri menetelmää. Niin kutsutussa Popperin timantissa (kuvio 28) on otettu esiin tavallisimpia menetelmiä ja jaoteltu ne ominaisuuksiensa mukaan sillä perusteella, miten ne korostavat ihmisten välistä kanssakäymistä ja osallistamista, luovuutta, aineistolähtöistä analyttisyyttä ja asiantuntijuutta⁴⁰.



Kuvio 28. Ennakointimenetelmiä jaoteltuna ominaisuuksien mukaan⁴¹

Popperin timanttia voi ajatella ennakkoinnin menetelmäympyränä, josta valitaan joukko menetelmiä, niin, että lopputuloksissa luovuus ja osallistaminen ovat tasapainossa asiantuntemuksen ja aineiston käytön kanssa. Karkeasti voidaan ajatella, että jos ennakkoinnin tavoite on viestiä organisaation tavoitteita ja rakentaa yhteistä kuvaa tulevaisuudesta ja organisaation tarkoituksesta, tuolloin luovuus ja osallistavuus korostuvat. Sen sijaan, kun halutaan rakentaa harhaton kuva mahdollisista tulevaisuuden kehityksistä, aineistolähtöiset, analyttiset ja asiantuntijuuteen perustuvat menetelmät ovat vahvoilla. Menetelmien tarkempia kuvauksia löytyy alan kirjallisuudesta, esim. UNU Millennium -projektin menetelmäoppaasta⁴².

⁴⁰ Popper 2008

⁴¹ Muokattu Popper 2008

⁴² Glenn & Gordon 2009

6. Uudistuviin osaamistarpeisiin vastaaminen

6.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Ennakointiprosessissa esille tuleviin osaamistarpeisiin vastataan paitsi uusilla rekrytoinneilla, myös ja ennen kaikkea olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämällä ja uudelleenkouluttamisella. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on kunta-organisaatioissa vakiintunutta toimintaa, jolla varmistetaan, että henkilöstön osaaminen kohtaa muuttuvien kuntaorganisaatioiden muuttuvat osaamistarpeet. Osaamisen kehittäminen on taloudellisesti tuloksellista ja inhimillisesti arvokasta toimintaa, joka tähtää samalla myös palvelujen laadun ja tuloksellisuuden paranemiseen. Työntekijän näkökulmasta osaamisen uudistaminen on mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja työkyvyn säilyttämiseen muuttuvissa työolosuhteissa läpi koko työuran. Osaamisen kehittäminen on myös jokaisen velvollisuus töistä suoriutumiseksi muuttuneiden osaamisvaatimusten edellyttämällä tavalla. Osaamisen kehittäminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä: työntekijöitä, esimiehiä ja ylintä johtoa⁴³.

Palvelutarpeiden muutosten, rakenteellisten uudistusten ja taloustilanteen heikkenemisen seurauksena on kunta-alan organisaatioissa mahdollista, ettei henkilölle pystytä enää tarjoamaan hänen aiempien työtehtävien kaltaista työtä. Koska kunnalliset organisaatiot ovat monialaisia toimijoita, työtä saattaa kuitenkin löytyä uudessa yksikössä tai toisissa tehtävissä. Tällöin voidaan olla tilanteessa, joka edellyttää kouluttautumista kokonaan tai osittain uuteen ammattiin. Näiden tilanteiden vaatima täydennys-, jatko- ja uudelleenkouluttautumisen mahdollistaminen edellyttää saumatonta yhteistyötä koulutus- ja kunta-alan organisaatioiden välillä⁴⁴.

Tulevaisuuden haasteet edellyttävät kuntaorganisaatioissa osaamisen kehittämisen käytäntöjen hiomista sen varmistamiseksi, että osaamistarpeet ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen saadaan kohtaamaan toisensa. Tähän kannustaa myös *Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä*⁴⁵. Lain tavoitteena on edistää osaamisen kehittämistä organisaation palvelu- ja liiketoiminnan tarpeista lähtien, edistää muutostilanteisiin varautumista, työurien pidentymistä sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn paranemista. Tavoitteena on myös edistää osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta, sillä taloudellisen tuen saaminen edellyttää koulutussuunnitelman laadintaa ja sen mukaista osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittämisen tarpeita kartoitettaessa ja koulutussuunnitelmia laadittaessa on tämän hankkeen ja aiempien selvitysten valossa substanssi- ja ammattialakohtaisten näkökulmien lisäksi huomioitava muut osaamistarpeet (esim. T-osaaminen, asiakaspalvelun ja muun palvelutoiminnan muutokset ja tarpeet). Eri näkökulmien laajemmalla huomioimisella varmistetaan henkilöstön laaja-alainen osaaminen tulevaisuuden palvelutarpeita ajatellen.

⁴³ KT Kuntatyönantajien ja pääsopijajärjestöjen tietoisuus (luonnos) 2013

⁴⁴ KT Kuntatyönantajien ja pääsopijajärjestöjen tietoisuus (luonnos) 2013

⁴⁵ KT Kuntatyönantajat 2013a

6.2 Koulutussuunnittelu

Pidemmillä tähtäimellä kunta-alan osaamistarpeisiin vastataan kehittämällä koulutusorganisaatioista valmistuvien nuorten tutkintoja vastaamaan entistä paremmin kuntaorganisaatioiden osaamistarpeisiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että kunta-alan osaamistarpeet tulevat kuulluiksi valtakunnallisessa ja alueellisessa koulutussuunnittelussa, sillä tätä kautta koulutusorganisaatiot pystyvät huomioimaan kunta-alan osaamistarpeet opintosuunnitelmien sisältöjen suunnittelussa. Seuraavissa alaluvuissa on avattu suomalaista koulutuksen ennakointi- ja suunnittelujärjestelmää.

6.2.1 Koulutustarpeiden määrällinen ennakointi

Määrällisestä opiskelijapaikkojen jakautumisesta Suomessa päättää Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). OKM ohjaa aloituspaikkojen jakautumista osana Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa (KESU), joka laaditaan neljän vuoden välein. KESU:ssa määritetään paitsi koulutuksen keskeiset määrälliset myös rakenteelliset ja laadulliset linjaukset. Korkeakoulujen osalta koulutustarjonnan mitoittamisesta sovitaan tarkemmin kolmivuotisissa tulos- ja tavoitesopimuksissa. Ammattikorkeakoulujen tavoitesopimuksissa sovitaan aloituspaikoista koulutusaloittain ja yliopistojen tulosopimuksissa sovitaan tutkintotavoitteista tieteenaloittain ja uusien opiskelijoiden tavoitteellisesta kokonaismäärästä. Ammatillisen koulutuksen järjestämisluvissa päätetään ammatillisen koulutuksen enimmäisopiskelijamäärästä, jonka rajoissa koulutuksen järjestäjät päättävät koulutustarjonnasta omalla toimialallaan⁴⁶.

Opetushallitus ennakoii opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa valtakunnallisia määrällisiä pitkän aikavälin työvoima- ja koulutustarpeita. Alueellisella tasolla maakuntaliitoilla on lakisääteinen velvollisuus vastata oman alueensa pitkän ja keskipitkän aikavälin koulutustarpeiden ennakkoinnin yhteensovittamisesta sekä alueellisten koulutustavoitteiden valmistelusta osana koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnittelua. Lisäksi maakunnan liitto vastaa ennakkoinnin yhteensovittamisesta maakunnassa, sekä arvioi ja seuraa maakunnan ja sen osien kehitystä⁴⁷. ELY-keskukset tukevat maakuntaliittojen ennakointityötä sekä tekevät lyhyen aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointia alueellaan⁴⁸. Myös koulutusorganisaatiot (ammatillisen koulutuksen tarjoajat, ammattikorkeakoulut, yliopistot) ennakoivat määrällisiä ja laadullisia osaamistarpeita koulutussuunnittelunsa tueksi yhteistyössä työelämän kanssa mm. neuvottelukuntien kautta.

6.2.2 Laadullisten osaamistarpeiden ennakointi

Osaamistarpeiden ennakointi eroaa koulutustarpeiden ennakkoinnista siten, että osaamistarpeiden ennakointi tuottaa tuloksia pääosin laadullisessa, sanallisessa muodossa, kun taas koulutustarpeiden ennakkoinnin tulokset ovat yleensä kvantifioituja, numeerisessa muodossa ilmaistavia. Osaamistarpeiden ennakointi tuottaa laadullisia osaamiskuvauksia: tietoa tulevaisuuden työelämässä tarvittavasta osaamisesta sekä muutoksista mm. työtehtävissä, työmenetelmissä ja työolosuhteissa. Osaamistarpeiden ennakkoinnin tarkoituksena on koota tietoa tutkintojen, koulutusohjelmien ja opetussuunnitelmien perusteiden sekä opetuksen sisältöjen kehittämiseen⁴⁹.

⁴⁶ Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013

⁴⁷ Laki alueiden kehittämisestä 1651/2009,§10

⁴⁸ Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011b

⁴⁹ Opetushallitus 2013c

Päävastuu koulutuksen laadullisesta kehittämisestä Suomessa on Opetushallituksella Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa sekä koulutusorganisaatioilla itsellään. Laadullisten osaamistarpeiden ennakkoinnilla ei kuitenkaan ole ollut yhtä vakiintunutta asemaa Opetushallituksen ennakoitotoiminnassa kuin työvoima- ja koulutustarpeiden määrällisellä ennakkoinnilla on ollut jo vuosia. Vuosien 2008–2012 aikana Opetushallitus on kuitenkin kehittänyt *Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi* (VOSE) -projektissa valtakunnallista prosessimallia osaamistarpeiden ennakointiin. Projektin päätyttyä kyseinen toiminta on vakiintumassa osaksi Opetushallituksen pysyvää ennakoitotoimintaa. VOSE -hankkeen toteuttamisen lisäksi Opetushallitus on rahoittanut lukuisia osaamisen ennakkoinnin hankkeita ESR-rahoituksella⁵⁰.

VOSE -mallin tuottamaa tietoa on tarkoitus hyödyntää mm. tutkintojen perusteiden, opetussuunnitelmien sisältöjen sekä tutkintorakenteiden kehittämisessä. Ennakointimallilla on pyritty vastaamaan erityisesti opetushallinnon, ammatillisen koulutuksen järjestäjien, oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen tarpeisiin saada ajantasaista tietoa muuttuvista työelämän osaamistarpeista. Projektin aikana ennakoitumallia kokeiltiin ja kehitettiin kolmessa pilotissa: kiinteistö- ja rakennusallalla, päivähoitossa sekä matkailu- ja ravitsemisallalla⁵¹.

VOSE -ennakkoinnin prosessimallia on esitetty käytettäväksi jatkossa myös valtakunnallisten eri alojen koulutustoimikuntien ennakoitutyössä. Koulutustoimikuntajärjestelmä toimii koulutuksen laadullisen ennakkoinnin asiantuntijaosana Opetushallituksen koordinoinnin alaisuudessa. Koulutustoimikuntien jäsenet valitaan työmarkkinajärjestöjen esitysten pohjalta, esimerkiksi KT Kuntatyönantajat esittää kunta-alan asiantuntijaedustajat koulutustoimikuntiin. Yksi koulutustoimikuntien keskeinen tehtävä on osaamistarpeiden ennakointi.

6.3 Koulutusorganisaatiot osaamistarvetiedon hyödyntäjinä

Koulutusorganisaatiot ovat keskeisiä kunta-alan osaamisen ennakkoinnin tulosten käytäntöön saattajia. Osaamisen ennakoituprosessi voi tuoda esiin uusia radikaalejakin osaamistarpeita, jolloin joudutaan miettimään millaisella koulutuksella osaamistarpeeseen pystytään vastaamaan. Tämä saattaa johtaa tarpeeseen muokata tai yhdistellä koulutusten sisältöjä tai luoda kokonaan uusia koulutuksia. Oppilaitosyhteistyö onkin ensisijainen tapa vaikuttaa opetussuunnitelmien sisältöön, minkä vuoksi kuntien on tärkeää ottaa oppilaitokset jo alkuvaiheessa mukaan ennakoituprosessiin sekä osallistua aktiivisesti oppilaitosten toteuttamaan ennakoitutyöhön mm. neuvottelukuntien kautta.

Vuonna 2012 kunta-alan henkilöstöstä vajaalla puolella (47,1 %) oli perus- tai keskiasteen koulutus ja toisella puolella (52,9 %) jonkinasteinen korkeakoulututkinto. Tarkemmin kuvattuna seitsemällä prosentilla henkilöstöstä oli perusasteen koulutus, 40,1 prosentilla keskiasteen koulutus, 16,8 prosentilla alimman korkea-asteen koulutus (esim. sairaanhoitaja, tekniikko, merkonomi), 16,5 prosentilla alempi korkeakoulututkinto, 18,3 prosentilla ylempi korkeakoulututkinto ja 1,3 prosentilla tutkijakoulutus⁵². Kunta-alan henkilöstön koulutustaustan monimuotoisuuden vuoksi ammatilliset oppilaitokset, ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat kaikki kunta-alan ennakkoinnissa tärkeitä sidosryhmiä. Ammatillisella koulutuksella ja ammattikorkeakouluilla on lakisääteinen velvoite huomioida ja vastata koulutustarjonnallaan alueen elinkeinoelämän ja muun työelämän tarpeisiin⁵³. Yliopistojen roolina sen sijaan nähdään kouluttaa asiantuntijoita valtakunnallisille tai jopa globaaleille työmarkkinoille⁵⁴.

⁵⁰ Taipale-Lehto 2012; Opetushallitus 2013c

⁵¹ Opetushallitus 2013c

⁵² KT Kuntatyönantajat 2013b

⁵³ Ammattikorkeakoululaki 351/2003, §4,5

⁵⁴ Opetushallitus 2013a

Keskiasteen tutkintojen suunnittelussa ennakointitieto on keskeisessä roolissa erityisesti tutkintojen perusteiden laadintaprosessissa sekä tutkintorakenteiden uudistamisprosessin alkuvaiheessa. Keskiasteen koulutuksen valtakunnallisista tutkintojen perusteista päättää Opetushallitus, joka valmistelee ne yhteistyössä keskeisten alakohtaisten ammattijärjestöjen, koulutuksen järjestäjien, opettajien ja opiskelijoiden kanssa. Näiden päätettyjen perusteiden pohjalta jokainen keskiasteen koulutusorganisaatio laatii omat täsmennetyt opetussuunnitelmansa⁵⁵.

Ammattikorkeakoulut ja yliopistot saavat autonomiseen asemansa ansiosta itsenäisemmin päättää koulutuksen ja opetussuunnitelmien sisällöistä. Ennakointitietoa hyödynnetään monessa eri vaiheessa opetussuunnittelua sekä ammattikorkeakouluissa että yliopistoissa, mutta suunnitteluprosessit ja vastuutukset vaihtelevat korkeakoulukohtaisesti, joten on mahdotonta yleistää eritellä missä vaiheessa suunnitteluprosessia ennakointitietoa hyödynnetään⁵⁶. Lakiin kirjatun velvoitteen vuoksi voinee yleistää, että ammattikorkeakouluissa koulutusohjelmien sisällöt laaditaan yhteistyössä yritys-elämän, järjestöjen ja ammattikorkeakoulujen asiantuntijoiden kanssa. Yliopistojen opetussuunnitteluprosessit puolestaan ovat itsenäisempiä, ja niiden lähtökohdat nousevat syvemältä tiedemaailmasta eivätkä välttämättä ole sidottuina niin tiiviisti muiden toimijoiden tarpeisiin.

Työ- ja elinkeinoministeriö on selvittänyt työvoima- ja koulustarpeiden ennakkoinnin toimivuutta alueilla⁵⁷. Koulutusorganisaatiot listaavat tärkeimmiksi ennakointitiedon lähteikseen 1) ministeriöiden ja keskusvirastojen ennusteet, 2) alueellisen yhteistyön foorumit, 3) valtakunnallisen tilastotuotannon, 4) alueella toteutettavat yrityshaastattelut ja barometrit, 5) tutkimuslaitosten ja järjestöjen ennusteet. Lisäksi koulutusorganisaatiot tuottavat itse omaa ennakointitietoa mm. yhteystahojen haastatteluita, ikäluokkien kokojen seuranta, laajempia koulutusalaan liittyviä selvityksiä sekä trendiennusteita. Koulutusorganisaatioiden vastaajista peräti 40 % on tyytymättömiä ennakkoinnin alueelliseen työnjakoon, jota ei nähdä selkeänä ja toimivana. Ongelmina nähdään mm. puutteellinen vastuutus ja resursointi, projektiluontoisuus, yhteisen päämäärän puute, runsas toimijoiden määrä sekä tiedonkulun ongelmat.

Myös Opetushallitus on selvittänyt miten koulutusorganisaatiot hyödyntävät ennakointitietoa tutkintojen suunnittelussa⁵⁸. Selvityksen mukaan määrällisen ennakkoinnin aiheuttamat ennakkoluulot hidastavat laadullisenkin ennakointitiedon hyödyntämistä opetussuunnittelussa. Laadullisen ennakkoinnin tuottamalle tiedolle on kuitenkin selkeää tarvetta ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa, minkä vuoksi laadullisen ennakointitiedon erityisluontoisuutta verrattuna määrälliseen ennakointitietoon tulisikin jatkossa korostaa vahvemmin. Ennakointitietoa tulisi myös jakaa entistä laajemmin opettajakunnalle, sillä viime kädessä opettajat päättävät kurssiensa opintosisällöistä. Opettajien merkitys ennakointitiedon vastaanottajina korostuu myös siksi että työelämän uudet tarpeet edellyttävät usein muutoksia opetusmenetelmiin ja pedagogiikkaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Opetushallituksen selvityksissä käy ilmi, että ennakointitieto pitäisi saattaa tarpeeksi ymmärrettävässä muodossa tutkintojen perusteita säätelevien viranomaistahojen käyttöön. Koulutusorganisaatiot näkevät nykyisen ennakointitiedon hajanaisena ja eri lähteistä tulevan tiedon keskenään ristiriitaisena. Ennakointitieto on usein liian vaikeaselkoista, vanhentunutta ja liian yleisellä tasolla että sitä olisi mahdollista hyödyntää. Koulutuslaitokset peräänkuuluttavatkin selkeää, korkealaatuista, kohdennettua tietoa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tähän haasteeseen kunta-alan organisaatioiden on aika vastata kehittämällä omia osaamisen ennakkoinnin käytäntöjään siten, että niillä pystytään tuottamaan tarvittavaa tietoa kunta-alan osaamistarpeista koulutusorganisaatioiden käyttöön.

⁵⁵ Opetushallitus 2013a

⁵⁶ Opetushallitus 2013a

⁵⁷ Työ- ja elinkeinoministeriö 2010

⁵⁸ Opetushallitus 2013a

7. Tulevaisuuden osaamistarpeet kunta-alalla

Tähän lukuun on koottu kunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeita, jotka ovat tulleet esille pilottityöskentelyssä ja hankkeessa syksyllä 2012 toteutetussa osaamistarvekyselyssä ja asiantuntijaseminaarissa⁵⁹. Koska hankkeen lähtökohtana on ollut tarkastella ennakointia ja osaamistarpeita toimialarajat ylittävästi, ovat kootut osaamistarpeetkin geneerisiä ja kunta-alalle laajasti yleistettäviä. Ammatti- ja alakohtaisia osaamistarpeita on kartoitettu yksityiskohtaisemmin muissa selvityksissä.

Tässä hankkeessa on keskitytty kunta-alaan kokonaisuutena ja tulokset sekä syventävät että laajentavat aikaisempien, mm. luvussa 3, esiteltyjen tutkimusten tuottamaa osaamistarvetietoa. Hankkeessa kartoitetut kunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeet on luokiteltu kolmen pääteeman mukaisesti: 1) monimuotoistuvat palveluprosessit, 2) uudistuva johtaminen, 3) asiakaslähtöinen palvelukulttuuri. Voidaan ajatella, että esiin tulleet tulevaisuuden osaamistarpeet ovat läsnä jo tänä päivänä, mutta niiden merkitys tulee entisestään korostumaan kunta-alan kehityksen myötä.

Seuraavissa alaluvuissa on teemoittain käyty läpi tulevaisuuden osaamistarpeita sekä keskusteltu yleisesti kunta-alan muutoshaasteista. Yksityiskohtaisemmin hankkeessa esiin tulleet osaamistarpeet on listattu raportin liitteenä olevassa taulukossa (liite 3).

7.1 Monimuotoistuvat palveluprosessit

Tulevaisuudessa kunta-alan palveluita tuotetaan yhä monimuotoisemmalla toimijakokonaisuudella, minkä vuoksi monimutkaisten palveluprosessien hallintaan ja niissä toimimiseen liittyvä osaaminen korostuvat tulevaisuuden osaamistarpeina. Nämä tarpeet on luokiteltu viiteen kategoriaan:

1. Kokonaisuuksien hallinta
2. Soveltamiskyky
3. Vuorovaikutus- ja verkosto-osaaminen
4. Hankintaosaaminen
5. Ihmis- ja asiakasymmärrys

Kokonaisuuksien hallinta muodostuu entistäkin tärkeämmäksi taidoksi monimuotoistuvassa, verkostomaisessa toimintakentässä. Kokonaisuuden muodostamisen taito, oman roolin ymmärtäminen organisaatiossa ja koko organisaation toimintamallin tuntemus ovat keskeisiä elementtejä kokonaisuuksien hallinnassa. Lisäksi tarvitaan kokonaisuuskemystä eri toimijoiden rooleista ja vastuista palvelutuottajien verkostossa sekä kykyä ottaa vastuu rajapintojen toimivuudesta. Myös muutoshalukkuutta, ennakkoluulottomuutta ja käytännönläheistä otetta palveluiden järjestämisessä tarvitaan.

Soveltamiskyky on tarpeellinen taito nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Erityisesti tullaan tarvitsemaan poikkialueellista ajattelua ja soveltamiskykyä. Tarvitaan kykyä toimialarajat, myös julkinen-yksityinen-ajan, ylittävään oppimiseen sekä taitoa tunnistaa, soveltaa ja levittää parhaita käytäntöjä. Myös erilaisten toimintalogiikoiden tuntemus ja toimintamenetelmien hallinta sekä prosessijohtaminen ja prosessien hallinta ovat tulevaisuuden osaamistarpeita.

Vuorovaikutus- ja verkosto-osaaminen on yksi keskeisimmistä tulevaisuuden osaamistarpeista, koska yhä suurempi osa toiminnasta toteutuu erilaisissa palveluverkostoissa. Verkosto-osaamisen ytimessä ovat vuorovaikutustaidot: yhteistyö- ja neuvottelutaidot sekä vaikuttavuuden johtamisen osaaminen. Lisäksi tarvitaan verkostojen hallintataitoa, kykyä jakaa ja hankkia tietoa sekä kykyä delegoida ja osallistaa. Verkosto-osaaminen edellyttää myös erilaisten tarpeiden ja hyötyjen ymmärtämistä sekä monimuotoisuuden ja erilaisten ryhmien (ml. vapaaehtoistoiminta) tehokkaampaa hyödyntämistä.

⁵⁹ Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Kunta-alan osaamistarpeet -raportti 2012

Hankintaosaamisen osaamistarpeina korostuvat juridinen ja taloudellinen osaaminen. Monimuotoistuvien palveluprosessien kentällä tarvitaan nykyistä enemmän hankintaprosessin hallintaan liittyvää osaamista kuten juridiikan tuntemusta, sopimusosaamista, vaatimusmäärittelyiden hallintaa ja oston organisoimisen tuntemusta. Myös vahvaa taloudellista osaamista tarvitaan, esimerkiksi kustannusvaikutusten arviointitaitoa sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden hallintaa.

Ihmis- ja asiakasymmärryksen kannalta keskeisinä osaamistarpeina nähdään arvostava vuorovaikutus, dialogisuus sekä kyky viestintään ja vuorovaikutukseen erilaisten sidos- ja intressiryhmien kanssa. Myös kykyä haastaa rakentavasti ja arvostavasti tarvitaan, samoin kuin kykyä toimia päättäjien ja luottamushenkilöiden kanssa. Asiakaspalvelujen kehittämisessä korostuvat asiakkaiden vahvempi osallistaminen sekä asiakkaan omatoimisuuden ja vastuullisuuden vahvistaminen.

7.2 Uudistuva johtaminen

Johtamisen uudistuminen edellyttää johtamistehtävissä toimivilta kykyä oman johtajuuden ja organisaation johtamiskulttuurin uudistamiseen, taitoa itsensä johtamiseen ja näkemyksellistä, innostavaa ja valtauttavaa johtamisotetta. Monimuotoistuvien palveluprosessien ja monitoimijaisten verkostojen toimintakulttuurissa myös johtamisen taitokenttä monipuolistuu vahvasta substanssiasiantuntemuksesta yhä monimuotoisempaan suuntaan. Monitoimijaisessa verkostossa vastuu arjen sujumisesta edellyttää johtamiselta entistä tietoisempää strategisuutta, innovatiivisuutta sekä kykyä erilaisten osaamisten hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Johtamisaosaamisen uudistumiseen liittyvät osaamistarpeet on luokiteltu viiteen kategoriaan:

1. Merkityksen luominen
2. Läsnäolon voima
3. Verkosto-osaaminen
4. Strategiaosaaminen
5. Ihmisosaaminen

Merkityksen luominen on kokoava teema johdon osaamistarpeille, jotka liittyvät työn merkityksen ja mielekkyyden vahvistamiseen. Työltä haetaan entistä enemmän merkitystä ja innostusta, ja johdon rooli näiden mahdollistamisessa on merkittävä. Tulevaisuuden osaamistarpeita tulevatkin olemaan valmentava ja innostava johtamistaito sekä työn suunnan ja merkityksen johtaminen.

Läsnäolon voima on teema, joka korostaa johdon läsnäolon merkitystä työyhteisössä. Johtajalta odotetaan läsnäoloa ja yhteisöllisyyden johtamista. Läsnäoloon liittyvinä osaamistarpeina nähdään vuorovaikutus ja välittömyys, kiinnostus tiimin jäsenten työhön, tiimin jäsenten oivallusten huomioiminen, tiimin jäsenten osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen, konfliktien ehkäisy ja selvittäminen sekä johdonmukainen palautteen ja kiitosten antaminen.

Verkosto-osaaminen on keskeinen osaamistarve myös johtamisen näkökulmasta. Verkostoissa toimimiseen tarvitaan hallinto-, toimiala- ja ammattikuntarajat ylittävää näkemystä, ymmärrystä ja johtamistaitoa. Johtamisen osaamistarpeena korostuu myös taito luoda suhteita ja kumppanuuksia (ns. sillanrakennusosaaminen) sekä näiden suhteiden ylläpitotaidot. Muutoin verkosto-osaamisen tarpeet ovat samoja kuin luvussa 7.1.

Strategiaosaamisen saralla johtamisessa tulee korostumaan kyky johtaa pitkäjänteisesti ja visionäärisesti lyhytnäköisessä maailmassa. Myös ennakoiva ajattelu, ennakointiosaaminen, vahva näkemyksellisyys ja suunnan näyttäminen, taito houkuttaa ideoita ja ajatuksia esiin, rohkeus ja realismi sekä kehittämis- ja uudistamisaosaaminen ovat tulevaisuuden osaamistarpeita.

Ihmisaosaamisen saralla johtamisen osaamistarpeet keskittyvät erilaisten ihmisten huomioimiseen ja erilaisten osaamisten parempaan hyödyntämiseen. Tarvitaan muun muassa osaamisen johtamisen ja tietojohdamisen taitoja, joustavuutta, valmennus- ja fasilitointiosaamista sekä luovuutta, rohkeutta ja visiojohtajuutta.

7.3 Asiakslähtöinen palvelukulttuuri

Asiakaspalvelun keskiöön halutaan kuntapalveluissakin nostaa asiakas, kuntalainen. Palvelu tuotetaan asiakasta varten, ei organisaatiota tai esimiestä varten. Palvelukulttuurin uudistaminen edellyttää asiakkaiden mukaan ottamista palveluiden suunnitteluun, ja asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja omatoimisuuden kunnioittaminen osallistavat asiakkaan myös palvelujen tuottamiseen. Tulevaisuuden kuntapalveluilta edellytetään palveluasennea, joka mahdollistaa ystävällisen ja asiantuntevan asiakaspalvelun sekä kasvokkain että verkossa. Uutena mahdollisuutena tuotiin esille myös palvelutaitovaatimusten sisällyttäminen osaksi ammattitaitovaatimuksia jo koulutusvaiheessa. Tulevaisuuden asiakaspalveluun liittyvät osaamistarpeet voi tiivistää neljään keskeiseen kategoriaan:

1. **Palveluasenne ja palveluiden laatu**
2. **Palvelujärjestelmäkokonaisuuden hahmottaminen ja oma rooli siinä**
3. **Asiakkaiden osallistaminen palvelusuunnitteluun ja -toteutukseen**
4. **Teknologian hyödyntäminen**

Palveluasenne ja palveluiden laatu nousivat vahvasti esille tulevaisuuden asiakaspalvelun osaamistarpeissa. Kyky henkilökohtaiseen kohtaamiseen korostuu. Asiakaspalvelussa tarvitaan lisäksi asiakkaan ymmärtämistä, sitoutumista asiakkaan ongelmien ratkaisuun, monikulttuurisuusosaamista ja kielitaitoa. Eettisen osaamisen tarve tulee esille erityisesti pakkokeinotilanteessa ja palvelussa niitä asiakkaita, jotka eivät osaa/pysty ajamaan omia etujaan. Tarvitaan myös taitoa ja tahtoa oppia pois vanhoista käytännöistä sekä tahtoa oman osaamisen ja palveluiden kehittämiseen.

Palvelujärjestelmäkokonaisuuden hahmottaminen ja oma rooli siinä on toinen erittäin keskeinen teema tulevaisuuden asiakaspalvelussa. Tarvitaan taitoa määrittellä asiakkaan kokonaispalvelutarve ja kykyä muodostaa palvelusta asiakkaalle ymmärrettävä kokonaisuus. Palvelukokonaisuuden muodostamisessa tarvitaan mm. väestönäkökulmaa, segmentointiosaamista, oikeudenmukaisuutta ja arvovalintaosaamista sekä tutkimustiedon hyödyntämistä. Kaikki tämä vaatii kykyä erottaa olennainen epäoleellisesta.

Asiakkaiden osallistamisessa palvelusuunnitteluun ja -toteutukseen tarvitaan taitoa muokata palveluprosessia asiakaskunnan mukaan sekä vahvaa osaamista asiakkaiden osallistamisesta palvelusuunnitteluun. Asiakkaiden omavastuisuuden lisääntyminen edellyttää kykyä palvelujen tuottamiseen yhteistoiminnassa asiakkaan ja perheenjäsenten tai muiden läheisten kanssa. Tulevaisuudessa tarvitaan osaajia, joilla on taito toimia innovatiivisesti asiakasrajapinnassa sekä uskallusta irrottautua perinteisestä virastomaisesta palvelun tuottamisesta.

Teknologian hyödyntäminen ja teknologisoitumiskehitys uudistaa asiakaspalvelukonsepteja ja edellyttää osaamista apuvälineiden ja teknisten palvelujen käytössä sekä näiden käytön opastamisessa. Palvelujen suunnittelussa tarvitaan osaamista uuden ja mahdollisesti vielä kehitteillä olevan teknologian tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Sähköiset palvelumuodot, sosiaalinen media, yleinen teknologian ja teknisten apuvälineiden lisääntyminen sekä robotisoitumisen luomat mahdollisuudet ovat esimerkkejä kehityksestä, joka edellyttää uudenlaista osaamista ja perinteisten toimialarajojen ylittämistä.

7.4 Suunta kohti tulevaisuuden kuntapalveluja

Osaamistarpeiden tuloksista keskeinen kokoava havainto on, että julkisen sektorin uudenlaiseen toimintatapaan liittyvät johtamisen osaamistarpeet korostuvat huomattavasti. Tulevaisuuden hallinto tulee haastamaan sektoroituneen ja asiantuntijakeskeisen organisaatiokulttuurin monella rintamalla. Asiakkaiden tarpeita ollaan nostamassa palvelujen kehittämisen keskiöön, mikä johtaa monialaisiin palvelukokonaisuuksiin ja mahdollisesti jopa hallinnonalojen yhdistymisiin. Palvelujen kehittämisen lisäksi kustannus- ja ulkoistamispainee edistävät verkostomaisen toiminnan kehittymistä. Nämä yhdessä asettavat paineita erityisesti johtamiselle pitkäjänteisen strategisen näkemyksen kehittämiseen, kokonaisuuksien hallintaan ja ajantasaiseen aktiiviseen vuorovaikutukseen toimintaympäristön moninaisten toimijoiden kanssa.

Kunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeissa painottuu johtamisosaaminen, palveluprosessien monimuotoistuminen ja laadukas asiakaspalvelu. Yleiseen johtamisosaamiseen liittyvinä osaamistarpeina nähdään talousosaaminen, prosessiosaaminen, sopimus- ja työläinsäädäntö, strategiatyön johtaminen, innovatiivisuuden johtaminen sekä muutos- ja henkilöstöjohtaminen. Ihmisten johtamisessa korostuva teema on valmentava johtaminen alaisia sparraamalla sekä herkyys kuunnella yhteisöä. Johtamisen osaamistarpeiden ohella nousevia osaamistarpeita kunta-alan muutoksessa ovat mm. verkostomaisen toiminnan osaaminen ja siihen liittyvä talous- ja hankintaosaaminen. Verkostomainen toiminta voidaan nähdä kuntaorganisaatioiden sisäisten monialaisten palveluprosessien näkökulmasta, mutta myös paljon esillä olevien yksityistämisten ja palveluhankintojen kontekstissa. Verkostomaiseen toimintaan liittyy kyky luoda perinteisiä rajoja ylittävää yhteistyötä mm. sovittamalla yhteen alueellisten toimijoiden (ml. yhdistykset, järjestöt, yksityishenkilöt, yritykset jne.) aktiivisuutta palvelujen kehittämisessä ja järjestämisessä. Verkostomaisessa toiminnassa tarpeellista osaamista on myös toiminnan ohjaamisen hallinta sekä vuorovaikutusosaaminen (mm. suhteiden luominen ja ylläpito, kontaktien jakaminen, viestintä, sitouttaminen, eri toimijoiden vahvuuksien tunnistaminen ja yhteensovittaminen). Hankintaosaamisessa korostuvat näiden lisäksi hankinnan tavoitteiden määrittely, kilpailuskriteerien määrittely, hankintojen vertailu, sopimusosaaminen, projektinhallinta ja arviointi.

Asiakaslähtöisyys palveluiden järjestämisessä nousee myös vahvasti esiin tulevana osaamistarpeena. Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalta nousi esiin uusia ajatuksia palveluiden kehittämisestä ja määrittelystä asiakkaan ehdoilla. Tämä edellyttää osallistavien menetelmien käytön hallintaa, esim. palvelumuotoilua sekä asukas- ja asiakasyhteistyön menetelmiä. Asiakaslähtöiseen kehittämiseen liittyy myös toimialojen välinen yhteistyö. Kyselyn perusteella erityisesti sosiaali- ja terveys- sekä opetus- ja kulttuurialoilla on keskinäisen yhteistyön mahdollisuuksia.

Muita yleisempiä osaamistarpeita kunta-alalla tulevat olemaan jokaisen työntekijän oman itsensä johtaminen, tarvittavan informaatio- ja kommunikaatioteknologian hallinta sekä oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja vanhasta poisoppiminen. Myös vahva erilaisten viestintäkanavien (mm. sosiaalinen media, viestintä organisaation sisällä ja ulkopuolelle) hallinta korostuu osaamistarpeissa. Päijät-Hämeen pilotissa korostuikin havainto, että koulutuksen suunnittelussa ja sisällöissä tulisi painottaa informaation käsittelytaitojen hallintaa sekä itseohjautuvan oppimisen sisäistämistä, koska tiedontuotanto tänä päivänä on niin nopeaa, laajaa ja jäsentymätöntä. Samalla vaaditaan kiinteämpää yhteistyötä oppilaitosten ja työnantajien välillä, jotta työelämän osaamistarpeet välittyvät myös oppilaitoksiin ja näiden olisi helpompi reagoida uudistuviin vaatimuksiin.

Muutoksessakaan ei pidä unohtaa vankkaa substanssiosaamista. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että kunnissa alakohtainen substanssiosaaminen on varsin vahvaa, koska se ei nouse yhtä suureen asemaan tulevaisuuden osaamistarpeissa kuin yllä mainitut geneerisemmät osaamistarpeet. Keskeisimmin substanssiosaamisen tarve nousi esiin tekniikka- yhdyskunta- ja ympäristötoimialalla sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Tulkinta tälle havainnolle voisi olla, että tulevaisuuden koulutuksessa, rekrytoinnissa ja urasuunnittelussa tulisi huomioida yleisen johtamisosaamisen kehittäminen, oikeanlaisen asiakaspalveluasenteen hallinta, monialainen substanssiosaaminen sekä verkostomaisten toimintamallien hallinta.

Jatkossa tulee myös laajentaa näkökulmaa, josta kunta-alan tulevia osaamistarpeita tarkastellaan. Perinteisesti kunta-alalla osaamisen kehittäminen on ohjautunut ensisijaisesti alakohtaisen substanssiosaamisen näkökulmasta, mutta nyt kehittämisen kohteeksi on nostettava rajat ylittävät osaamistarpeet. Näin pystytään paremmin huomioimaan asiakkaan kokonaispalvelun muodostuminen ja hankkimaan se osaaminen, jota nykyajan ja tulevaisuuden palvelut edellyttävät.

11. Lopuksi

Tässä raportissa on esitelty Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen tuloksia. Hankkeen päätavoitteena on ollut kehittää malleja osaamisen ennakointiin sekä malleja ennakointinäkökulman liittämiseen kiinteäksi osaksi kunta-alan organisaatioiden strategiatyötä ja henkilöstösuunnittelua (johdannossa esitellyt tavoitteet 1 ja 3). Näihin tavoitteisiin on vastattu tässä raportissa esitellyillä pilottitoimijoiden kehittämällä ennakointikäytännöillä sekä näiden käytäntöjen ja teoreettisen kirjallisuuden pohjalta luodulla osaamisen ennakoinnin prosessimallilla. Kolmantena tavoitteena (johdannossa esitelty tavoite 2) hankkeella on ollut tuottaa pitkän aikavälin ennakointitietoa kunta-alalla tarvittavasta osaamisesta sekä tuoda näitä osaamistarpeita näkyviksi ja hyödynnettäväksi alueellisessa ja valtakunnallisessa koulutussuunnittelussa. Tietoa osaamistarpeista on tuotettu pilottityöskentelyssä sekä syksyllä 2012 toteutetussa osaamistarvekyselyssä ja kyselyä tukevassa asiantuntijajamenaarissa. Näitä osaamistarpeita on esitelty tässä raportissa sekä hankkeessa julkaistussa Kunta-alan osaamistarpeet -raportissa. Tässä raportissa on myös tuotu esille, miten kuntien osaamistarvetietoa voi välittää osaksi alueellista ja valtakunnallista koulutussuunnittelua.

Miksi kuntien kannattaa panostaa osaamisen ennakointiin? Koska huolellisella osaamisen ennakoinnilla on mahdollista hyödyntää kuntien olemassa olevat ja vähenevät resurssit tehokkaammin sekä luoda kuntaorganisaatioon joustavuutta tulevien muutosten varalle. Kuntasektorin erityispiirre on, että organisaatioiden keskeiset tehtävät ovat lakisääteisiä ja usein ulkopuolelta säänneltyjä, esim. ministeriöiden ja poliittisten elinten ohjauksen kautta. Julkinen omistajuus tuo tiettyä vakautta toimintaan, mutta voi aiheuttaa myös yllättävän nopeita palvelutehtävän ja rahoitusrakenteen muutoksia. Juuri yllättävissä muutoksissa organisaation ketteryys, oppimiskyky ja etukäteen valmistautuminen ovat avaimia onnistuneeseen muutoksen hallintaan. Ennakoinnin sanotaan olevan organisaatiolle kuin reimarit vesikulkuneuvolle; niiden avulla voidaan väistää karikat ja luovia turvallisesti sinne mihin halutaan olla menossa⁶⁰. Tämän takia osaamisen ennakointi on välttämätöntä myös kunta-alalla, joka kamppailee kuntarakennemuutoksen, väestörakenteen muutoksen sekä globaalin taloudellisen rakennemuutoksen aiheuttamien haasteiden kanssa nyt ja tulevina vuosina.

Osaamisen ennakointiin kuntaorganisaatioissa liittyy useita kehittämishaasteita. Toimiva ennakointi edellyttää ennakoinnin aseman vakiinnuttamista osaksi kunnan strategista suunnittelua ja viemistä läpi koko organisaation. Ennakointi tulee ymmärtää kokonaisvaltaiseksi kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa läpileikkaavaksi asiaksi ja osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen tavoitteena on ollut vahvistaa osaamisen ennakoinnin roolia kunta-alalla sekä luoda malleja ennakoinnin konkreettiseen toteuttamiseen ja soveltamiseen kunta-alan organisaatioissa. Nykymaailmassa on tullut tavaksi mitata onnistumista sekä yksityisellä että julkisella sektorilla varsin yksinkertaisilla taloudellisilla mittareilla. Jos katsotaan onnistumista ainoastaan lyhyellä tähtäimellä ja vain taloudellisilla tunnusluvuilla, jäävät pitkän aikavälin investoinnit ja niiden tuoma hyöty vaille huomiota. Osaamisen ennakointi ja kehittäminen ovat kuitenkin pitkän tähtäimen investointeja siihen, että organisaatio pystyy täyttämään tehtävänsä nyt ja tulevaisuudessa tehokkaasti ja laadukkaasti.

Hankkeessa nousi vahvasti esille tarve rajat ylittävälle ennakoinnille. Rajojen ylittämisen tarvetta on niin kunta-alan sektoreiden välillä kuin julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Perinteisellä sektorikohtaisella ennakoinnilla ja kehittämisellä ei pystytä vastaamaan tulevaisuuden palvelutarpeisiin, vaan tarvitaan uutta, raja-aidat ylittävää ajattelua. Esimerkiksi teknologia-alan yhdistäminen sosiaali- ja terveysalaan tai yksityisen tuotteistamis-, myynti- ja markkinointiosaamisen yhdistäminen julkiseen koulutusosaamiseen voisivat tuottaa ratkaisuja sosiaali-terveyspalveluiden uudistamiseen ja koulutusviennin edistämiseen.

⁶⁰ Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007

Kehittämistyö jatkuu hankkeen pilottiorganisaatioissa. Pilottiorganisaatiot ovat olleet tyytyväisiä hankkeessa kehittämiinsä ennakointimenetelmiin ja jatkavat ennakointikäytäntöjen juurruttamista ja edelleen kehittämistä. Pilottiorganisaatiot toimivat hyvinä benchmarking-esimerkkeinä muille kunta-alan organisaatioille. Pilottiorganisaatioiden tuottama osaamistarvetieto siirtyy jatkossakin hankkeessa luotuja kanavia pitkin alueelliseen ja valtakunnalliseen koulutussuunnitteluun. Esimerkiksi Keski-Suomessa kehitetään mallia, jolla Jyväskylän kaupungin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osaamis- ja kehityskeskusteluissa koottua tietoa hyödynnetään Keski-Suomen liiton alueellisessa ennakoinnissa. Tutkimuspuolella hankkeen jatkotutkimuksena on käynnistynyt Vaasan yliopistossa tutkimusvalmistelu kunta-alan osaamiskapeikoihin liittyen. Lisäksi jatkotutkimusta kaivataan monimuotoistuvista palveluprosesseista sekä tulevaisuuden teknologian hyödyntämisestä hoiva- ja terveystalouksissa.

Tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen on pitkälti johtamisen uudistumisen haaste. KT Kuntatyönantajat vastaa haasteeseen mm. valmisteilla olevalla Kuntatyötoiminnan puitteissa järjestettävällä kunta-alan esimieskoulutuksella sekä olemalla aktiivisesti mukana ajamassa Työelämä 2020 -kampanjan tavoitteita. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa aloitettu työ osaamisen ennakoinnin vahvistamisen puolesta jatkuu hankkeen päättymisen jälkeenkin. KT Kuntatyönantajat levittää tietoa osaamisen ennakoinnin käytännöistä kunta-alan organisaatioille mm. laatimalla osaamisen ennakoinnista Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjan julkaisun kuntaorganisaatioiden käyttöön. KT Kuntatyönantajat alkaa myös säännöllisesti koota tietoa kunta-alan organisaatioiden laadullisista osaamistarpeista määrällisen rekryointitarvetiedustelun yhteydessä. Lisäksi KT Kuntatyönantajat jatkaa kunta-alan osaamistarvetiedon viemistä eteenpäin olemassa oleville vaikutamisfoorumeille sekä jatkaa osallistumista valtakunnalliseen ennakointitoimintaan ja sen kehittämiseen.

Ensisijaisia osaamisen ennakoinnin jatkokehittäjiä ovat kuntaorganisaatiot. Toivomme raportissa esiteltyjen ennakointikäytäntöjen innostavan kuntaorganisaatioiden johtajia ja esimiehiä katsomaan rohkeasti tulevaisuuteen ja tunnistamaan osaamistarpeiden ennakoinnin merkityksen koko kuntakonsernin, palveluiden laadun, henkilöstövoimavarojen sekä talouden tasapainon kannalta. Hyviä käytännönesimerkkejä osaamistarpeiden ennakoinnista tarjoavat hankkeessa mukana olleet pilottiorganisaatiot.

Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Kauppakamarisarja: Johtamistaito. Helsingin kauppakamari.

Ammattikorkeakoululaki 352/2003.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, No.1 Mar 1990, 128–152.

Euroopan komissio. 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas. Luxemburg.

Glenn, J.C. & Gordon, T.J. (toim.) 2009. The Millennium Project Futures Research Methodology Version 3.0, AC/UNU Millennium Project.

Hakala, R., Tahvanainen, S., Ikonen, T. & Siro, A. 2011. Osaava lähihoitaja 2020. Sosiaali- ja terveysalan perustutkintokoulutuksen kehittämisstrategia. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2011:6. Tampereen yliopistopaino Oy.

Halmeenmäki, T. 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009.

Halmeenmäki, T. 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Kuntien Eläkevakuutuksen raportteja/Acta Electronica Universitatis Tamperensis 939. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki & Tampereen yliopisto, Tampere.

Hanhela, T. & Laesterä, E. 2012. Kuntien talouden kehittyminen 1997–2024. Valtiovarainministeriö.

Horton, A. 1999. A Simple Guide to Successful Foresight. *Foresight* 1(1), 5–9.

Kiiskilä, S. 2013. Näin me ennakoimme. http://prezi.com/pzt9jx0zwt2o/nain-me-ennakoimme/?utm_source=website&utm_medium=prezi_landing_related&utm_campaign=prezi_landing_related_author

Kivijärvi, H., Piirainen, K.A. & Tuominen, M. 2011. Scenario Process as a Community for Organizational Knowledge Creation and Sharing. Teoksessa Fred, A., Dietz, J.L.G., Liu, K. & Filipe, J. (toim.) *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering, and Knowledge Management, Communications in Computer and Information Science (CCIS) 128*, Springer Verlag, pp. 364–376.

Korkman, S. 2011. Onko hyvinvointivaltiolla tulevaisuutta? Elinkeinoelämän valtuuskunta. Yliopistopaino, Helsinki.

Kortelainen, S. 2011. Analysis of the Sources of Sustained Competitive Advantage: System Dynamic Approach. Nide 421 / Acta Universitatis Lappeenrantaensis.

Kortelainen, S., Piirainen, K., Karkkainen, H., & Tuominen, M. 2011. Dependency between learning and profitability in different industry conditions: a system dynamic simulation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 5(2), 229–253.

KT Kuntatyöntajat. 2013a. Ajankohtaista. <http://www.kuntatyöntajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Sivut/11-13-ammattillinen-osaaminen.aspx>

KT Kuntatyöntajat. 2013b. Tilastot ja selvitykset. <http://www.kuntatyöntajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/koulutus/Sivut/default.aspx>

KT Kuntatyöntajien ja pääsopijajärjestöjen tietoisuus. 2013. Luonnos. Julkaistaan alkuvuodesta 2014.

Kuntien eläkevakuutus. 2012. Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030.

Laki alueiden kehittämisestä, 1651/2009.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT: Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen menestyksen turvaamiseksi. Åbo Akademi, Corporate Foresight Group, Turku.

Miettinen, H., Antman S., Jalava, T. & Palmunen, J. 2012. Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeiden muutokset Lapissa. Lapin elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Juvenes Print, Tampere.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Englanti.

Nurminen, R. (toim.) 2011. Tulevaisuuden erityisosaaminen erikoissairaanhoidossa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 113.

Oivallus-hanke: Loppuraportti. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Koulutukseen liittyvä ennakointi. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/ennakointi/>

Opetushallitus. 2013a. Raportit ja selvitykset 2013/4. Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen jäljillä: VOSE-projektin arviointi sekä tutkimus ennakointitiedon käytöstä tutkintojen suunnittelussa.

Opetushallitus. 2013b. Raportit ja selvitykset 2013/2. Koulutustoimikuntien laadullisen ennakoinnin selvitysten yhteenveto.

Opetushallitus. 2013c. Ennakointi. <http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi>

Opinnoista Osaajaksi -hanke. 2010. http://www.helsinginseutu.fi/hki/hs/helsingin+seutu/yhteisty_elimet/p__kaupunkiseudun+neuvottelukunta/arkisto/koheesio-+ja+kilpailukykyohjelma/koko_opinnoista

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Keski-Suomen pilottiraportti. 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-keski-suomi-pilottiraportti-final.pdf>

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Kunta-alan osaamistarpeet. 2012. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-kysely-seminaariraportti-2012-final.pdf>

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pohjois-Suomen pilottiraportti. 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-pohjois-suomen-pilottiraportti-final.pdf>

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Päijät-Hämeen pilottiraportti. 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-paijat-hame-pilottiraportti-final.pdf>

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pääkaupunkiseudun pilottiraportti. 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-pk-seudun-pilottiraportti-final.pdf>

Otala, L. & Aura, O-P. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. HUT, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Opetusmateriaalia 2005/1.

Piirainen, K.A. 2008. Julkaisematon.

Popper, R. 2008. How are foresight methods selected? *Foresight* vol. 10, no. 6, pp. 62-89.

Saikkonen, S. & Siikaniemi, L. 2012. Julkaisematon.

Siikaniemi, L., Saikkonen, S. & Härkönen, A. 2010. Innovaatiojärjestelmä haastaa osaamisen ennakkoinnin. Teoksessa S. Saikkonen (toim.) *Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja C, osa 68, Lahden ammattikorkeakoulu.

Soinivaara, O. 2009. Julkisen sektorin tuottavuus: Samalla rahalla enemmän. *Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö*, Julkaisusarja, no. 1. Kustannus Oy Eteläranta, Helsinki.

Taipale-Lehto, U. 2012. VOSE-projektissa kehitetyn ennakointimallin kuvaus. Opetushallitus. http://www.oph.fi/download/143985_vose-prosessin_kuvaus.pdf

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tiili, N. & Kirjavainen, T. 2011. Tuottavuusohjelman toteuttaminen ja vaikutukset. Tuloksellisuustarkastuskertomus 231/2011, Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Vaikuttavaan ennakointiin – työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointi alueilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 39/2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011a. Työvoima- ja koulutustarpeen ennakkoinnin yhteistyöryhmän loppuraportti. TEM-raportteja 15/2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011b. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja vuosille 2012–2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja/Alueiden kehittäminen 36/2011.

Vesterinen, M-L. 2009. SOTE-ENNAKOINTI – Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi. Väli raportti. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Raportteja ja tutkimuksia 2.

Vesterinen, M-L. 2011. SOTE-ENNAKOINTI - Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi. Loppuraportti. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 3.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor viestintä, Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing, Helsinki.

Voros, J. 2003. A Generic Foresight Process Framework. *Foresight* 5 (3), 10–21.

Winter, S.G. & Szulanski, G. 2002. Replication of Knowledge Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets. Teoksessa Bontis, N. & Wei Choo, C. (toim.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*. Oxford University Press, Englanti.

Liitteet

Liite 1. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa –hankkeen ohjausryhmän jäsenet 1.3.2011-28.2.2014

Lena Siikaniemi, henkilöstöjohtaja
(ohjausryhmän puheenjohtaja)
Päijät-Hämeen koulutuskonserni

Hannu Korhonen, kehittämisjohtaja
(ohjausryhmän varapuheenjohtaja)
Keski-Suomen liitto

Matti Poutanen, kehittäispäällikkö /
Päivi Mäkeläinen, kehittäispäällikkö
Helsingin kaupunki

Pia Viskarinen, työmarkkinapäällikkö
Vantaan kaupunki

Torsti Kirvelä, kehityspäällikkö /
Markus Pauni, kehityspäällikkö
Suomen Kuntaliitto

Taina Tuomi, työhyvinvointipäällikkö
Keva

Mirja-Maija Tossavainen, työmarkkinalakimies /
Nelli Koistinen, työmarkkinalakimies
Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry (PTY)

Sinimaaria Ranki, strategia- ja viestintäjohtaja
Metropolia ammattikorkeakoulu Oy

Annukka Lankila, henkilöstöjohtaja
Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Sinikka Valtonen, henkilöstöjohtaja /
Maija Hanhiala, henkilöstöjohtaja
Kaarinan kaupunki

Timo Luopajarvi, toiminnanjohtaja
Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry

Johan Hahkala, toiminnanjohtaja
Ammatillisen koulutuksen kehittämissyhdystys AMKE ry

Seppo Hyppönen, opetusneuvos
(rahoittajan edustaja)
Opetushallitus

Riikka-Maria Yli-Suomu, kehittäispäällikkö /
Jorma Palola, neuvottelupäällikkö
KT Kuntatyöntajat

Terttu Pakarinen, kehittäispäällikkö
KT Kuntatyöntajat

Raija Keuro /
Sirpa Sivonen, projektipäällikkö
(esittelijä)
KT Kuntatyöntajat

Leena Lehtinen /
Laura Pouru, projektikoordinaattori (sihteeri)
KT Kuntatyöntajat

Liite 2. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen pilottitoimijat

KESKI-SUOMEN PILOTTI

Hannu Korhonen, kehittämisjohtaja, Keski-Suomen liitto
 Anu Tokila, koulutuksen kehittämisspäällikkö, Keski-Suomen liitto
 Anu Huotari, viestintäsuunnittelija, Keski-Suomen liitto
 Kirsi Mukkala, maakuntasuunnittelija, Keski-Suomen liitto
 Pertti Malkki, henkilöstöjohtaja, Jyväskylän kaupunki
 Sari Uotila, henkilöstön kehittämisspäällikkö, Jyväskylän kaupunki
 Merja Adenius-Jokivuori, henkilöstön kehittämisspäällikkö, Jyväskylän kaupunki
 Eeva Aarnio, henkilöstöjohtaja, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
 Ulla Lauttamus, henkilöstön kehittämisspäällikkö, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
 Tuula Kivinen, hoitotyön tutkimus- ja kehittämisspäällikkö, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
 Helena Hakulinen-Enroos, koulutussuunnittelija, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
 Päivi Mäkinen, koulutuskoordinaattori, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
 Raija Tuohinen, koulutussihteeri, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

POHJOIS-SUOMEN PILOTTI

Annukka Lankila, henkilöstöjohtaja, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä
 Tiina Räisänen, HR-asiantuntija, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä
 Aila Paaso, koulutusspäällikkö, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä
 Aila Näätsaari, henkilöstöjohtaja, Kemi-Torniolaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
 Tuula Sillanpää, kehityspäällikkö, Kemi-Torniolaakson koulutuskuntayhtymä Lappia

PÄIJÄT-HÄMEEN PILOTTI

Lena Siikaniemi, henkilöstöjohtaja, Päijät-Hämeen koulutuskonserni
 Soili Saikkonen, kehittämisspäällikkö, Päijät-Hämeen koulutuskonserni
 Aino Tarhala, kehittämisspäällikkö, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä
 Leena Savolainen, ylihoitaja, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä
 Hiikka Myllymäki, henkilöstöpäällikkö, Hollolan kunta
 Tarja Rautsiala, kehittämiskoordinaattori, Hollolan kunta
 Maija Hanhiala, henkilöstöpäällikkö, Kaarinan kaupunki
 Sinikka Valtonen, henkilöstöpäällikkö, Kaarinan kaupunki
 Eila Hulkkonen, henkilöstöpäällikkö, Paimion kaupunki
 Jukka Mikkonen, tutkimuspäällikkö, Päijät-Hämeen liitto

PÄÄKAUPUNKISEUDUN PILOTTI

Päivi Mäkeläinen, kehittämisspäällikkö, Helsingin kaupunki
 Matti Poutanen, kehittämisspäällikkö, Helsingin kaupunki
 Aino Lääkkölä-Pyykkönen, HR-asiantuntija, Helsingin kaupunki
 Maija Summanen, HR-asiantuntija, Helsingin kaupunki
 Pia Viskarinen, työmarkkinapäällikkö, Vantaan kaupunki
 Tuula Heinonen, henkilöstösuunnittelija, Vantaan kaupunki
 Tuija Hulkkonen, henkilöstökonsultti, Vantaan kaupunki
 Sinimaaria Ranki, strategia- ja viestintäjohtaja, Metropolia ammattikorkeakoulu Oy
 Jörgen Eriksson, kehityspäällikkö, Metropolia ammattikorkeakoulu Oy

Liite 3. Hankkeessa kartoitetut osaamistarpeet

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Kokonaisuusien hallinta ja oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> ● Henkilöstön / työntekijöiden itsensä johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Moniosaaminen (rajapinta- ja väli- maasto-osaaminen ja tunnistaminen) ● T-osaaminen (oman ydinosaamisen lisäksi hallitsee laaja-alaisemmin eri osa-alueita) ● Sisäisen yrittäjyyden asenne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toiminnan tuntemus, ohjaaminen ja tavoitteiden asettaminen ● Muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät halua ja kykyä oman osaamisen laajentamiseen, monialainen osaaminen, moniosaajuus ● Erilaisuuden suvaitseminen monimuotoisissa työyhteisöissä ● Kielitaito korostuu ● Sosiaaliset vuorovaikutus-, viestintä- ja esitystaidot ● Oman työn suunnittelu ja kehittäminen ● Osaamisen ylläpito ja jakaminen (kyky ja halu sekä vanhan poisoppiminen) ● Henkilöstön perustietotekniikkataidot ● Uudet työskentelytavat, etätyö, tietotekninen kehitys ● Myös koko henkilöstön tietoteknistä perusosaamista vahvistettava ● Työn informatisointuminen edellyttää asiantuntemuksen lisäksi tietojärjestelmien osaamista ● IT / tietojärjestelmä-osaaminen ● Tiedon johtaminen: tiedon kerääminen, käsittely ja hallinta / metatietoihin liittyvä osaaminen ● Tiedon mallintaminen, formaatti- ja tekninen osaaminen ● Sähköisten asiointi- ja tietopalvelujen tuottaminen sekä tiedonhakutaidot 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oman työn hallinnan osaaminen ● Tekniikan osaamista; informaation hallintaa ● Arvioinnin ja arviointitiedon käytön osaaminen ● Kokonaisuuden hallinnan ja syy-seuraus – suhteiden hahmottamisen osaamista

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Ihmisten ja suorituksen johtamisen osaaminen (esimiestaidot)	<ul style="list-style-type: none"> ● Esimiestaidot (ks. alla ennakoivan työnotteen yhteydessä) ● Skenaario-keskustelut ● Erilaisten oppimistapojen tunnistaminen ja hyödyntäminen ● Esimiesosaaminen, mm. kyky keskustella, arvioida ja johtaa osaamista ● Luottamus ● Työntekijän motivointi ja innostaminen ● Raportointi ● Rohkeus ● Yhteinen puhe (kuuntelu, ymmärrys) ● Toiminta (johtaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pelisäännöt, roolit, vastuut, muutoshuolien käsittely 	<ul style="list-style-type: none"> ● Monimuotoisessa työyhteisössä henkilöstöjohtaminen korostuu ● Henkilöstöjohtaminen, erilaisten ihmisten johtaminen (kulttuuri, ikä, uskonto, elämäntapa) ● Asiantuntijatyön johtaminen (suunnittelu- ja projektityön johtaminen) ● Erilaisten palvelusuhteiden hallinta ● Johtamisessa tarvitaan myös vahva alan substanssi-osaaminen ● Toiminnan tuntemus, ohjaaminen ja tavoitteiden asettaminen ● Projektityön johtaminen ● Henkilöstön motivointi ja palkitseminen ● Muutosjohtaminen ja organisaation muutosten hallinta ● Juridinen osaaminen, lainsäädännön tuntemus, muutosten seuranta ja tulkinta 	<ul style="list-style-type: none"> ● Itseohjautuvan asiantuntija-organisaation johtamisen osaaminen; valmentava johtamistapa ● Moniammatillisuuden ja moniammatillisuuden hallitsemista ● Osaaminen hallita työelämää ja tehtävänkuvia joustavasti ● Valmentavan johtamisen osaamista; ihmistä arvostava ote johtamiseen, tapa johtaa kannustamalla ja innostamalla

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Strategisen ja näkemyksellisen johtamisen taito (johtamistaidot)	<ul style="list-style-type: none"> ● Menetelmät ja toimintamallit, joilla vastataan haasteisiin kuten liian lyhyt aikajänne, puuttuva näkyvä tärkeästä, ● Ennakoinnin käsittäminen → työpajat, käytännön harjoitukset, tarinallisuus, heikot signaalit, asiakas-raudit jne. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tuotteistamisosaaminen (kustannuslaskenta, hinnoittelu, juridiikka, verotus, jne.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kokonaisuuksien hallinta ja järjestelmäosaaminen ● Laadunhallinta, prosessi – ja arviointiosaaminen ● Toiminnan ja prosessien kehittämisosaaminen ja kehittämistoiminnan johtaminen ● Kaupungin organisaation ja toiminnan syvälinen tuntemus sekä poikkialueiden prosessien hallinta ● Henkilöstösuunnittelu- ja ennakointiosaaminen ● Osaamistarpeen ennakointi ja osaamisen johtaminen ● Osaamisen ja kehittämisen johtaminen ● Projekti- ja strategiaosaaminen ● Talous- ja budjetointiosaaminen (taloushallinnon, esimiesten ja projektit) ● Talouden valvontatehtävien yhdistäminen substanssi-osaamiseen ● Liiketoimintaosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ennakointiosaaminen, tulevaisuusorientaatio kehittämistoiminnassa ● Strategiaosaaminen ● Tieto- ja faktaperusteinen johtaminen; talouden analysoinnin ja kustannuslaskennan osaaminen ja niiden käyttö tuottavuuden johtamiseen ● Tietojohtaminen; henkilöstön tiedon hallinta ja kehittäminen, tietomallinnus ● Kokeilevan ja yhteisöistä kumpuavien ideoiden tunnistaminen ja jalostaminen sekä potentiaalisten tulevaisuuden toimijoiden aktivointi ja esiin sukeltavien kehityskulkujen hyödyntäminen. Herkkyys.

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Verkosto- ja hankinta-osaaminen		<ul style="list-style-type: none"> ● Prosessien välistä yhteistyötä, laadunhallintaa ● Sopimussalkun hallinta ja sopimusosaaminen ● Hankeosaaminen, projektiosaaminen, hankintaosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisaation ohjaaminen ja yhteistyö, substanssiosaamisen laajentaminen yli hallintokuntarajojen sekä kumppanuuksien rakentaminen ● Synergiaetujen hyödyntäminen ● Ostopalvelut ja vuokratyövoiman käyttöön liittyvä osaaminen ● Prosessirajapintoihin liittyvä osaaminen ja neuvonta ● Ostopalvelujen hankintaan liittyvä osaaminen ● Asiantuntija- ja muiden palvelujen hankintaosaaminen (hankittavan palvelun tuntemus, arviointi) ● Kilpailutusosaaminen ● Tilaajaosaaminen ● Sopimusjuridiikka ja hankintalainsäädäntö ● Kyky toimia ja soveltaa asiantuntemusta muuttuvissa toimintaympäristöissä ● Kumppanien tuntemus, osaamista asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden työstä, työn sisällöistä ja toimintatavoista 	<ul style="list-style-type: none"> ● Osaamista eri palvelutuotannon malleista; oman toimialan toiminnan sekä muiden toimialojen tuntemusta, kykyä oppia muilta toimialoilta ● Taitoa luoda yhteistyötä hallinnonalojen välille ● Kunnallishallinnon toimintalogiikan ja päätöksenteon tuntemusta ● Ennakkoluulotonta ja avointa otetta hallinnonalat yhdistävään kehittämiseen ja palvelutuotantoon ● Verkosto-osaaminen; verkostoitumista työelämän ja vapaaehtoistoiminnan kanssa, kirjastojen roolin vahvistaminen ● Osaamista tunnistaa erilaiset johtamistavat, organisaatiot ja niiden ominaisuudet erilaisten organisaatioiden rajapintojen läpi tapahtuvassa yhteistyössä ● Osaamista palveluverkon ja palveluiden saatavuuden hallintaan ● Yhteistyö- ja verkosto-osaamista; monimutkaisten ja monitoimijaisien verkostojen ja prosessien hallinta ● Tiedonhallinta- ja viestintäosaamista sekä verkostoitumistaitoja ● Innovatiivisten julkisten hankintojen osaamista ● Hankintaosaaminen ja tilaajaosaaminen; juridiikka- ja sopimusosaaminen, ennakoivien sopimusten laadinta ja sopimusten hallinta sekä valvonta ● Osaaminen luoda kumppanuuksia ja hyödyntää eri tahojen osaamista toimintojen kehittämisessä; kumppanuusajattelua ● Osaamista ja tietoa palvelujärjestelmästä; taitoa ohjata asiakas oikean palvelun piiriin "Toiminnot hyvää keskittää, ns. yhden luukun periaate!"

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Viestintätaidot ja -osaaminen		<ul style="list-style-type: none"> ● Viestintä-osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Viestintäosaaminen, uudenlaiseen viestinnän ja viestintävälineiden käyttötaidot ● Sähköisen tiedon sisällön tuottaminen ja julkaiseminen ● Sosiaalinen median ja yhteisöllisten palvelujen hallinta ● Digitoinnin osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiedotus- ja viestintäosaamista viestinnässä kuntaorganisaation sisälle ja sidosryhmille; sähköisen viestinnän hallintaa

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Asiakaslähtöisen toimintatavan osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● Asiakkaan kuulemisen keinot ● Organisaatio-, profesio- ja tuotanto-lähtöisyydestä asiakaslähtöiseen ● Yhdenmukaiset palveluperiaatteet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta (sisältäen kumppanuudet) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asiakaslähtöisyys ja palveluosaaminen ● Asiakkaiden kuuleminen, osallistuminen, asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutustaidot ● Asiakassegmentointi, erilaisten tarpeiden ja odotusten hallinta ● Palvelumuotoilu- ja designosaaminen ● Palvelumuotoiluprojektit ja palveluprosessit edellyttävät osaamista ● Palvelujen ohjaus-osaamista ● Palveluohjausosaamista käytettävistä palveluista (nuorten ja nuorten ryhmien) ● Uudet palvelukonseptit edellyttävät suunnittelua ja koulutusta, joka on luonteeltaan työssä oppimista. ● Kansainvälisyysosaaminen ja kulttuurien tuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> ● Osaamista huomioida asiakaslähtöisyys hallinnossa ● Palvelumuotoilun ja palveluiden tuotteistamisen osaaminen ● Asiakaskeskeistä otetta kehittämistyöhön; asiakkaan osallistamista esim. palvelumuotoilun keinoin ● Osaamista osallistaa vapaaehtoisia, kuntoutujia, työttömiä ja työvoiman ulkopuolisia kehittämiseen ja palveluiden tuotantoon ● Monikulttuurisuuden kohtaamisen taitoja, ja maahanmuuttajien integroinnin osaamista ● Osaamista kehittää systemaattista asiakkaan palautteen ja tarpeiden keräämistä ja hyödyntämistä, sekä hoidon-/palvelutarpeen arviointia ● Osaamista palvelusuunnitelmien tekoon asiakkaan tarpeet huomioiden, osaamista asiakkaan voimavarojen arviointiin ja rajanvetoon palvelun ja asiakkaan oman toiminnan välillä

Yhteiset teemat	Keski-Suomi	Pohjois-Suomi	Pääkaupunkiseutu	Kysely ja asiantuntija seminaari
Tukevat substanssi-osaamiset	<ul style="list-style-type: none"> ● Moniammatilliset opetussisällöt ● Työelämälähtöisyys jo suunnittelussa, "työelämän-euvottelukunnat" ● TET-mahdollisuudet ja lukio-esittelyt, läheisempi vuoropuhelu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sovellusten pääkäyttäjäyys (välittäjärooli): esim. Kassa-järjestelmät, henkilöstö-järjestelmät, oppimisympäristöt ja -järjestelmät, jne. ● Oppimisympäristöjen osaaminen ● Kestävä kehitys ja riskien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> ● Yhteiset suunnittelutyön alustat, tietojärjestelmät, tietopalvelut, ylläpito-osaaminen ● Avoimen datan hallinta ja kehittäminen ● Mobiilipalveluiden tekninen toteuttaminen ● Tietoturvaosaaminen, jatkuva ylläpito ● Teknologian opetuskäyttö, E-oppiminen ja -opetus ● Verkkoaineistojen tekijänoikeudet ● Kaupunkiorganisaation ja toiminnan tuntemus ● Demokratiaosaaminen ● Riskienhallinta- ja turvallisuusosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Uusien oppimisympäristöjen hyödyntäminen; tekniikan, kuten mobiililaitteiden ja sosiaalisen median hyödyntäminen opetuksessa, etäopetuksen mahdollisuuksien hyödyntäminen ● Osaamista opetusmenetelmien arviointiin, kehittämiseen ja hyödyntämiseen ● Osaamista ennakointiin ja työelämän tarpeiden huomiointiin, ennakoinnin kytkeminen opetussuunnitelmatyöhön ● Osaamista opintopolkujen kehittämiseen ja räätälöintiin ● Koulutuksen tutkintojen rakenteiden arviointi ja kehittäminen, päällekkäisyyksien karsiminen ● Kasvatusosaamista; pedagogiikan osaamista, nuorten ja lasten kasvattamisen taitoja, ryhmäyttämisaosaamista, vanhemmuuden tukemisaosaaminen ● Alueellisen kehittämisrahoituksen käytön osaamista

