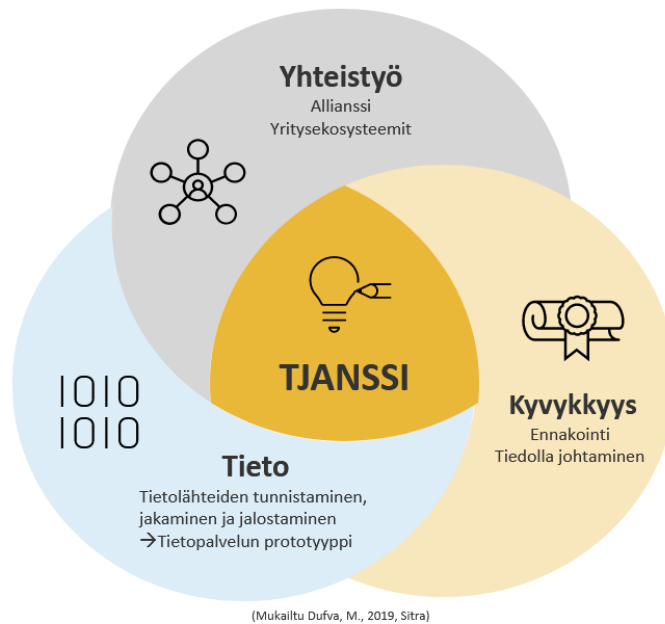


Tiedolla johtaminen ja ennakointi Pirkanmaalla 2023

TJANSSI-hankkeessa toteutettu nykytila-analyysi

Sisällysluettelo

1. Aluksi	3
2. Ennakointityö julkisen sektorin organisaatioissa	5
3. Ennakointitieto ja tietolähteet	9
4. Yhteistyö ennakoinnissa	12
5. Tulevaisuusosaaminen	17
6. Kohti yhteistyöallianssia	19
7. Lopuksi	26
Kiitos kaikille hankkeen työskentelyyn vuosina 2021–2023 osallistuneille!	29



1. Aluksi

Pirkanmaan liiton, Business Tampereen ja Tampereen ammattikorkeakoulun yhteisessä TJANSSI-hankkeessa valmisteltiin vuosina 2021–2023 ennakoitallianssin toimintamallin rakentamista ja uudenlaisen, pysyvämmän yhteistyön käynnistymistä kyselyin, haastatteluin, työpajoin, tutustumalla tutkimuksiin ja selvityksiin sekä muiden maakuntien tekemiseen. Hankkeen toimenpiteiden avulla pyrittiin luomaan pohjaa ja rakentamaan Pirkanmaalle allianssimaista toimintatapaa ennakoitityön edistämiseksi, jotta tulevaisuustietoa voitaisiin tuottaa strategisen suunnittelun ja päätöksen teon tueksi niin julkisen sektorin toimijoille kuin myös yrityksille. Hanketiimi toteutti kaiken aineiston pohjalta myös käsikirjan ja ehdotuksen tiedolla johtamisen ja ennakoitallianssin toimintamalliksi. Julkisen sektorin aineiston olennaiset tulokset on koottu tähän raporttiin tiivistetysti.

TJANSSI-hanke selvitti alkuvuodesta 2022 Pirkanmaan yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden asenteita ja kokemuksia ennakoitityöstä. Pirkanmaan yrityksille suunnattuun kyselyyn vastasi 72 yritystä, joista puolet koki, että tulevaisuustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa on puutteellista. Pirkanmaan julkisen sektorin toimijoilta vastauksia saatiin 31. Kevään 2022 kyselyjen aineistoa rikastettiin vuoden 2022 ja 2023 aikana haastattelujen ja työpajojen avulla. Maaliskuussa 2023 toteutettiin myös sähköinen kysely, jolla kartoitettiin julkisen sektorin toimijoiden näkemyksiä mahdollisista yhteistyön paikoista. Tähän kyselyyn saatiin 43 vastausta.

Julkisen sektorin organisaatioista lähes puolet kokee suurimmaksi haasteeksi ennakoinnin kehittämisessä sen, että siihen ei ole riittävästi aikaa tai osaamista - tai kumpakaan. ”Organisaatiossamme ennakoitinta pidetään tärkeänä, mutta se vaatii systematisointia ja

osaamisen kehittämistä. Ja parempaa resurssointia.” Haastatteluissa esiin nousi myös ennakkointiin tarvittavan tiedon hinta ja saatavuus. Tiedon hinta, saatavuus, aika- ja osaamispula asettavat eri toimijat eriarvoiseen asemaan.

Aineisto osoitti, että tällä hetkellä konkreettinen tekeminen ja jatkumo puuttuvat. *”Ennakointi näkyy strategiatasolla, mutta harvoin konkreettisen tekemisen tasolla.”* *”Ennakointia pitää tehdä, tekoäly tai tilasto ei sitä tee.”* *”Ennakointi pitäisi organisoida siten, että sitä konkreettisesti, jatkuvasti tehdään ja että se on myös vaikuttavaa.”* *”Tarttumapinnat päätöksentekoon ja seuranta ovat oleellisia.”* Jos ennakkointi ulkoistetaan konsulttien tehtäväksi tai sitä toteutetaan vain hankkeiden avulla, tulokset jäävät usein irrallisiksi.

Alueella (ja myös suurten organisaatioiden sisällä) tarvitaan selkeää työnjakoa ja resurssienkäytön tehostamista, jotta päällekkäinen työ vältetään ja jotta tekemistä saadaan kohdennetuksi myös osa-alueille, joilta sitä vielä kokonaan puuttuu.

”Yhteinen kokonaisuus ja tilannekuva tulee rakentaa siten, että jokainen organisaatio tuottaa omasta näkökulmastaan oman osansa yhteiseen tietoaalustaan.” *”Kootusta tiedosta pitää tehdä yhdessä analyysii ja yhteistä tulkintaa, että mitä tämä kaikki meille tarkoittaa nyt ja tulevaisuudessa, millaista tulevaisuutta me toivotaan ja mitä pitäisi tehdä, jotta siihen päästään – koko maakunnan tasolla ja jokaisen oman organisaation näkökulmasta.”* *”Avointa, ymmärrystä lisäävää keskustelua, näkemistä ja tekemistä yhdessä.”* *”Tilannekuvapalapeli, joka rakennetaan yhdessä ja jota sitten korjaillaan heti, jos alkaa näyttää siltä, että on tapahtumassa muutoksia, joilla voi olla meihin vaikutusta.”*

Ennakointityötä tehdään tällä hetkellä eniten satunnaisesti, verkostoissa tai hanke pohjaisesti. Systemaattisempi ennakkointi voisi tuottaa laajempaa tulevaisuustietoa sekä lisätä toimijoiden muutosjoustavuutta entistä nopeammin kehittyvän ympäristön muutoksissa.

Muutosten ja kehitystrendien seuranta tehdään lähes jokaisessa kevään 2022 kyselyyn vastanneessa julkisen sektorin organisaatiossa. Valppaat ja tulevaisuuteen valmistautuvat julkiset organisaatiot havaitsevat jatkuvasti muutosajureita, ennakoivat systemaattisesti toimintakenttäänsä vaikuttavia käännekohtia sekä selvittävät ja tunnustelevat uusia ympäristöjä ja pyrkivät muokkaamaan pelikenttäänsä tulevaisuuden toimintasääntöjä. Ne siis toimivat dynaamisina muutoksen ja uudistamisen moottoreina.

Kolme neljästä kevään 2022 kyselytutkimukseen osallistuneesta piti erittäin hyvänä asiana, että Pirkanmaalle suunnitellaan ennakkoinnin ja tiedolla johtamisen allianssia ja systemaattista yhteistyöverkostoa. Verkoston nähtiin voivan toimia yhtenä työkaluna kehittää julkisen sektorin ja yritysten omaa ja yhteistä ennakkointityötä systemaattisemmaksi ja monipuolisemmaksi Pirkanmaalla.

Julkisen sektorin toimijat tekevät tällä hetkellä jonkin verran yhteisiä hankintoja data-aineistoon ja datan käsittelyyn liittyen. Useampi kuin joka neljäs olisi kiinnostunut tekemään niitä tulevaisuudessa enemmän.

Vahvaa tahtotilaa rakentaa allianssimallia yhteistyössä osoitti, että kevään 2022 kyselyyn vastanneista peräti yhdeksän kymmenestä haluaa olla mukana rakentamassa käyttäjätarpeista käsin rakennettavaa allianssimallia. Pirkanmaan vahva yhdessä tekemisen

kulttuuri näkyy hankkeen aineistossa ja sitä osoittaa myös konkreettisesti kiinnostus hankkeen aikana järjestettyjä työpajoja kohtaan.

Toivotuimmaksi yhteistyömuodoksi kevään 2023 kyselyssä nousi yhteinen työryhmä (Pirkanmaan tulevaisuus- tai ennakointiryhmä). Sitä toivoo neljä viidestä kyselyyn vastanneesta. Yhteinen vuosittainen tapahtuma (esim. Pirkanmaan tulevaisuusfoorumi) koetaan myös tärkeäksi. Sitä toivoo puolet kevään 2023 kyselyyn vastanneista.

Allianssitoimijat ja yritysekosysteemit



Kuva 1: TJANSSI-hankkeessa mukana olleet allianssitoimijat ja yritysekosysteemit

TJANSSI-hankkeen työskentelyyn osallistui vuosina 2021–2023 laaja joukko pirkanmaalaisia yrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita. Osallistuneita, pääosin julkisen sektorin organisaatioita on listattu raportin lopussa. Hankkeen toimenpiteisiin osallistuneet edustivat taustaltaan ylintä johtoa, keskijohtoa, asiantuntijoita ja muuta henkilöstöä.

2. Ennakointityö julkisen sektorin organisaatioissa

Pirkanmaalaisten organisaatioiden ennakointityö on pitkälti satunnaista tai verkostojen ja hankkeiden varassa. Vain 45 % kevään 2022 kyselyyn vastanneista koki, että ennakointityö toteutuu heidän organisaatiossaan sisäisenä systemaattisena prosessina. 55 % mukaan ennakointityö toteutuu sisäisenä satunnaisena toimintana. Resurssien vuoksi ennakointityötä tehdään hankepohjaisesti (52%) tai ostetaan ulkoisena palveluna (35%). Systemaattisempi ennakointi voisi tuottaa laajempaa tulevaisuustietoa sekä lisätä toimijoiden muutosjoustavuutta entistä nopeammin kehittyvän ympäristön muutoksissa.

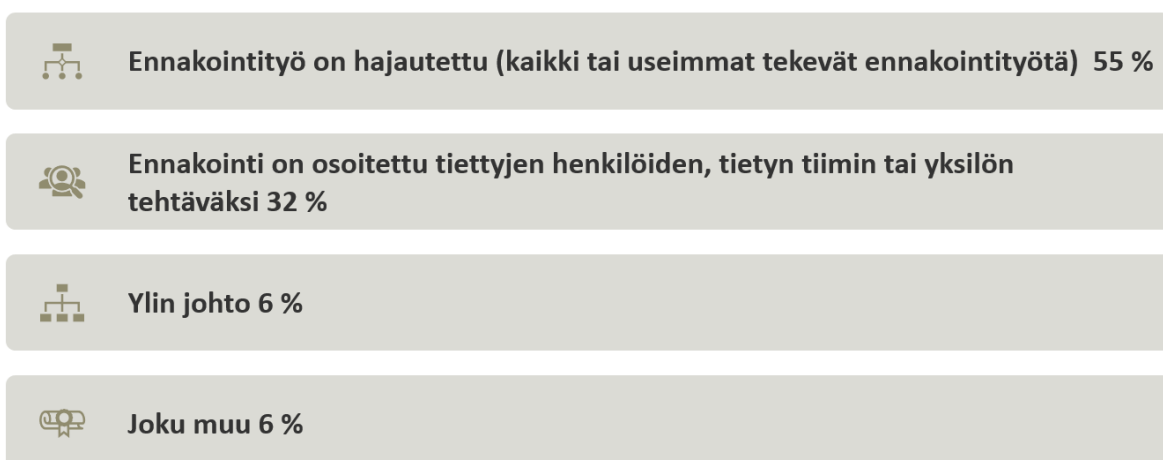
Moni haastatelluista koki, että ennakointityötä ei nykytilanteessa tehdä ollenkaan, vaan se *”tapahtuu sellaisina pyrähdyksinä, jotka ei aina edes kiinnity jokaisen toimintaan”*. Jos ennakointi ulkoistetaan konsulttien tehtäväksi tai sitä toteutetaan vain hankkeiden avulla, tulokset ja yhteinen tekeminen jäävät usein irrallisiksi ja niitä on vaikea kytkeä osaksi jatkuvaa, normaalia toimintaa. Jos osaaminen hankitaan aina ulkoa, organisaation oma osaaminen ja ajattelu ei kehity. *”Kannettu vesi ei pysy kaivossa.”* Henkilöstö ei välttämättä koe omakseen ulkoa annettua ja sitoudu, jos ei ole itse saanut olla riittävässä määrin mukana yhteisessä tulevaisuuden näkemisessä ja tekemisessä.

Millä tavoin suurin osa organisaationne ennakointityöstä tehdään? Voit valita useamman vaihtoehdon



Kuva 2: Ennakointityötä tehdään tällä hetkellä eniten verkostoissa, satunnaisesti tai hankepohjaisesti. (N=31)

Ketkä ovat mukana organisaationne ennakointityössä?



Kuva 3: Ennakointityötä tehdään julkisen sektorin organisaatioissa monilla erilaisilla kokoonpanoilla. (N=31)

Ennakointityötä tehdään julkisen sektorin organisaatioissa monilla erilaisilla kokoonpanoilla: kyselyyn keväällä 2022 vastanneista organisaatioista 55 % toteutti ennakointia hajautetuilla malleilla ja 45 % keskitetysti. Haastatteluissa todettiin, että ”hallituksen ja ylimmän johdon tehtävä olisi luodata tulevaisuutta”. Sekä julkisten organisaatioiden että yritysten vastauksissa näkyi kuitenkin, että **hallitus tekee vain harvoin ennakointityötä**. 6 %:ssa kevään 2022 kyselyyn vastanneista organisaatioista ennakointityön koetaan olevan ainoastaan ylimmälle johdolle kuuluva asia.

Niiltä osin kuin ennakointia tehdään, keskimäärin joka toisessa organisaatiossa ennakointityö on hajautettu siten, että joko kaikki työntekijät tai useimmat heistä tekevät jollakin tavoin ennakointityötä. Moni kuitenkin kokee, että ennakointi on tosiasiallisesti osoitettu vain tiettyjen henkilöiden, tietyn tiimin tai yksikön tehtäväksi eikä siihen ole muilla riittävää osaamista. Ennakointityö voi tapauskohtaisesti tapahtua osin hajautettuna, osin kohdennettuna ja se voi olla hyvinkin yksikkö-, tutkinto-ohjelma- tai tiimikohtaista. Yhteinen silmiin pistävä piirre ja kehittämisen kohde löytyy kuitenkin tästä: **Nykytilanteessa vain harva (6 %) osallistaa ennakointityöhön omaa verkostoaan, asiakkaitaan, alihankkijoitaan tai palveluntuottajiaan.**

Tärkeimpiä asioita organisaatioiden ennakointityössä

(1 = ei lainkaan tärkeää ... 5 = erittäin tärkeää)

1. **Todennäköisten kehityskulkujen ennakointi tiedon pohjalta** (keskiarvo 4,23)
2. **Rohkea visiointi ja uusien mahdollisuuksien avaaminen** (4,16)
3. **Proaktiivinen toimintaympäristöön vaikuttaminen** (3,80)
4. **Laaja-alainen, systeminen ilmiöiden tarkastelu** (3,77)
5. **Yllättävien ja odottamattomien tapahtumien ennakointi** (esim. mustat joutsenet) (3,23)

Tulevaisuuden muutossignaalien seuraaminen

Lähes jokaisessa organisaatiossa (97 %) seurataan jollakin tavoin tulevaisuuden muutossignaaleja, mutta ei kuitenkaan kaikissa. **Tulevaisuuden muutossignaaleja seurataan eniten osallistumalla (muiden järjestämiin) ennakointityöpajoihin sekä ajankohtais-, ennakointi- ja tulevaisuustilaisuuksiin.** Moni kokee seuraavansa tulevaisuuden muutossignaaleja myös osallistuessaan ala- tai hankekohtaisiin ennakointiryhmiin, verkostoihin tai erilaisiin asiantuntijatyöryhmiin ja yleisen, yhteisen keskustelun sekä sosiaalisen median kautta. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät seuraavat signaaleja oman työnsä ohessa, osa myös vapaa-ajalla.

Sitran rooli valtakunnallisena tulevaisuusajatteluun aktivoivana tahona ja tiedon tuottajana nousee aineistossa esiin vahvasti, kuten myös tiedotusvälineiden ja verkostojen rooli.

Verkostoilla on suuri merkitys tiedon tuottajina, välittäjinä ja rikastajina. Muita tunnistettuja tulevaisuuden muutossignaalien seuraamisen muotoja ovat mm.:

- perehtyminen kansallisiin ja kansainvälisiin ennakointiraportteihin ja tutkimuksiin sekä tietolähteisiin (kirjallisuus, media, tutkimuslaitosten julkaisut, tiede-, tekniikka- ja talousjulkaisut, julkinen hallinto kuten ministeriöt, eri alojen trendilistaukset ym.)
- työkalut ja muutossignaalien tietokannat (Futures Platform, Vainu, Tampereen kaupunkiseudun Havaintohaavi BI, Tampere.Finland-mobiilisovelluksen joukkois-tamistyökalu ym.)
- yritys- ja verkostoyhteistyön tekeminen
- muutosten havainnointi (työelämän ja yhteiskunnan tarpeet, opiskelijoiden / hakijoiden ja oppilaitosten muutokset, ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuus, väestön kehitys ja ikääntyminen, liikkumisen muutokset, markkinanäkymät, talouskehitys, rahoitukseen vaikuttava kehitys, megatrendit kuten digitalisaatio ja globalisaatio, teema- ja alakohtaiset kehityssuunnat jne.)
- strategiatyö
- oman tieteellisen tutkimuksen tai omaa työtä tukevan tiedonkeruun ja hankinnan tekeminen
- tausta- ja tilastodatan ja omiin kokemuksiin perustuvan datan yhdistäminen sekä hiljaisten signaalien ja systeemisyiden tunnistaminen yleisellä tasolla
- organisaation, verkoston tai hankkeen omaa toimintaa tukevan tiedonhankinnan ja tulevaisuustarkastelujen (esim. kyselyt ja selvitykset) tekeminen ja teetättäminen
- tiedon jakaminen muille mm. tuoreista ennusteista ja tutkimuslaitosten julkaisuista
- mittareiden kehittäminen



Kuva 4: Ennakoinnin haasteita, TJANSSI-hankkeen kiteytys

3. Ennakointitieto ja tietolähteet

Käytetyimmät ennakoinnin menetelmät ja työkalut

Kevään 2022 kyselyn mukaan julkisissa organisaatioissa **käytetyin menetelmä tai työkalu on toimintaympäristön muutosten tai trendien tarkastelu omalta toimialalta** (84 %). Toisella sijalla ovat tulevaisuustyöpajat (68 %) ja jaetulla kolmannella sijalla skenaarioanalyysi (61 %), SWOT-analyysi (61 %) sekä toimintaympäristön muutosten/trendien tarkastelu oman toimialan ulkopuolelta (61 %). Näiden jälkeen käytetyimpiä ovat *benchmarking* (48 %), strategiakartta (45 %), riskianalyysi (42 %), tilastollinen analyysi (35 %), PESTEL-analyysi (19 %), portfolioanalyysi (10 %), Delfoi-menetelmä (6 %), jokin muu (6 %) ja Porterin viiden kilpailuvoiman analyysi (3 %). Näiden lisäksi muina käytettyinä menetelminä aineistossa mainittiin mm. Backcasting-menetelmä, opiskelijoiden työpanoksen hyödyntäminen sekä se, että opintojaksot tulevaisuuksien ennakointiin antavat myös ajattelemisen aihetta.

Mitä seuraavista menetelmistä ja työkaluista hyödynnätte tai olette joskus hyödyntäneet?

VALITSE VIISI (5) TÄRKEINTÄ



Kuva 5: Käytetyimmät menetelmät ja työkalut (N=31)

Ennakoivan analytiikan käyttö

Oikein tehty analytiikka olisi erinomainen keino ennakoida, mutta toistaiseksi vain harvalla julkisen sektorin toimijalla on ennakoivaan analytiikkaan riittävästi resursseja ja tarvittavaa ohjelmisto- ja mallinnusosaamista. Datasta on saatavissa ennakointia ennakoivan analytiikan avulla. Esimerkiksi valtion virastoissa sitä jo tehdään ja kyseistä tietoa jaetaan myös muille eteenpäin. Jatkossa pitäisi siis osata yhdistää voimat ja tuottaa datasta johdettua ennakkotietoa laadullisen ennakoinnin kumppaniksi.

Tiedon tarpeita ja lähteitä

Kevään 2022 kyselyn mukaan **organisaation toiminnan kehittämiseen tarvitaan eniten omaa toimialaa koskevaa tietoa** (84 %), **tilastotietoa** (81 %), **osaamisen kehittämistä koskevaa tietoa** (68 %), ympäristön tilaa koskeva tietoa (65 %), markkinatietoa (61 %), teknologiatietoa (58 %), omia liiketoimintaprosesseja koskevaa tietoa (52 %), talous- ja makrotrendejä koskevaa tietoa (52 %), rinnakkaisiin toimialoihin liittyvää tietoa (35 %) sekä tuote- ja markkinakannattavuus-tietoa (23 %). Muuna tarvittavana tietona (16 %) mainittiin mm. väestönkehitys; kaupunkiympäristöä ja kulutusta koskeva tieto; muiden korkeakoulujen tilannetieto, joka vaikuttaa mm. rahoitukseen; sekä toimintaympäristötieto laajasti, myös oman toiminnan ulkopuolelta.

Tulevaisuustietoa löydetään seuraavista lähteistä ja paikoista:

1. Omassa organisaatiossa tuotettu tieto (94%), Tieteellinen tutkimustieto ja kirjallisuus (94%)
2. Kotimaiset asiantuntijaraportit (esim. julkishallinnon tuottamat) (90%)
3. Keskustelut kollegoiden ja muiden lähimpien yhteistyökumppaneiden kanssa (87%)
4. Keskustelut muiden oman verkoston ihmisten kanssa (84%), Kotimainen media (84%)
5. Kotimaiset konferenssit, seminaarit ja messut (74%)
6. Ulkomaiset asiantuntijaraportit (esim. EU:n tuottamat) (71%)
7. Ennakointitapahtumien järjestäminen (esim. työpajat) (68%)
8. Keskustelut asiakkaiden kanssa (65%), Ulkopuolisten asiantuntijoiden kuuleminen (65%)
9. Ennakointiverkostot (61%), Ulkomainen media (61%)
10. Sosiaalinen media ja blogit (58%)
11. Muiden samankaltaisten toimijoiden benchmarkkaus (55%)
12. Kansalaisilta kerätty tieto (48%), Ulkomaiset konferenssit/seminaarit/messut (48%)
13. Muu (3%) (esim. systemaattinen asiakaskokemusten ja henkilöstökokemusten kerääminen)

Ekosysteemikohtaiset tietolähdekartoitukset

TJANSSI-hankkeessa tehtiin tietolähdekartoitus hankkeen pilottiekosysteemien eli matkailun ja valmistavan teollisuuden ekosysteemien toimijoita prosessiin osallistaen. Ne julkaistaan Pirkanmaan liiton verkkosivuilla suorine linkkeineen alkuperäiseen tietoaaineistoon, jotta käyttäjä pääsee niiden kautta suoraan tutustumaan tietolähteen tarjoamaan aineistoon.



Kuva 8: Kevään 2022 kyselyn mukaan lähes joka toinen organisaatio on varautunut budjetissaan datahankintoihin tai ennakointityöhön. (N=31)

4. Yhteistyö ennakoinnissa

Kevään 2022 kyselyyn vastanneista organisaatioista 70 % on mukana useamman organisaation yhteisissä ennakointiprosesseissa, mutta 30 % ei ole. Kyselyyn vastanneet **Tampereen kaupunkiseudun ulkopuoliset kunnat, korkeakoulut, työllisyystoimijat ja viranomaistahojen edustajat** kokivat olevansa ulkona useamman organisaation yhteisistä ennakointiprosesseista. Myös **Tampereen kaupunkikonsernin sisällä moni koki tekevänsä ennakointia yksin**, ilman kontaktia muihin ennakointiprosesseihin.

Ennakointiprosesseja, joissa ollaan mukana ovat mm.:

- Alue- ja alakohtaiset prosessit, hankkeet ja verkostot (mm. koulutuksen kehittäminen ja työelämän uudistaminen, AMKien verkostot kuten Osviitta-työkalu, eri alojen ennakointiverkostot, yhteistyö yliopiston kanssa)
- Maakunnalliset kuten Pirkanmaan liiton, hyvinvointialueen ja ELY-keskuksen vetämät prosessit (maakuntaohjelma, maakuntakaava, ennakointiallianssin rakentaminen, jatkuvan oppimisen verkosto)
- Tampereen ja sen kaupunkiseudun vetämät prosessit (Tampereen kaupungin kiertotaloussuunnitelma, Tampereen kaupungin elämystalouden kehitysohjelma, Tampereen kaupunkiseudun Havaintohaavi-pilotti)
- Valtakunnalliset kuten ministeriöiden ja Kuntaliiton koordinoimat prosessit sekä Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen strategiatyö

- koulutuksenjärjestäjät
- kunnat ja kaupungit (erityisesti naapurikunnat, seudun kunnat, mm. Tampereen kaupunkiseutu ja Tampereen kaupunki)
- kuntayhtymät
- Metsäkeskus
- neuvottelukuntien edustajat (ammatillisten neuvottelukuntien edustajat)
- oppilaitokset
- paikallisyhteisöt
- palveluntuottajat
- Pelastuslaitos
- Pilkahdus-yhteisö
- Pirkanmaan ELY-keskus
- Pirkanmaan hyvinvointialue, PSHP
- Pirkanmaan liitto
- Pirkanmaan TE-toimisto
- toimialajärjestöt
- työelämäkumppanit
- viranomaiset
- yhdistykset (paikallisyhdistykset)
- yliopistot (Tampereen yliopisto ja muut)
- yritykset (alueen avainyritykset eri aloilla, paikalliset yritykset)
- ystävät

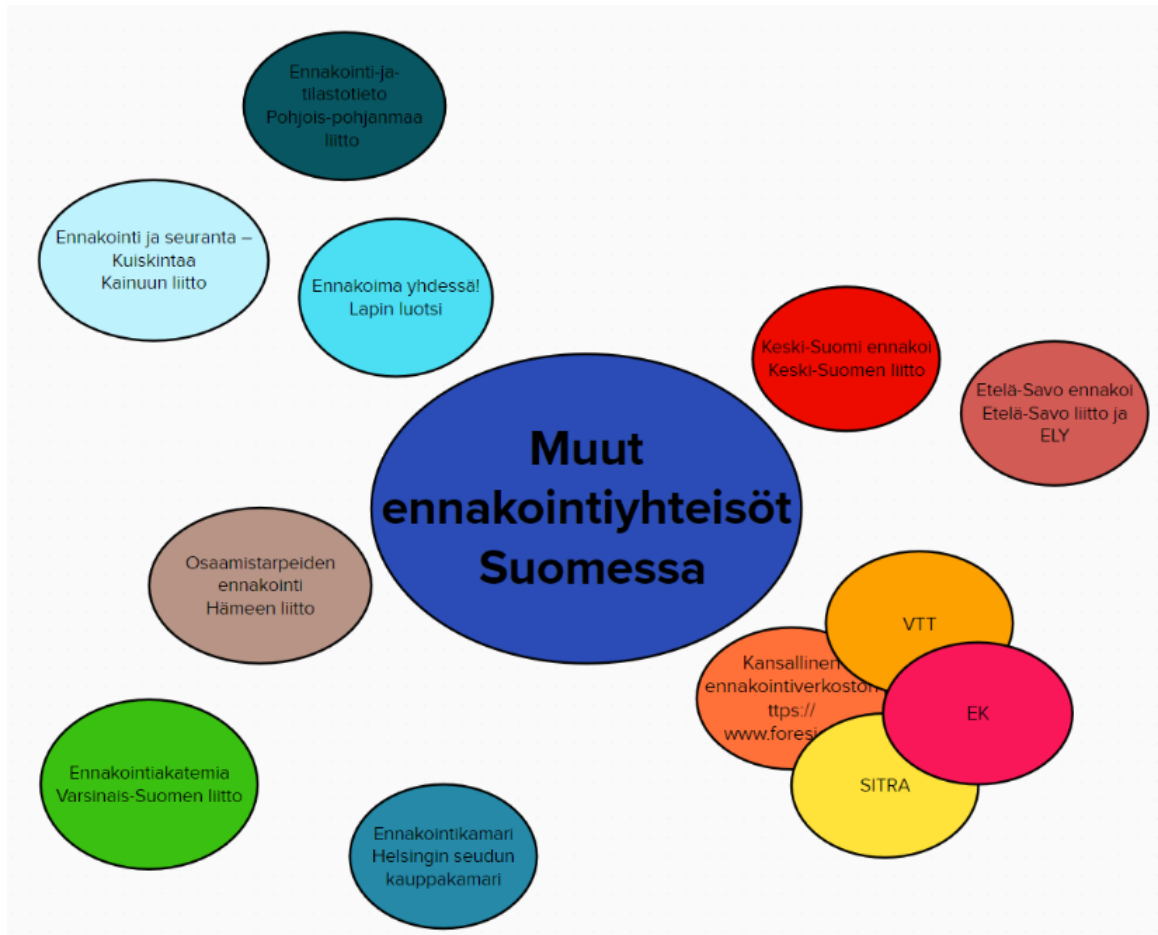
Yhteistyö hankinnoissa



Kuva 10: Yhteiset hankinnat kevään 2022 kyselyyn vastanneiden mukaan (N=31)

- Finnvera, Business Finland, Creative Business Finland
- yritykset
- muut maakuntien liitot, AVIt ja ELY-keskukset
- Kansallinen ennakoitiverkosto KEV
- muut sairaanhoitopiirit ja hyvinvointialueet
- muut tieto-organisaatiot

”En tunne näitä ollenkaan riittävästi. Missä kannattaisi olla mukana?”



Kuva 12: Keväällä 2022 tehty karttoitus ennakoituyhteisöistä Suomessa

Kansainvälinen yhteistyö

Keskeisimmät kansainvälisen tason yhteistyökumppanit ja verkostot Pirkanmaan julkisen sektorin organisaatioille:

- EU
- Pirkanmaan EU-toimisto
- Hankekumppanit, verkostokumppanit ja strategiset kumppanit
- Aihe- ja alakohtaiset verkostot (keskiössä keskinäinen tiedonjako)

- yliopistojen yhteistyöverkostot (mm. European Universities Association, tieteen ja tutkimuksen alueella useita, alakohtaisia verkostoja)
- Eurooppalaiset SMEs-verkostot
- Kansainväliset työllisyyden hoidon organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneita samoista aihealueista
- Muut oppilaitokset osana hankeyhteistyötä
- Nordregio
- EU-hankkeissa mukana olevat eurooppalaiset kumppanialueet
- toiset tieto-organisaatiot
- ystävät

5. Tulevaisuusosaaminen

Kevään 2022 kyselyyn vastanneista vain 6 % arvioi oman organisaationsa ennakointi-osaamisen tason olevan täysin riittävä suhteessa organisaation ennakointitarpeisiin ja 26 % riittävä. 42 % ei osannut arvioida asiaa, ja 26 % piti tasoa riittämättömänä. Myös haastatteluissa korostui tarve kehittää organisaatioiden tulevaisuus- ja ennakointiosaamista ja ottaa paremmin haltuun tiedolla johtamista.

Suurimmat haasteet organisaatioiden ennakoinnin kehittämisessä aineiston mukaan ovat ajan, osaamisen ja resurssien puute. Haasteita nähdään myös johtamisessa, organisoitumisessa, tiedon saatavuudessa (ml. hinta) ja luotettavuudessa, ilmiöiden monimutkaisuudessa, ennakoinnin nivomisessa toimintaan, toiminnan suuntaamisessa oikea-aikaisesti, tekemisen päällekkäisyydessä ja sirpaleisuudessa sekä tiedon jakamisessa, näkyväksi tekemisessä ja hyödyntämisessä ja johtopäätösten tekemisessä.

Ajatuksia ennakointiin liittyen

- *Jonkun pitäisi koota eri tahot ja asiat ja ihmiset yhteen oikea-aikaisesti ja huolehtia, että syntyy vaikuttavuutta ja jatkumo.*
- *Tulevaisuustyötä on tarkoituksenmukaista tehdä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, mutta silloin on varmistettava myös korkea osaamistaso.*
- *Ennakointi pitäisi saada yksittäisten asiantuntijoiden tai tiimien ääreltä koko organisaation pääomaksi ja erottautumis-/kilpailutekijäksi.*
- *Rohkeat kokeilut uuden ennakointitiedon pohjalta ovat osa tulevaisuuden tekemistä.*
- *Joka organisaatiossa pitäisi olla Tulevaisuuden tutkimus-, nuuskimis- & kokeiluryhmä!*

- *OPS-prosessissa ennakointi on onnistuttu kiinnittämään systemaattiseksi osaksi prosesseja.*
- *Innovaatiotilannekuvan kohdalla prosessi on saatu hyvin toimimaan.*
- *Ennakointiin (ja luovaan ajatteluun) on rajallisesti aikaa, sitä pitäisi ymmärtää resursoida rohkeammin ja investointilähtöisemmin.*
- *Ei ole riittävästi aikaa pohtia asioita ja keskustella niistä yhdessä. Kaikki, joilla olisi tietoa, eivät osaa tuoda sitä ns. ennakointikäyttöön.*
- *Yhteisen tulevaisuusymmärryksen synnyttäminen edellyttää joukkojen kokoamista ja koossa pitämistä sekä kaikkien relevanttien toimijoiden tunnistamista ja kutsumista mukaan.*
- *Haasteena on tuoda systemaattisen ennakointityön merkitys osaksi yksikön vakiintunutta toimintaa.*
- *Käyttökelpoisia indikaattoreita on lopulta tosi vähän. Kiinnostaisi kovasti, jos joku on löytänyt parempia.*
- *Monimutkaisten ilmiöiden kanssa on vaikea toimia.*
- *Oman organisaation osaamista hyödynnetään liian vähän.*
- *On paljon päällekkäistä toimintaa. Myös organisaation sisällä ennakointitoiminta pitäisi olla paremmin koordinoitua.*
- *Sisäinen organisoituminen mättää. Tieto on sirpalemaista ja kukaan ei johda hommaa keskitetysti.*
- *Tarvittavan datan saanti ja luotettavuus on hirveän vaikeaa, koska toimiala on niin laaja. Tietoa pitää keräillä eri suunnilta ja sitten kriittisesti ja analyttisesti osata arvioida sitä.*
- *Kyllä meillä ennakointia tehdään, mutta ei niin, että tiedettäisiin, mitä kukakin tekee. Ihan oman talon sisältäkin voisi aloittaa sen yhteistyön.*
- *Vaaditaan myös omaa aktiivisuutta, jotta keskinäinen tiedonjako ja yhteistyö toimii.*

Mitä uutta ennakointikyvykkyyttä kasvattavaa osaamista kaipaavat?

- *Ennakointimenetelmät, ennakointiprosessit*
- *Esimerkkejä meiltä ja muualta onnistumisista ja kapeikoista, sudenkuopista. Varmuutta ja menetelmiä työkalupakkiin erilaisissa tilanteissa ennakointiin ja sen fasilitointiin. Ideoita ja rohkaisua ennakointiin arjessa, jokapäiväisenä tekemisenä, ennakoivana työotteena (vrt. työläänä suunnitteluvaiheena).*
- *Verkostoitumista*
- *Käytännön kokeiluja yhdessä eri menetelmistä ja alueen näkökulmasta*
- *Menetelmien hallintaa, datalähteiden ja nykyisten verkostojen tunnistamista*

- *SIX verkostossa tehtävän alakohtaisen lyhyen aikavälin teknologiapainotteisen osaamistarpeiden kartoitustyön yhteistyö pidemmän aikavälin "yleisemmän" ennakkointitoiminnan kanssa*
- *Tiedonkeruu ja data-analyysi*
- *Tulevaisuuden osaamis- ja alakohtaiset korkeakoulutuksen koulutustarpeet*
- *Tulevaisuuden tekeminen. Miten tulevaisuusskenaariosta päästään halutun tulevaisuuden rakentamiseen ja miten autetaan erilaisia toimijoita liikkumaan samaan suuntaan. Esim. SITRAn innovaatioportfoliomalli on kiinnostava.*
- *Verkostojen luomista*
- *Vieläkin monipuolisempaa ennakkointityökalujen hyödyntämistä ja tiedolla johtamista*

6. Kohti yhteistyöallianssia

75 % kyselyihin osallistuneista piti erittäin hyvänä asiana, että Pirkanmaalle suunnitellaan ennakkoinnin ja tiedolla johtamisen allianssia ja systemaattista yhteistyöverkostoa. Verkoston nähtiin voivan toimia yhtenä työkaluna kehittää julkisen sektorin ja yritysten omaa ja yhteistä ennakkointityötä systemaattisemmaksi ja monipuolisemmaksi Pirkanmaalla.

Vahvaa tahtotilaa rakentaa allianssimallia yhteistyössä osoitti, että kevään 2022 kyselyn vastaajista peräti 90 % halusi olla mukana rakentamassa käyttäjätarpeista käsin rakennettavaa allianssimallia. Pirkanmaan vahva yhdessä tekemisen kulttuuri näkyi kyselyn tuloksista sekä kiinnostuksesta hankkeen aikana järjestettyjä työpajoja kohtaan.

Poimintoja syistä, jotka motivoivat mukaan yhteistyöallianssiin

- *Alueellinen ennakkointityö hyödyttää kaikkia osapuolia.*
- *Ennakointi on koko Pirkanmaan yhteinen asia.*
- *Maakunnan menestys luodaan yhdessä.*
- *Ennakointitietoa on tarkoituksenmukaista tuottaa alueellisesti laajemmin, jotta saadaan riittävästi eri näkökulmia mukaan ennakkointiin, eikä tehdä organisaatioissa päällekkäistä työtä.*
- ***Päällekkäisyyksien vähentäminen ja yhteistyön kautta resurssien käytön tehostaminen ja parempia tuloksia***
- *Voimien ja useiden aivojen yhdistäminen luo uusia innovatiivisia ajatuksia ja tuo jokaiselle osapuolelle apua myös aika- ja resurssipulaan.*
- *Haluan tietoa ja yhteistyöverkosto on monesti ainoa paikka, jossa saa ajantasaista ja oikeaa tietoa eri toimijoilta.*

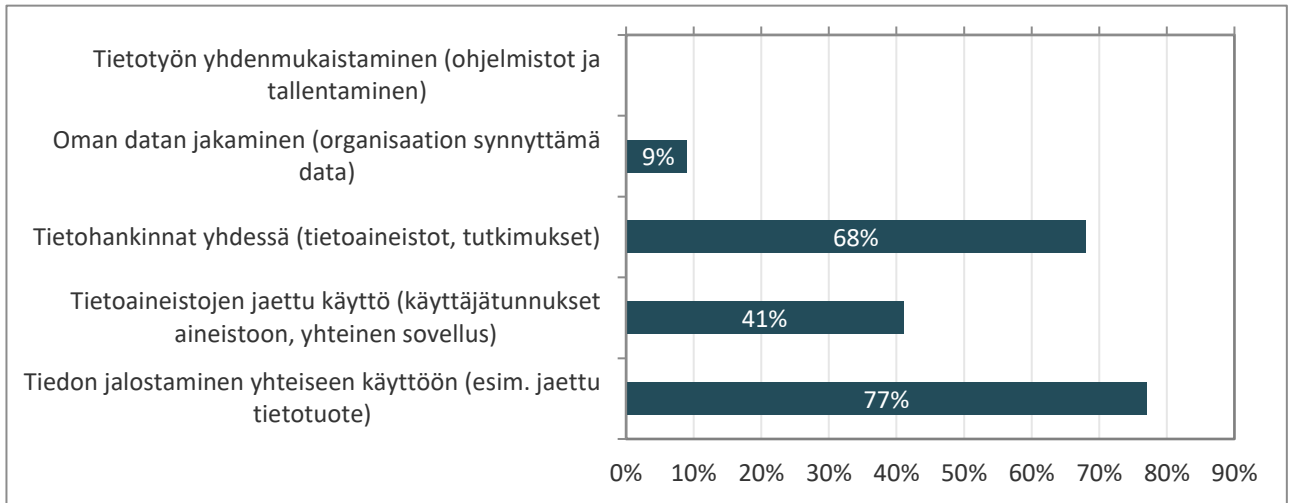
- ***Jos yhteistyöverkosto koostuisi aiheesta innostuneista ihmisistä, jotka työskentelevät ennakkoinnin kanssa, siis arjen asiantuntijoista eikä aina samoista johtajista, jotka istuvat jokaisessa maakunnan verkostossa ja työryhmässä.***
- *Uuden oppiminen*
- *Oman kunnan elinvoimaisuuden vahvistaminen*
- *Korkeakoulun elinehto on olla mukana tekemässä tulevaisuutta.*
- *Meillä olisi paljon annettavaa tähän yhteistyöhön, 5 vuoden käytännön kokemus mm. tiedolla johtamisesta ja asiakaskokemuksen mittaamisesta.*
- *Verkostojen ja osaamisen laajentaminen on ensisijainen edellytys muutoksessa pysymisessä.*
- *Hyvänhenkinen, rento ilmapiiri – ei kravattien kiristelyä*
- *Hyvä pohinä*
- ***Meille olennaista on juuri monitoimijainen yhteistyö ja toimijoiden kokoaminen, allianssi olisi kokoava rakenne, jonka avulla tulevaisuuden näköaloja voitaisiin tarkastella yhdessä, jakaa tietoja ja sopia työnjaosta.***
- *Yhteisen näkemyksen luonti*
- *Saadaan laajempi tietopohja ja voidaan hyödyntää alueen osaamista laajemmin.*
- *TAMKin keskeinen tehtävä on alueellinen vaikuttavuus., joten aluenäkökulma myös ennakkoinnissa on tärkeää. Samoin työelämänäkökulma toiminnassa korostuu.*
- *Tampereen yliopisto on kansallisesti ja tietyillä aloilla myös kansainvälisesti merkittävä uuden osaamisen tuottaja.*
- *Tiedon tuottajana ja hyödyntäjänä olisi kiinnostavaa ja palkitsevaa olla mukana.*
- *Toimialamme on hyvin laaja, olisi mielenkiintoista validoida ennakkoinnin tuloksia yhdessä muiden toimijoiden kanssa.*
- *Verkostot ja yhteistyö samansuuntaisissa haasteissa ovat elintärkeitä.*
- *Pirkanmaan liitto on luotettava ja neutraali toimija.*

Yhteistyön paikkoja ja hyviä käytäntöjä

Kevään 2023 kyselyyn vastanneista 77 % olisi kiinnostunut yhteistyöstä, jossa tietoa jalostetaan yhteiseen käyttöön. Tämän tyyppistä yhteistyötä on jo tehty esimerkiksi **Pirkanmaan innovaatiotilannekuvaproessin** ja **Pirkanmaan talouden yhteydessä**. Nämä on tunnistettu hankkeen aikana hyviksi käytännöiksi.

68 % vastanneista olisi kiinnostunut yhteisistä tietohankinnoista (tietoaineistot ja tutkimukset). Tässä ajankohtainen esimerkki on **Matkailun tulo- ja työllisyystutkimus**, johon hankkeen aikana havaittiin Pirkanmaan kunnissa ja alan toimijoissa selkeä tarve ja halukkuutta yhteistyöhön. Tämä vaati kuitenkin aktiivisen joukkojen kokoamisen, tarjouspyyntö- ja hankintaproessin koordinoimisen ja kokoamisen.

Missä näistä organisaatiosi haluaisi tehdä yhteistyötä? (1/2)



Kuva 13: Maaliskuussa 2023 kartoitettiin sähköisellä kyselyllä yhteistyön paikkoja tietoyhteistyön suhteen. (N=43)

TJANSSI-hankkeen matkailun, valmistavan teollisuuden ja kuntien PowerBI-näkymät vastasivat myös osaltaan molempiin edellä mainittuihin toiveisiin. Pirkanmaan liitossa suunnitteilla oleva maakunnan elinvoimatietonäkymä luo mahdollisuuksia jatkokehittää tämänkin tyyppisiä asioita ja yhteistyötä.

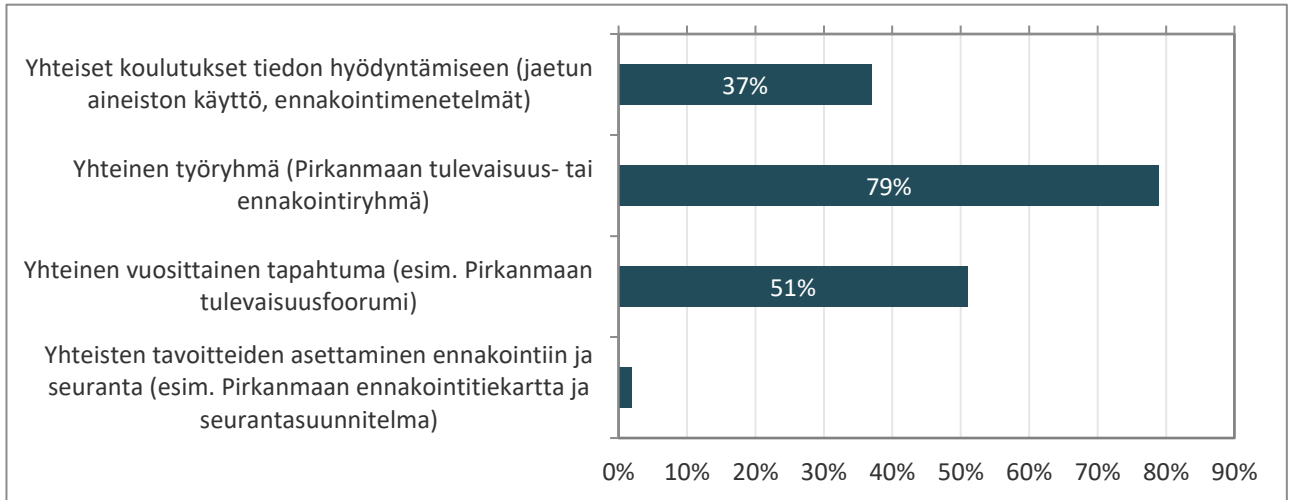
41 % oli kiinnostunut tietoaineistojen jaetusta käytöstä. Pirkanmaan talous -yhteistyössä on saatu kokemusta käyttäjätunnusten jakamisesta aineistoon. Aina tunnukset ja tieto eivät ole kuitenkaan organisaatioiden sisällä päätyneet kaikille niille, jotka niitä työssään tarvitsisivat. On siis tarpeen myös jokaisen organisaation sisällä huolehtia, että tieto kulkee, on kaikkien sitä työssään tarvitsevien saatavilla ja päätyy hyötykäyttöön.

TJANSSI-hankkeessa eri organisaatioita yritettiin kannustaa jakamaan omaa dataansa, mutta tämä aihe jäi toistaiseksi vähemmälle huomiolle. Aineisto osoitti, että **kaikki organisaatiot eivät ole tietoisia siitä, mitä dataa tai tietotuotteita omassa organisaatiossa tuotetaan, mitä tietoa omassa organisaatiossa ylipäänsä kerätään, tallennetaan, analysoidaan, jaetaan ja hyödynnetään ja keiden toimesta, kenelle, missä, miten ja milloin**. Usein myös tuotetusta datasta tiedottaminen unohtuu, koska viestintä ei välttämättä kuulu jokaisen tietotyöntekijän tehtäviin.

Tiedon määrittäminen, kuvaaminen ja luokittelu ja sitä kautta yhdenmukaistaminen ovat olennaisia. Tähän liittyy myös tiedon elinkaaren ja omistajuuden määrittely. Esimerkiksi nämä toimenpiteet edistävät tiedon yhteismitallisuutta, vertailukelpoisuutta ja monikäyttöisyyttä. **Hankkeen yhtenä jatkotoimenpiteenä suositellaan, että Pirkanmaan liitto ottaa vetovastuun ja kartoittaa alueen toimijoiden tuottaman datan ja tietotuotteet.**

TJANSSI-hanke tunnisti hyväksi esimerkiksi Valtionkonttorin **Tietokiri-hankkeen** tuottaman tietojohdantamisen toimintamallin kehitystyön, joka johti merkittäviin toimenpiteisiin valtiolla.

Missä näistä organisaatiosi haluaisi tehdä yhteistyötä? (2/2)



Kuva 14: Maaliskuussa 2023 kartoitettiin sähköisellä kyselyllä yhteistyön paikkoja. (N=43)

Yhteinen työryhmä (Pirkanmaan tulevaisuus- tai ennakointiryhmä) nousi kyselyssä selkeästi suosituimmaksi yhteistyömuodoksi, jota toivotaan. Sitä toivoi 79 % kevään 2023 kyselyyn vastanneista. Yhteinen vuosittainen **tapahtuma** (esim. Pirkanmaan tulevaisuusfoorumi) koettiin myös tärkeäksi. Sitä toivoi 51 % vastaajista. Tämän tyyppisiä tapahtumia onkin aiemmin järjestetty vuosittain, ennen korona-aikaa.

Sitran käynnistämän Osaamisen aika -alueyhteistyön mallin tiimoilta järjestettiin usean pirkanmaalaisen organisaation tulevaisuustyöaktiivien talkoovoimin **Pirkanmaan tulevaisuusfoorumi** joulukuussa 2021. Tämän jälkeen myös mm. Kasvukäytävä on järjestänyt alueella keväällä 2023 Tulevaisuustilaisuuden ja ammatillisen koulutuksen toimijat ovat tietyillä ammattialoilla järjestäneet tulevaisuustilaisuuksia, joissa oppilaitos ja työelämä voivat kohdata ja luoda yhdessä tulevaisuutta. Toimialakohtaista herättelyä ja oppilaitosyhteistyötä olisikin syytä vahvistaa entisestään, jotta tulevaisuuden osaamistarpeita ja teknologiamuutoksia voitaisiin paremmin ennakoida.

Hankkeen aikana havaittiin, että **yhteiset koulutukset tiedon hyödyntämiseen** (mm. aineistojen käyttö ja ennakointimenetelmät) olisivat jatkossakin erittäin tarpeellisia. Kevään 2023 kyselyyn vastanneista 37 % oli tunnistanut saman tarpeen. Tähän tarpeeseen vastataan osaltaan TJANSSI-hankkeessa toteutetussa käsikirjassa.

Haastatteluissa nousi esiin hyvänä käytäntönä 2000-luvun alkupuolella järjestetty **Ennakkoinnin ajokortti -koulutus** aluekehittäjille. Vastaajat toivoivat myös jatkossa alueen toimijoille yhteisiä **webinaareja tuoreesta tilastotiedosta, teknologiamuutoksista ja ajankohtaisista ilmiöistä**. Tällaisia onkin jo joissakin maakunnissa järjestetty alueen toimijoille. Esimerkiksi etujärjestöt ovat järjestäneet aktiivisesti omista selvityksistään infotilaisuuksia, josta esimerkkinä Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön yhdessä kaksi kertaa vuodessa toteuttama **Pk-yritysbarometri**, josta on saatavissa maakunta- ja seutukohtaista dataa.

Maakunnan yhteisiä tavoitteita on asetettu jo esimerkiksi **tiekarttoihin** hiilineutraalisuuteen ja digitalisaatioon liittyen sekä **maakuntakaavaan ja -ohjelmaan**. Nämäkin luotaavat ja luovat osaltaan maakunnan yhteistä tulevaisuutta, mutta toistaiseksi vain harva vastaaja osaa yhdistää ne tulevaisuustyön muodoiksi. Viestintää ja osallistamista näihin lienee siis syytä lisätä, jotta nämä yhdessä näkemisen ja tekemisen paikat noteerataan entistä paremmin.

Yhteistyön haasteita



Kuva 15: VTT:n tuottamassa tilannekuvasa on kiteytetty johtavien suomalaisten yritysten haasteita, kysymyksiä ja odotuksia ennakoinnin suhteen.

VTT:n tuottama tilannekuva (*Foresight in Leading Finnish Companies: The Big Picture 24.11.2022*) johtavien suomalaisten yritysten haasteista, kysymyksistä ja odotuksista ennakoinnissa kiteyttää pitkälti myös TJANSSI-hankkeen aikana tehtyjä havaintoja Pirkanmaan yritysten ja julkisen sektorin tilasta. Ennakointi ymmärretään hyvin eri tavoin. Sen systematisoinnin kanssa on haasteita. Odotukset hyödyistä vaihtelevat merkittävästi. Selkeät tavoitteet puuttuvat. Käytössä olevat mittarit mittaavat yleensä vain menestystä.

Kysymyksiä herättää, mikä on ennakoinnin todellinen arvo: kuuluuko se Välttämätöntä tietää vai Mukava tietää -osastoon. Miten tietoa osattaisiin hyödyntää optimaalisesti? Onko ennakointi tiedon prosessointia vai tulevaisuuden muotoilua? Pitäisikö käyttää jotakin ennakointialustaa tai -työkalua? Ennakointi herättää myös odotuksia, että koko henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen siihen mukaan on tärkeää; että epävarma toimintaympäristö tarvitsee vahvasti fasilitoidut skenaarioprosessit; että tiedon tuottajan pitää ymmärtää käyttötarpeet ja konteksti; ja että konkreettiset johtopäätökset auttavat hyödyntämään ennakointitietoa. Näitä aivan samoja teemoja ja kysymyksiä on noussut esiin myös TJANSSI-hankkeen aineistossa. **Yritysten ja julkisen sektorin toimijat ovat siis melkoilla samassa veneessä ja tarvitsevat luotsia, joka ohjaa heitä eteenpäin.**

Yhteistyön haasteita ja ratkaisuja niihin

- *Työskentelymuodot mietittävä huolella; asioita pitää valmistella hyvin*
- *Organisaatioiden omien (oikeutettujen) intressien asettamat rajat esim. tietojen jakamiselle huomioitava*
- *Organisaatioiden johdon sitoutuminen pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja työnjakoon sekä tähän liittyvä riittävä yhteistyön resursointi (ihmiset + raha)*
- *Teknisten ratkaisujen ja pelisääntöjen sopiminen ja kunnioittaminen, joita yhteistyö edellyttää*
- *Kiinnostuksen ylläpitäminen, jos ennakointiyhteistyöstä ei nopeasti tule näkyviä hyötyjä*
- *Hyödyistä ja tuloksista pitää (osata) viestiä.*
- *Henkilövaihdokset organisaatioissa ovat ainakin aiemmin tehokkaasti lamauttaneet yhteistyötä, mutta juuri tätä sopimuksellinen allianssi voisi korjata.*
- *Aihe on vaikea hahmottaa ja jää etäiseksi, jos sitä ei saada konkreettisin esimerkein oivallutetuksi ja kytketyksi eri tahojen arjen tueksi.*
- *Alkuinnostuksen jälkeen toiminnan ylläpitäminen. On niin monenlaista foorumia ja verkostoa. **Varmaankin jonkinlainen koordinointi on tärkeää, mutta myös organisaatioiden sitouttaminen esim. osittaisella kiertävällä vastuulla.** Toisaalta riskinä on myös se, osataanko aidosti irrottautua toimintaympäristöstä ja katsoa riittävän pitkälle.*
- *Jos homma pyörii taas vain tamperelaisten intressien ympärillä niin kuin kaikki yleensä, niin ei se kauaa kiinnosta.*
- *Asioita hoidetaan aina vain isojen ehdoilla.*
- *Ennakkoinnin tuottaman tiedon yleisyys vs. kaupungin omat tietotarpeet*
- *Kilpailutekijät, asiakkuudet, henkilöintressit*
- *Materiaalin tuottaminen (muoto, sisältö), ylläpito ja päivittäminen, **staattisen verkoston sijaan fokus tulisi olla dynaamisessa yhdessä tekemisen meiningsä,** miten tietoa voidaan hyödyntää ja soveltaa arjessa osana työtä ja palauttaa esimerkkeinä takaisin alustaan tms.; tosiaan näen tällaisen allianssin ja verkoston **yhteistyö(skentely)alustana** enemmänkin kuin vain verkostona.*
- *Resurssit ja aikapula*
- *Maantieteelliset etäisyydet – myös etänä mahdollisuus osallistua*
- *Tiedon puute verkoston osaamisesta. Tähän käynnistysvaiheen tueksi koulutusta.*
- *Mikä ja missä on maakunnan yhteinen ennakointinäkyvä tai alusta? Sellaista ei enää ole.*
- *Yhteistyön koordinointi, kuka hommaa vetää systemaattisesti eteenpäin? On ollut jo pitkään epäselvää, onko Pirkanmaan liitolla joku rooli vai ei, tai mitä se aikoo.*
- *Eri kokoisten, eri alojen yritysten sitouttaminen laajalla skaalalla yhteistyöhön mukaan*

Miksi ennakointia kannattaa tehdä yhdessä?

Miksi ennakointia kannattaa tehdä ja miksi sitä kannattaa tehdä yhdessä. Seuraavissa kuvissa on TJANSSI-hankkeessa kiteytettyjä vastauksia näihin kysymyksiin.



Kuva 16: TJANSSI-hankkeen kiteytys siitä, miksi kannattaa ennakoida



Kuva 17: TJANSSI-hankkeen kiteytys siitä, miksi kannattaa ennakoida yhdessä

7. Lopuksi

Tiedolla johtamisen ja ennakkoinnin kehittämistä pidetään selvästi ajankohtaisena ja kiinnostavana. Kiinnostus aiheeseen on kasvanut koko TJANSSI-hankkeen ajan, mikä näkyy myös osallistujamäärissä, kiinnostuneiden yhteydenotoissa ja puhujapyynnöissä eri tilaisuuksiin.

Tulevaisuustyö, ennakointi ja tiedolla johtaminen näkyvät yleisimmin organisaatioissa strategiatasolla, mutta toistaiseksi vielä harvoin konkreettisen tekemisen tasolla. Tiedon hinta, saatavuus, aika- ja osaamispula asettavat eri toimijat eriarvoiseen asemaan. Käsitykset käsitteiden merkityksestä ovat hyvin erilaisia. Jokaisen organisaation olisikin syytä pohtia ja linjata, mitä nämä kyseisessä organisaatiossa tarkoittavat.

Ennakointi edellyttää ihmisten yhteistä vuorovaikutusta ja tulkintaa. Ennakointia pitää konkreettisesti tehdä, sillä tekoäly tai tilasto eivät sitä tee. Ennakoiva analytiikka voi toimia työn tukena, mutta se edellyttää ohjelmointi- ja mallinnusosaamista sekä resursseja, joita toistaiseksi vielä harvalla maakuntatasoisella julkisen sektorin organisaatiolla on.

Yhteistyön vahvistamista pidetään hyvänä ja kannatettavana. Maakuntaliittojen tehtävänä katsotaan olevaan maakunnan tulevaisuuskeskustelun edistäminen ja roolina verkostojen kokoaminen prosessien tueksi. Maakunnan yhteinen konkreettinen ennakoititekeminen ja jatkumo puuttuvat kuitenkin sidosryhmien mielestä nykytilanteessa.

Haasteena on organisoida ennakointi siten, että sitä konkreettisesti, jatkuvasti tehdään ja että se on myös vaikuttavaa. Tässä kiinnkohdat organisaatioiden päätöksentekoon ja normaaliin toimintaan ovat oleellisia. Samoin vaikuttavuuden seuranta. Tarvitaan myös vetovastuun ottajaa. Vetovastuu voi olla myös kiertävä esimerkiksi vastuuhenkilö-, työpari-, organisaatio- ja toimipistetasolla.

Resurssienkäytön tehostamiseksi ja päällekkäisen työn välttämiseksi alueella tarvitaan selkeää työnjakoa ja tiiviimpää yhteistyötä. Jokaisen organisaation on syytä olla tietoinen siitä, mitä tietoa se itse tuottaa ja mitä tietoa se voisi muille jakaa. Maakuntatasolla tästä on hyvä olla kokonaiskäsitys. Julkisten organisaatioiden olisi järkevä jakaa tietoa alueella ja tehdä siitä tulkintaa yhdessä yhteisen menestymisen vauhdittamiseksi.

Yhteinen tulkinta ja dialogi on tarpeen erityisesti silloin, kun on havaittavissa trendissä muutos. Jos tulee syöksy, mitkä ovat sen vaikutukset? Tulosten yhteinen pohdiskelu kirittää maakunnan toimijoita. Kun se tapahtuu yhdessä eikä ulkoapäin (ostettuna), vahvistuu osallisuus, mikä osaltaan vahvistaa vaikuttavuutta. Osallistaminen, tulkinnan paikat ja dialogi luovat myös tyytyväisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä vahvistaa sitoutumista toimimaan alueen yhteiseksi parhaaksi.

Sidosryhmiä kiinnostaa, mikä on Pirkanmaan liiton oma rooli ennakkoinnissa nyt ja tulevana vuosina (tarjonta ja tapa osallistua yhteistyöhön).

Ennakkoinnilla elinvoimaa

Hankkeen selvitystyön myötä on herännyt ajatus yhteisen kokonaisuuden rakentamisesta Pirkanmaalle elinvoimaa tuottavien menestystekijöiden ympärille siten, että jokainen organisaatio tai asiantuntijaryhmä tuottaisi omasta näkökulmastaan osansa yhteiseen tietoaalustaan ja kävisi yhteisten teemojen ympärillä tietoa tulkitsevaa dialogia. *”Ennakointia pitää tarkastella alueiden ja organisaatioiden elinvoimaisuuden varmistamisen näkökulmasta näiden alueiden kehittämisen systeemissä.”* *”Ennakointi on kiinteä osa sitä perustehtävää, jolla alueen elinvoima tulevaisuudessa varmistetaan.”*

Pirkanmaan elinvoima- ja menestystekijöiden ympärille voisi syntyä yhteinen tietonäkymä ja alueellinen ekosysteemi, johon kaikki osallistuvat tuottamalla tietoa ja tekemällä yhdessä tulkintaa. *”Sellainen alueellinen ekosysteemi, johon kaikki tuovat, yhdessä tehdään analyysia ja kaikilla on mahdollisuus myös keskustella kerätystä tiedosta.”*

Ennakkoinnin ei pitäisi olla pelkästään alueellista strategiatyötä edeltävä toimenpide, vaan jatkuva yhtenäinen ja systemaattinen ennakointityö, joka on prosesseihin rakennettua yhteistyötä ja vuorovaikutusta ennakointitiedon tuottamisen, jalostamisen, tulkinnan ja hyödyntämisen suhteen. *”Tulevaisuuden tarpeiden esittäminen ja tulevaisuutta rakentavien toimenpiteiden hahmottaminen on vaikeaa, jos ei aktiivisesti tehdä tulevaisuusajattelua ja hahmottelua.”* *”Pelkkä tieto megatrendeistä ei riitä, kun maailma muuttuu niin nopeasti. Tarvitaan sekä yhteistä että omaa kykyä havaita ja tulkita hiljaisia signaaleja ja niiden vaikutuksia omalle toiminnalle ja koko toimintaympäristölle.”*

”Osallistumalla yhteiseen alueelliseen ennakointiin me kaikki voimme omalta osaltamme varmistaa alueen elinvoimaisuutta. Samalla voimme osoittaa myös vastuullisuutta oman toimintaympäristömme ja lähiyhteisön kehittämisen näkökulmasta.”

”Viestintä on tosi oleellisessa roolissa. On avattava selkeästi, milloin on kyseessä vaikka työvoimapula, kohtaanto tai rakennemuutos, jotta osataan keskustella oikeista, samoista asioista.” *”Viestinnän kautta tulee myös hyödyn osoittaminen ja vahvistaminen.”* *”Muodostetaan yhteinen näkemys ja viestitään siitä niin, että muutkin sen huomaa ja ymmärtää.”* *”Viestinnällä, dialogilla ja yhteisellä tekemisellä liimataan porukkaa yhteen näkemään ja tekemään yhteistä tulevaisuutta.”*

Yhteisellä ennakointityöllä voidaan vaikuttaa maakunnan yhteisiin suuntaviivoihin, resurssien kohdentamiseen, tavoitteiden ja toimenpiteiden priorisointiin, linjata alueen kehitystä sekä vahvistaa alueen muutoskyvykkyyttä, resilienssiä, ja elinvoimaa. Tulevaisuus kuuluu kaikille. Siksi työhön pitää aktivoida ja ottaa mukaan mahdollisimman moninainen joukko alueen toimijoita.

Terveisiä kevään 2023 TJANSSI-työpajojen palautteesta

- *Tosi hyvä pöhinä saatu käyntiin alueella tärkeän aiheen äärelle!*
- *Yhteisen aiheen parissa on hyödyllistä kokoontua säännöllisesti, jotta maakunta kehittyy ja kaikki kunnat pysyvät kehityksessä mukana. Meillä pienillä ei ole resurssia eikä pääsyä saman tiedon ja osaamisen pariin kuin isoilla.*
- *Ihan huippuja webinaareja, kiitos!*
- *Tällaista koulutusta ja herättelyä tarvittaisiin lisää kunnille ja yrityksille.*
- *Houkutelkaa organisaatioiden johtoa mukaan vielä vaan pysyvämpään yhteistyöhön.*

Kiitos kaikille hankkeen työskentelyyn vuosina 2021–2023 osallistuneille!

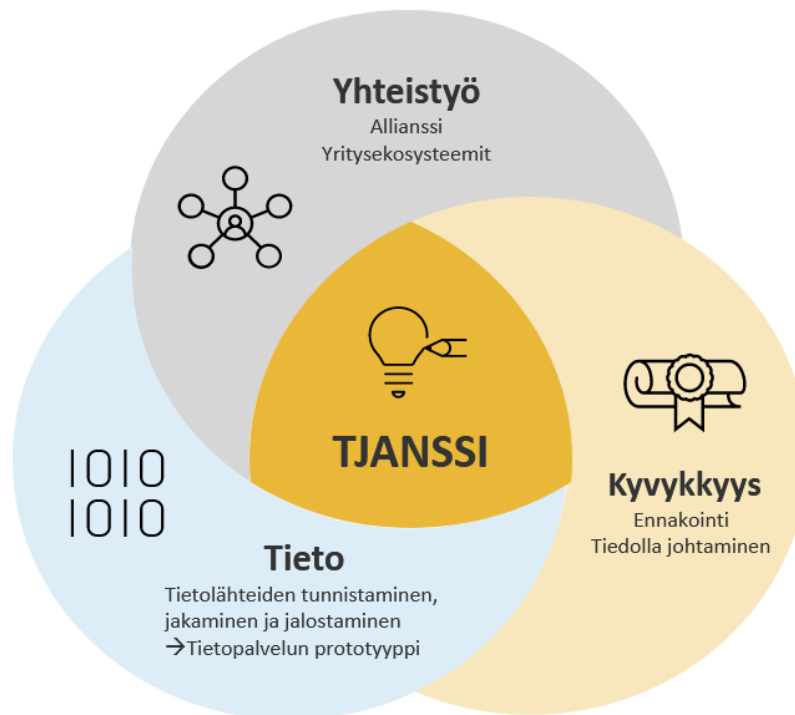
- Ahlman
- Akaan kaupunki
- Ammattiopisto Luovi
- Business Tampere
- Business Kangasala
- Business Lempäälä
- Kehitysparkki Oy
- Ikaalisten kylpyläkaupunki
- Hämeenkyrön kunta
- Kangasalan kaupunki
- Kihniön kunta
- Kuhmoisten kunta
- Kuntaliitto
- LAB Muotoiluinstituutti
- Lempäälän kunta
- LUT-yliopisto
- Maakuntaliittojen tilasto-, tutkimus- ja ennakointivastaavat
- Matkailun Kehittämiskeskus
- Mänttä-Vilppulan kaupunki
- Nokian kaupunki
- Oriveden kaupunki
- Parkanon kaupunki
- Pirkanmaan elinikäisen ohjauksen verkosto
- Pirkanmaan ELY-keskus
- Pirkanmaan jatkuvan oppimisen verkosto
- Pirkanmaan koulutusryhmä
- Pirkanmaan liitto
- Pirkanmaan matkailu ry
- Pirkanmaan osuuskauppa
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
- Pirkanmaan hyvinvointialue
- Pirkanmaan TE-toimisto
- Pirkanmaan Yrittäjät
- Pälkäneen kunta
- SAMK
- Satakuntaliitto
- SeAMK
- Suomen Yrittäjät
- Teknologiateollisuus
- Työelämän rajapinta / TYRSKY-verkosto
- Pirkkalan kunta
- Ruoveden kunta
- Sastamalan kaupunki
- SASKY
- TAKK
- Tampereen ammattikorkeakoulu
- Tampereen kauppakamari
- Tampereen kaupunki
- Tampereen kaupunkiseutu
- Tampereen yliopisto
- TBC
- Teknologiateollisuus
- TREDU
- Tuomi Logistiikka
- Urjalan kunta
- Valkeakosken ammattiopisto VAAO
- Valkeakosken kaupunki
- Valtiokonttori
- Varala
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue
- Vesilahden kunta
- Virtain kaupunki
- Visit Tampere
- VTT
- Ylöjärven kaupunki
- XAMK
- Yritykset – erityisesti matkailuala, elämystalous ja valmistava teollisuus



Kuva 18: TJANSSI-hankkeen www-sivuille logonsa antaneiden yritysten (15) lisäksi hankkeen toimintaan osallistui aktiivisesti 18 muuta matkailualan, elämystalouden ja valmistavan teollisuuden yritystä. Yksittäiset tulevaisuuden osaamistarpeiden ja teknologiamuutosten ennakointiin liittyvät tilaisuudet kiinnostivat lisäksi huomattavasti laajempaa joukkoa yrityksiä eri toimialoilta.

Hyvästä yhteistyöstä kiittäen koko TJANSSI-hanketiimi vuosilta 2021–2023:

Maria Virtanen (2022–2023), Clementine Arpiainen (2021–2022), Joel Roth (2022–2023),
Johanna Kirjavainen (2022–2023), Mari Helenius (2022–2023), Päivi Puutio (2021–2023),
Mika Boedeker (2023) ja Mika Nieminen (2023)



(Mukailtu Dufva, M., 2019, Sitra)

”Tulevaisuus kuuluu jokaiselle ja me kaikki osallistumme sen tekemiseen.”