

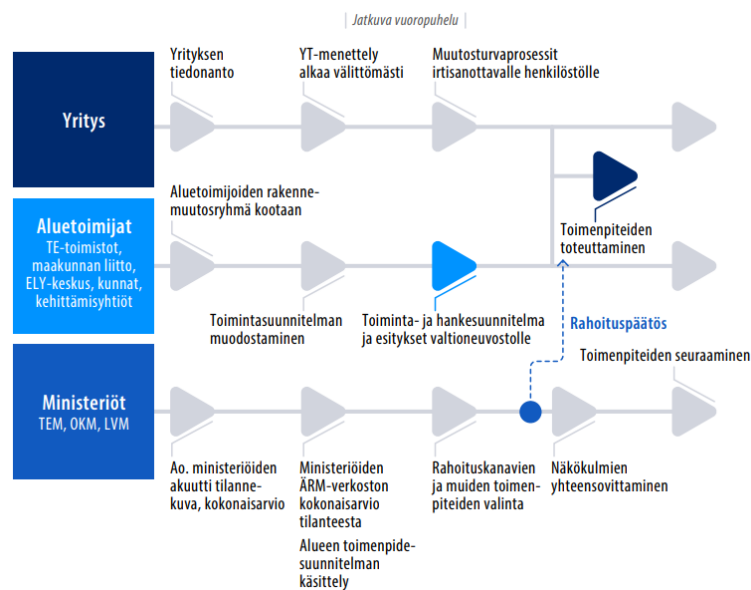
Äkillisen rakennemuutoksen hallintaa tukeva toimintamalli

Antti Koski

1. TAVOITE JA LÄHTÖKOHDAT

Vaikuttavat työllisyyden tukitoimet äkillisessä rakennemuutoksessa -hankkeen yhtenä osatavoitteena on kehittää toimintamalli, joka tukee äkillisten rakennemuutosten hallintaa. Tavoitteena on nostaa esille tekijöitä, jotka edistävät aluetoimijoiden välistä verkostoyhteistyötä ja sen vaikuttavuutta. Tässä yhteydessä ei arvioida Kemi ÄRM -verkoston toimintaa tai sen vaikuttavuutta. Verkoston toimintaa on tarkasteltu hankkeeseen sisältyvässä ”kehittävän arvioinnin” osuudessa, josta on erillinen raportti.

Kemi ÄRM -verkoston tarkastelun kautta on tässä raportissa nostettu esiin toimintamalliin liittyviä tekijöitä, jotka nähdään toimintamallin vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä. Verkostoyhteistyön toiminnasta esitetyt näkökulmat pohjautuvat kansalliseen TEM:n ÄRM-toimintamalliin. Tässä yhteydessä huomion kohteena on erityisesti aluetoimijoiden verkostoyhteistyö.



Lähde: ÄRM-toimintamallin toimivuuden arviointi

Äkillisen rakennemuutosten hallintaa tukevan toimintamallin tarkastelun aluksi nostetaan esille yhteistyöverkosto ja sen merkitykseen liittyvät keskeiset tekijät. Lisäksi tarkastellaan yhteistyöverkostossa toimivien henkilöiden rooleja ja niihin liittyviä tehtäviä.

Tarkastelussa on erityisesti **alueellisen verkoston rakentuminen** huomioiden TEM:n äkillisen rakennemuutoksen toimintamallin lähtökohdat. Tässä yhteydessä huomioidaan myös olemassa olevien alueellisten verkostojen tuomat mahdollisuudet. Toimenpidesuunnitelman laadintaa koskevassa osiossa huomioidaan **kehittämistoimenpiteiden** lisäksi muun muassa **viestinnän, arvioinnin** ja **riskienhallinnan merkitys** osana toimenpidesuunnitelmaa. **Verkostoyhteistyöhön liittyvä koordinointi ja johtaminen** ovat keskeinen osa toimintamallia. Raportissa huomiota kiinnitetään koordinointiin liittyviin tekijöihin ja tiedolla johtamiseen. Lopuksi tarkastellaan äkillisen rakennemuutoksen tilanteeseen liittyviä **palvelutarpeita ja palveluiden järjestämistapoja**.

Johtopäätökset pohjautuvat Vaikuttavat työllisyyden tukitoimet äkillisessä rakennemuutoksessa – hankkeessa tuotettuun Kemi ÄRM-verkoston haastatteluaineistoon ja osallistavan työskentelyn yhteydessä tuotettuun aineistoon.

Lisäksi on hyödynnetty Kemi ÄRM-prosessin aikana tuotettuja muita materiaaleja, kansallisia ÄRM-raportteja sekä LUOTA-hankkeen tuloksia.

2. YHTEISTYÖVERKOSTO JA TOIMIJOIDEN ROOLIT OSANA VERKOSTOA

Yhteistyöverkosto äkillisessä rakennemuutostilanteessa

Äkillisessä rakennemuutostilanteessa yhteistyöverkoston merkitys on erittäin keskeisessä osassa. Verkoston merkitys näkyy muun muassa seuraavilla tavoilla:

1) Nopea reagointi ja yhteistyö

- verkostot mahdollistavat nopean tiedonvaihdon ja kommunikaation eri toimijoiden välillä
- yhteistyö auttaa toimijoita reagoimaan nopeasti muutoksiin ja uuteen toimintaympäristöön

2) Resurssien ja osaamisen jakaminen

- verkosto mahdollistaa resurssien ja rahoituksen jakamisen tehokkaasti

3) Foorumi innovaatioiden ja ideoiden jakamiselle

- verkosto mahdollistaa uusien innovaatioiden ja ideoiden kehittämisen mukaan lukien yhteistyössä toteutettavat ratkaisut

4) Tiedon jakaminen

- verkosto mahdollistaa tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakamisen toimijoiden kesken

5) Joustavuus ja sopeutumiskyky

- verkosto tarjoaa mahdollisuuden joustavalle yhteistyölle toimijoiden välillä
- verkostorakenteet voivat auttaa organisaatioita sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin

Verkostojen merkitys äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa korostaa yhteistyön tärkeyttä ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tuomaa lisäarvoa.

Toimijoiden roolit osana verkostoa

Äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa toimijoilla voi olla useita erilaisia rooleja ja tehtäviä. Näitä rooleja voivat olla:

1. Koordinaattori

Verkoston koordinaattorin (tai koordinaattoreiden) tehtävänä on vastata eri osapuolten välisten toimintojen ja resurssien yhteensovittamisesta. Koordinaattorin tehtävänä on varmistaa, että verkoston toiminnan sujuvuus ja tehokkuus.

2. Asiantuntijat

Verkoston jäsenet voivat tuoda mukanaan erityisasiantuntemusta ja tietoa, jota tarvitaan rakennemuutoksen ymmärtämiseen ja sen seurausten arviointiin. Asiantuntijoiden rooli on tarjota tietoa ja näkemyksiä, joiden avulla voidaan kehittää tilanteeseen soveltuvia strategioita ja toimenpiteitä.

3. Resursseja hallinnoivat ja tarjoavat toimijat

Verkoston eri jäsenillä voi olla erilaisia resursseja (esim. rahoitus, tilat, osaaminen), joita voidaan hyödyntää äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa. Resurssien omistajat ja tarjoajat voivat tarjota tarvittavaa tukea muutoksen hallitsemiseksi.

4. Vaikuttajat ja päätöksentekijät

Päätöksentekovaltaa omilla aloillaan omaavat voivat edistää muutoksen toteutumista ja tukea tarvittavien päätösten tekemistä. He voivat toimia sillanrakentajina eri sidosryhmien välillä ja auttaa saavuttamaan yhteisymmärrystä ja sitoutumista muutoksen tavoitteisiin.

5. Tiedonvälittäjät

Verkoston jäsenet voivat toimia tietoa ja kokemuksia jakavina tiedonvälittäjinä edistäen avointa viestintää. Avoin viestintä auttaa parantamaan ymmärrystä tilanteesta ja löytämään ratkaisuja ongelmiin.

6. Innovaattorit

Verkoston jäsenet voivat myös toimia innovaattoreina, jotka tuovat mukanaan uusia ideoita rakennemuutoksen myötä syntyneiden haasteiden ratkaisemiseksi. Innovaattorit voivat auttaa verkostoa löytämään innovatiivisia ratkaisuja myös mahdollisuuksiin, joita muutos voi tuoda mukanaan.

Edellä kuvattujen eri roolien kautta verkosto voi toimia tehokkaasti ja joustavasti äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa mahdollistaen yhteistyön eri toimijoiden välillä ja edistäen muutoksen hallintaa ja sopeutumista.

3. YHTEISTYÖVERKOSTON ORGANISOITUMINEN JA TOIMENPIDESUUNNITELMA

Nopea reagointi ja organisoituminen

Äkillisen rakennemuutoksen alkuvaiheessa korostuu nopea reagointi sekä tilanteen tunnistaminen ja tunnistaminen. Keskeisessä osassa on määritellä toimenpidekokonaisuudet, kohderyhmät ja alueet, joihin tukitoimenpiteet kohdistetaan. Kemi ÄRM -toiminnan käynnistysvaiheessa tässä yhteydessä muodostettiin kolme alatyöryhmää.

Alatyöryhmät – Kemi ÄRM:



Aluetoimijoista muotoutuvat toimija- ja työryhmät kootaan TEM:n ohjeistuksen mukaisesti pääasiallisesti seuraavista tahoista:

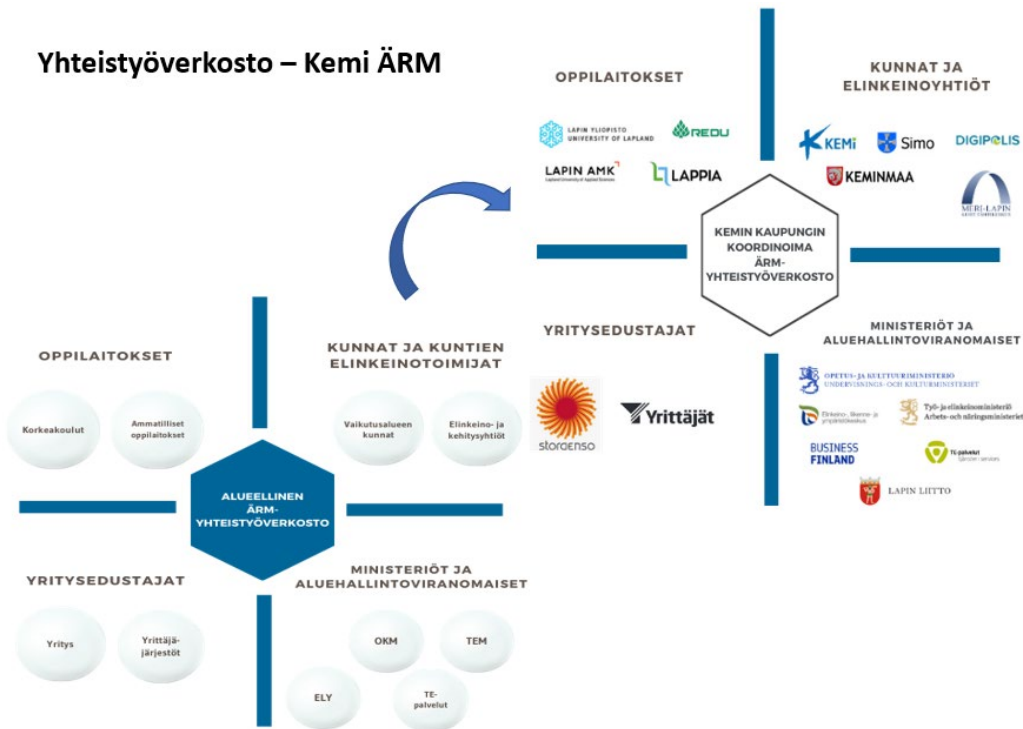
- o kunta,
- o maakunnan liitto,
- o alueellinen kehittämissyhtiö,
- o koulutuksen järjestäjät,
- o TE-toimisto
- o ELY-keskus, joka toimii myös keskeisenä yhteystahona valtioneuvoston suuntaan.

Rakennettaessa yhteistyöverkostoa on tärkeää tunnistaa ja hyödyntää olemassa olevia verkostoja. Lapin alueella tästä näkökulmasta merkittäviä verkostoja ovat muun muassa alueellista ennakointitoimintaa tekevät ennakkoinnin toimialaklusterit ja Lapin elinikäisen oppimisen johtoryhmä.

Huomioitava verkosto on myös Lapin alueen oppilaitosten (Redu, Lappia, Lapin amk, Lapin yliopisto ja Saamelaisalueen koulutuskeskus) muodostama yhteistyöverkosto, jonka toimintaa ohjaa erillinen koordinaatioryhmä. Yksittäisten oppilaitosten ja oppilaitosverkoston roolit on tärkeää selkiyttää etenkin koulutus- ja ohjauspalveluiden sekä tki-toiminnan osalta.

Aikaisempi verkostoyhteistyö näkyy monin eri tavoin käynnistettäessä verkoston toimintaa. Aikaisempi verkostoyhteistyö luo vahvan perustan luottamukselle ja yhteistyölle eri sidosryhmien välillä. Tämä edistää nopeaa toimintaa ja päätöksentekoa äkillisen rakennemuutoksen aikana. Aikaisemman verkostoyhteistyön kautta organisaatiot ja sidosryhmät ovat tottuneet kommunikoidaan ja toimimaan yhdessä.

Yhteistyöverkosto – Kemi ÄRM



Toimenpidesuunnitelma

Toimenpidesuunnitelma mahdollistaa parhaimmillaan nopean ja vaikuttavan reagoinnin äkilliseen rakennemuutokseen. Selkeät toimenpiteet ja vastuut vähentävät epävarmuutta tilanteen keskellä.

Toimenpidesuunnitelma on keskeisessä osassa organisoinnissa ja resurssien suuntaamisessa.

Toimenpidesuunnitelman on hyvä sisältää myös riskien arviointiin ja hallintaan liittyviä toimenpiteitä.

Viestintään liittyvillä toimenpiteillä puolestaan varmistetaan riittävä viestintä eri sidosryhmille, minkä lisäksi vahvistetaan luottamusta ja vähennetään epävarmuutta. Viestintäsuunnitelmassa on hyvä huomioida erikseen ulkoinen viestintä, jolloin keskeisiä kohderyhmiä ovat henkilöasiakkaat, alueen työnantajat ja muu laaja yleisö. Mediajulkisuuden osalta on hyvä tavoitella tulevaisuuteen suuntautunutta ja ratkaisuja hakevaa viestintää. Sisäisessä viestinnässä kohderyhmänä ovat verkostotoimijat ja muut yhteistyökumppanit.

Tukitoimenpiteiden arviointiin on myös hyvä ottaa kantaa toimenpidesuunnitelmassa.

Toimenpidesuunnitelmaan sisältyvä arviointi- ja seurantasuunnitelma luo pohjaa toimenpiteiden suuntaamiselle ja vaikuttavuuden arvioinnille. Työllistymis- ja kouluttautumispolkujen seuranta henkilötasolla on yksi keskeisistä osa-alueista arvioitaessa toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tässä yhteydessä tulee huomioida yksilön tietosujaan liittyvät oikeudet ja tarvittavat luvat. Toteutettaessa työllistymis- ja kouluttautumispolkuihin liittyvää seurantaa tulee lupa-asiat huomioida jo ensimmäisessä asiakaskohtauksessa.

TEM:n toimintamallin mukaisesti toimenpidesuunnitelman laatiminen tapahtuu aluetoimijoiden toimesta. Aluetoimijoiden laatima toimenpidesuunnitelma käsittää lyhyen ja keskipitkän aikavälin toimenpide-ehdotukset:

- uudelleentyöllistymisen tukemiseksi,
- uusien työpaikkojen luomiseksi ja vanhojen uudistamiseksi,
- yritysten liiketoimintamahdollisuuksien ja kasvun tukemiseksi,
- muita tilannetta korjaavia toimia eri hallinnonaloilla (kuten infraa, hyvinvointia ja koulutusta),
- ehdotuksen valtion rahoitukseksi.

Aluetoimijoiden verkoston näkökulmasta on keskeistä, että toimenpidesuunnitelman lyhyen ja keskipitkän aikavälin toimenpiteet avataan ja konkretisoidaan verkostolle. Tässä yhteydessä on tärkeitä tarkentaa tukitoimenpiteiden tavoitteet, painotukset ja aikataulutus.

4. YHTEISTYÖVERKOSTON KOORDINOINTI JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

Yhteistyöverkoston koordinointi

Tavoiteltaessa tehokasta ja vaikuttavaa yhteistyötä yhteistyöverkoston koordinoinnissa korostuu muun muassa seuraavat näkökulmat:

1. Selkeät tavoitteet ja roolit

Osapuolten on ymmärrettävä yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat roolit ja vastuut. Osapuolet tulee sitouttaa ja kannustaa osallistumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

2. Viestintä

Avoin ja tehokas viestintä on elintärkeää yhteistyöverkoston toiminnassa. Osapuolten välisen tiedonkulun on oltava sujuvaa ja läpinäkyvää, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla toiminnan etenemisestä ja mahdollisista muutoksista. Etenkin yhteistyöverkoston sisäisen viestinnän sujuvuutta voidaan osaltaan tehostaa yhteisillä alustaratkaisuihin.

3. Luottamus

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat olennaisia tekijöitä yhteistyöverkoston tavoitteiden saavuttamisen ja vaikuttavuuden kannalta. Sujuvan yhteistyön edellytyksenä on luottamus toisiinsa.

4. Resurssien ja osaamisen jakaminen

Yhteistyöverkostossa on tärkeää jakaa resursseja ja hyödyntää kunkin osapuolen vahvuuksia ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä voi sisältää niin taloudellisten resurssien jakamista kuin myös osaamisen, verkostojen ja muiden voimavarojen hyödyntämistä.

5. Ristiriitatilanteiden hallinta

Yhteistyöverkostossa voi syntyä ristiriitatilanteita erilaisten intressien vuoksi. Verkoston koordinaattoreiden ja osapuolten tulee tunnistaa, käsitellä ja ratkaista ristiriitatilanteita rakentavasti.

6. Jatkuvuuden ja vaikuttavuuden varmistaminen

Verkostoyhteistyön koordinoinnissa on hyvä varautua haasteisiin ennakkoinnilla ja suunnitelmallisuudella. Systemaattinen arviointi ja sen pohjalta reagointi osaltaan edistää vaikuttavan toiminnan aikaansaamista.

Yhteistyöverkoston koordinointi vaatii sitoutumista, johdonmukaisuutta ja joustavuutta. On tärkeää, että koordinaattorit ja osapuolet ovat valmiita tekemään yhteistyötä ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiedolla johtaminen

Verkostoyhteistyössä tiedolla johtaminen muodostuu keskeiseksi tekijäksi tavoiteltaessa tehokasta ja vaikuttavaa yhteistyötä. Tiedolla johtaminen edellyttää avointa tiedon jakamista kaikkien osapuolten kesken. Tiedolla johtamisen myötä päätöksenteko perustuu pelkän intuition ja mututuntuman sijaan faktoihin ja objektiiviseen tietoon. Päätösten perustuessa dataan, analyysiin ja ennusteisiin päätöksenteon vaikuttavuus paranee.

Äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa keskeistä dataa ovat muun muassa alueen työllisyystilanteeseen, työvoima- ja koulutustarpeeseen sekä elinkeinorakenteeseen liittyvä tilanne- ja ennakointitieto. Tilannekuvan ylläpito on keskeisessä osassa, mutta myös tulevaisuuden ennakointi lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä on tärkeää. Analysoimalla ja seuraamalla oikeita indikaattoreita voidaan havaita muutokset ajoissa ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Keskeisiä tiedontuottajia äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa ovat TE-palvelut, ELY-keskus, maakunnan liitto, oppilaitokset, kuntien elinkeinotoimijat ja alueelliset yrittäjäjärjestöt.

Tiedolla johtaminen auttaa verkoston osapuolia määrittelemään yhteiset tavoitteet, strategiat ja toimenpiteet dataan ja analyysiin perustuen.

Riskienhallinta on yksi osa tiedolla johtamista. Tiedon ja datan hyödyntämisen kautta voidaan tunnistaa mahdollisia uhkia ja haasteita, jolloin näihin voidaan varautua ennakoivasti ja käynnistää tarvittavia toimenpiteitä.

Tukitoimien käynnistyttyä tiedolla johtaminen tukee verkoston ja toimenpiteiden arviointia auttamalla tunnistamaan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tätä kautta on mahdollista parantaa toimintaa ja saavuttaa prosessin aikana vaikuttavampia tuloksia. Analysoimalla dataa ja ennakoimalla tulevaisuutta voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja.

Äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa tiedolla johtaminen on olennainen osa verkostoyhteistyötä. Tiedolla johtaminen edistää:

- organisaatioiden ja sidosryhmien yhteisten tavoitteiden määrittämistä,
- saavuttamaan yhteiset tavoitteet,
- avoimuutta,
- oppimista verkoston kaikilla tasoilla.

5. PALVELUIDEN SAATAVUUS - YHTEISPALVELUPISTE

Palveluiden saatavuus äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa

Palveluiden saatavuuteen liittyvänä haasteena on palvelutarpeen moninaisuus. Muutos vaikuttaa työllisyyden lisäksi laajemmin palveluihin ja koko yhteisöön, mikä heijastuu palvelutarpeisiin. Palvelutarpeet voidaan tiivistäen esittää seuraavasti:

1. Työllisyyspalvelut

Äkillisen rakennemuutoksen yhteydessä tarvitaan työnhakuneuvontaa, työllistymistä tukevia toimenpiteitä sekä koulutusmahdollisuuksiin liittyvää tietoa ja ohjausta.

2. Sosiaali- ja terveystalvelut

Muutostilanne voi aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta irtisanotuissa ja laajemminkin yhteisössä. Tässä tilanteessa on tarvetta erilaisille neuvonta- ja tukipalveluille mukaan lukien mielenterveystalvelut.

3. Yrityspalvelut

Yrityspalvelut liittyvät esimerkiksi uusien toimialojen tutkimiseen, alueen houkuttelevuuden lisäämiseen yritystoiminnan käynnistämisen näkökulmasta ja liiketoimintasuunnitelmien laatimiseen.

4. Koulutuspalvelut

Koulutuspalveluilla varmistetaan työnhakijoiden mahdollisuus hankkia uutta osaamista ja kouluttautua uusille työaloille. Koulutuspalveluilla mahdollistetaan myös olemassa olevan osaamisen vahvistaminen niin, että osaaminen vastaa muuttuviin työmarkkinoiden tarpeisiin.

5. Alueen tukiverkoston tarjoama muu tuki

Osana palvelujärjestelmää voidaan nähdä myös esimerkiksi alueen vapaaehtoisjärjestöt ja seurakunta, jotka voivat tarjota muun muassa kriisiapupalveluita.

Palveluiden saatavuus ja niin sanotut matalan kynnykset palvelut ovat erittäin keskeisessä osassa niin työnhakijoiden kuin myös yritysten näkökulmasta. Palvelut tulee muotoilla selkeästi asiakasnäkökulmasta niin, että ne vastaavat nimenomaan muutostilanteen aiheuttamiin tarpeisiin. Äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa palvelutarpeet voivat poiketa huomattavasti niin sanotusta normaalista työnhakutilanteesta esimerkiksi sosiaalipalveluiden osalta.

Kemi ÄRM ja yhteispalvelupiste Pointti

Kemi ÄRM:n yhteydessä palvelutarjonnan näkökulmasta keskeisessä osassa on ollut yhteispalvelupiste Pointti, jossa mukana yhteistyössä on Kemin kaupungin lisäksi Lapin TE-toimisto, ammattiopisto Lappia ja muut alueen oppilaitokset sekä sidosryhmät. Tavoitteena on yhdistää toimijoiden voimavarat ja yhdistää ne toisiaan vahvistavaksi kokonaisuudeksi.

Yli 30-vuotiaiden työnhakijoiden lisäksi Pointti on suunnannut palveluita Stora Ensolta irtisanotuille henkilöille. Pointin palveluihin kuuluu verkoston toimijoiden tarjoamaa tukea, ohjausta ja muita työllistymistä edistäviä palveluita.

Työnantajille ja yrityksille Pointti tarjoaa rekrytointi-, neuvonta- ja ohjauspalveluja. Pointin yrityspalvelutiimi tarjoaa muun muassa yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen liittyviä palveluita.

Yhteispalvelupiste Pointti – verkosto ja yhteistyökumppanit



WWW-lähteet / viittaukset

[Äkillinen rakennemuutos \(ÄRM\) - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](https://tem.fi)

[Pointti palvelee | Kemi](#)

Raportti: [ÄRM-toimintamallin toimivuuden arviointi - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#)