

TEM raportteja

24/2014

Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen erillisselvitys

Timo Järvensivu, Galina Kallio, Jussi Pyykkönen

Työelämä- ja markkinaosasto
10.9.2014



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen erillisselvitys

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	1
1 Johdanto	3
1.1 Työelämä 2020 -hanke ja -alueverkostot.....	3
1.2 Tämä raportti: erillisselvitys Työelämä 2020 -alueverkostoista.....	4
1.3 Näin luet raporttia	5
2 Selvitystyön toteutus.....	6
2.1 Viitekehys ja tutkimuskysymykset: verkostotyön onnistumisen elementit.....	6
2.2 Tutkimusmenetelmät: haastattelu- ja kyselytutkimukset	11
2.3 Haastattelututkimuksen toteutus	13
2.4 Kyselytutkimuksen toteutus.....	16
3 Tulokset ja suositukset alueverkostojen kokonaisuuden tasolla	18
3.1 Kyselytutkimuksen tulokset kokonaisuutena.....	18
3.1.1 Taustatiedot	18
3.1.2 Vastaukset suhteessa verkostotyön viitekehykseen	20
3.2 Sosiogrammi alueverkostoista kokonaisuutena	33
3.3 Alueverkostojen kokonaisuus haastattelu- ja kyselytutkimuksen perusteella.....	35
3.3.1 Verkostojen johtajuus.....	35
3.3.2 Suhtautuminen alueverkostoon yleensä	36
3.3.3 Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteet, ohjaus ja vaikuttavuus	39
3.3.4 Alueverkostotyön tavoitteet ja kohderyhmä	42
3.3.5 Konkretiaa: mitä on jo tapahtunut, mitä seuraavaksi halutaan tehdä?	43
3.3.6 Resurssien riittävyys	45
3.3.7 Tiedonkulku alueverkoston toimijoiden välillä sekä viestintä ulospäin	46
3.3.8 Alueverkostojen kokoonpano	47

3.3.9	Toimijoiden roolit alueverkostoissa	50
3.3.10	Yritysten näkökulma alueverkostoissa	54
3.3.11	Tunteminen	55
3.3.12	Sitoutuminen.....	57
3.3.13	Luottamus, avoimuus ja dialogi.....	59
3.3.14	Oppiminen alueverkostossa ja toisilta alueverkostoilta	60
4	Tulokset ja suositukset alueverkostoittain.....	63
4.1	Etelä-Pohjanmaa	64
4.2	Etelä-Savo	67
4.3	Häme	70
4.4	Kaakkois-Suomi	73
4.5	Kainuu	76
4.6	Keski-Suomi	79
4.7	Lappi.....	80
4.8	Pirkanmaa	83
4.9	Pohjanmaa.....	85
4.10	Pohjois-Karjala	88
4.11	Pohjois-Pohjanmaa.....	91
4.12	Pohjois-Savo	94
4.13	Satakunta	97
4.14	Uusimaa	100
4.15	Varsinais-Suomi	103
5	Yhteenveto: keskeiset havainnot ja suositukset.....	106
6	Liitteet	112
6.1	Liite: Ryhmähaastattelurunko	112
6.2	Liite: Yksilö-/puhelinhaastattelurunko	114
6.3	Liite: Webropol-kyselylomake.....	116
6.4	Liite: Kyselyn vastaukset.....	126
6.5	Liite: Kyselylomakkeen saatekirje	129
6.6	Liite: Kyselyvastaukset summamuuttujittain ja taustamuuttujittain	130

Taulukko 1. Yhteenveto haastatteluista.	13
Kuva 1. Verkostotyön yleinen viitekehys ja Työelämä 2020 -hanke: keskeiset elementit.....	7
Kuva 2. Kyselyn vastaajat	18
Kuva 3. Naisten ja miesten osuudet vastaajista	18
Kuva 4. Vastaajien tehtävät	19
Kuva 5. Vastaajien organisaatioiden toimintasektorit	19
Kuva 6. Vastausten määrä alueittain.....	20
Kuva 7. Lomakekyselyn vastaukset summamuuttujina viitekehyksen mukaisesti	22
Kuva 8. Sosiogrammi alueverkostoista yhteensä.....	33
Kuva 9. Verkostotyön yleinen viitekehys ja Työelämä 2020 -hanke: keskeiset elementit.....	37
Kuva 10. ”Aikaansaamisen” yleinen viitekehys: keskeiset elementit	38

Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen erillisselvitys

Tiivistelmä

Tämä on raportti Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoja koskevasta erillisselvityksestä. Selvityksen tavoitteena on ollut Työelämä 2020 -alueverkostojen verkostotyön laajuuden, kattavuuden ja laadun tarkastelu. Selvityksessä on tarkasteltu erityisesti alueverkostotyön **edellytyksiä** (luottamus, sitoutuminen, resurssit, yhteiset tavoitteet, toimijajoukon kattavuus ja pysyvyys), **toimivuutta** (tiedonkulku, dialogisuus, johtajuus, roolit ja vastuunjako, toiminnan vastavuoroisuus), **oppimistasoa** (kehittämistyön ja oppimisen systemaattisuus) sekä **vaikuttavuutta**. Selvitys on tehty **kysely- ja haastatteluaineistoon perustuen**. Kysely lähetettiin kaikkien alueverkostojen kaikille nimetyille jäsenille ja sen vastausprosentiksi muodostui 56 %. Haastatteluaineistoa kerättiin neljältätoista alueelta yhteensä 87 henkilöltä; yhdeltä alueelta haastatteluita ei saatu tehtyä.

Haastattelujen perusteella **kymmenessä alueverkostossa verkostotyö sinänsä koetaan mielekkääksi** tavaksi toimia työelämän kehittämiseksi. **Neljällä alueella verkostotyötä sinällään ei koeta tärkeäksi**, vaan jopa turhauttavaksi nykyisellään. **Työelämä 2020 -hankkeen ohjaustyö koetaan riittäväksi kahdeksassa alueverkostossa**, kun taas **kuudella alueella toivotaan tavoitteiden tarkempaa määrittelyä**. Suurin osa alueverkostoista haluaa pitää tavoitteiden, työkalujen ja resurssien määrittelyn mahdollisimman pitkälle itsellään, mutta kaipaa tähän työhön parempaa informaatio-, työkalu- ja vertaisryhmätukea. **Työelämä 2020 -hanke näyttäytyy toimijoille edelleen pitkälti ”ministeriön hankkeena”**, vaikka hankkeen monipuolista taustajoukkoa onkin saatu nostettua aiempaa paremmin esille hyvän viestinnän avulla.

Yksittäiset alueverkostot eroavat toisistaan suhteellisen paljon. Useimmilla alueilla on sekä onnistumisia että haasteita. Muutamilla alueilla menee lähes kaikilla verkostotyön osa-alueilla varsin hyvin. Toisaalta on alueita, joilla Työelämä 2020 -alueverkostotyö vaatii kokonaisvaltaista kehittämistä.

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella alueverkostotyössä **hyvällä mallilla** ovat **toimijoiden välinen luottamus, toimijoiden oman roolin selkeys, keskinäisen tuntemisen kehittämismahdollisuudet** sekä **ennakkoluulottomuus**. Luottamus on verkostotyön ehkä keskeisin elementti, joten tämä on rohkaiseva tulos. Tosin alueverkostotyö on useimmilla alueilla niin alussa, ettei luottamusta ole vielä jouduttu varsinaisesti testaamaan. Toimijoiden roolit nousevat kunkin organisaation tavoitteista ja priorisoinneista ja roolit alueverkostotyössä koetaan luonteviksi. Alueverkostotyö on selkeästi jo alkanut edistää toimijoiden keskinäistä tuntemista, mikä edistää jatkossa yhteisen toiminnan kehittämistä. Toimijat suhtautuvat alueverkostotyöhön ennakkoluulottomasti, mikä ennakoi alueverkostojen hyviä kehittymismahdollisuuksia.

Kohtuullisen hyvän arvosanan alueverkostotyössä saavat **keskinäinen tunteminen, toimintaan sitoutuminen, tavoitteiden selkeys, vaikuttamismahdollisuudet sekä kokeilevuus ja uusien toimintatapojen kokeileminen**. Kuten edellä todettiin, keskinäinen tunteminen on lähtenyt kehittymään alueverkostoissa varsin hyvin ja toimijat tuntevat toisiaan jo aika hyvin. Tässä on kuitenkin vielä tehtävää, sillä todellinen innovaatiopotentiaali löytyy sitten, kun toimijat tuntevat toisiaan ”pintaa syvemmältä”. Toimijoiden sitoutumishalu alueverkostotyöhön on suurempaa kuin sitoutuminen käytännössä, mikä johtuu ensisijaisesti käytännössä kaikkia toimijoita vaivaavasta riittämättömästä resursoinnista tai priorisoinnista alueverkostotyöhön osallistumiseksi. Tavoitteet koetaan sinänsä selkeiksi, mutta tämä johtuu myös siitä, että tavoitteet ovat vielä aika yleisellä tasolla eikä toiminta ole vielä kovin konkretisoitunutta. Rohkaisevaa on, että toimijat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan alueverkostotyöhön ja toiminta koetaan myös kohtuullisen kokeilevaksi.

Selkeästi parannettavaa löytyy alueverkostojen toimijajoukon laajuudessa, tavoitteen yhtenäistämisessä, tiedonvälityksen välineiden kehittämisessä, toiminnan seurannassa ja arvioinnissa, koetussa oppimisessa sekä tavoitteita kohti etenemisessä. Alueverkostojen kokoonpano vaihtelee alueittain ja lähes kaikilla alueilla toimijajoukon laajuudessa on vielä kehitettävää. Kokoonpano on usein paperilla laajempi kuin se joukko, joka yhteistyöhön oikeasti osallistuu, joskin tästä on positiivisia poikkeuksia. Alueilla on kaksi erilaista, keskenään jännitteistä tapaa koostaa jäsenistöä: noin puolet alueista on lähtenyt liikkeelle edustuksellisuudesta ja puolet korostaa toimijoiden innokkuutta ja sisäistä motivaatiota jäsenyysskriteerinä. Molemmissa tavoissa on hyvät ja huonot puolensa; tarvitaan pitkäjänteistä dialogia jäsenyyksien kehittämiseksi, jotta sekä innokkuuden että edustuksellisuuden hyvät ominaispiirteet saadaan jatkossa mukaan kaikkiin alueverkostoihin. Tavoitteiden osalta todettiin jo edellä, että ne koetaan suhteellisen selkeiksi, mutta ne eivät ole vielä kovinkaan konkreettisia eivätkä myöskään käytännön tasolla yhteisiä; laaja tavoite on yhteinen, mutta käytännön tasolla eli normaalissa työn arjessa toimitaan vielä erillisesti. Yhteistyötä edistämään tarvitaan nykyistä paremmat tiedonvälityksen välineet ja tietopalustat. Toimintaa tulee myös seurata ja arvioida alueverkostotasolla jatkossa nykyistä systemaattisemmin niin, että tavoitteita kohti edetään paremmin ja toimijat kokevat oppivansa verkostotyöstä. Yhteistä oppimista edistämään on tärkeää rakentaa myös alueiden yhteisiä, valtakunnallisia ja alueellisia vertaisoppimisfoorumeja.

Heikoimmat arvosanat selvityksen perusteella saavat **resurssien riittävyys, vastuunjako, tiedon liikkumisen avoimuus sekä tähän mennessä havaitut vaikutukset alueen työelämään**. Keskeisin pullonkaula alueverkostotyölle on resurssien riittämättömyys käytännön verkostotyöhön osallistumiseksi. Verkostotyön näkökulmasta olisi myös erittäin tärkeää, että toiminnan käytännön vastuut jakautuisivat useille alueverkoston toimijoille eivätkä kasautuisi vain muutamille toimijoille. Alueverkostojen nimettyjen verkostovastaavien proaktiivista johtajuutta on tärkeää tukea riittävästi, mutta samalla on tärkeää löytää keinoja vastuun jakamiseksi, esimerkiksi kierrättämällä vastuurooleja. Alueverkostoissa on paljon tietoa ja osaamista, mutta tiedon ja osaamisen liikkuminen ei toimi kovinkaan hyvin. Tietopohjan kokoamiseksi ja jakamiseksi tarvitaan selkeämmät rakenteet ja resurssit sekä paremmat sähköiset välineet. Yllättävää ei ole, että alueverkoston toimijat eivät vielä koe verkostotyön olleen vaikuttavaa, sillä alueverkostotyö on vasta alussa.

1 Johdanto

1.1 Työelämä 2020 -hanke ja -alueverkostot

Valtioneuvosto on hyväksynyt keväällä 2012 työ- ja elinkeinoministeriön johdolla kolmikantaisesti valmistellun työelämän kehittämisstrategian (http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf). Strategian perusajatus on, että hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat hyvin toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. Työelämästrategian toimeenpanemiseksi perustettiin vuoden 2013 alusta hanke, joka on nimetty Työelämä 2020 -hankkeeksi. Hankkeen tavoitteena on koota työelämän kehittämiseksi tehtävää työtä yhteen, toimia tiedonjakajana ja tarjota työpaikoille apua ja välineitä välittäjäorganisaatioidensa avulla. Hankkeen painopistealueet ovat innovointi ja tuottavuus, osaava työvoima, työhyvinvointi ja terveys sekä luottamus ja yhteistyö.

Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteiden tukemiseksi ovat sitoutuneet Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kuntatyönantajat, Valtion työmarkkinalaitos, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK, Akava, Suomen Yrittäjät, Kirkon työmarkkinalaitos, VATES- säätiö, Työsuojelurahasto, Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus ja Tekes sekä työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö ja valtiovarainministeriö. Toiminta perustuu yhteistyölupauksiin, jotka on allekirjoitettu hankkeen ja ko. toimijan kesken. Hanke laajenee tarvittaessa muiden toimijoiden pariin.

Työelämä 2020 -hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena on työelämän eri toimijoiden koordinointi, ohjaus ja seuranta – eli yhteistyöverkostojen vahvistaminen. Yhteistyöverkoston keskeinen osa ovat viisitoista (15) alueverkostoa. Alueverkostojen muodostaminen on nähty tärkeäksi, sillä alueelliset toimijat ovat keskeisessä ja tärkeässä roolissa Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteiden toteutumiseksi työpaikoilla. Työelämän kansallisessa yhteistyöhankkeessa on sovittu, että alueverkostoista puhuttaessa alueella tarkoitetaan ELY- aluetta.

Hankkeen muita yhteistyöverkostoja ovat hankkeen johtoryhmän valmisteluryhmä sekä tutkimustietoa tuottava ja välittävä asiantuntijaverkosto, liitto- ja toimialaverkosto, virkamiesverkosto sekä kansainvälinen verkosto. Tässä raportissa keskitytään ainoastaan alueverkostoihin.

Alueverkostojen muodostaminen ja alkuvaiheen vetovastuu on annettu ELY-keskusten tehtäväksi. Alueverkostoille on nimetty verkostovastaava ja hänelle varahenkilö. Verkostovastuu voi olla jatkossa myös kiertävä alueen tarpeiden mukaan, mutta perustamisvaiheessa ELY:jen on odotettu ottavan vetovastuun. Päällekkäisiä verkstorakenteita ei ole haluttu perustaa, joten alueet ovat voineet tukeutua myös jo olemassa oleviin vastaaviin verkostoihin.

Alueverkostojen muodostamisen yhteydessä on *suositeltu* kutsuttavaksi mukaan heti alusta pitäen ELY:jen (ml. TE-toimisto) lisäksi AVI:en työsuojeluvastuualueet, maakuntaliitot, Kauppakamarit/seudulliset kehittämisskeskukset ja yrittäjäjärjestöt sekä Työterveyslaitos (ml. johtamisen kehittämisverkoston JKV:n edustaja). Myös muut toimijat ovat voineet liittyä mukaan verkostotoimintaan alussa tai myöhemmin. Alueverkostojen muodostamisen

yhteydessä on korostettu, että joillakin alueilla jo toimivien Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ja muiden vastaavien verkostojen toiminta tulisi ottaa huomioon.

Verkostovastaavan tehtäväksi on määritelty verkoston koolle kutsuminen, verkostossa sovittujen tehtävien toteutumisesta huolehtiminen sekä seuranta ja raportointi hankkeelle tätä pyydettyä. Työelämän kansallinen yhteistyöhanke on järjestänyt alueverkostojen verkostovastaaville verkostojohtamiskoulutuspäivän. Työelämän kansallinen yhteistyöhanke myös tukee tarvittaessa ja erikseen sovittavin tavoin alueellisten verkostojen työtä.

Alueverkoston tehtäväksi on alueverkostojen muodostettaessa annettu sen varmistaminen, että:

- 1) kunkin alueen omista lähtökohdista sovitut työelämän kehittämis- ja tuottavuustavoitteet vahvistavat kansallisen työelämästrategian linjauksia (www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4.fi.pdf);
- 2) alueen työpaikat tavoitetaan ja alueen verkostoyhteistyöstä on työpaikoille lisäarvoa nimenomaan työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseksi parantamiseksi;
- 3) alueen työpaikat saavat tarvitsemaansa tukea oman työnsä tekemiseksi ja toimintatapojensa kehittämiseksi;
- 4) toimijat oppivat kehittämistyöstänsä ja toisiltaan sekä pystyvät parantamaan jatkuvasti toimintaansa ja yhteistoiminnan muotoja.

Alueverkoston toimintatapaa linjattiin alueverkostojen muodostamisvaiheessa siten, että sen tulisi olla tavoitteellinen ja helposti hallittava, mikä tarkoittaa, ettei ydinverkostossa voi olla liikaa toimijoita. Lähtökohdaksi toiminnalle linjattiin, että alueverkostoissa kaikilla toimijoilla on selkeästi määriteltävä oma tehtävänsä työpaikkojen innovoinnin ja tuottavuuden, osaamisen, terveyden ja hyvinvoinnin sekä luottamuksen ja yhteistyön edistämiseksi. Verkoston toimijoiden on tiedettävä toistensa toimista ja toiminnoista työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseksi parantamiseksi.

Aikataulullisesti tavoitteena pidettiin, että:

- 1) alueverkostojen ydintoimijat olisivat alueilla tiedossa 15.6.2013 mennessä;
- 2) alueen keskeisten työelämätaavoitteiden ja alueen verkostovastaavan oma rooli olisi (alustavasti) pohdittuna elokuun 2013 loppuun mennessä;
- 3) verkostovastaaville pidetään verkostojohtamisen koulutus 4.9.2013;
- 4) alueet pitävät omien verkostojensa ryhmäytymistyöpajat syys-lokakuussa 2013;
- 5) alueelliset yhteistyölupaukset mietittäisiin alueverkostoissa syys-marraskuussa 2013;
- 6) yhteistyölupaukset allekirjoitetaan vuoden 2013 loppuun mennessä, minkä jälkeen alueverkostot toimivat yhteistyölupaustensa pohjalta.

1.2 Tämä raportti: erillisselvitys Työelämä 2020 -alueverkostoista

Tämä raportti on yhteenveto alueverkostoja koskevasta erillisselvityksestä, joka on toteutettu 1.1.–31.8.2014 välisenä aikana. Erillisselvitys on osa Työelämä 2020 -hankkeen seurantajärjestelmää, joka on kuvattu tarkemmin selvitysraportissa ”Työelämän kehittämisstrategian vaikuttavuusmittarit” (Tempo Economics Oy, tammikuu 2013) sekä hankkeen johtoryhmän 6.6.2013 hyväksymässä hankkeen seurantajärjestelmässä. Seurantajärjestelmässä yhteistyöverkostojen vahvistamista koskeva seurantaindikaattori on ”verkostotoiminnan laajuus, kattavuus ja laatu”. Tämän indikaattorin yhtenä mittarina on

tässä raportissa kuvattava erillisselvitys verkostojen toiminnan käynnistymisestä ja vaikuttavuudesta.

Erillisselvityksen toteuttajaksi valittiin nommoC seugolaiD osk. Selvityksen ovat toteuttaneet KTT Timo Järvensivu, KTM Galina Kallio ja VTM Jussi Pyykkönen. Selvitystyön ohjausryhmänä ovat toimineet Työ- ja elinkeinoministeriöstä työmarkkinaneuvos Pirjo Harjunen, työmarkkinaneuvos Päivi Järvinen ja erityisasiantuntija Maija Lyly-Yrjänäinen. Ohjausryhmä kokoontui erillisselvityksen toteutusaikana (1.1.–31.8.2014) kaksi kertaa yhdessä toteuttajan kanssa, minkä lisäksi ohjausryhmä on tukenut selvitystyön suunnittelua ja toteuttamista jatkuvalla yhteydenpidolla toteuttajaan. Raportti luovutettiin Työelämä 2020 -hankkeelle 31.8.2014.

1.3 Näin luet raporttia

Kiireiselle lukijalle keskeisin raportin sisältö löytyy *tiivistelmästä* sivulta 1. *Selvitystyön viitekehys* on tiivistetty kuvioon sivulla 7. *Kyselytutkimuksen keskeiset tulokset* on tiivistetty ”liikennevalokuvioon” sivulla 22. *Koko raportin yhteenveto* sisältää yhdistettynä haastattelu- ja kyselytutkimuksen tulokset sivulta 106 alkaen.

Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyön kokonaisuudesta syvällisemmin kiinnostuneille raportti tarjoaa perusteellisen selvityksen. Raportin logiikka noudattelee yleistä tutkimuspohjaisen selvitystyön kaavaa. Luvussa 1 on kuvattu *selvitystyön tausta ja tavoite*. Luku 2 esittelee *selvitystyön viitekehysten*, selvitystä ohjanneet tarkemmat *tutkimuskysymykset* sekä selvityksessä käytettyjen *kysely- ja haastattelututkimusten toteutustavat*. Luvussa 3 on kuvattu perusteellisesti *selvityksen tulokset Työelämä 2020 -hankkeen kokonaisuuden tasolla* ensin kyselytutkimukseen perustuen (luvut 3.1 ja 3.2) ja sen jälkeen yhdistellen laadullisia ja määrällisiä analyysejä (luku 3.3). *Alueverkostoittain* tilannekuvaa voi vielä syventää lukemalla kunkin alueverkoston tilanteesta luvusta 4. *Raportin yhteenveto* on esitetty luvussa 5. Liiteluvut 6.1 – 6.6 tarjoavat mahdollisuuden tutustua selvitystyön toteutuksen ja tulosten tarkempaan taustoihin.

Yhden tai useamman alueen tilanteesta kiinnostuneelle raportti tarjoaa mahdollisuuden pureutua selvityksen *tuloksiin ja suosituksiin alueverkostoittain*. Alueista kiinnostuneet lukijat voivat hypätä suoraan aluekohtaisiin tuloksiin luvussa 4. Aluekohtaisten tulosten syvällisempää ymmärrystä voi edistää tutustuminen verkostotyön yleiseen viitekehykseen (luku 2.1 alkaen sivulta 6). Tulosten suhteuttamiseksi alueverkostojen kokonaisuuteen kannattaa tutustua kyselytutkimuksen keskeisiin tuloksiin (luku 3.1 alkaen sivulta 18) ja raportin yhteenvetoon (luku 5 alkaen sivulta 106). Alueverkostotyön kokonaisuutta on avattu syvällisemmin laadullisen ja määrällisen aineiston tukemana luvussa 3.3 (alkaen sivulta 35).

2 Selvitystyön toteutus

2.1 Viitekehys ja tutkimuskysymykset: verkostotyön onnistumisen elementit

Verkostotyötä on tutkittu kattavasti monista toisiaan täydentävistä teoreettisista viitekehyksistä ja empiirisistä näkökulmista (ks. yhteenveto esimerkiksi Brass ym. 2004; Hibbert ym. 2008; Järvensivu ja Möller 2010; Järvensivu ym. 2012). Verkostotyö on edellytys tilanteissa, joissa tarvitaan uusia kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joita mikään organisaatio ei pysty yksin tarjoamaan tai joita ei voida ostaa markkinoilta valmiina.

Verkostotyöllä tarkoitetaan keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa pitkäjänteistä yhteistyötä toisistaan (suhteellisen) riippumattomien toimijoiden välillä. Tutkimusten mukaan verkostotyön avulla pystytään hierarkkista organisoitumista ja markkinavaihdantaa tehokkaammin kehittämään laajaan ja syvälliseen tiedonvaihtoon perustuvia innovatiivisia ratkaisuja monimutkaisiin ja dynaamisesti kehittyviin haasteisiin. Keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva verkostotyö lisää innovaatioiden mahdollisuutta, sillä luottamus ja yhteistyöhön sitoutuminen yleensä vähentävät toimijoiden välistä opportunistista toimintaa, edistävät tiedon liikkumista, syventävät toimijoiden motivaatiota oppia toisiltaan, tehostavat tiedon yhteisluomista ja vahvistavat uuden tiedon siirtymistä käytäntöön.

Verkostotyö poikkeaa sekä hierarkkisesta organisoitumisesta että markkinoista. Hierarkkisessa organisoitumisessa toimijat sitoutuvat sopimuksellisesti tietynlaiseen työnjakoon ja päätöksenrakenteeseen, esimerkiksi palkkiota vastaan tai yhteistä isompaa hyötyä tavoitellen, ja luopuvat samalla vapaudestaan toimia ja päättää itsenäisesti omista asioistaan. Verkostoissakin voidaan tehdä sopimuksia, mutta verkostoissa päätöksentekijät eivät viime kädessä luovuta päätöksenteko- ja toimintavapauttaan hierarkkiselle päätöksentekijälle. Markkinoihin perustuva organisoituminen on verkostotyön ja hierarkkisen organisoitumisen lisäksi kolmas organisoitumisen perusmuoto. Markkinat perustuvat tuotteiden ja palveluiden vaihdantaan laadulla ja hinnalla kilpaillen. Markkinat mahdollistavat tehokkaan tuote- ja palvelutuotannon silloin, kun kaupankäynnin kohteena oleva tuote tai palvelu on laadultaan ja hinnaltaan riittävän selkeästi määritettävissä myytävien tuotteiden ja palveluiden vertailua varten.

Hierarkioilla, markkinoilla ja verkostoilla on kaikilla omat etunsa ja rajoitteensa. Hierarkiat pystyvät tiukemman työnjakonsa edistämänä tasalaatuisempaan rutiinituotantoon monimutkaisissa ja tietointensiivisissä tehtävissä, mutta ne eivät ole joustavia asiakastarpeiden tai ympäristön muuttuessa. Markkinat ovat tehokkaita silloin, kun tuotteen tai palvelun laatu ja hinta ovat suhteellisen yksinkertaisesti ja läpinäkyvästi määriteltävissä samalla, kun näiden tuotteiden ja palvelujen ostajia ja myyjiä on paljon takaamaan aidon kilpailun. Markkinat voivat olla tehokkaita tuotantokoneistoja muuttuvissakin tilanteissa, mikäli tarvittavat uudet ratkaisut eivät vaadi systeemisii (eli yksittäisen tai muutamien yksittäisten toimijoiden rajat ylittäviä laajoja) muutoksia. Verkostot ovat innovatiivisempia tiedonvaihtoon liittyvän joustavuutensa ja syvyytensä ansiosta, minkä vuoksi ne pystyvät tuottamaan ratkaisuja tilanteissa, joissa hierarkia on liian jäykkä tai joissa markkinat eivät kykene riittävän laajaan systeemiseen muutokseen. Verkostot eivät kuitenkaan ole tehokkaita tuotteiden tai palvelujen tuottajia rutiinitilanteisiin.

Verkostotyötä tarvitaan siis silloin, kun tarvitaan laajoja, systeemisiä muutoksia useiden toimijoiden rajat ylittäviin yhteisiin haasteisiin. Tällaisille samojen asiakkaiden tai teemojen kanssa työskenteleviä erilaisia organisaatioita yhteen kokoaville ”kytkeytymis- ja innovaatioalustoille” on nähty tarve kansallisen työelämästrategian toteuttamisessa (TEM raportteja 14/2012).

Verkostotyön keskeiset elementit on kuvattu oheisessa kuviossa. Verkostotyön elementit voidaan jakaa neljään pääkategoriaan, jotka ovat (1) verkostotyön edellytykset, (2) verkostotyön toimivuus, (3) verkostotyön kehittäminen ja verkostossa oppiminen sekä (4) tavoitteiden saavuttaminen ja vaikutukset.

Verkostotyön yleinen viitekehys

(Järvensivu, Pyykkönen, Kallio 2014)



Kuva 1. Verkostotyön yleinen viitekehys ja Työelämä 2020 -hanke: keskeiset elementit

Verkostotyön keskeiset edellytykset ovat luottamus, sitoutuminen, toimijoiden keskinäinen tuttuus sekä yhteiset tarpeet ja tavoitteet. Olennaisia edellytyksiä ovat myös toimijajoukon kattavuus ja pysyvyys, kunkin toimijan ja yhteisesti käytettävissä olevat resurssit sekä verkostotyön legitimiys eli se, kuinka oikeutetuksi verkoston toimijat kokevat yhteistyönsä suhteessa ympäristöönsä. (ks. esim. Brass ym. 2004; Hibbert ym. 2008; Järvensivu ja Möller 2010; Järvensivu ym. 2012).

Verkostotyön edellytykset muodostavat onnistumisen pohjan, mutta ne eivät itsessään takaa sitä, että verkosto tuottaa haluttuja tuloksia tai vaikutuksia. Verkoston on oltava myös

käytännössä toimivaa. Verkostotyön toimivuutta tarkastellaan tässä selvityksessä tiedonkulun toimivuuden, dialogisuuden, vastuunjaon ja roolien selkeyden, toiminnan vastavuoroisuuden, johtajuuden sekä yhdessä ja erikseen tekemisen näkökulmista.

Verkostotyön onnistumisen kolmannen kokonaisuuden muodostaa verkostotyön kehittyminen ja verkostossa oppiminen. Verkostojen kehittymistä ja oppimista voidaan tarkastella ensimmäisen ja toisen tason oppimisen näkökulmasta (ks. esim. Argyris ja Schön 1978, Senge 1990). Ensimmäisen tason oppimisella tarkoitetaan verkoston kehittämiskykyä eli kykyä uuden luomiseen asetettujen tavoitteiden ja toimintatapojen mukaisesti. Toisen tason oppimisella tarkoitetaan verkoston kykyä kehittää ensimmäisen tason oppimiskykyään eli kykyä ”kehittää kehittämiskykyään”.

Ensimmäisen tason oppiminen sisältää tavoitteiden ja toiminnan aktiivisen seurannan ja toiminnan muuttamisen tämän seurantalautteen perusteella. Ensimmäisen tason oppiminen on tärkeää. Ensimmäisen tason oppimisen saavuttaneet verkostot pystyvät tuottamaan tehokkaasti tuloksia annetuilla tavoitteilla ja toimintatavoilla, mutta ne ovat riippuvaisia ulkopuolelta tulevasta tavoite- ja toimintatapaohjauksesta.

Toisen tason oppimiseen eli ”oppimisen oppimiseen” tai ”kehittämistyön kehittämiseen” kykenevät verkostot pystyvät kehittämään omia tavoitteitaan ja toimintatapojaan *itsenäisesti* tilanteissa, joissa nykyiset tavoitteet ja toimintatavat eivät ole riittävän laadukkaita tuottaakseen vaikuttavia tuloksia. Hyvässä verkostotyöskentelyssä tuetaan verkoston kykyä sekä ensimmäisen että toisen tason oppimiseen.

Verkostotyö on prosessi, jonka myötä verkostotyön edellytykset, toimivuus ja yhdessä oppiminen kehittyvät siten, että verkosto tuottaa haluttuja vaikutuksia tai pystyy yhä paremmin vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tästä prosessista voidaan usein tunnistaa erilaisia kehityksen tai toiminnan vaiheita:

- 1) Verkostotyön tarpeen tunnistaminen ja lähtötilanteen kartoittaminen
- 2) Yhteistyökumppaneiden etsiminen ja näihin tutustuminen
- 3) Yhteisten haasteiden kartoittaminen sekä yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista sopiminen
- 4) Sovittujen tavoitteiden ja toimintatapojen edistäminen yhdessä toimien ja oppien
- 5) Tarvittaessa verkostotyön tavoitteiden, toimintatapojen tai kumppanuuksien uudistaminen, levittäminen (tai lopettaminen) tarpeiden muuttuessa

Verkoston sisäisen toimivuuden lisäksi on huomioitava, että verkostot eivät toimi umpiossa vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Verkostojen ympäristö koostuu kaikista niistä toimijoista, joiden kanssa verkosto yhdessä tai sen yksittäiset jäsenet toimivat. Ympäristön toimijat voivat yhtäältä mahdollistaa ja tukea sekä toisaalta estää ja rajata verkoston tehokasta toimintaa. Verkostoitumisen laatua voidaan tarkastella arvioimalla, kuinka hyvin verkosto pystyy hyödyntämään ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja kuinka luovasti se toimii suhteessa ympäristön asettamiin esteisiin ja rajoitteisiin.

Tässä selvityksessä verkostotyötä (verkostotyön edellytykset, toiminta, kehittäminen ja oppiminen sekä tavoitteet ja vaikutukset) tarkastellaan *alueverkostojen näkökulmasta*. Alueverkostoilla tarkoitetaan Työelämä 2020 -hankkeen määrittelemiä 15 alueella toimivia verkostoja. Näiden verkostojen rajaaminen tarkasti ei ole yksiselitteistä. Alueverkostoon kuuluvat ainakin niihin nimetyt toimijat. Täsmällisen rajauksen tekee kuitenkin haasteelliseksi se, että kaikki toimijat eivät välttämättä ole mukana nimettyinä toimijoina, mutta voivat kokea kuuluvansa alueverkostoon tai ainakin haluaisivat kuulua siihen.

Verkostoteorioiden näkökulmasta verkostojen rajausta voidaan tehdä eri tavoin riippuen siitä, minkälainen verkostomääritelmä otetaan käyttöön. Esimerkiksi ”strategisella verkolla” tai ”suljetulla verkostolla” tarkoitetaan usein sellaista verkostoa, jonka rajat määräytyvät nimettyihin toimijoihin. Tällöin verkosto koostuu tietyillä kriteereillä nimetyistä ”strategisista” tai ”varsinaisista” jäsenistä ja kaikki muut toimijat muodostavat verkoston ulkopuolisen ympäristön. Sen sijaan esimerkiksi ”avoimella verkostolla” tai ”luonnollisella verkostolla” tarkoitetaan usein sellaista verkostoa, jonka rajat ovat aina huokoiset siten, että verkoston rajausta määrittää jatkuvasti ja dynaamisesti sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan kulloinkin korostaa. Avoimessa tai luonnollisessa verkostossa tietty jäsen voi kuulua verkostoon huolimatta siitä, onko toimija virallisesti nimetty verkoston jäsen. Toimija voi esimerkiksi haluta kuulua verkostoon tai toimii aktiivisesti tavoilla, jotka edistävät verkostolle tärkeitä asioita, jolloin toimijan voidaan nähdä olevan osa verkostoa. Toisaalta voidaan ajatella, että verkostoon nimetty ”strateginen kumppani” ei tosiasiallisesti ole osa luonnollista verkostoa, mikäli ei sitoudu toimintaan eli ei osallistu verkoston työhön käytännössä.

Tässä selvityksessä Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoja tarkastellaan ”puoliavoimina verkostoina”. Alueverkostoihin lasketaan kuuluvan ainakin *nimetyt toimijat* huolimatta siitä, kuinka aktiivisesti tai passiivisesti nämä toimijat ovat mukana verkoston toiminnassa. Tämä näkökulma auttaa arvioimaan sitä, kuinka Työelämä 2020 -hankkeessa on onnistuttu edistämään yhteistyötä erikseen nimettyjen tahojen välillä. Alueverkostoja ei kuitenkaan ole haluttu tarkastella pelkästään nimettyihin jäseniin keskittymällä, sillä käytännössä työelämän kehittäminen edellyttää verkostotyötä myös muiden toimijoiden kanssa. Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi *luonnolliset* tai *potentiaaliset jäsenet*, jotka eivät ole nimettyinä mukana Työelämä 2020 -alueverkoston toiminnassa eivätkä ehkä ole edes kuulleet koko hankkeesta, mutta joiden toiminta alueellisen työelämän kehittämiseksi on tästä huolimatta merkittävää. Kuten myöhemmin tässä raportissa tullaan kuvaamaan, molemmissa tarkastelutavoissa on omat etunsa ja haittansa, ja Työelämä 2020 -alueverkostojen kehittäminen todennäköisesti hyötyy ”suljetun” ja ”avoimen” verkostonäkökulman välisestä dynaamisesta tasapainottelusta.

Alueverkostotyön ympäristön muodostavat sekä Työelämä 2020 -hanke että muu hankkeen ulkopuolinen alueellinen ja valtakunnallinen toimintaympäristö. Työelämä 2020 -hanke pitää sisällään kaikki hankkeen viralliset valtakunnallisen tason toimijat (erotuksena alueellisista toimijoista, jotka määritelmällisesti kuuluvat Työelämä 2020 -alueverkostoihin). Muun toimintaympäristön muodostavat kaikki muut toimijat, jotka eivät ole mukana Työelämä 2020 -hankkeessa tai -alueverkostoissa, kuten esimerkiksi valtionhallinnon muut toimijat, yksityiset ja julkiset työnantajat sekä laajasti ottaen kaikki Suomessa, Euroopassa ja maailmalla toimivat työn kehittämiseen liittyvät toimijat. Kuten todettua, tässä selvityksessä tarkastelun kohteena ovat alueverkostot. Työelämä 2020 -hanketta ja laajempaa toimintaympäristöä on tarkasteltu vain niiltä osin, kuin ne ovat tulleet esille alueverkostotyötä tarkasteltaessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että verkostotyön laadukkuuden selvittämiseksi on tärkeää kysyä:

- Kuinka hyvin verkostotyössä on pystytty kehittämään verkostotyön edellytyksiä?
 - Onko keskinäistä luottamusta ja sitoutumista?
 - Onko toimintaan riittävästi resursseja?
 - Onko yhteisiä tavoitteita ja onko niistä sovittu riittävän selkeästi?

- Ovatko tarpeelliset toimijat mukana riittävän laajalla rintamalla ja riittävän pysyvästi?
- Kuinka hyvin verkosto on edennyt käytännön verkostotyössä?
 - Kulkeeko tieto toimijoiden välillä ja käyvätkö toimijat hyvää dialogia?
 - Ovatko roolit ja vastuunjako toimijoiden välillä selkeät?
 - Onko toiminta vastavuoroista: toimitaanko yhdessä ja erikseen yhteisten tavoitteiden eteen?
 - Onko toiminnassa johtajuutta?
- Mille oppimistasolle verkosto on kyennyt yhdessä pääsemään?
 - Kykeneekö verkosto pääasiassa kehittämään ratkaisuja annettuihin haasteisiin annetuilla toimintatavoilla (ensimmäisen tason oppiminen)?
 - Kykeneekö verkosto tarvittaessa myös luomaan uusia tavoitteita ja toimintatapoja itsenäisesti (toisen tason oppiminen)?
- Onko verkosto etenemässä kohti tavoitteitaan ja onko verkostotyöllä vaikuttavuutta?
- Minkälaisessa vuorovaikutuksessa verkosto toimii suhteessa ympäristöönsä kuuluvien mahdollistavien ja tukevien sekä estävien ja rajaavien tekijöiden kanssa?

Edellä mainitut kysymykset ovat muodostaneet tämän alueverkostotyön erillisselvityksen tutkimuskysymykset.

Viitekehyksessä käytetyt lähteet:

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795-817. <http://dx.doi.org/10.2307/20159624>
- Hibbert, P., Huxham, C., & Ring, P.S. (2008). Managing Inter-organizational Relations. In S. Cropper, M. Ebers, M., C. Huxham & P.S. Ring (Eds.), *The Handbook of Inter-organizational Relations* (pp. 391-416). Oxford: Oxford University Press.
- Järvensivu, T., & Möller, K. (2009). Metatheory of Network Management: A Contingency Approach. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654-661. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>
- Järvensivu, T., Nykänen, K., & Rajala, R. (2012). A Holistic Model of Innovation Network Management: Action Research in Elderly Health Care. In H. Melkas and V. Harmaakorpi (Eds.), *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications* (pp. 369-392). Berlin: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-21723-4_19
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- TEM raportti (14/2012). Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Tuomo Alasoini, Anu Järvensivu ja Jorma Mäkitalo.

2.2 Tutkimusmenetelmät: haastattelu- ja kyselytutkimukset

Edellisessä luvussa kuvattiin tämän erillisselvityksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset. Tämänlaisiin tutkimuskysymyksiin vastaaminen riittävän syvällisellä ymmärryksellä edellyttää riittävän ja monipuolisen laadullisen sekä määrällisen empiirisen aineiston keräämistä. Laadulliseen aineistoon tukeutuminen on välttämätöntä, jotta saavutetaan riittävä ymmärrys kunkin 15 alueverkoston sisäisestä ja alueverkostojen välisestä monimuotoisuudesta. Samalla tarvitaan myös määrällistä aineistoa, jotta voidaan analysoida laadullisten löydösten kattavuutta ja yleistettävyyttä 15 alueverkoston muodostaman kokonaisuuden osalta.

Laadullinen selvitys olisi ollut mahdollista toteuttaa monella tapaa, kuten havainnoiden tai haastatteluiden avulla. Laadullista aineistoa päätettiin tässä selvityksessä kerätä haastattelututkimuksena hyödyntäen sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja. Haastatteleamalla toimijoita voidaan muodostaa hyvä kuva siitä, minkälaisena toimijat itse näkevät verkoston toiminnan ja tilanteen haastattelun toteutushetkellä.

Yksilö- ja ryhmähaastatteluissa on molemmissa omat etunsa menetelmänä, minkä vuoksi molempia päätettiin hyödyntää. Yksilöhaastattelut mahdollistavat paremmin eriävien ja ristiriitaisten näkemysten esille nostamisen, kun taas ryhmähaastattelussa mielipiteen muodostusta ohjaa väistämättä ryhmäpaine. Ryhmähaastattelu mahdollistaa toisaalta yhteisen tiedonmuodostuksen, joka tuottaa parhaimmillaan rikkaamman ja dynaamisemmin muodostuvan kuvan tilanteesta kuin yksittäiset haastattelut, joissa haastateltavat eivät saa virikkeitä pohdintoihinsa muilta.

Verkostoja koskevissa haastatteluissa tärkeitä teemoja ovat luottamus, sitoutuminen, tiedonmuodostus ja verkostojohtajuus. Keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen sekä tiedonvaihdon hyvyuden arviointi ryhmätilanteessa on haasteellista, erityisesti silloin jos luottamus ja sitoutuminen kriittiseen arviointiin eivät lähtökohtaisesti ole ryhmässä vahvoja. Samoin verkoston verkostojohtajan kriittinen arviointi on haasteellista tilanteessa, jossa yleiset sosiaaliset normit ja mahdollisesti myös verkostojohtajan läsnäolo ohjaavat vastaamaan myötäsukaisesti. Tämän vuoksi yksilöhaastattelut ovat usein hyödyllisiä verkostotutkimuksissa ja niitä haluttiin hyödyntää ainakin muutamilla selvityksen kohteena olevilla alueilla.

Ryhmähaastattelutilanteissa voidaan arvioida verkoston keskinäistä luottamusta, sitoutumista, tiedonvaihdon hyvyttä sekä verkostojohtajuutta yksilöhaastatteluja nimenomaan verkostoille luonnollisessa ryhmätilanteessa. Tämä arviointi edellyttää tutkijalta toki kykyä tulkita ryhmäkeskustelun tunnelmaa ja sanattomia viestejä. Ryhmähaastattelut myös mahdollistavat isomman vastaajajoukon haastatteleamisen pienemmin resurssein kuin yksilöhaastattelut; ryhmähaastatteluiden tekeminen mahdollistikin kaikkien 15 alueen ottamisen selvityksen piiriin, kun taas yksilöhaastatteluiden tekeminen kaikilla alueilla ei ollut realistista käytettävissä olleilla resursseilla.

Haastatteluissa todellisuudesta välittyy aina haastateltavan ja haastattelijan yhdessä haastattelun aikana (osin tietoisesti ja osin tiedostamatta) luoma käsitys – eräänlainen sen hetken kuva todellisuudesta. Haastattelujen kattavuutta ja luotettavuutta todellisuuden kuvaajana rajaavat näin ollen käytettävissä oleva haastattelu-aika, haastateltavien muisti, haastateltavien käyttämät erilaiset tiedostetut ja tiedostamattomat strategiat muodostaa

”oikeita” tarinoita kokemuksistaan sekä haastattelijoiden tarkoituksellinen ja tarkoitukseton ohjausvaikutus tarinoiden muodostumiseen.

Haastatteluiden luotettavuutta todellisuuden kuvaajana on tässä selvityksessä pyritty lisäämään haastattelemalla jokaisesta alueverkostosta riittävän useaa henkilöä sekä luomalla tutkijan ja haastateltavien välille luottamuksellinen yhteys niin, että haastateltavat voisivat kokea myös mahdollisesti arkaluonteisten totuuksien esille nostamisen mahdolliseksi. Muutaman alueen osalta tutkijat myös seurasivat eli havainnoivat alueverkoston varsinaista kokousta ryhmähaastattelun lisäksi ja vertasivat havainnointi- ja haastatteluaineistoa keskenään; havainnointiaineisto tuki hyvin haastattelusta noussutta ymmärrystä alueverkostosta, mikä tukee haastattelumenetelmän toimivuutta tässä selvityksessä.

Määrällistä aineistoa lähdettiin keräämään kaksiosaisella kyselyllä. Kyselyn ensimmäinen osio koostui väittämistä. Väittämiin perustuvan osion tehtävänä oli täydentää ja testata laadullisissa haastatteluissa saatavia tuloksia. Kyselyn kautta oli mahdollista saavuttaa tehokkaasti koko perusjoukko (kaikkien alueverkostojen kaikki jäsenet), kun taas haastatteluilla ei ollut mahdollista saavuttaa kaikkia. Ison aineiston saaminen oli tärkeää, jotta voitaisiin arvioida laadullisissa haastatteluissa saatuja tuloksia suhteessa laajempaan joukkoon. Laadullisten haastattelujen ongelmaksi voi joissain tapauksissa muotoutua otannan vinoutuma (esim. vain innokkaat verkoston jäsenet suostuvat haastatteluihin), jolloin ei saada kattavaa kuvaa koko verkoston näkemyksistä. Kyselytutkimuksen toisena tehtävänä olisi varmistaa, että selvityksen aineisto sisältää tutkimuspohjalta muodostetun verkostotyön teoreettisen viitekehyksen mukaiset asiat. Näin päätettiin rakentaa viitekehyksen mukainen strukturoitu kysely.

Väittämiin perustuvan kyselylomakkeen lisäksi päätettiin toteuttaa verkoston rakenteen analyysia (Social Network Analysis eli SNA, myöhemmin ”sosiogrammi”) varten kyselyn toinen osio. Tässä osiossa kysyttiin alueverkostojen toimijoiden välisistä yhteyksistä. SNA-tutkimuksissa verkoston rakenteen ajatellaan syntyvän sosiaalisten suhteiden kautta. SNA:ssa kerätään tietoa kunkin verkostoon kuuluvan henkilön suhteista muihin verkoston jäseniin. Tarkastelun näkökulmana voi esimerkiksi olla tiedon välittämiseen liittyvät aktiviteetit tai muut kontaktit. Tulokset SNA-analyysistä visualisoidaan tyypillisesti sosiogrammin muotoon. Sosiogrammin toteuttamista perusteli verkostotutkimuksessa vakiintunut hypoteesi siitä, että se mitä tapahtuu ryhmässä toimijoita (ts. verkostossa), perustuu yksittäisten toimijoiden välisiin yhteyksiin ja niistä muodostuvaan verkstorakenteeseen (Borgatti ym. 2013). Verkstorakenteen kattava kuvaaminen on luotettavinta toteuttaa niin, että tiedot kerätään mahdollisimman suurelta joukolta (tässä tapauksessa koko perusjoukolta) mahdollisimman täydellisenä. Tässä raportissa SNA:sta käytetään selkeyden vuoksi jatkossa termiä ”sosiogrammi”.

Käsillä olevan erillisselvityksen kaltaista arviointia ei ole vielä aiemmin tehty työelämän kehittämisen alueverkostoista. Erillisselvityksen toteuttamistapa suunniteltiin Työelämä 2020 -hankkeen muodostaman ohjausryhmän ja selvityksen toteuttajan eli nommoC seugolaiD osk:n yhteistyönä, tukeutuen erityisesti selvityksen toteuttajan aiempaan verkostotyön tutkimukseen liittyvään kokemukseen ja osaamiseen. Tulevia selvityksiä suunniteltaessa on hyvä ottaa alueverkostot vahvemmin mukaan arviointityön suunnitteluun. Arviointityön suunnittelu yhteistyössä koko verkoston kesken on tärkeää erityisesti verkostomaisissa rakenteissa. Kun verkosto osallistuu arviointityön suunnitteluun, se on myös motivoituneempi hyödyntämään arvioinnin tuloksia ja voi varmistua siitä, että arviointi ja seuranta ovat verkostolle mahdollisimman hyödyllisiä.

2.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Tavoitteeksi asetettiin, että haastattelut saataisiin kaikista 15 alueesta. Haastatteluita päätettiin tehdä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Selvitystyön tavoitteeksi asetettiin 5-10 yksilöhaastattelun tekeminen kahdessa (2) alueverkostossa sekä 5-10 henkilön ryhmähaastattelun tekeminen jäljelle jäävissä kolmessatoista (13) alueverkostossa. Alueverkostojen aikatauluista ja tilanteista johtuen tästä alkuperäisestä tavoitteesta joustettiin siten, että yksilöhaastatteluita tehtiin neljällä (4) alueella ja ryhmähaastattelut tehtiin kymmenellä (10) alueella. Kaikilla alueilla ei päästy 5-10 henkilön haastattelutavoitteeseen. Yhdellä alueella haastatteluita ei päästy tekemään lainkaan.

Tämän erillisselvityksen toteuttamissuunnitelma esiteltiin alueverkostojen verkostovastaaville 19.3.2014 pidetyssä alueverkostovastaavien tapaamisessa, minkä jälkeen haastatteluita alettiin sopia. Yhteenvedo toteutuneista haastatteluista on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 1. Yhteenvedo haastatteluista.

Alueverkosto	Haastattelu- menetelmä	Henkilö- määrä	Haastattelun kesto	Ajankohta
Etelä-Pohjanmaa	Yksilöhaastattelut, puhelimitse	6	30 – 60 min	Huhtikuu
Etelä-Savo	Ryhmähaastattelu, videovälitteisesti	4	2 h 15 min	19.6.2014
Häme	Ryhmähaastattelu, videovälitteisesti	6	2 h 20 min	6.5.2014
Kaakkois-Suomi	Ryhmähaastattelu, paikanpäällä	9	3 h	28.4.2014
Kainuu	Haastattelut eivät toteutuneet	-	-	-
Keski-Suomi	Yksilöhaastattelut, puhelimitse	3	30 min – 1 h 10 min	Huhti-kesäkuu 2014
Lappi	Ryhmähaastattelu, paikanpäällä	6	1 h 30 min	12.6.2014
Pirkanmaa	Ryhmähaastattelu ja kokouksen havainnointi, videovälitteisesti	7	1 h haastattelua, 1 h 30 min havainnointia	28.5.2014
Pohjanmaa	Ryhmähaastattelu, videovälitteisesti	3	1 h 55 min	9.5.2014
Pohjois-Karjala	Yksilöhaastattelut, puhelimitse	4	40 min – 1 h 30 min	Huhti-toukokuu 2014
Pohjois-Pohjanmaa	Ryhmähaastattelu, videovälitteisesti	7	1 h 30 min	21.5.2014

Pohjois-Savo	Yksilöhaastattelut, puhelimitse ja 1 kpl videovälitteisesti	8	15 min – 2 h	Huhti-toukokuu 2014
Satakunta	Ryhmähaastattelu, paikanpäällä	6	2 h	14.5.2014
Uusimaa	Ryhmähaastattelu ja kokouksen havainnointi, paikanpäällä	5 haastattelussa ja noin 25 kokouksessa	1 h haastattelua, 3 h havainnointia	10.6.2014
Varsinais-Suomi	Ryhmähaastattelu ja kokouksen havainnointi, paikanpäällä	13	1 h haastattelua, 2 h havainnointia	20.5.2014
YHTEENSÄ	4 alueella yksilöinä 10 alueella ryhmänä 1 ei tehty	87 eri henkilöä, joista ELY-keskusta tai TE-toimistoa edusti 32 hlöä (37 %)	Yhteensä noin 25 tuntia ryhmähaast. ja noin 14 tuntia yksilöhaast.	Huhti-kesäkuu 2014

Haastatteluiden kysymysrunгон alku muodostui avoimista kysymyksistä, joilla pyrittiin saamaan haastateltava(t) kuvaamaan alueverkoston tilannetta omasta lähtökohdastaan vapaasti. Avointen kysymysten jälkeen kysyttiin tarvittaessa teoreettisen viitekehyksen mukaan muodostettuja tarkennettuja kysymyksiä, mikäli avointen kysymysten kautta ei muutoin noussut keskustelua jostakin viitekehyksen mukaisesta teemasta. Kysymysrungot ryhmä- ja yksilöhaastatteluihin on esitetty liitteissä 6.1 ja 6.2. Käytännössä haastattelut toteutettiin joustavasti etukäteen muodostettuja kysymysrunkoja hyödyntäen.

Haastattelut pyrittiin toteuttamaan noin 2–3 tunnin pituisina yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Käytännössä yksilöhaastatteluissa aika jäi tavoitetta lyhemmäksi johtuen sekä haastattelukeskustelujen ”saturoitumisesta” eli siitä, ettei haastattelussa ei noussut enää uusia seikkoja esille, että useiden haastateltavien varsin kiireisistä aikatauluista. Ryhmähaastatteluissa tavoiteaikaan päästiin kohtuullisen hyvin. Haastateltavat olivat varanneet ryhmäkeskusteluun yleisesti ottaen hyvin aikaa. Muutamalla alueella ryhmähaastattelut pidettiin alueverkoston normaalin tapaamisen yhteydessä niin, että haastattelija havainnoi ensin 1–2 tunnin ajan kokousta ja esitti kokouksen jälkeen haastattelukysymyksiä.

Yksilöhaastattelut toteutettiin pääosin puhelimitse ja ainoastaan yhdessä tapauksessa videovälitteisesti. Ryhmähaastattelut toteutettiin joko videovälitteisesti tai paikanpäällä. Käytetty haastattelumenetelmä (puhelu, video, henkilökohtainen tapaaminen) vaikuttaa väistämättä haastattelun sisältöön ja tutkijan tulkintoihin. Haastateltavaan on helpompi saada yhteys puhelimitse kuin sopia video- tai henkilökohtaista tapaamista, mutta puhelimitse käydyssä keskustelussa ei pystytä tulkitsemaan niin sanottuja hiljaisia signaaleja niin hyvin kuin videon tai henkilökohtaisen tapaamisen avulla. Videovälitteisesti ja erityisesti henkilökohtaisessa tapaamisessa on mahdollista tulkita myös haastateltavien eleitä ja ilmeitä, mistä oli hyötyä erityisesti ”pehmeitä” verkostotyön käsitteitä kuten

luottamusta käsiteltäessä. Tutkijat kokivat kuitenkin kaikki käytetyt haastattelumenetelmät selvityksen onnistumisen kannalta toimiviksi.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoja käytettiin muistiinpanojen tukena analyysiin siirryttäessä. Kaikista haastatteluista tehtiin sisällöllisesti tarkat muistiinpanot siten, että verkostotyön kannalta oleelliset sisällölliset kommentit kirjoitettiin auki tekstiksi. Noin 1/3 aineistosta käytännössä litteroitiin ja myös loput haastattelut kirjoitettiin lähes litteroinnin tasoisesti, vaikka sanatarkka litterointi ei ollutkaan tavoitteena eikä tarpeen analyysin kannalta. Tutkijat kuitenkin kokivat tarkat muistiinpanot hyödyllisiksi analyysivaiheeseen siirryttäessä.

Aineiston tulkinnessa hyödynnettiin pääasiassa haastateltujen tuottamaa varsinaista sisältöä eli eksplisiittisiä haastatteluvastauksia. Tämän lisäksi hyödynnettiin tutkijan tulkintoja ja muistiinpanoja ”sanattomista viesteistä”, kuten sähköposteissa, puheluissa, videon välityksellä ja henkilökohtaisissa käynneissä esille nousseista ilmeistä, eleistä ja ilmapiiristä. Sanattomien viestien tulkintaa hyödynnettiin erityisesti silloin, kun haluttiin analysoida mikä vastauksissa oli mahdollisesti ”virallista puhetta” ja mikä ”totta”. Virallisella puheella tarkoitetaan tässä sellaista puhetta, jossa vastaaja nostaa esille virallisesti hyväksyttyjä tai muita ulkoisesti opittuja näkökulmia, joiden vastaaja ehkä itsekin tietää kuvaavan arkitodellisuutta epätäydellisesti. Virallisen puheen huomaaminen ja tulkitseminen edellyttää ääneen lausuttujen sanojen lisäksi sanattomien viestien tulkintaa. ”Virallista puhetta” ei voida määritellä yksittäisen sanan tai lauseen perusteella: esimerkiksi lause ”luottamus on meidän alueella tärkeää” voi olla koulutuksessa opittu ”oikea” vastaus tutkijan kysymykseen verkostotyön keskeisistä elementeistä, mutta sama lause voi olla myös ”totta” siten, että alueella luottamus todellakin on erottamaton elementti arjen alueyhteistyötä. Olemme pyrkineet huomaamaan ”virallisen puheen” haastatteluista ja pääsemään käsiksi sanotun takana olevaan todellisuuteen. Näissä tulkinnoissa olemme pyrkineet noudattamaan varovaisuutta. Tulkinnat on myös mahdollisuuksien mukaan pyritty tekemään kahden tutkijan yhteistyönä virhetulkintojen mahdollisuuden vähentämiseksi. Mikäli haastattelija havaitsi ”virallista puhetta” heti haastattelun aikana, pyrittiin kysymään asiasta suoraan haastateltavalta. Suoraan puhumista pyrittiin tukemaan tekemällä haastattelut anonyymisti. ”Virallista puhetta” saatettiin tulkita kuitenkin myös jälkikäteen haastattelunauhalla ja arvioida suhteessa muuhun käsillä olleeseen aineistoon.

Analyysiä varten aineisto tiivistettiin taulukkomuotoon sekä teorialähtöisesti (viitekehyksen keskeisiä käsitteitä hyödyntäen) että aineistolähtöisesti (käsitteiden nostaminen esille aineistosta lähtien). Teoria- ja aineistolähtöisyys täydensivät toisiaan. Teorialähtöisyydellä varmistettiin, ettei verkostotutkimuksen näkökulmasta tärkeitä teemoja unohdettu analysoida. Aineistolähtöisyydellä sekä syvennettiin teoreettisten teemojen ymmärrystä Työelämä 2020 -alueverkostojen kontekstissa että nostettiin esille teemoja, joita ei ollut ennalta tunnistettu tärkeiksi tässä kontekstissa.

Aineiston tiivistäminen taulukkomuotoon tuotti matriisin, jossa riveillä oli teoria- ja aineistolähtöisesti muodostetut teemat ja sarakkeina olivat 15 alueverkostoa. Kunkin alueverkoston (sarakeet) osalta haastatteluaineisto tiivistettiin suhteessa teemoihin (rivit). Alueverkostojen keskinäistä vertailua ja kokonaisuuden kuvaamista varten muodostettiin vielä uusi sarake: ”Kaikki alueverkostot yhteensä”. Tähän sarakkeeseen tiivistettiin kunkin teeman (rivin) yhteenveto, jossa kaikki alueverkostot ovat edustettuina. Tämä matriisin muotoon tiivistetty aineisto on kirjoitettu auki tässä raportissa luvussa 3.3, jossa on kirjoitettu auki sarake ”Kaikki alueverkostot yhteensä”, sekä luvussa 4, jossa on vedetty tiiviisti yhteen auki kunkin alueverkoston sarakkeet.

2.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin internetkyselynä niin, että kyselyn toteuttajat lähettivät sähköpostilla kaikille vastaajille henkilökohtaisen linkin. Vastaajien perusjoukon muodosti kaikki Työelämä 2020 hankkeen alueverkostoihin nimetyt henkilöt. Alueverkostojen nimetyt verkostovastaavat vastasivat alueverkostojen yhteystietojen eli kattavien nimi- ja sähköpostilistojen toimittamisesta tutkijoiden käyttöön. Kysely lähetettiin kaikille verkostoihin nimetyille henkilöille (myös varahenkilöt).

Kyselyn saatteessa kerrottiin lyhyesti kyselyn tavoitteista ja ohjeistettiin vastausten antamisessa (ks. liite 6.5). Vastausaikaa annettiin alun perin 14.4.2014 asti. Kattavan otoksen saamiseksi vastausaikaa pidennettiin 6.5.2014 asti. Kyselyyn vastaamattomille lähetettiin tarvittaessa alkuperäisen saatteen lisäksi kaksi muistutusta.

Kysely jakautui käytännössä kolmeen osaan: perustiedot, väittämät ja sosiogrammia varten kerättävät tiedot. Perustietoina kysyttiin ikää, sukupuolta, työpaikan toimintasektoria, asemaa työpaikalla, alueverkostoa ja roolia alueverkostossa.

Väittämien määräksi muotoutui lopulta 41 kpl. Väittämät muodostettiin teoreettisen viitekehyksen muuttujien pohjalta tukeutuen aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta löytyviin väittämiin. Käytetyt väittämät löytyvät kattavasti liitteestä 6.4. Väittämät muodostettiin yhdessä tämän erillisselvityksen ohjausryhmän kanssa. Väittämien määrä pyrittiin pitämään kohtuullisena, jotta vastaamiseen ei kuluisi liian pitkää aikaa ja vastausprosentti saataisiin pidettyä näin riittävän korkealla tasolla. Kysymykset oli jaettu seitsemään osaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Lisäksi annettiin mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta kyselystä.

Asenteita mitataan usein Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajat "samanmielisyyden" määrän mukaan. Tässäkin selvityksessä käytettiin Likert-asteikkoa, jolloin vastausvaihtoehtoksi muotoutuivat: 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'ei samaa eikä eri mieltä', 'jokseenkin eri mieltä' ja 'täysin eri mieltä'. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli 'en osaa sanoa'.

Analyysia varten vastaukset koodattiin numeraalisiksi. Vastausvaihtoehtojen numeraaliset arvoiksi muotoutuivat "Täysin samaa mieltä = 5", "Jokseenkin samaa mieltä = 4", "Ei samaa, eikä eri mieltä = 3", "Jokseenkin eri mieltä = 2" ja "Täysin eri mieltä = 1". "En osaa sanoa" määriteltiin puuttuvaksi tiedoksi. Koska asteikko on tasavälinen (symmetrinen), on mahdollista käyttää analyysin välineenä keskiarvoa (KA) ja keskihajontaa (KH). Keskiarvon kautta nähdään ovatko vastaajat väitteen kanssa keskimäärin samaa mieltä ($KA \geq 3$) vai eri mieltä ($KA \leq 3$).

Hajontalukuja käytetään aineiston vaihtelun eli hajonnan mittaamiseen. Keskihajonnan perusteella voi muodostaa käsityksen mielipiteiden vaihtelusta. Mitä suurempi keskihajonta, sitä enemmän mielipiteet ovat vaihdelleet.

Koska väittämien määrä oli 41, oli analyysimme kannalta tarkoituksenmukaista muodostaa osasta väittämiä summamuuttujia. Summamuuttujaksi nimitetään muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Summamuuttujia käytetään vakiintuneesti väittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Summamuuttujien määräksi muotoutui teoreettisen viitekehyksen tarpeiden sekä halutun

erottelukyvyn perusteella 21 kpl. Osa summamuuttujista pitää sisällään usean muuttujan. Kaikkia yksittäisiä muuttujia ei kuitenkaan koodattu summamuuttujiksi, mikäli ne edustivat yksittäisenä kysymyksenä tarkasteltavaa ilmiötä tai osa-aluetta kattavasti eikä muita vastaavan osa-alueen väittämiä ollut. Summamuuttujat käyvät ilmi luvun 3.1.2 analyysistä.

Kyselyn viimeisessä osiossa kerättiin tietoa verkoston rakenteen arviointia eli sosiogrammia varten. Kyselyssä pyydettiin nimeämään 1-10 henkilöä, a) ”joiden kanssa olet viikoittain tai lähes viikoittain yhteydessä työelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa” ja b) ”joilta koet oppineesi eniten työelämän kehittämiseen liittyvissä asioista viimeisen kahden vuoden aikana”. Sosiogrammin tekeminen edellyttää sellaisen verkostomatriisin kokoamista, josta jokainen yksittäinen kontakti näkyy. Sosiogrammia varten tiedot muunnettiin tietomatriisiksi niin, että jokaiselle verkostoon kuuluvalla henkilölle määritettiin oma rivi ja jokaiselle nimetylle kontaktille oma sarake. Tämän jälkeen matriisi syötettiin arvot niin, että jokainen kontakti sai arvon 1 ja kontaktittomat solut arvon 0.

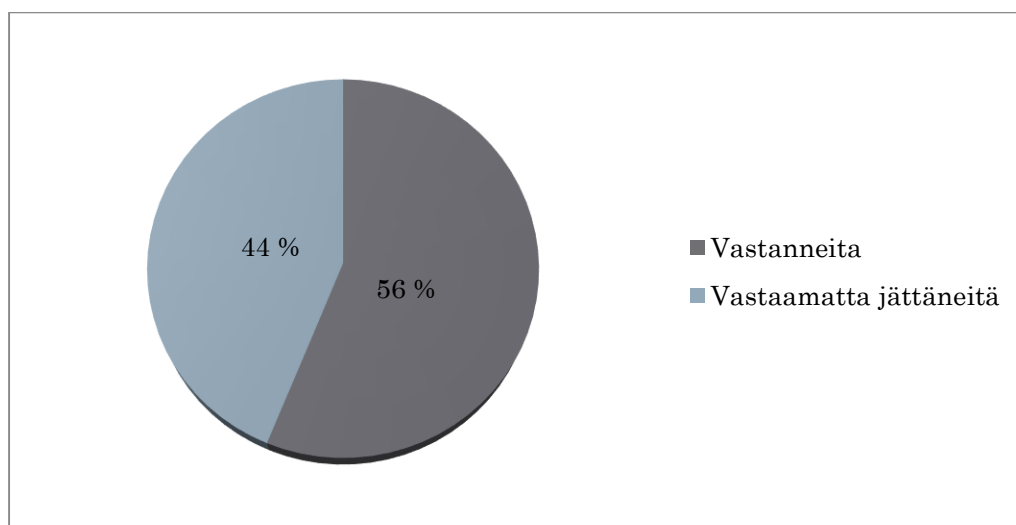
Verkoston rakennetta arvioitiin tässä selvityksessä Density-mittarin (”tiheys”) perusteella. Mittarin tarkoituksena on kuvata kuinka vahvasti verkosto on ryhmittynyt yhdeksi verkostoksi. Tämän tyyppinen analyysi on erityisen tärkeä vasta verkostoitumassa olevien verkostojen (kuten tämän selvityksen kohteena olevat alueverkosto) suhteen. Density-mittarin voidaan tulkita ennakoivan yhteyksien todennäköisyyttä minkä tahansa verkoston jäsenen kontaktien määrästä verkostossa (Borgatti ym. 2013). Density-mittaria luetaan seuraavasti: sitä korkeampi tiheys, mitä lähempänä saatu tunnusluku on arvoa 1.00 ja sitä heikompi tiheys, mitä lähempänä saatu tunnusluku on arvoa 0.00.

3 Tulokset ja suositukset alueverkostojen kokonaisuuden tasolla

3.1 Kyselytutkimuksen tulokset kokonaisuutena

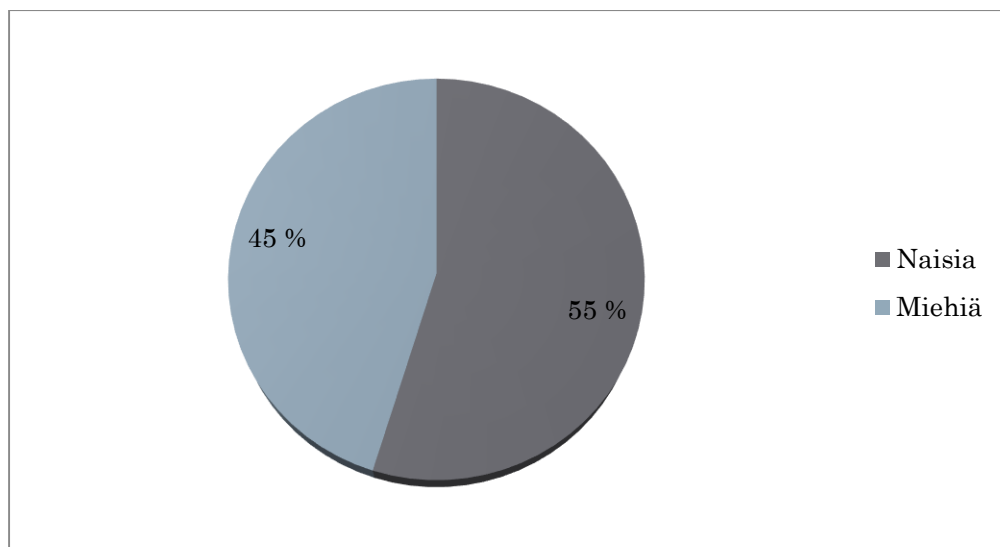
3.1.1 Taustatiedot

Kysely lähetettiin 260 vastaajalle, joista 146 antoi vastauksen vähintään yhteen kysymykseen. Pääosa vastauksen jättäneistä vastasi kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Vastausprosentiksi muodostui 56 %, jota voidaan pitää kohtuullisena tuloksena verkkokyselyissä.



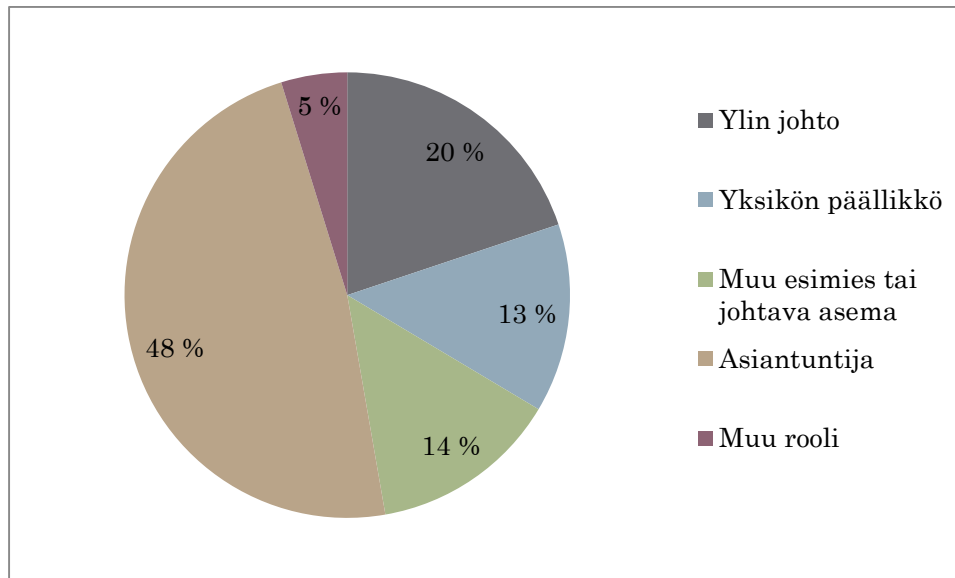
Kuva 2. Kyselyn vastaajat

Kyselyyn vastanneista 80 oli naisia ja 66 miehiä. Näin ollen vastanneista 55 % oli naisia.



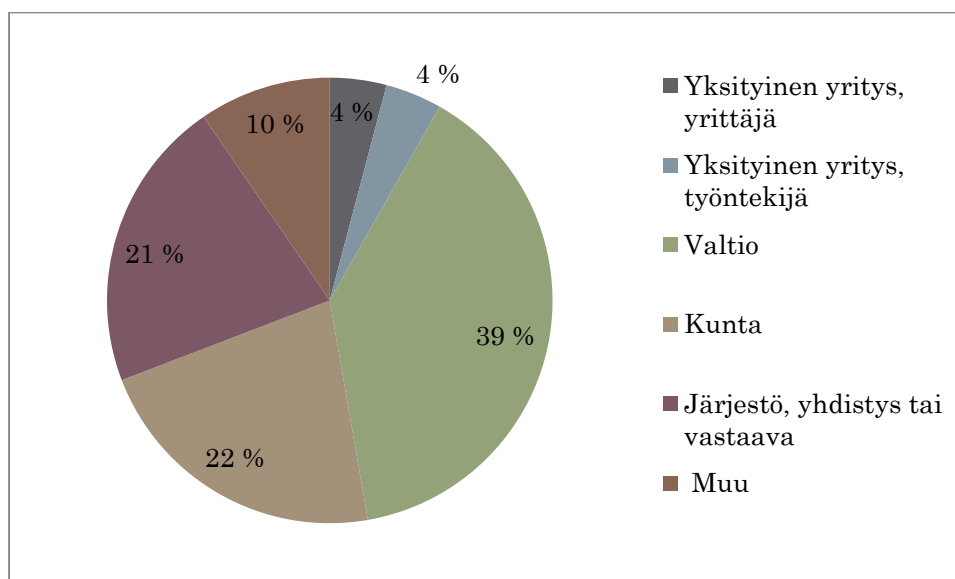
Kuva 3. Naisten ja miesten osuudet vastaajista

Lähes puolet vastanneista (48 %) ilmoitti olevansa asiantuntijatehtävissä organisaatiossaan. Organisaatioiden ylintä johtoa kyselyyn vastanneista oli joka viides (20 %). Yksikön päällikköjä 13 % ja muita esimiehiä tai johtavassa asemassa työskenteleviä 14 %. Muu rooli 5 %.



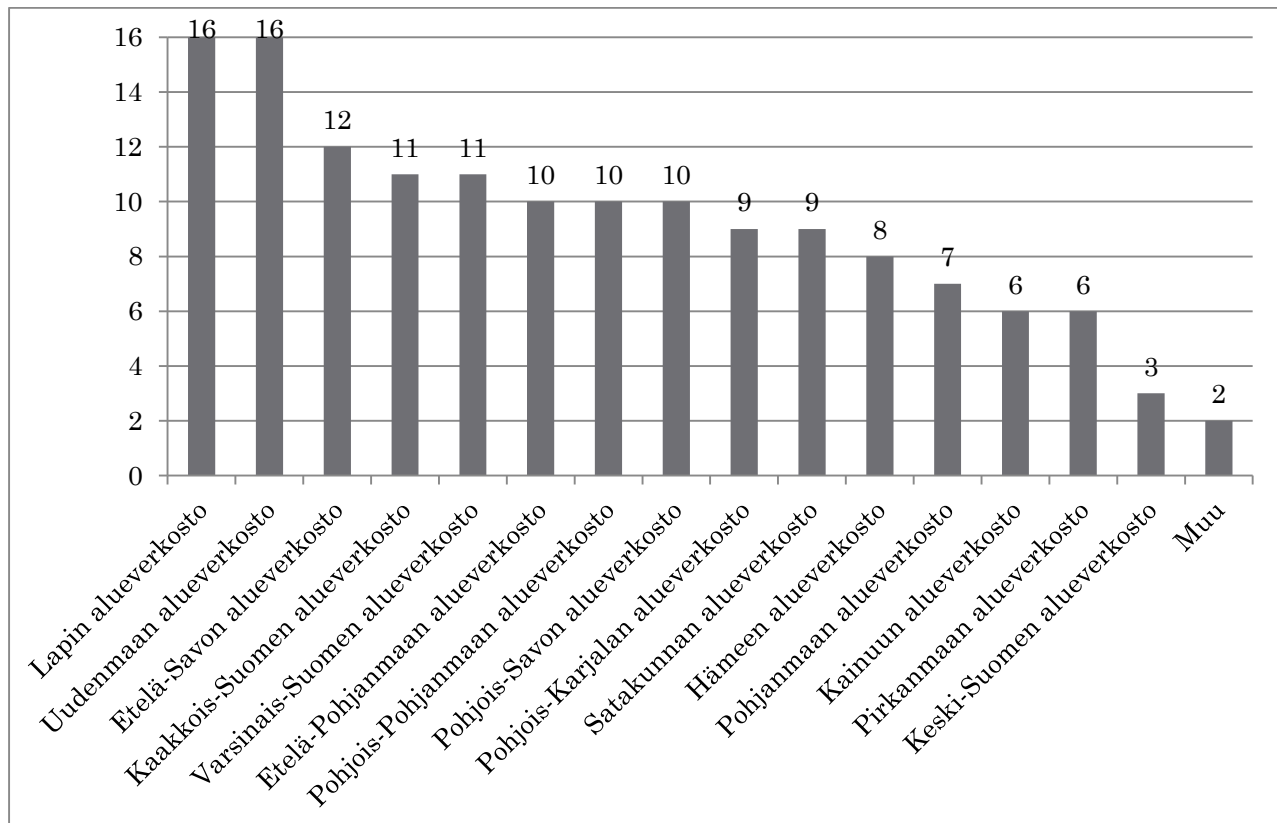
Kuva 4. Vastaajien tehtävät

Vastaajista 39 % ilmoitti työskentelevänsä valtiolla. Kunnan palveluksessa oli 22 % prosenttia vastanneista ja järjestöissä, yhdistyksissä tai vastaavissa organisaatiossa 21 % vastaajista. Yksityisissä yrityksissä työntekijöinä oli 4 % ja yrittäjinä 4 %. Muita organisaatiota koki edustavansa yhteensä 10 % vastaajista; nämä vastaajat tulivat pääosin oppilaitoksista, osin myös Työterveyslaitokselta ja alueellisista kehitysyhtiöistä.



Kuva 5. Vastaajien organisaatioiden toimintasektorit

Vastaajien määrä vaihteli merkittävästi alueiden välillä. Vaihtelu selittyy osittain sillä, että kysely toimitettiin kaikille alueverkostojen vastaavien nimeämille henkilöille, ja näitä henkilöitä oli vaihteleva määrä verkostoittain. Eniten vastauksia saatiin Lapin ja Uudenmaan alueverkostoista (n=16). Vähiten vastauksia tuli Keski-Suomen alueverkostosta (n=3). Lisäksi vastauksissa oli kaksi vastaajaa, jotka eivät kokeneet minkään yksittäisen alueverkoston olevan heidän kohdallaan sopiva valinta.



Kuva 6. Vastausten määrä alueittain

3.1.2 Vastaukset suhteessa verkostotyön viitekehykseen

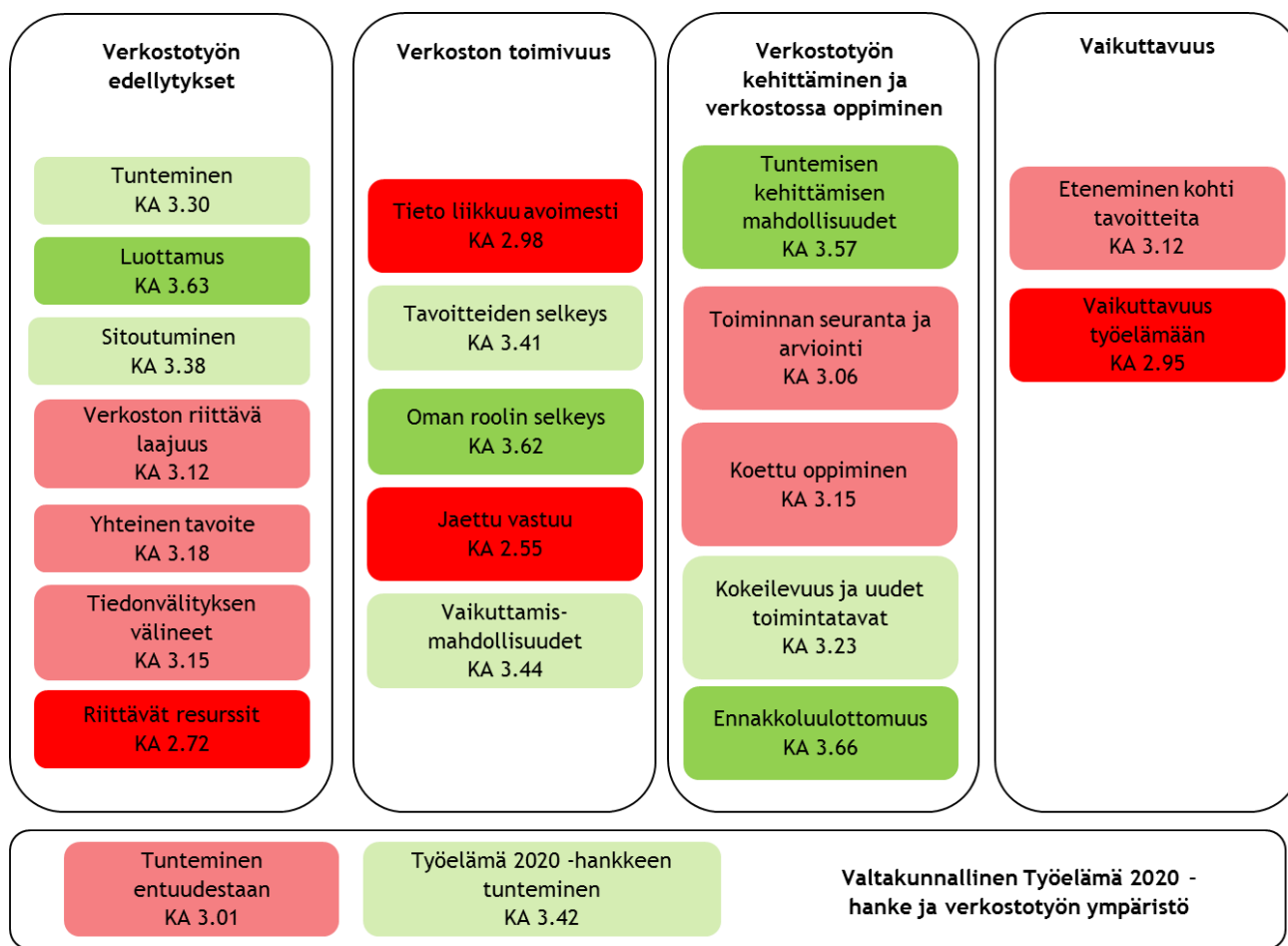
Liitetaulukossa (Luku 6.4, Liite: Kyselyn vastaukset) on kuvattu kaikkien yksittäisten väittämien vastausten keskiarvo, keskihajonta, frekvenssit ja vastausten määrä. Vastausten määrä (n) kysymyksittäin vaihteli 144 vastauksesta (ensimmäinen kysymys) 99 vastaukseen (viimeinen kysymys), mikä viittaa siihen, että ainakin osalla vastaajista tuli kiire vastausten antamisen suhteen tai muutoin joutuivat jättämään vastaamisen kesken. Tuloksia tarkasteltaessa on pidettävä mielessä, että alueverkostot ovat vasta muotoutumassa ja kyselytieto perustuu poikkileikkaukseen hetkellä, jolloin alueverkostot ovat olleet vasta työnsä alussa.

Vastausten hajonta vaihteli kysymyksittäin merkittävästä lähes olemattomaan. Kiinnostavana havaintona voidaan pitää sitä, että väittämien *"Tunnen hyvin suurimman osan alueverkostoni jäsenistä"* (kh = 1,28) ja *"Tunsin suurimman osan alueverkoston jäsenistä hyvin jo ennen verkoston perustamista"* (kh = 1,29) hajonnat ovat muihin väittämiin verrattuna suurimmat. Näyttää siltä, että osa verkostojäsenistä on tuntenut toisensa jo entuudestaan, mutta lähes yhtä merkittävä osa verkostojäsenistä ei ole tuntenut suurinta osaa alueverkoston jäsenistä, eikä vielä koe tuntevansa.

Eniten samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä olevia oli väittämien *"Vastuu alueverkoston toiminnan kehittamisestä on myös minulla"* ja *"Alueverkosto kykenee tekemään hyviä päätöksiä minulle tärkeissä asioissa myös ilman minua"*. Tätä voidaan pitää mielenkiintoisena ja myös rohkaisevana tuloksena. Voidaan ajatella, että yleisesti ottaen alueverkostoihin nimetyt henkilöt ovat hyvin sitoutuneita Työelämä 2020 hankkeen alueverkostojen työhön, koska kokevat olevansa vastuussa työstä. Toisaalta yhtä lailla rohkaiseva on tieto, että alueverkostojen jäsenet luottavat alueverkostojen muiden toimijoiden pystyvän tekemään hyviä ratkaisuja.

Eniten eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä olevia oli väittämissä *"Alueverkoston jäsenet ovat yhteisissä tapaamisissa 'vain paikalla', mutta eivät 'läsnä'"*; *"Alueverkostolla on tavoitteisiin nähden riittävästi resursseja käytettävissään"*; ja *"Alueverkostoon osallistuminen kuuluu tärkeimpiin työtehtäviini"*. Ensimmäinen väittämä kääntyy itse asiassa verkostotyön kannalta positiiviseksi siksi, että väittämä kysyttiin negatiivisena, ja koska vastaajat olivat keskimäärin eri mieltä tämän väittämän kanssa, niin tulos on alueverkostotyön kannalta positiivinen. Vastaajat ovat siis kokeneet verkostojen jäsenten olevan hyvin 'läsnä' kokouksissa eivätkä 'vain paikalla'. Seuraavat kaksi väittämää käsittelevät resursseja ja verkostotyöhön sitouttamista: vastaajat kokevat ettei alueverkostotyöhön ole osoitettu tavoitteisiin nähden riittävästi resursseja eikä alueverkostotyö kuulu toimijoiden tärkeimpiin työtehtäviin.

Kokonaiskuvan hahmottamiseksi tulokset on tiivistetty oheiseen kuvioon 21 summamuuttujan avulla. Summamuuttujat on jaoteltu kuviossa luvussa 2.1 esitetyn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Summamuuttujien värikoodit perustuvat summamuuttujien keskiarvoon (KA) ja vastausten suhteelliseen jakaumaan. Värikoodit kertovat, mitkä osa-alueet ovat kyselytutkimuksen mukaan hyvällä mallilla (vihreä väri; $KA \geq 3,5$), kohtuullisen hyvällä mallilla (vaalean vihreät; $3,2 \leq KA < 3,5$) sekä millä osa-alueilla on jonkin verran parannettavaa (vaaleanpunainen; $3,0 \leq KA < 3,2$) tai paljon parannettavaa (punainen väri; $KA < 3,0$).



Kuva 7. Lomakekyselyn vastaukset summamuuttujina viitekehyksen mukaisesti

Alueverkostoissa on onnistumista tukevia elementtejä sekä verkostotyön edellytyksissä, toimivuudessa että kehittämisessä ja oppimisessa. Kuviosta nähdään, että parhaimmalla mallilla muihin summamuuttujiin verrattuna ovat keskinäinen luottamus, oman roolin selkeys, tuntemisen kehittämisen mahdollisuudet sekä ennakkoluulottomuus. Näihin vahvuuksiin nojaten on tärkeää lähteä kehittämään heikoimpia osa-alueita, jotka ovat resurssien riittämättömyys, tiedon suhteellisen heikko liikkuvuus, puutteellinen vastuun jakautuminen toimijoiden kesken sekä – ehkä varsin luonnollisesti verkostotyön ollessa suhteellisen alussa – vaikuttavuus. Seuraavassa käydään läpi vastaukset kaikkiin väittämiin (41 kpl) summamuuttujittain (21 kpl). Summamuuttujien sisältämien väittämien määrä vaihtelee yhdestä väittämästä seitsemään väittämään.

Verkostotyön yksi keskeisimpiä elementtejä on **tunteminen**. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat pääosin suhteellisen positiiviset vastaukset, vaikkakin hajonta – kuten edellä kuvattiin – on muihin väittämiin verrattuna varsin korkealla tasolla.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Tunnen hyvin suurimman osan alueverkostoni jäsenistä	3,30	1,28	13	38	11	57	25	144

Vastaavan keskihajonnan antoi myös **tunteminen entuudestaan** -summamuuttuja. Vastausten suhteellisen alhainen keskiarvo kertoo siitä, että iso osa toimijoista ei entuudestaan tuntenut toisia toimijoita kovin hyvin. Tunteminen entuudestaan on esitetty edellisessä kuviossa osana verkostotyön ympäristöä siksi, että tunteminen ennen alueverkostoon osallistumista kuvastaa tilannetta, jossa toimija ei ole vielä ollut osa alueverkostoa vaan enemmänkin osa toimintaympäristöä.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Tunsin suurimman osan alueverkoston jäsenistä hyvin jo ennen verkoston perustamista	3,01	1,29	19	42	12	52	15	140

Jo toteutunutta verkostoitumista mittaavien tunnuslukujen lisäksi kartoitimme **tuntemisen kehittämisen mahdollisuuksia**. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat erityisen positiiviset vastaukset. Keskiarvo on yli 3,5 ja muodostuu kohtuullisen pienellä hajonnalla. Jokseenkin samaa mieltä olevia on peräti 60.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Verkostossa on riittävästi mahdollisuuksia tutustua paremmin toisiin alueverkoston jäseniin	3,57	1,06	7	15	28	60	22	132

Verkoston organisoitumisen kannalta kiinnostava aspekti oli selvittää vastaajien näkemyksiä **verkoston riittävästä laajuudesta**. Tähän summamuuttujaan sisältyvään väittämään (alla) suhtauduttiin suhteellisen varauksellisesti. *Huom.* Koska tämä väittämä toteutettiin ns. käänteisenä (väite on negatiivinen), alla olevan vastauksen KA arvo käännetty summamuuttujia koskevaan analyysiin vastaamaan muita väittämiä, jolloin tunnusluvuksi muodostuu 3,12 (= 6 – 2,88).

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkostosta puuttuu olennaisia tahoja	2,88	1,04	9	37	45	23	7	121

Koko hankkeen ja verkoston kokonaisuuden kannalta on olennaista selvittää vastaajien tuntemuksia koko **Työelämä 2020-hankkeen** suhteen. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat kohtalaisen positiiviset vastaukset, jakauman ollessa maltillista. Huomionarvoista on, että täysin eri mieltä olevia on hyvin vähän.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Työelämä 2020 -hanke muodostaa selkeän kokonaisuuden	3,39	1,09	4	34	15	63	15	131
Hahmotan selkeästi alueverkostoni roolin osana Työelämä 2020 -hanketta	3,45	1,07	7	22	25	64	16	134

Verkoston organisoitumisen ja toimivuuden kannalta kiinnostavaa ja olennaista on selvittää vastaajien näkemys **oman roolin selkeyden** suhteen. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat erityisen positiiviset vastaukset. Jokseenkin samaa mieltä olevia oli peräti 68 henkilöä ja täysin samaa mieltä oleviakin 27 henkilöä.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Tiedän millä tavoin minun odotetaan osallistuvan alueverkoston toimintaan	3,62	1,10	7	20	19	68	27	141

Verkoston toimivuuden kannalta on olennaista selvittää vastaajien näkemys **tavoitteiden selkeyden** suhteen. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat suhteellisen positiiviset vastaukset. Keskihajonta vastausten suhteen oli kuitenkin kohtalaisen korkea, liittyen todennäköisesti verkoston elinkaaren vaiheeseen: tavoitteita muodostetaan vielä tai jo aiemmin asetettuihin tavoitteisiin tutustutaan vielä.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkoston lyhyen aikavälin (1 - 12 kk) tavoitteet ovat minulle selvät	3,39	1,19	8	35	12	61	22	138
Alueverkoston pitkän aikavälin (1 - 5 v) tavoitteet ovat minulle selvät	3,43	1,15	7	28	26	53	24	138

Verkostotyön edellytysten kannalta vastaajien näkemys **yhteisestä tavoitteesta** on keskeinen. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat suhteellisen neutraalit vastaukset, jotka jäävät kokonaistarkastelussa negatiivisen puolelle valitsemassamme värikoodituksessa. Hajontaa ei ollut erityisen paljoa.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkoston jäsenillä on vahva yhteinen näkemys alueverkoston tavoitteista	3,18	1,07	9	28	34	49	10	130

Verkoston toimivuuteen liittyvä vastaajien näkemys **vaikuttamisen mahdollisuuksista**. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat kokonaisuutena suhteellisen positiiviset vastaukset. Tavoitteiden määrittelyyn liittyvä väittämä sai merkittävästi korkeamman arvon kuin toimintatapoihin liittyvä väittämä. Vastaavasti hajontaa ei tavoitteiden määrittelyn suhteen ollut erityisen paljoa, mutta toimintatapojen suhteen enemmän.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Olen pystynyt vaikuttamaan alueverkoston tavoitteiden määrittelyyn	3,76	1,07	8	9	23	65	32	137
Olen aktiivisesti mukana luomassa alueverkoston toimintatapoja	3,13	1,14	11	31	27	47	11	127

Verkostotyön vaikuttavuuden kannalta vastaajien näkemys **etenemisestä kohti tavoitteita** antaa kiinnostavaa tietoa verkoston tämän hetkisestä tilanteesta, vaikka alueverkostotyö on vasta alussa eikä vaikuttavuutta ole helppo arvioida. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat suhteellisen varovaiset arviot. Vastausten varovaisuuden voidaan tulkita liittyvän verkoston elinkaaren alkuvaiheeseen sekä siihen, että tavoitteet eivät vielä ole kovin selvät läheskään kaikille toimijoille.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkosto on edennyt tuloksellisesti lyhyen aikavälin tavoitteissaan	3,19	1,05	5	31	35	41	12	124
Alueverkosto on edennyt hyvin kohti pitkän aikavälin tavoitteitaan	3,04	0,97	5	32	44	33	7	121

Verkostotyön edellytysten osalta vastaajien näkemys **riittävästä resursseista** on – varsin odotetusti – yksi haastavimmista näkökulmista. Tähän summamuuttujaan sisältyvät väittämät (alla) saivat suhteessa muihin kysymyksiin poikkeuksellisen negatiiviset vastaukset. Omien resurssien nähtiin riittävän alueverkostotyöhön hieman paremmin kuin alueverkoston yhteiset resurssit suhteessa tavoitteisiin. Tämän summamuuttujan perusteella resurssien riittävyys on akuutti ja mahdollisesti ratkaiseva haaste verkoston toimivuuden kannalta.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkostolla on tavoitteisiin nähden riittävästi resursseja käytettävissään	2,62	1,04	16	45	37	20	5	123
Minulla on riittävästi resursseja osallistua alueverkoston työhön	2,82	1,18	15	52	22	36	11	136

Tiedonvälityksen välineet liittyvät oleellisesti verkoston toimintaedellytyksiin. Vastaajien kokemukset tiedonvälityksen välineistä ovat siinä mielessä keskeisiä, että aikaisempien tutkimusten valossa tiedon liikkuvuus on paitsi verkostotyön tärkeimpiä edellytyksiä, myös keskeisiä verkostotyön tuloksia. Summamuuttujan arvo suhteessa muihin muuttujiin on suhteellisen negatiivinen. Hajontaa on keskimääräistä enemmän, joka kielii siitä, että osalle vastaajista tiedonvaihdon välineet ovat hyvinkin riittäviä ja sopivia, mutta osalle ne tuottavat haasteita.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkoston ajantasaiset tulokset (esimerkiksi uudet ideat, muistiinpanot ja verkoston tuottama muu sisältö) ovat avoimesti myös muiden kuin verkoston jäsenten saatavilla esim. internetin kautta	3,16	1,19	11	25	24	39	13	112
Alueverkostossa on tiedonvaihtoon sopivat välineet, jotka tekevät yhteisten asioiden työstämisestä helppoa	3,14	1,10	9	30	24	49	8	120

Verkoston toimivuuden kannalta vastaajien näkemys **tiedon avoimuudesta** antaa kuvaa siitä, kuinka hyvin oleellinen tieto on verkostossa saavutettavissa. Summamuuttujan arvo suhteessa muihin muuttujiin on kohtuullisen negatiivinen. Yleisesti ottaen tiedon liikkuminen on verkostotyön keskeisiä elementtejä, joten tämän tilanteen parantamiseen on tärkeää paneutua.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkostossa kaikki yhteistyön kannalta oleellinen tieto on helposti saatavilla	2,98	1,06	8	40	22	46	4	120

Verkoston kehittymisen osalta vastaajien näkemys **ennakkoluulottomuudesta** antaa kuvaa siitä, kuinka hyvin verkossa on tilaa erilaisille näkemyksille ja oppimiselle. Tämä näkökulma on siinä mielessä keskeinen, että jos verkostossa uskalletaan ottaa vastaan erilaisia näkemyksiä ja niistä ollaan kiinnostuneita, voidaan olettaa että niiden myötä verkoston toimintaedellytykset voivat parantua jatkossa toiminnan myötä. Ennakkoluulottomuuteen liittyy paitsi toisten mielipiteiden ja ajatusten kuunteleminen, myös usko siihen, että yhdessä tehdyillä toimilla voidaan saavuttaa haluttuja muutoksia. Alueverkostoissa on vahvaa ennakkoluulottomuutta. Eriävien mielipiteiden vastaanottamisen ja verkostojäsenten mielipiteiden kuuntelemisen suhteen vastaukset ovat keskimäärin varsin positiivisia. Tämä on verkoston oppimisen kannalta rohkaisevaa: verkoston toimijat ovat valmiita kuuntelemaan

toisiaan. Vastaajat kokevat, että he pystyvät vaikuttamaan hyvin myös ”verkostosta ulospäin”. *Huom.* Koska tämän summamuuttujan viimeinen väittämä toteutettiin ns. käänteisenä (väite on negatiivinen), on alla olevan vastauksen KA käännetty summamuuttujia koskevaan analyysiin vastaamaan muita väittämiä. Vastaajat siis keskimäärin *eivät* ole samaa mieltä siitä, että heidän vaikutusmahdollisuutensa olisivat vähäiset. Summamuuttujan arvo on 3,66 (= (3,91 + 3,82 + (6-2,75)) / 3).

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Eriävät mielipiteet otetaan alueverkostossa vastaan ennakkoluulottomasti	3,91	0,90	3	4	24	58	30	119
Alueverkoston muut jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita ajatuksistani	3,82	0,87	3	4	30	63	25	125
Riippumatta siitä, mitä alueverkostossa teemme, alueen työpaikkojen toimintatavat eivät muutu	2,75	1,06	11	51	25	32	5	124

Vastaajien näkemys **luottamuksesta** on kriittinen tekijä verkoston toimintaedellytyksille. Luottamus on ns. peruselementti verkoston toiminnan onnistumiselle. Alueverkostojen toiminnan osalta voidaankin pitää erityisen rohkaisevana tietoa siitä, että tämän summamuuttujan arvo on suhteellisen korkea suhteessa muihin muuttujiin. Erityisesti väitteen ”alueverkosto kykenee tekemään hyviä päätöksiä minulle tärkeissä asioissa myös ilman minua” tulosta voidaan pitää erityisen poikkeavana.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Voin jakaa alueverkoston yhteiseen käyttöön työnantajani sisäisiä dokumentteja (muistioita, suunnitelmia, jne.) ilman pelkoa tiedon leviämisestä väärin käsiin	3,15	1,25	15	18	29	33	16	111
Alueverkosto kykenee tekemään hyviä päätöksiä minulle tärkeissä asioissa myös ilman minua	4,05	0,87	1	7	18	61	42	129
Alueverkostossa vallitsee vahva keskinäisen luottamuksen ilmapiiri	3,70	0,83	2	6	38	61	18	125

Toinen keskeinen verkostotyön peruselementti on **sitoutuminen**. Tämä summamuuttuja sisältää poikkeuksellisen monta väittämää ja siksi ei ole yllätys, että vastauksetkin vaihtelevat sen sisällä merkittävästi. *Huom.* Koska tämän summamuuttujan kaksi viimeistä väittämää toteutettiin ns. käänteisenä (väite on negatiivinen), on alla olevan vastauksen KA käännetty summamuuttujia koskevaan analyysiin vastaamaan muita väittämiä. Sitoutuminen rakentuu kärjistäen kolmenlaisesta komponentista: motivaatiosta tehdä yhteistyötä, toiminnallisesta sidoksesta eli motivaation toteuttamisesta käytännössä sekä ”rakenteellisesta” riippuvuudesta tehdä yhteistyötä huolimatta siitä, mikä on motivaation taso.

Vaikuttaisi siltä, että **motivaatioon liittyvä sitoutuminen on varsin vahvaa**. Vastaajat kokevat vahvasti, että vastuu verkoston kehittämisestä on heillä itsellään. **Toiminnallinen sidos on kohtuullisen vahvaa** eli motivaatiota pystytään toteuttamaan myös käytännössä. Vastaajat kokevat, että omista lupauksista on pystytty varsin hyvin pitämään kiinni ja että alueverkoston muutkin jäsenet pitävät lupauksistaan kiinni. Vastaajien mielestä alueverkoston muut jäsenet ovat kokouksissa myös varsin hyvin läsnä, eivätkä ”vain paikalla”. Toisaalta yhteydenpitoon kokousten välillä ei ole löytynyt riittävästi aikaa. **Rakenteellisesti sidos ei ole kovin vahva**, sillä alueverkostotyö ei lukeudu vastaajien tärkeimpiin työtehtäviin ja aika monelle jättäytyminen pois alueverkostotyöstä olisi suhteellisen helppoa. Kokonaisuutena summamuuttujan arvo kääntyy kuitenkin suhteellisen positiiviseksi.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Vastuu alueverkoston toiminnan kehittämisestä on myös minulla	4,28	0,87	2	3	15	47	64	131
Alueverkostoon osallistuminen kuuluu tärkeimpiin työtehtäviini	2,66	1,19	22	48	20	34	7	131
Olen pystynyt pitämään kiinni alueverkostolle antamistani lupauksista	3,64	0,87	1	12	33	59	16	121
Alueverkoston muut jäsenet pitävät kiinni verkostolle antamistaan lupauksista	3,57	0,72	0	5	45	48	9	107
Olen yhteydessä alueverkoston jäseniin kokousten välillä	2,90	1,19	18	38	25	43	9	133
Alueverkostosta pois jättäytyminen olisi minulle helppoa	3,01	1,22	15	30	36	27	17	125
Alueverkoston jäsenet ovat yhteisissä tapaamisissa ”vain paikalla”, mutta eivät ”läsnä”	2,39	0,98	22	48	30	18	1	119

Verkostotyön toimivuudelle **jaettu vastuu** on olennainen elementti, ettei verkostotyö jää vain muutamien toimijoiden harteille. Tämä näkökulma on siinä mielessä keskeinen, että ilman vastuun jakamista resursseja ei jaeta kunnolla ja verkoston kehittymisen ja oppimisen mahdollisuudet jäävät rajallisiksi. *Huom.* Koska tämän summamuuttujan molemmat kysymykset toteutettiin ns. käänteisenä (väitteet ovat negatiivisia suhteessa käsitteeseen ”vastuu on jaettu hyvin”), on alla olevan vastauksen KA arvo käännetty summamuuttujia koskevaan analyysiin vastaamaan muita väittämiä, jolloin summamuuttujan tunnusluvuksi muodostuu 2,55 ($= ((6 - 3,93) + (6 - 2,96)) / 2$). Tämän perusteella vastuun jakamisessa yhteiseksi on vielä runsaasti kehitettävää. Erityisesti summamuuttujan ensimmäisen väittämän perusteella vastaajat kokevat, että alueverkoston toiminnan jatkuvuus on kiinni vain muutamista henkilöistä – toisin sanoen verkostotyön jatkuvuudesta ei huolehdi yhteisesti. Myös ideointivastuu jää varsin usein verkostovastaavalla tai verkoston johtajalle sen sijaan, että uudet ajatukset tulisivat tasapuolisesti koko verkostolta.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkoston toiminnan jatkuvuus on riippuvainen muutamista henkilöistä	3,93	0,90	1	10	18	61	33	123
Uudet ajatukset tulevat useimmiten verkoston johtajilta tai verkostovastaavilta	2,96	1,07	8	41	26	40	6	121

Verkoston kehittymisen ja oppimisen kannalta summamuuttuja **kokeilevuus ja uudet toimintatavat** antaa kuvaa siitä, kuinka hyvin verkostossa on pystytty kokeilemaan uusia asioita ja uudistamaan ajattelutapoja. Summamuuttujan arvo on suhteessa muihin muuttujiin suhteellisen positiivinen ja hajonta varsin maltillista.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkostossa kokeillaan rohkeasti uusia yhteistyömenetelmiä	3,13	0,98	4	29	40	36	8	117
Alueverkostossa pyritään aktiivisesti uudistamaan vakiintuneita ajattelutapoja	3,33	0,97	3	23	33	48	10	117

Verkoston kehittymisen ja oppimisen kannalta keskeinen tekijä on myös vastaajien näkemys **toiminnan seurannasta ja arvioinnista**, mikä antaa perustan systemaattiselle kehittämistyölle. Summamuuttujan arvo suhteessa muihin muuttujiin on lievästi negatiivinen, indikoiden sitä, että erityisesti toiminnan säännöllisen arvioinnin suhteen on vielä kehitettävää.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkostossa arvioidaan säännöllisesti verkoston toimintatapoja	2,92	1,01	8	30	38	27	5	108
Alueverkostossa seurataan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista	3,21	0,93	4	21	39	42	5	111

Myös **koettu oppiminen** liittyy verkoston kehittymiseen. Tämä summamuuttuja antaa kuvaa siitä, kuinka hyvin verkostotyö on yhtäältä tuonut mukanaan myönteisiä oppimiskokemuksia ja kuinka hyvin se on toisaalta auttanut kunkin toimijan omassa työssä. Summamuuttujan arvo on suhteellisen neutraali, painuen kuitenkin hieman negatiivisen puolelle verrattuna muihin summamuuttujiin kokonaisarviossa.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkosto tuottaa minulle toistuvasti uusia myönteisiä oppimiskokemuksia	3,17	1,09	7	30	32	40	12	121
Alueverkosto on auttanut minua omassa työssäni	3,13	1,05	9	28	36	46	8	127

Verkoston vaikuttavuuden osalta kysyimme vielä vastaajien näkemystä **vaikuttavuudesta** sinällään. Summamuuttujan arvo suhteessa muihin muuttujiin on selvästi negatiivisen puolella. Tämä on kuitenkin verkostojen elinkaaren huomioiden varsin oletettu tulos.

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Alueverkoston toiminnalla on ollut havaittavissa olevia myönteisiä vaikutuksia alueen työelämään	2,95	1,00	11	16	42	27	3	99

Tarkastelimme myös kyselyn tulosten vaihtelua taustamuuttujittain (ks. Liite 6: Kyselyvastaukset summamuuttujittain ja taustamuuttujittain). **Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kovin isoja eroja eri vastaajaryhmien välillä ei ole.**

Naisten ja miesten välillä summamuuttujien keskiarvot eivät poikkea kovinkaan suuresti toisistaan. Miesten mielestä luottamuksen taso sekä tiedon liikkumisen avoimuus ja välineet ovat jonkin verran paremmalla tasolla. Miehet kokevat myös roolinsa alueverkostotyössä selkeämmäksi. Miehiin verrattuna naiset taas kokevat tuntemisen kehittämisen jonkin verran helpommaksi. Naiset suhtautuvat alueverkostotyöhön jonkin verran ennakkoluulottomammin ja sitoutuneemmin. Naiset myös kokevat vastuunjaon toimivan hieman paremmin, kokevat oppivansa alueverkostotyöstä enemmän ja suhtautuvat alueverkostotyön vaikuttavuuteen hieman miehiä positiivisemmin.

Ikäryhmittäin on nähtävissä joitakin eroja vastauksissa siten, että 30–40 vuotiaiden osalta summamuuttujien keskiarvot ovat muutamissa kysymyksissä jonkin verran alhaisemmat kuin 41–50 vuotiailla ja yli 50 vuotiailla (esimerkiksi ”tavoitteiden selkeys”, ”yhteinen tavoite”, ”riittävät resurssit”, ”luottamus”, ”tieto liikkuu avoimesti” ja ”vaikuttamisen mahdollisuudet”). Toisaalta nuoret kokevat vanhempiaan useammin verkoston laajuuden sekä toiminnan seurannan ja arvioinnin olevan hyvällä mallilla.

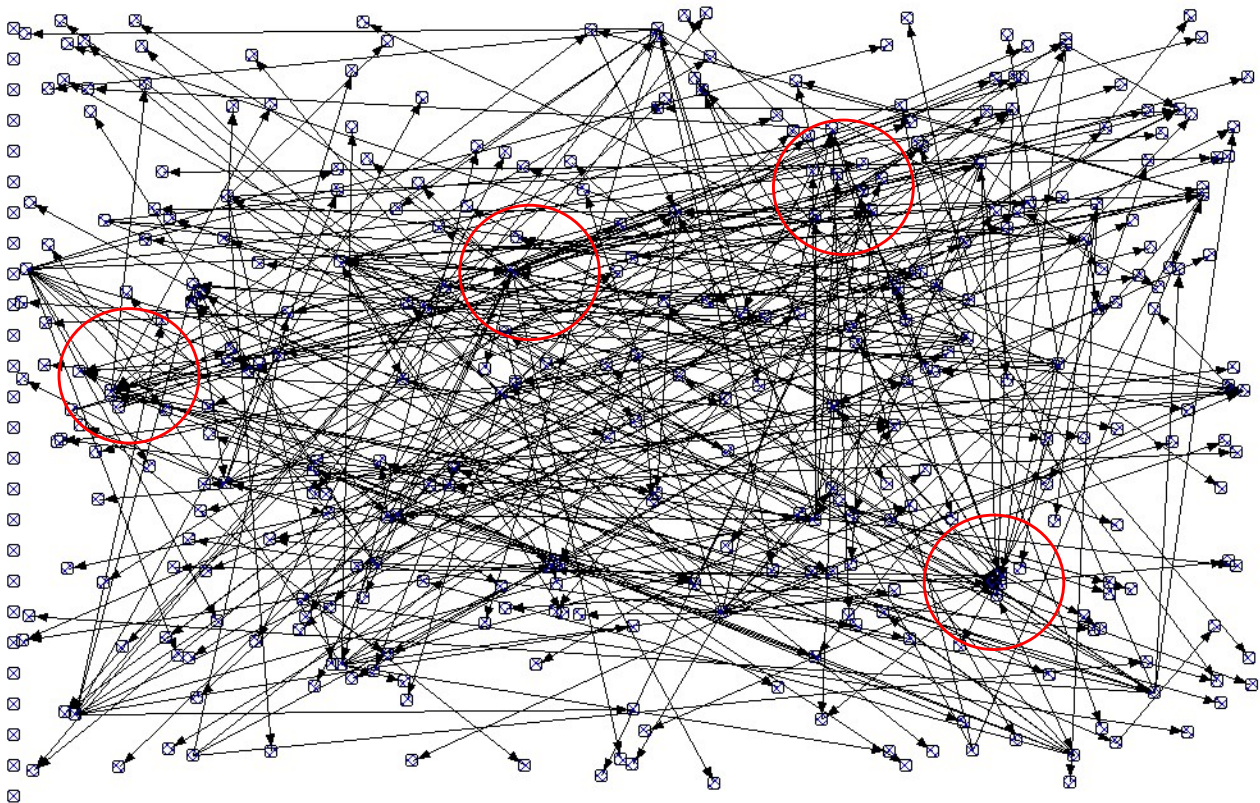
Työtehtävittäin eroja yksittäisissä summamuuttujien keskiarvoissa on joitakin eroja. Erot voivat selittyä osin myös ylimmän johdon ja yksilön päällikkötason muita vastaajaryhmiä selvästi pienemmällä vastausmäärillä (pienellä vastausmäärällä yksittäiset vastaukset vaikuttavat keskiarvoon isoa vastausmäärää enemmän). Ylimpään johtoon, yksikön päällikköihin ja muihin esimiehiin verrattuna asiantuntijat (jotka muodostavat yli puolet vastaajista) kokevat keskinäisen tuntemisen ja verkoston laajuuden olevan jonkin verran heikommalla tasolla. Muihin vastaajiin verrattuna ”muut esimiehet” kokevat resurssitilanteen heikommaksi, kun taas ylin johto suhtautuu resurssien riittävyyteen positiivisimmin. Yksikön päälliköt kokevat tiedonvälityksen välineiden sekä tiedon avoimen liikkuvuuden olevan kunnossa, kun taas ”muut esimiehet” näkevät tilanteen päinvastoin; ylin johto ja asiantuntijat kokevat tiedonvälityksen välineiden ja avoimuuden olevan tältä väliltä. Kiinnostavasti ylin johto vaikuttaisi suhtautuvan alueverkostotyön vaikuttavuuteen pessimistisimmin.

Organisaatioiden toimintasektoreiden osalta suurimmat erot ovat yksityisten yritysten ja muiden (valtio, kunta sekä järjestö tai vastaava) välillä, mikä on ehkä odotettukin tulos. Toisaalta yrityssektorin vastausten eroavaisuutta muista ryhmistä voi osaltaan selittää yrityksistä tulevien vastaajien suhteellisen vähäinen määrä (8 % kaikista vastaajista). Muiden toimintasektoreiden vastaajiin verrattuna yksityisten yritysten edustajat kokevat tuntevansa muut heikoiten ja pitävät tuntemisen kehittämisen mahdollisuuksia myös vähäisimpänä. Toisaalta yrityssektorin toimijat kokevat verkoston laajuuden riittävämmäksi kuin muut. Keskeisin ero lieenee se, että yksityisten yritysten edustajat suhtautuvat tavoitteen yhtenäisyyteen huomattavasti pessimistisemmin kuin muut. Kiinnostavasti yritysten sekä järjestöjen ja vastaavien edustajat näkevät resurssien riittävän paremmin alueverkostotyöhön; valtion ja kuntien toimijoille resurssitilanne näyttäytyy haasteellisempänä. Yrityksistä tuleviin vastaajiin verrattuna kuntien ja järjestöjen vastaajat kokevat luottamuksen olevan vahvempaa. Toisaalta yksityisistä yrityksistä tulevat vastaajat näkevät vastuunjaon positiivisimmin.

3.2 Sosiogrammi alueverkostoista kokonaisuutena

Kyselyn toisessa osiossa vastaajia pyydettiin nimeämään henkilöitä ja näiden vastausten perusteella muodostettiin sekä valtakunnallisen tason sosiogrammi (ks. Kuva 8) että alueverkostotason sosiogrammit (luvussa 4 kunkin alueverkoston yhteydessä).

Alla olevassa kuvassa on kuvattu kyselyyn vastanneet henkilöt sekä heidän nimeämänsä muut henkilöt. Jokainen henkilö on yksi neliö kuviossa. Nuolet kuvaavat henkilöiden välillä olevan sosiaalisen suhteen olemassaoloa eli aktiviteettia. Tässä selvityksessä nuoli kuvaa joko tiedonvälitykseen tai oppimiseen liittyvää aktiviteettia, joita selvitettiin pyytämällä vastaajia nimeämään ”1-10 henkilöä, joihin olet viikoittain tai lähes viikoittain yhteydessä työelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa” sekä ”1-10 henkilöä, joilta koet oppineesi eniten työelämän kehittämiseen liittyvistä asioista viimeisen kahden vuoden aikana”. Nimetyt henkilöt saivat olla keitä tahansa eli kuulua tai olla kuulumatta Työelämä 2020 -hankkeeseen tai -alueverkostoihin. Osa henkilöistä (neliöt) ovat sellaisia, joista ei lähde yhtään nuolta. Nämä ovat vastaajia, jotka eivät osanneet nimetä yhtään henkilöä tai muutoin jättivät vastaamatta nimeämiskysymyksiin.



Kuva 8. Sosiogrammi alueverkostoista yhteensä

Kuviosta nähdään, että kyselyyn vastanneiden vastaajien muodostamaan verkostokokonaisuuteen ei ole poikkileikkaushetkellä muodostunut selkeäpiirteistä rakennetta, kuten selkeäpiirteisiä alaverkostoja. Tämä havainto kertoo selkeästi siitä, että verkostot ovat vielä toistaiseksi muotoutumisvaiheessa. Pidemmälle edenneissä

”kattoverkostoissa” alaverkostot alkavat muodostaa omia selkeäpiirteisiä alaverkostojaan, jotka näkyisivät kuviossa omina saarekkeinaan. Selkeäpiirteisessä kattoverkostossa, jolla olisi myös selkeäpiirteiset alaverkostot, henkilöt (neliöt) ryhmittyisivät kukin selkeästi lähelle oman alaverkostonsa muita henkilöitä ja vastaavasti mahdollisimman kauas muista alaverkostoista.

Selkeäpiirteisessä kattoverkostossa, jossa on selkeäpiirteiset alaverkostot, toimisi todennäköisesti muutamia välittäjähenkilöitä alaverkostojen välillä. Välittäjähenkilöillä olisi aktiviteetteja ryhmien välillä ja näiden välittäjäaktiviteettien seurauksena erilliset alaverkostot muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden kattoverkoston tasolla. Näillä henkilöillä on sosiaalisia suhteita niin oman alaverkoston sisällä kuin muihin alaverkostoihin. Tämän kyselyn perusteella muodostetussa sosiogrammissa on jo huomattavissa muutamia tällaisia välittäjähenkilöitä (punaisella ympyröidyt neliöt).

Kyselyn perusteella valtakunnallisella tasolla muodostettu sosiogrammi ei näytä kovinkaan selkeältä. Tämä oli odotettavissa jo kyselyä suunniteltaessa, sillä Työelämä 2020 -hanke on vielä alussa. Myöhemmin kun toimijat alkavat tuntea toisiaan paremmin, tehdä tiiviimmin yhteistyötä sekä oppia toisiltaan, myös sosiogrammissa näkyvät katto- ja alaverkostojen piirteet alkavat selkiytyä kokonaisuutena. Sosiogrammin arvo tulee hyödyllisemmäksi sitten, kun alueverkostoista piirretään seurantasosiogrammi esimerkiksi kahden vuoden päästä toteutettavalla uudella poikkileikkauskyselyllä. Tuolloin voidaan nähdä, kuinka verkostojen välinen rakenne on selkiytynyt nykyisestä.

3.3 Alueverkostojen kokonaisuus haastattelu- ja kyselytutkimuksen perusteella

Tässä luvussa kuvataan alueverkostojen toimivuutta kaikkien alueverkostojen kokonaisuuden näkökulmasta. Kuvauksen alaluvut on muodostettu sekä viitekehykseen pohjautuen että aineistolähtöisesti. Tekstin sisällä on esitetty kahdenlaista määrällistä tietoa sulkeiden sisällä. Pelkkä numero sulkeiden sisällä, esimerkiksi (3), tarkoittaa niiden alueverkostojen lukumäärää, joita kyseinen havainto koskee. Mikäli sulkeiden sisällä on numeron lisäksi muuta tekstiä, esimerkiksi (ka 3,90) tai (keskiarvo 3,90), tieto viittaa kyselytutkimuksen tuloksiin.

3.3.1 Verkostojen johtajuus

Verkostoissa **johtajuus** on yksi olennaisista toimivuuden elementeistä. Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoissa verkostovastaajan rooli tässä on keskeinen, joskaan verkostojen johtajuus ei ole pelkästään verkostovastaavasta kiinni. Verkostojohtajuuden roolia ei voida eikä pidä tiukasti määritellä, mutta sen yleiseen luonteeseen kuuluu verkoston toimivuuden edistäminen ja koordinointi niin, että verkosto pystyy kokonaisuutena kehittymään. Verkostovastaavan tehtäviin ei kuitenkaan kuulu vastuunotto verkoston muille toimijoille kuuluvista toimenpiteistä tai ”kivireen perässä vetäminen”. Verkostovastaava voi parhaimmillaan omalla aktiivisuudellaan motivoida myös muita toimijoita aktiivisiksi – ja päinvastoin. Ellei verkostovastaava ole itse motivoitunut ottamaan vastaan sitä roolia, joka alueverkostossa on tarpeen verkoston motivoimiseksi, käytännössä verkoston yhteistyö ei etene.

Käytännössä lähes kaikilla alueilla koetaan, että verkostovastaavan työhön käytettävissä olevat resurssit eivät riitä sellaiseen verkostotyöhön kuin haluttaisiin. Verkoston vetovastuu nähdään käytännössä lähes täysipäiväiseksi tehtäväksi. Osa verkostovastaavista on ottanut tehtävän vastaan proaktiivisesti haasteena: nyt on kerrankin mahdollisuus rakentaa verkostoa laajalla fokuksella, vaikka resurssit ovatkin niukat (8). **Proaktiivisesti** toimivat verkostovastaavat viestivät paljon, motivoivat uusia jäseniä mukaan ja pyrkivät opettelemaan verkoston vetämisen käytäntöjä. Resurssihaasteista huolimatta pyritään toimimaan aktiivisesti tärkeän asian edistämiseksi. Verkostotyö koetaan parhaimmillaan energisoivana. Muutamilla alueilla motivaatiota lisää ja työtaakkaa jakaa aktiivinen työpari tai ydintyöryhmä (4).

Osa verkostovastaavista kokee olevansa niin kiireinen, ettei ehdi käyttää aikaa verkoston koordinointiin ja muiden verkostojäsenten motivointiin (6). Verkostotyöhön sinänsä suhtaudutaan eri tavoin: osa pitää verkostotyötä tärkeänä, mutta resurssit verkostoitumisen hoitamiseen eivät vain riitä; osa suhtautuu alueverkostotyöhön sinänsä epäilevästi ja resurssien niukkuus vahvistaa tätä tunnetta. Ajan puutteessa Työelämä 2020 -alueverkostotyöhön suhtaudutaan kuin mihin tahansa ylhäältä annettuun tehtävään ja hankkeeseen: tehtävää tehdään, kun se on annettu tehtäväksi, ja pyritään tekemään resurssien puitteissa niin hyvin kuin pystytään. Sähköpostia lähetetään ja tapaamisia koordinoidaan, mutta tämä tapahtuu enemmän **reaktiivisesti** eri tilanteisiin reagoiden kuin proaktiivisesti verkostoa palvellen. Verkostovastaavan kiireestä johtuva verkoston palvelemisen niukkuus näyttäytyy muille verkoston toimijoille käytännössä riittämättömänä

koordinoitina – vaikka resurssihaaste ymmärretään kyllä – minkä myötä muiden toimijoiden sitoutuminen jää myös heikommaksi.

Verkoston johtajuus on parhaimmillaan **palvelevaa johtajuutta**, mikä tarkoittaa sitä, että verkoston johtaja(t) huolehtii siitä, että verkostossa on maaperää sellaisen keskinäisen sitoutumisen syntymiselle, joka näkyy konkreettisesti vastavuoroisena tekemisenä: kaikki osallistuvat, kaikki tekevät, kaikki ottavat vastuuta, kukin omalla tavallaan.

Alueverkostoissa ymmärretään myös hyvin, että eri toimijoilla on erilaiset roolit ja tavoitteet, minkä johdosta jotkut toimijat luonnostaan ottavat enemmän käytännön vastuuta kuin toiset. Alueverkostojen ”vastavuoroisuuden vaatimusta” pidetään haasteellisena, mutta hyvänä: vastavuoroisuuden vaatimus ”pakottaa miettimään etukäteen, mitä annettavaa itsellä on verkostolle”. Vastavuoroisuuden vaatimus kannustaa käytännössä myös hakemaan oman organisaation päättäjiltä hyväksynnän osallistumiselle ja ajankäytölle verkostossa, jotta vastavuoroinen osallistuminen onnistuisi.

Toimintaa voidaan tehdä ja johtaa verkostossa tarvittaessa pienillä iskuryhmillä/työryhmillä, jotka ovat tehokkaita. Verkostomaisessa toiminnassa olisi hyvä pitää huolta siitä, että työryhmät ja niiden vetovastuu vaihtuvat riittävästi, ettei verkosto jämahdä vain muutamien toimijoiden yksin vetämäksi. Alussa vetovastuu ja johtajuus toki täytyy olla joillakin ydintoimijoilla, jotta toiminta lähtee liikkeelle. Työryhmät on tärkeä muodostaa halukkaiden joukosta, jolloin motivaatio tulee toimijoilta itseltään.

Yhteenveto: Proaktiivinen, verkoston vastavuoroista toimintaa palveleva verkostovastaavan johtajuus tukee useissa alueverkostoissa toimintaa (8). Aktiivinen työpari tai ydinryhmä tukee parhaimmillaan verkostovastaavan motivaatiota tässä johtajuudessa.

Vastavuoroisuutta voidaan jatkossa tukea kierrättämällä verkostovastaavan roolia.

Muutamissa alueverkostoissa (6) verkostovastaava toimii lähinnä reaktiivisesti, minkä pääasiallinen syy vaikuttaisi olevan koettu (aika)resurssien puute suhteessa tehtävän vaativuuteen.

3.3.2 Suhtautuminen alueverkostoon yleensä

Käytännössä kaikilla alueilla yhteistyö sinänsä nähdään hyvänä välineenä kehittää alueen työelämää, yritysten toimintaa sekä yrityksille tarjottavia palveluja kokonaisvaltaisesti – ymmärretään, ettei yhdelläkään toimijalla ole yksin riittävää ymmärrystä. Eroja löytyy kuitenkin näkemyksistä, miten *alueverkostotyötä* tulisi tehdä. Useilla alueilla verkostotyö ja muu yhteistyö on luonnollinen tapa toimia – itsestäänselvyys ja jopa osa alueen toimintakulttuuria (10). Näillä alueilla toimintaa voidaan hyvin kuvata aiemmin esitetyn verkostotyön yleisen viitekehyksen avulla (ks. oheinen kuva).

Verkostotyön yleinen viitekehys

(Järvensivu, Pyykkönen, Kallio 2014)

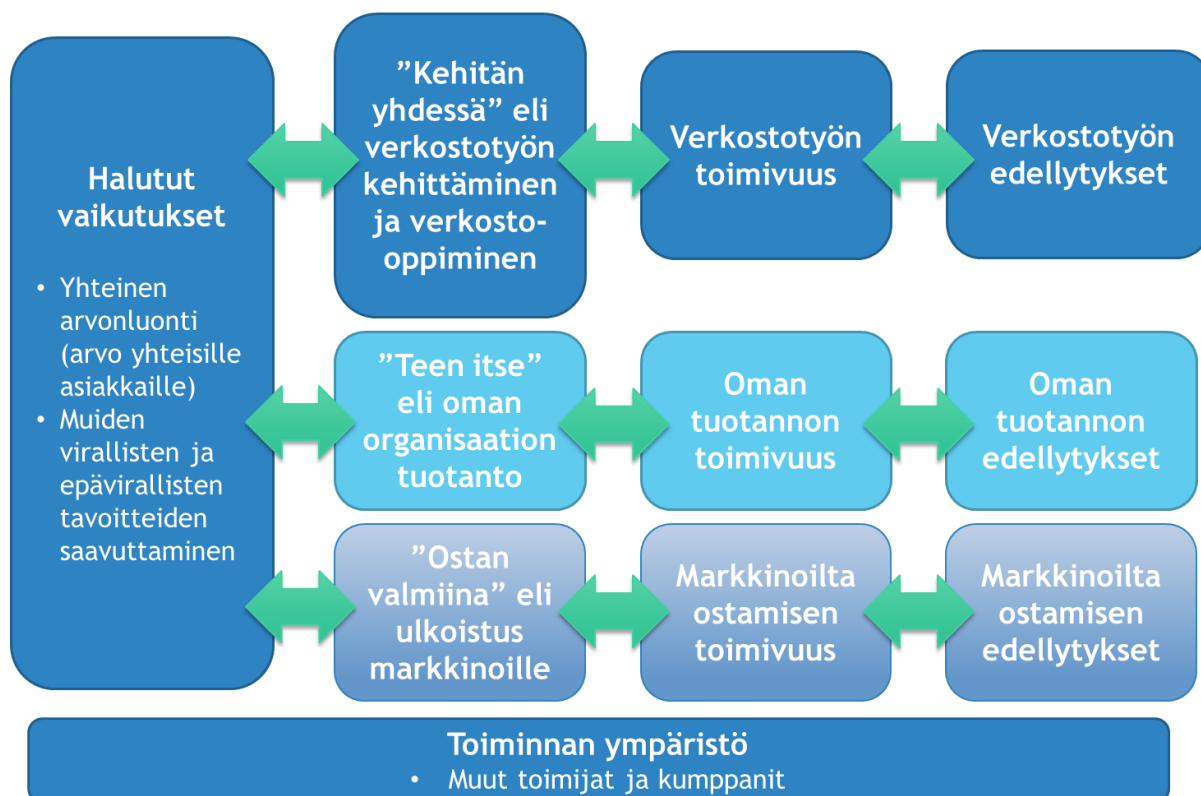


Kuva 9. Verkostotyön yleinen viitekehys ja Työelämä 2020 -hanke: keskeiset elementit

Muutamilla alueilla verkostotyötä ei kuitenkaan nähdä tärkeänä sinällään vaan nähdään, ettei "verkostoituminen edellä" pitäisi edetä (4). Ei nähdä järkeväksi koota "vastentahtoista verkostoa" tai "koetaan hulluksi koota porukka koolle" miettimään tavoitteita epämääräisillä etukäteisohjeistuksilla. Sen sijaan nähdään, että työskentely tulisi aloittaa selkeämmistä tavoitteista ja toimenpidesuunnitelmista käsin, ja verkostot muodostuvat sitten tarpeen mukaan, mikäli tavoitteiden ja toimentasuunnitelmien osalta tämä on järkevää ja luonnollista (ks. oheinen kuva "Aikaansaamisen yleinen viitekehys").

”Aikaansaamisen” yleinen viitekehys

(Järvensivu, Pyykkönen, Kallio 2014)



Kuva 10. ”Aikaansaamisen” yleinen viitekehys: keskeiset elementit

Alueilla, joilla ”Aikaansaamisen yleinen viitekehys” tuntuu luontevammalta, koetaan että ministeriöstä tarvittaisiin tarkemmat tavoitteet ja tehtävät alueille. Ei uskota siihen, että verkoston kutsuminen koolle keskustelemaan yhteisestä tavoitteesta motivoi verkoston jäseniä osallistumaan. Kyseenalaistetaan ajatus siitä, että edustuksellinen verkosto voi menestyksellisesti viedä eteenpäin näin abstrakteja tavoitteita. Koetaan, että koska alueverkostotyön aloite on tullut Työelämä 2020 -hankkeelta ELY-keskuksille, hankkeen tulisi myös määritellä tarkemmin halutut vaikuttavuustavoitteet, toimintatavat sekä resurssit tavoitteisiin pääsemiseksi. Verkoston tulisi sitten muodostua luonnollisesti niistä toimijoista, joille em. tavoitteet ja toimintatavat ovat lähtökohtaisesti luontevia ja houkuttelevia. Lisäksi koetaan, että selvät tavoitteet ja niiden ohjaus sekä keskeisten työkalujen ja rahoituskanavien määrittely etukäteen ovat oikea tapa motivoida toimijoita toimimaan asian edistämiseksi. Kun tavoitteet, työkalut ja rahoitus ovat selviä, voidaan edetä joko verkostoitumalla, oman organisaation palvelutuotannon tai ostopalvelujen avulla.

Teoreettisesti tarkasteltuna edellä esitetyt kaksi viitekehystä (”Verkostotyön yleinen viitekehys” ja ”Aikaansaamisen yleinen viitekehys”) eivät eroa toisistaan kovinkaan paljoa. Viitekehyksissä huomio on tärkeä kohdistaa eri elementtien välisiin vaikutussuhteisiin: kuvassa esitetyt nuolet ovat *kaksisuuntaisia*, eivät yksisuuntaisia. Käytännössä verkostotyön ja aikaansaamisen välillä on iteratiivinen syy-seuraus-suhde siten, että yhtäältä verkostotyön edellytykset ja toimivuus ja verkostotyössä oppiminen auttavat tavoitteiden ja vaikutusten saavuttamisessa, mutta toisaalta selkeät tavoitteet ja vaikutukset myös motivoivat oppimista ja toimintaa sekä verkostotyön edellytysten kuntoon laittamista.

Käytännössä kuitenkin viitekehykset eroavat siten, että meillä on taipumus lukea tällaisia viitekehyksiä vasemmalta oikealle. Käytännön erona tulee siis kehittämistyön lähtökohta: mistä lähdetään liikkeelle ja mikä on ensisijaista? Osaa toimijoista motivoi verkostotyö sinällään, koska aiempien kokemusten perusteella tiedetään hyvän verkostotyön tuottavan myös tuloksia ja vaikutuksia, mikä puolestaan motivoi sitoutumista. Osaa toimijoista verkostotyö sinällään ei kiinnosta, vaan halutaan edetä ratkaisukeskeisesti ”tulokset ja vaikutukset edellä”. Verkostotyö koetaan silloin – ja vain silloin – innostavaksi, kun verkostotyölle on tavoitteisiin nähden tarvetta ja tilausta. Joskus kuitenkin on mahdollista, että verkostotyötä ei tarvita lainkaan, mikäli halutut tulokset ja vaikutukset ovat saatavilla joko omana työnä (oman hierarkkisen organisaation toimesta) tai ostettavissa tehokkaasti markkinoilta.

Molemmilla viitekehyksillä on hyvät puolensa. Verkostotyön yleinen viitekehys auttaa hahmottamaan selkeämmin, mihin on tärkeä panostaa *silloin kun verkostotyö on todettu tärkeäksi lähestymistavaksi ongelmanratkaisussa eli kun oman organisaation hierarkkinen tuotanto ei tähän taivu tai markkinoilta ei ole ostettavissa tarvittavia ratkaisuja*.

”Aikaansaamisen” yleinen viitekehys puolestaan auttaa hahmottamaan tilannetta siinä vaiheessa, *kun ongelma on tiedossa, mutta ei ole vielä selvää onko verkostoituminen paras tapa edetä vai voitaisiinko ongelmat ratkaista suoremmin oman toiminnan tai ostotoiminnan kautta*. Molemmilla viitekehyksillä on myös heikkoutensa. Verkostotyön viitekehys voi johtaa siihen, että verkostoa rakennettaessa tulos- ja vaikuttavuustavoite hämärtyy ja verkostotyöstä tulee ”kahvittelua”. Aikaansaamiseen viitekehys voi puolestaan johtaa siihen, että muutamat ydintoimijat puurtavat tavoitteiden ja toimenpiteiden selkiyttämisen eteen etupainotteisesti, mutta unohtavat ottaa verkostoa riittävästi mukaan valmisteluvaiheessa, jolloin toimeenpanovaiheessa verkostoa voi olla vaikea motivoida mukaan.

Molemmat viitekehykset tuottavat kuitenkin parhaimmillaan saman lopputuleman, kun ongelmanratkaisussa edetään ja jos verkostotyö koetaan tärkeäksi: viitekehyksen kaikkiin elementteihin (toiminnan tavoitteet/vaikutukset, oppiminen, toimivuus ja edellytykset) on pitkällä aikavälillä panostettava iteratiivisesti eli kaksisuuntaiset vaikutukset huomioiden.

Yhteenveto: Useimmilla alueilla (10) verkostotyö koetaan mielekkääksi aiempien hyvien verkostokokemusten ja/tai alueen jo ennakolta toimivan verkostoitumiskulttuurin pohjalta. Näillä alueilla on tärkeää jatkaa tätä verkostotyötä ja edistää verkoston tietoisuutta yhteisistä vaikuttavuustavoitteista. Muutamilla alueilla (4) verkostotyötä *sinällään* ei koeta tärkeäksi, vaan jopa turhauttavaksi nykyisellään. Verkostotyön edistämisen sijaan odotetaan työelämän kehittämistyön vaikuttavuustavoitteiden ja resursoinnin ensisijaista määrittelyä, minkä seurauksena verkostotyö lähtee liikkeelle *tarvittaessa*. Näillä alueilla on tärkeä kehittää yhteinen näkemys vaikuttavuustavoitteista ja varmistaa riittävät resurssit tavoitteiden eteen toimimiseksi; verkostotyökin edistyy näiden kautta (tarvittaessa).

3.3.3 Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteet, ohjaus ja vaikuttavuus

Hankkeen yleistavoite nähdään kaikilla alueilla positiivisena ja tärkeänä Suomen pitkän aikavälin menestykselle. Kyselytutkimuksen perusteella tavoitteet koetaan kohtuullisen selkeäksi (kaikkien vastausten keskiarvo 3,41), tavoitteita ei koeta kovinkaan yhteisiksi (ka 3,18) ja tavoitteita kohti on edetty suhteellisen jähmeästi (ka 3,12). Työelämä 2020 -hanke kokonaisuutena tunnetaan kohtuullisesti (keskiarvo 3,42), mutta tässäkin on selkeästi parannettavaa.

Hieman yli puolet alueista (8) kokee, että hanke on – ainakin alkuvaiheen hämmennyksen selkiytyttyä – tavoitteiltaan ja ohjaukseltaan sopivalla tavalla fokusoitu motivoimaan alueellista toimintaa. Näillä alueilla koetaan, että ohjaus on riittävää ja sopivan väljää niin, että alueille jää riittävästi toimintavapauksia ja tilaa oman motivaation löytämiselle. Samalla koetaan, että hanke tarjoaa pääosin riittävästi tukea ja uskottavuutta alueen verkoston motivointiin. Resurssit ovat niukat ja siihen kaikki alueet tarvitsisivat enemmän tukea, mutta realistisesti nähdään kuitenkin, että nykyresursseilla on pärjättävä. Hankkeelta ei haluta tiukkoja ohjeistuksia, vaan pikemminkin kannustusta, arvostusta, koulutusta ja vinkkejä hyvistä käytännöistä tukemaan alueiden työtä.

Hieman alle puolet alueista (6) kokee, että hankkeen tavoitteita ja toimintaa ei ole fokusoitu, konkretisoitu ja/tai resursoitu riittävästi niin, että se motivoisi alueen toimijoita toimintaan ja osallistumaan verkostotyöhön. Näillä alueilla tavoite koetaan liian laajaksi ja epäkonkreettiseksi, mistä on seurauksena "uskottavuusvaje". On annettu isoja ja laajoja tavoitteita, mutta riittäviä keinoja ja resursseja näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ei kuitenkaan ole annettu. Nähdään, että oikeiden vaikutusten aikaansaamiseksi pitäisi olla päätöksentekorakenne, joka pystyisi priorisoimaan toimenpiteet ja resurssit valtakunnallisesti niin, ettei resursseja tuhlataisi vaikuttamattomiin toimenpiteisiin. Pidetään tärkeänä, että monien eri verkostojen (TYLA, Johtamisverkosto, TYHY-verkosto, jne.) ehkä sekavastakin kokonaisuudesta syntyisi selkeämpi rakenne. Kysytään, olisiko oikea ohjaustapa ministeriön normaali ohjausrakenne eikä hanke; kun vetäjänä on hanke, hämärtyy ajatus siitä, että mikä on (ELY-keskusten ja muiden viranomaisten) normaalia työtä ja mikä ei. Onko alueilla oikeasti vapautta toimia parhaaksi katsomallaan – ja pitäisikö edes olla? Mikä oikeastaan on valtakunnallisen ja aluetason välinen työnjako? Kenen tehtävänä on määrittää tämä työnjako ja minkälaisella prosessilla työnjaosta tulisi päättää? Välttämättä ei haluta tiukempaa ohjausta, vaan ollaan epävarmoja siitä, mikä taho alueverkostotyötä oikeasti ohjaa vai ohjaako mikään.

Ohjauksen haasteellisuutta lisää se, että käytännössä kaikilla muilla alueilla paitsi yhdellä alueella Työelämä 2020 -hanke nähtiin "ministeriön" tai "TEMin" hankkeena. Ainoastaan yhdellä alueella haastattelun yhteydessä haasteltavat korostivat, että kyse *ei* ole TEMin tai ministeriön hankkeesta, vaan laajemmasta monitoimijaisesta hankkeesta. Kaikkien muiden alueiden haastatteluissa hankkeeseen ja hankkeen ohjaukseen viitattiin käytännössä "ministeriön" tai "TEMin" hankkeena/ohjauksena. Esimerkiksi hankkeen vaikuttavuuden mittaamiseen, tavoitteiden tarkentamiseen, verkoston jäsenistön kehittämiseen jne. "odotetaan ministeriöltä linjauksia".

Monitoimijaisen hankkeen näyttäytyminen "ministeriön hankkeena" on ymmärrettävä siitä näkökulmasta, että ELY-keskukset on valittu alueverkostojen vastuullisiksi koordinoiviksi tahoiksi. Näin monet alueverkostojen toimijat ovat (väärin) ymmärtäneet, että kyse on ELY:n ja tätä kautta TEMin verkostosta. Muutamilla alueilla ELY-keskeisyyttä on pyritty – onnistuneesti – vähentämään jakamalla alueverkoston vetovastuuta kutsumalla yrittäjäjärjestön edustaja alueverkoston puheenjohtajaksi tai muodostamalla vastuullinen pienempi ydinryhmä, jossa on ELY:n ulkopuolisia toimijoita (5).

Koska alueverkostotyö nähdään alueilla yleisesti ELY- ja TEM-vetoisena, seurauksena ministeriöltä odotetaan linjauksia, selkeää ohjausrakennetta ja sitä, että "mennään normaalin johtamisrakenteen kautta eikä epämääräisen hankkeen ohjauksessa". Käytännössä kuitenkin Työelämä 2020 -hanke on monitoimijainen hanke tai verkosto jo ylätasollakin, mistä syystä minkään yksittäisen tahon tai olemassa olevan johtamisrakenteen kautta tilannetta ei oikeastaan voida selkiyttää. Mikäli tavoitteita, johtamista jne. halutaan

selkiyttää, tämä edellyttää hyvää verkostotyötä valtakunnallisen tason monitoimijaisessa ryhmässä.

Valtakunnallisen tason verkosto- ja ohjaustyön toimivuus ei ole ollut tämän selvityksen kohteena. Alueverkostoille valtakunnallinen taso kuitenkin näyttäytyy epämääräisenä – alueverkostot eivät tiedä, missä ja kenellä valta on. Verkostoteorioiden näkökulmasta suosituksena valtakunnalliselle tasolle *ei* ole se, että monitoimijainen verkosto muodostaisi nykyistä tiukemman ohjaus- ja päätöksentekorakenteen, joka voisi tehdä tiukkoja päätöksiä alueverkostojen puolesta. Koska kyse on monitoimijaisesta toiminnasta, myös valtakunnallisella tasolla olisi todennäköisesti syytä käydä keskustelua siitä, onko kyseessä todellinen avoin verkostotyö ”Verkostotyön yleisen viitekehyksen” mukaisesti, vai onko toimijoilla näkökulmana enemmän ”Aikaansaamisen yleinen viitekehys”, jolloin toimijoiden olisi keskusteltava ja pohdittava yhdessä onko kyseessä suljettu verkosto vai jopa tiukempi hierarkkinen rakenne (ks. luku *Suhtautuminen alueverkostoon väliseen*).

Mikäli Työelämä 2020 -alueverkostoissa tavoitteena on aito verkostotyö sen sijaan, että mennään jonkin yksittäisen tai vain muutaman toimijan ohjauksessa, niin tiukempi tavoitteiden asettaminen, ohjeistusten antaminen, päätöksenteko jne. toisten toimijoiden *puolesta* ei ole oikea tapa edetä. Sen sijaan tulisi edetä niin, että valtakunnallisen tason verkostossa pyritään luomaan *edellytykset ja tuki* sille, että alueverkostot pystyvät *toteuttamaan mahdollisimman itsenäisesti* tavoitteiden asettamista, päätöksentekoa ja muuta toimintaa. Harkittava kysymys voisi olla esimerkiksi se, tulisiko Työelämä 2020 -hankkeen johtoryhmä nimittää uudelleen – ainakin suhteessa alueverkostoihin – esimerkiksi ”tukiryhmäksi”. Johtoryhmä viittaa helposti toimielimeen, jonka nimenomainen tarkoitus on määrittää työtä ja tehdä päätöksiä alueverkostojen *puolesta*, kun taas tukiryhmä viittaisi toimielimeen, joka ei tee päätöksiä alueverkostojen puolesta vaan tukee näiden itsenäistä päätöksentekoa.

Työelämä 2020 -alueverkostojen tavoitteiden ja vaikuttavuuden mittarit ovat käytännössä kaikilla alueilla vielä hahmotumatta. Tämä on ymmärrettävää, kun Työelämä 2020 -alueverkostotyön koetaan useimmilla alueilla olevan vielä alkutekijöissään.

Yhteistyölupauksien osalta on sovittu seurannan mittareista, mutta näitä pidetään liian yleisinä. Vaikuttavuuden mittaamista ja seuranta pidetään yhtäältä tärkeänä, jotta ei tehtäisi turhaa työtä. Toisaalta työelämän kehittämistyön vaikuttavuuden määrittelyä ja sitä kautta myös mittaamista pidetään erittäin vaikeana tehtävänä. Käytännössä vaikuttavuuden arvioinnin osalta kaikki alueverkostot odottavat aloitetta Työelämä 2020 -hankkeelta.

Vaikuttavuuden mittaamisen ei kuitenkaan halua tukahduttavan alueellista luovuutta – yksinkertaistetut mittarit ohjaavat helposti yksipuoliseen toimintaan, jolloin työelämän kehittämisen laaja näkökulma ja sitä kautta motivaatio laajalle verkostotyölle voi hukkuu. Kyselytutkimuksen perusteella hankkeen vaikutuksia työelämään ei nähdä vielä kovin merkittävinä (kaikkien vastausten keskiarvo 2,95), mikä on ymmärrettävä Työelämä 2020 -hankkeen ollessa vielä suhteellisen alussa.

Yhteenveto: Alueverkostot suhtautuvat Työelämä 2020 -hankkeen ohjaukseen kahdella selkeästi eri tavalla. Yli puolet alueista (8) kokee, että hanke ohjaa alueverkostotyötä riittävästi ja että alueverkostotyöllä on riittävän tarkka fokus ja riittävän selkeät vaikuttavuustavoitteet. Hieman alle puolet alueista (6) kokee päinvastoin. Haasteita oikeanlaisen ohjauksen määrittämiseen nousee siitä, että Työelämä 2020 -hankkeen rooli ohjaajana ei näyttäyty selkeänä alueille. Suurin osa alueista kokee, että kyse on TEMin ohjauksesta, vaikka ohjausvastuu on laajalla Työelämä 2020 -kumppanijoukolla yhteisesti. Ohjauksestakin on tärkeä käydä alueiden kanssa selkiyttävä keskustelu. Pohdittavaksi tulee

kysymys siitä, halutaanko ohjaus nähdä ”johtamisena”, jossa Työelämä 2020 -hankkeen johtoryhmä tekee päätöksiä alueiden puolesta, vai tulisiko ohjauksen olla ”palvelua”, jolloin Työelämä 2020 -hankkeella olisi alueverkostojen omaa päätöksentekoa varten ”tukiryhmä” johtoryhmän sijaan.

3.3.4 Alueverkostotyön tavoitteet ja kohderyhmä

Kaikki alueet ja niiden toimijat jakavat *yleisen* tavoitteen, että työelämää on tärkeä kehittää. Yleinen työelämän kehittämisen tavoite onkin helppo jakaa. Tämä tavoite sitouttaa esimerkiksi kaikkia alueverkostojen vetäjiä, joiden työ liittyy joka tapauksessa tavalla tai toisella työelämän kehittämiseen. Haasteellisempaa on kuitenkin tehdä tästä tavoitteesta aidosti sekä *yhteinen* että *konkreettinen*. Kuten edellisessä luvussa jo todettiin, kyselytutkimuksen perusteella tavoitteet koetaan kohtuullisen selkeäksi (kaikkien vastausten keskiarvo 3,41), tavoitteita ei koeta kovinkaan yhteisiksi (ka 3,18) ja tavoitteita kohti on edetty suhteellisen jähmeästi (ka 3,12).

Suurin osa alueista (11) kokee löytäneensä – alkuvaiheen hämmennyksen jälkeen – verkostona *yhteisen* laajan tavoitteen. Joillakin alueilla ELY-keskuksen vetämässä ydintiimissä on työstyetty tavoitteet, joita on sitten yhdessä laajemmalla verkostolla jatkotyöstetty sähköpostitse tai kokouksissa. Joillakin alueilla tavoitteet on työstyetty heti alusta asti avoimella työpajatyöskentelyllä koko verkoston kera. Tavoitteet on pyritty asettamaan pääasiassa realistisessa hengessä: luvataan se, mikä pystytään toteuttamaan ja mihin toimijat oikeasti kokevat pystyvänsä sitoutumaan. Monessa tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyölupaukset ovat suhteellisen yleisellä tasolla, esimerkiksi yhteiseen viestintään sitoutumista. Joillakin alueilla tavoitteita tai yhteistyölupausa ei ole vielä tehty, johtuen joko siitä ettei verkostossa ole ehditty aikataulukiireiden vuoksi keskustella tavoitteista riittävästi ja/tai ei ole hahmotettu, mihin yhteistyölupauksessa oikeastaan sitoudutaan, kun se allekirjoitetaan.

Suurimmalla osalla alueista siis koetaan, että verkostolla on yhteinen *yleinen* tavoite ja yhteistyölupaukset on määritelty. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että vain muutamalla alueella verkostotyön tavoitteissa olisi päästy niin *konkreettiselle* tasolle, että toimijat olisivat jo vieneet yhteistyölupauksessa tai muutoin yhdessä sovittuja konkreettisia tavoitteita käytäntöön omissa organisaatioissaan (2, ehkä 3). Yhteistyölupaus ja/tai alueverkoston tavoitteet koetaan etäisenä niin, etteivät ne oikeasti ohjaa arjen työssä toimijoiden toimintaa. Tämä ei poissulje sitä, etteivätkö alueiden toimijat tekisi paljonkin konkreettisia toimenpiteitä työelämän kehittämiseksi – mutta monet näistä toimenpiteistä ovat pitkälti *riippumattomia* siitä, onko Työelämä 2020 -alueverkostoa olemassa vai ei.

Yritykset ja työelämä koetaan itsestään selvänä *kohderyhmänä* hankkeelle ja verkostotyölle. Yritykset mainitaan kohderyhmänä useammin kuin työelämä laajemmin (esim. julkinen sektori tai työntekijöiden näkökulma yrityksistä erillisenä). Osa alueista on lähtenyt tarkentamaan kohderyhmää esimerkiksi kasvuhakuisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta useimmiten kohderyhmää ei ole erikseen määritelty kovinkaan tiukasti. Tämä yleinen tahtotila on konkretisoitumassa alueilla alueverkostojen yhteistyölupauksina ja tarkempina tavoitteina eri tavoin.

Vain muutama alue on selvittänyt *systemaattisesti* oman alueen työelämän tarpeita niin, että tämä tieto olisi jäsenille yhteistä. Tietoa kyllä kerääntyy kaikilla alueilla jatkuvasti

esimerkiksi TE-toimiston, Yrittäjien ja Kauppakamarin sekä ammattijärjestöjen yrityskontakteista. Yhdellä alueella tietoa on lähdetty keräämään heti aluksi erillisellä Työelämä 2020 -hankkeen organisoimalla ja maksamalla kyselyllä. Useassa alueverkostossa on lähdetty liikkeelle työelämän tarveselvityksen sijasta palvelulähtöisesti keräämällä yhteen tiedot kunkin alueverkoston osallistujaorganisaation nykyisistä palveluista sekä tekemällä näistä palveluista yhteistä "palvelukarttaa".

Yhteenveto: Useimmilla alueilla (11) on päästy alkuhämmennyksen jälkeen yhteisymmärrykseen laajoista yhteisistä tavoitteista. Vain muutamalla alueella tavoitteet ovat kuitenkin konkretisoituneet toiminnallisiksi tavoitteiksi alueverkostojen jäsenille. Työelämän kehittäminen, erityisesti yritykset kohderyhmänä, on itsestään selvä tavoite. Työelämän ja yritysten tarpeita ei ole kuin muutamalla alueella lähdetty systemaattisesti selvittämään. Alueellisen palvelukartan (alueorganisaatioiden nykyisten palveluiden kokonaisuus) selvittäminen on selkeä toimenpide, joka auttaa aluetta konkretisoimaan mahdollisia *yhteisiä* tavoitteita nykytoiminnan pohjalta.

3.3.5 Konkretiaa: mitä on jo tapahtunut, mitä seuraavaksi halutaan tehdä?

Tässä vaiheessa verkostotyötä ei voitane odottaa, että Työelämä 2020 -alueverkosto olisi päässyt kovin vahvasti konkretiaan – ellei alueen verkostolla ole ollut jo ennen Työelämä 2020 -hanketta konkreettista yhteistyötä. Useilla alueilla Työelämä 2020 -alueverkostotyö onkin käytännössä aloitettu sellaisella toimijajoukolla, joka ei ole vielä toiminut yhteistyössä työelämän kehittämiseksi, ja näissä tapauksissa käytännössä ei ole vielä juurikaan ehditty konkretiaan (7).

Muutamalla alueella Työelämä 2020 -verkostotyötä on alettu tehdä rakentaen jo olemassa olevan verkostotyön päälle ja hakemalla tälle verkostotyölle lisätukea Työelämä 2020 -verkostosta (4). Tällöin konkretiaan pääsemistä ei ole tarvinnut odottaa, vaan on lähinnä jatkettu olemassa olevan konkretian tekemistä. Samalla on pyritty laajentamaan olemassa olevaa verkostoa Työelämä 2020 -hankkeen tarjoaman laajemman osaamisen pohjalta.

Muutamalla alueella koetaan, että konkreettista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa on jo aiemminkin tehty ja tehdään joka tapauksessa jatkossakin, mutta Työelämä 2020 -verkostotyölle ei ole riittänyt aikaa, sitä ei ole koettu relevantiksi tai sen on koettu tuovan lisätyötä ilman lisähyötyjä olemassa olevaan konkreettiseen yhteistyöhön (3). Näillä alueilla monenlaista konkreettista yhteistyötä tehdään, mutta haasteena ovat puutteet verkoston kattavuudessa – yhteistyötä tehdään (vain) niiden toimijoiden kanssa, joiden kanssa on jo totuttu tekemään yhteistyötä. Työelämä 2020 -hankkeelta saatavilla olevaa laajempaa osaamispotentiaalia ei ole lähdetty (ainakaan vielä) integroimaan mukaan olemassa olevaan verkostotyöhön.

Keskeisimmät Työelämä 2020 -alueverkostotyön konkreettiset toimenpiteet ovat olleet:

- On pidetty enemmän tai vähemmän säännöllisiä kokouksia ja työpajoja, joissa on keskusteltu yhteisistä tavoitteista ja/tai pyritty edistämään konkreettista yhteistyötä (lähes kaikissa alueverkostoissa).
- On pidetty itse järjestettyjä ja/tai esim. Tekesin Liiderin, Työterveyslaitoksen TYHY-verkoston, Yrittäjien, Kauppakamarin ja muiden toimijoiden kanssa yhteistyössä järjestettyjä seminaareja ja aamukahveja (käytännössä kaikissa alueverkostoissa).

- On alettu tutustua paremmin muiden alueen toimijoiden palvelutoimintaan ja keräämään yhteistä ”palvelukarttaa” (useimmissa alueverkostoissa).
- Joillakin alueilla on vasta lähetetty vain muutamia sähköposteja ja pidetty pari-kolme tapaamista, joissa on kuitenkin ollut vain vähän ihmisiä paikalla.
- Alueverkoston toimijat ovat tiedottaneet omille kumppaneilleen, jäsenilleen jne. Työelämä 2020 -hankkeesta.
- Joillakin alueilla on syntynyt konkreettisia yhteistyöivalluksia ja työkalujen vaihtoa, kun on tutustuttu toisten toimintaan.
- Joillakin alueilla on pyritty saamaan Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteet maakuntastrategiaan ja muiden tärkeiden organisaatioiden strategioihin, jotta työlle olisi jatkuvuutta, ja tässä on osin jo onnistuttukin.
- Useilla alueilla on edistetty (normaalina ELY- ja Tekes-työnä) yrityskohtaisia hankkeita, joissa kehitetään myös työelämää.
- Yhdellä alueella on lähdetty teettämään alueen yritysten tarpeista määrällistä selvitystyötä, joka valmistuu alkusyksystä.

Vaikka em. konkreettisia asioita on jo saatu edistettyä, sellaisen konkreettisen toiminnan, joka tapahtuisi nimenomaan Työelämä 2020 -alueverkoston ”nimissä”, edistäminen on useimmissa alueverkostoissa vielä edessäpäin.

Tulevat konkreettiset toimenpiteet:

- Keskeiseksi kehittämiskohteeksi lähes kaikilla alueilla koetaan *yhteinen ”palvelukartta”*, jotta tiedettäisiin mitä konkreettisia työkaluja eri toimijoilla on tarjottavanaan yrityksille, jotta osattaisiin tehdä tästä tarjonnasta yhtenäisempi ja saumattomampi, ja jotta voitaisiin viestiä tästä yrityksille ja muulle työelämälle yhtenäisesti. Kokonaisuuden näkeminen auttaisi myös karsimaan päällekkäisyyksiä ja priorisoimaan resurssien kohdentamista. Jotta tätä kohti päästään, toimijoiden tulisi oppia tuntemaan toisensa yhä paremmin. Palvelutarjonnan tarjoamiseksi yrityksille ja muulle työelämälle halutaan myös edistää yritys- ja työelämäraajapinnassa toimivien henkilöiden (esim. TE-toimistojen yritysneuvojien) osaamista.
- Lähes kaikki alueet toivovat ja odottavat, että uusi rahoituskausi mahdollistaa konkreettisen toiminnan vahvistamisen. Esimerkiksi alueellisten ”palvelukarttojen” ja yhteisten hankeideoiden muodostaminen jää turhaksi, ellei palvelujen tarjoamiseen yrityksille tai yrityksiä tukevaan hankkeistamiseen lopulta löydy mistään rahoitusta. Oleellisena pidetään, että valtakunnallisesti ei heikennetä rahoituksen määrää tai aseteta sen saamiselle keinotekoisia esteitä – niin kuin nyt uhkakuvissa nähdään jo tapahtuvan – mikäli samalla halutaan kuitenkin jatkaa työelämän aktiivista kehittämistyötä (”ei pitäisi puhua juhlapuheissa yhtä ja sitten rahoituksen osalta tehdä toista”).
- Toisaalta suurin osa alueista myös korostaa, että *alueverkostoissa pitäisi pyrkiä siihen, että Työelämä 2020 -tavoitteiden ja toimenpiteiden edistäminen tulisi osaksi jokaisen toimijan normaalia toimintaa, oli tähän erillistä rahoitusta tai ei*. Tämä edellyttää esim. toimenpiteiden kirjaamista strategioihin ja jatkuvassa käytössä oleviin toimintasuunnitelmiin kaikilla tasoilla (maakuntataso, organisaatiotaso, jne.).

- Välttämättömänä pidetään sitä, että jokaisen toimijan yhteyksiä yrityksiin hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, sillä ehkä keskeisin pullonkaula Työelämä 2020 -alueverkostojen onnistumiselle on se, *miten hyvin tavoitetaan ne yritykset, joille hankkeesta tulisi olla eniten hyötyä*. Tähän ei ole vielä löytynyt hyviä ratkaisuja, vaan kaikki alueet painivat tämän saman haasteen kanssa.

Yhteenveto: Alueverkostojen työ on alussa siten, että useimmilla alueilla haluttaisiin päästä eteenpäin kohti konkreettista toimintaa. Tähän mennessä on pidetty kokouksia, työpajoja ja seminaareja sekä viestitty Työelämä 2020 -hankkeesta, mutta konkreettinen tarjottava kohderyhmille vielä puuttuu. Tämän edistämiseksi pidetään tärkeänä alueellisen palvelukartan muodostamista sekä uusien rahoitusten avautumista palveluiden tarjoamiseksi ja hankkeistamiseksi. Olennaista olisi päästä siihen, että alueverkostotyöstä tulisi osa toimijoiden normaalia toimintaa. Ennen kaikkea tulisi löytää keinot saavuttaa yritykset todellisine tarpeineen, jotta alueverkostotyö ei jää turhaksi.

3.3.6 Resurssien riittävyys

Resurssien riittävyys on sekä kyselytutkimuksen että haastattelututkimuksen perusteella kaikille alueverkostoille kaikkein suurin haaste. Lomakyselyssä ”riittävät resurssit” -summamuuttujan keskiarvo oli varsin alhainen (ka 2,72).

Erityisesti **aikaresurssit** ovat kaikilla toimijoilla niukat. Verkostovastaavan työn koetaan tarvitsevan lähes täysipäiväisen työpanoksen, mutta kenelläkään ei käytännössä olen näin paljoa aikaa panostettavana tähän työhön. Myös kaikilla muillakin toimijoilla aikaresurssit ovat niukat. Halu osallistua verkoston työhön on usein suurempi kuin mahdollisuus osallistua. Erityisesti proaktiivisemmat verkostovastaavat ja verkoston muut toimijat kokevat, että voivat nykyisilläkin resurssiraameilla tehdä monia asioita, mutta systemaattisempi ja tavoitteellisempi työelämän kehittämistoiminta vaatisi selkeämpää priorisointia ja priorisoitua resursointia lähes kaikilla alueilla.

Aikaresurssien kohdentaminen ymmärretään toki myös priorisointikysymykseksi sekä organisaatio- että henkilötasolla. Muutamalla alueella osallistuminen alueverkoston kokouksiin on ollut jopa esimerkillistä. Näillä alueilla pyritään toimimaan tehokkaasti niin, että toimijat kokisivat ajankäytön tehokkaaksi, hyödylliseksi ja konkreettiseksi – hallinnollisia kokouksia pyritään yhdessä välttämään. Mutta useammilla alueilla kokouksiin osallistumisen aktiivisuutta kuvaa paremmin toteamus: ”Hyvä, jos puolet ehtii paikalle, joten on pärjättävä niillä jotka ehtivät paikalle.” Tapaamisia on myös jouduttu perumaan viime hetkellä osallistujien vähäisyyden vuoksi.

Ajankäytön keskeinen paradoksi on siinä, että toimijat arvostavat tehokasta ajankäyttöä. Joskus tämä tulkitaan siten, että tapaamisia tulisi olla vain harvoin, esimerkiksi vain 2-3 kertaa vuodessa. Käytännössä monet toimijat kuitenkin haluavat tavata useammin, *mikäli kokevat tapaamiset hyödyllisiksi*, sillä vain riittävän usein kokoontuva verkosto pystyy toimimaan riittävän intensiivisesti, tehokkaasti ja konkreettisesti. Jos tavataan esimerkiksi harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai kahdessa kuukaudessa, on vaarana että asiat ehditään unohtaa seuraavaan kokoukseen mennessä.

Joillakin alueverkostojen jäsenorganisaatioilla aikaresurssien priorisointi Työelämä 2020 -työhön on käytännössä jäänyt erittäin niukaksi huolimatta julkilausutusta ja allekirjoituksin vahvennetusta sitoutumisesta. Joissakin tapauksissa kyse on organisaation resurssitilanteesta ylipäänsä, esim. YT-neuvottelutilanteesta. Koetaan jopa, että Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteet ovat niin isoja, että juopa isojen tavoitteiden ja tavoitteisiin nähden puutteellisen resursoinnin osalta kertoo siitä, ettei virkamiesten ja muiden toimijoiden oma työelämä ole kunnossa. Joissakin tapauksissa on puolestaan kyse henkilötason motivaation puutteesta, vaikka organisaatio mahdollistaisikin sitoutumisen; yleisemmin kuitenkin sitoutumishalua henkilötasolla on olemassa ja aikaresurssi on enemmän organisointiongelma.

Rahoituksellisia resursseja alueverkostoilla on eri tavoin käytettävinaan. Joillakin alueilla esimerkiksi yrityshankkeisiin on saatavilla huomattavasti enemmän rahoitusta kuin toisilla alueilla, ja alueverkostojen toimintaa arvioitaessa ja vertaillaessa toivotaan, että Työelämä 2020 -hankkeen valtakunnallisella taholla tämä otetaan huomioon. Rahoitus toimenpiteiden ja palveluiden antamiseen yrityksille on keskeinen tekijä alueverkostojen työn onnistumisessa: esimerkiksi alueellisen ”palvelukartan” tekeminen jää turhaksi, ellei palveluita lopulta pystytä rahoituksen puuttuessa tarjoamaan yrityksille. Rahoitusta ei tarvita kuitenkaan pelkästään hankkeistuksiin, vaan myös verkoston omaan toimintaan (kahvit, yhteinen viestintä ja markkinointi, jne.).

Yhteenveto: Resurssit, erityisesti ajankäytölliset resurssit, ovat alueverkostotyön keskeisin pullonkaula. Alueverkostoissa on paljon asiantuntemusta ja tahtoa kehittää työelämää yhdessä, mutta toimijat eivät koe mahdolliseksi toteuttaa tarvittavia yhteistyötehtäviä ilman lisäresursseja tai nykyresurssien parempaa priorisointia.

3.3.7 Tiedonkulku alueverkoston toimijoiden välillä sekä viestintä ulospäin

Alueverkostoissa koetaan, että **tietoa työelämän tilanteesta ja kehittämiskeinoista on olemassa runsaasti, mutta sitä ei tuoteta, koosteta ja välitetä systemaattisesti.** Tämän koetaan johtuvan sekä resurssien että koordinoinnin puutteesta: yhdelläkään toimijalla ei ole resursseja ja näkökulmaa, joiden avulla tietoperusta voitaisiin nähdä ja koota kokonaisuudeksi.

Tiedonvälitys toimii niissä alueverkostoissa aktiivisemmin, joissa yhteistyö muutoinkin on käynnistynyt aktiivisempana. Vain parissa verkostossa tieto perusasioista (tapahtumat, verkoston jäsenistö jne.) kuitenkin liikkuu niin systemaattisesti ja jatkuvasti, että toimijat olisivat siihen todella tyytyväisiä. Osassa verkostoista tiedonvälitys on typistynyt kokouskutsuihin. Tiedonvälitys on tärkeää erityisesti verkoston ydinjäsenille, mutta myös ”seurailijat” haluavat tietää, missä mennään.

Tiedonjakamisen positiivinen puoli sinällään tiedostetaan kaikissa alueverkostoissa: tiedon kokoaminen ja välittäminen tuottaa positiivisia kohtaamisia, joita ei tule ilman systemaattista tiedonvälitystä. Tiedon systemaattisen koostajan rooli olisi luontevasti esimerkiksi ELY:llä, mutta tähän ei koeta olevan millään alueella riittävästi resursseja, mikä heikentää selvästi verkostoitumisen tehokkuutta. Toisaalta nähdään – verkostoteorian mukaan aivan oikein – että avoimessa verkostossa tehokkainta on pitkällä aikavälillä vapaa tiedonvälitys ”kaikilta kaikille”. Kokonaisuymmärryksen tehostamiseksi kuitenkin tarvittaisiin myös toimijoita, jotka kokoavat ja jäsentävät tietoa kaikkien toimijoiden hyödyksi.

Keskeinen haaste aktiivisillekin alueverkostoille on tiedonvälityksen ja sähköisen tiedonvälityksen tekniikka. Tiedonvälityksen välineiden ei koeta olevan kovinkaan vahvalla tasolla (kaikkien vastausten keskiarvo 3,15). Hyviä viestintäalustoja keskinäiseen tiedonvaihtoon ei käytännössä ole löytynyt. Esimerkiksi LinkedIn-, Facebook- ja muut sähköiset alustat ovat olleet harkinnassa, mutta kaikki välineet ovat käytännössä sellaisia, jotka eivät tavoita riittävän hyvin kaikkia. Parhaiten toimivana viestintäkanavana tunnutaan pitävän sähköpostia sekä henkilökohtaista viestintää (tapaamisissa, puhelimitse).

Ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin nähdään olevan kaikkien verkoston jäsenten yhteinen tehtävä – jokainen viestii omille kumppaneilleen, organisaatioilleen ja jäsenilleen. Viestinnän ja markkinoinnin aktiivisuus noudattelee alueverkostojen yleistä aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Niillä alueilla joilla verkostotyö muutoinkin etenee, toimijat ovat myös aktiivisempia viestijöitä. Yhteistä viestintää haluttaisiin tehdä ja tehdäänkin pienimuotoisesti (esitteitä, tapahtumissa markkinointia), mutta laajempi ja näkyvämpi viestintä vaatisi suurempia resursseja ja viestintäbudjettia.

Työelämä 2020 -hankkeen apu valtakunnallisen viestinnän kautta, mutta myös alueellisen viestinnän sparraajana, nähdään tarpeelliseksi. Erityisesti arvostetaan hankkeen valtakunnallista näkyvyyttä, hyvin toimivaa nettisivustoa tietopankkeineen, hyviä case-esimerkkejä yrityksistä sekä ministerin ja hankkeen vetäjien henkilökohtaista näkymistä alueilla: nämä kaikki tuovat alueverkostoille kaivattua valtakunnan tason uskottavuutta, mikä motivoi aluetoimijoita mukaan.

Yhteenveto: Tietoa ja osaamista toimijoilla on runsaasti ja tietoa kertyy jatkuvasti useissa kontaktipisteissä, joissa toimijat kohtaavat yrityksiä ja muuta työelämää käytännössä. Tämän tietopohjan koostamiseksi, koordinoimiseksi ja välittämiseksi tarvittaisiin selkeämmät rakenteet ja priorisoidut resurssit sekä paremmat sähköiset välineet. Ulkoisessa viestinnässä valtakunnallisen Työelämä 2020 -hankkeen näkyvyys ja tuki koetaan alueilla tervetulleeksi.

3.3.8 Alueverkostojen kokoonpano

Työelämä 2020 -hankkeen perustana on laaja yhteistyö kaikkien työelämän kehittämiseen liittyvien toimijoiden kesken. Tähän onkin tarvetta, sillä kyselytutkimuksen perusteella alueen toimijat eivät ole tunteneet toisiaan kovinkaan vahvasti entuudestaan (kaikkien vastausten keskiarvo 3,01).

Alueverkostoissa on osallistujalistojen perusteella mukana toimijoita laajasti. Käytännössä toimijoiden todellinen osallistuminen kuitenkin vaihtelee sekä alueverkostojen välisessä vertailussa että alueverkostojen sisällä ajan kuluessa. Kyselytutkimuksen perusteella verkostoja ei koeta vielä riittävän laajasti kattaviksi (kaikkien vastausten keskiarvo 3,12).

Joillakin alueilla on haluttu ja saatu kokoon kattavasti edustava, iso joukko, joka myös kokoontuu yhteisesti ja suhteellisen aktiivisesti (3). Toisilla alueilla joukko voi olla paperilla yhtä iso, mutta käytännössä verkostosta kokoontuu pienempi ydintoimijoiden joukko, joka on kuitenkin sitoutunut, innostunut ja aikaansaava (5). Joillakin alueilla toimijajoukko voi olla paperilla hyvä, mutta se ei käytännössä ole vielä alkanut toimia Työelämä 2020 -alueverkostona (6). Henkilövaihdoksia tapahtuu – johtuen lähinnä yksittäisten toimijoiden henkilötason roolien muutoksista (esim. työt loppuneet tai vaihtuneet matkan varrella). Yleisesti ottaen henkilövaihdoksia ei ole niin paljoa, että tämä sinällään haittaisi

merkittävästi alueverkostojen toimivuutta, jos niillä muutoin on hyvä yhteistyötä edistävä liikevoima.

Alueverkostojen kokoonpanoihin liittyy kaksi perusnäkökulmaa, jotka ovat keskenään jännitteisiä:

- Useimmat alueverkostot kokevat, että kaikkien valtakunnallisessa hankkeessa mukana olevien organisaatioiden tulisi olla edustettuna myös alueverkostossa (8 tai 9 alueverkostoa). Näin kyseisten organisaatioiden tehtävänä on löytää kuhunkin alueverkostoon sopivat henkilötason osallistujat. Näissä verkostoissa pyritään pitämään huolta, että edustuksellisuus on kunnossa eikä toimijoita oteta mukaan täysin vapaasti, sillä vapaa osallistumismahdollisuus voi myös haitata verkostotyön tasapuolisuudesta nousevaa oikeutusta tälle verkostotyölle. Tämä näkökulma on perusteltu, sillä julkiseen palveluun ja hyötyyn perustuvan verkostotyön on tärkeä olla legitiimiä ja legitiimiyttä vahvistaa kaikkien näkökulmien tasapuolisuus ja tasapuolisuutta voi haitata merkittävästi yksittäisten äänten vinouma. Tästä näkökulmasta pidetään järkevänä, että kaikilla alueverkostoilla olisi edustettuina suurin piirtein yhtenevät tahot. Ohjeistukset osallistujien kutsumiseen Työelämä 2020 -hankkeen taholta koetaan tällöin luontevina ja toivottuinakin.
- Monet alueverkostot kuitenkin kokevat, että edustuksellisuus on verkostotyölle haitaksi ja toimijoiden pitäisi valikoitua mukaan vapaasti organisaatio ja -henkilötason tarpeiden ja motivaation mukaan (5 tai 6 alueverkostoa). Tämä näkökulma on verkostotyön kannalta perusteltu siksi, että toimijoiden sitoutuminen (ja erityisesti vapaaehtoisuudesta nouseva sisäinen motivaatio) on tutkitusti keskeinen tekijä verkostotyön onnistumiselle. Vapaan ja toimijoiden omaan motivaatioon perustuvan osallistumisen nähdään myös edistävän avointa dialogia sekä vähentävän edustuksellisuudesta helpommin nousevaa omien intressien puolustamista ja poliittista pelaamista. Tästä näkökulmasta pidetään tärkeänä, että alueverkostoilla on valta kutsua mukaan alueverkostoihin haluamansa tahot ja myös pitää verkoston ulkopuolella sellaiset tahot tai henkilöt, jotka latistavat verkoston muiden toimijoiden innokkuutta ja energiaa yhteistyöhön.

Edustuksellisemmalla tavalla jäsenistöä kokoavat alueverkostot odottavat valtakunnallisia linjauksia joidenkin jäsenten mukaan ottamisesta, esimerkiksi oppilaitosten mukaan ottamisesta. Omaehtoiseen ja vapaaseen jäsenistöön tukeutuvat toimivat jo etupainotteisesti niiden toimijoiden kanssa, esimerkiksi oppilaitosten kanssa, joiden kanssa kokevat yhteistyön hedelmälliseksi.

Valtakunnallisen Työelämä 2020 -hankkeen ja -alueverkostojen välillä em. kaksi eri tapaa valita alueverkostojen jäsenistöt aiheuttaa ymmärrettäviä jännitteitä. Jännite syntyy helposti siitä, että joku taho voi olla edustettuna valtakunnallisessa hankkeessa hyvin, mutta ei ole saanut jalansijaa alueverkostoissa haluamallaan tavalla. **Edustuksellisuuteen pyrkivissä alueverkostoissa** asia ei ole suuri haaste, sillä niissä kuunnellaan valtakunnallisen hanketason linjauksia jäsenistöissä ja toimitaan sen mukaisesti. Kuten edellä on todettu, edustuksellisuuteen liittyy kuitenkin selkeä haaste *verkostotyön* näkökulmasta: jos alueverkostossa koetaan hedelmälliseksi toimia muiden kuin valtakunnallisen tahon toimijoiden edustamien tahojen kanssa, niin miten osallistuminen/osallistumattomuus tulisi ratkaista? Jos alueverkosto on yhtä mieltä siitä, että edustuksellisuus on oikea tapa toimia alueella, niin tämä ei ole ongelma alueverkostolle eikä valtakunnallisesti. Mutta jos

alueverkosto kokee, että alueella paras tapa on välttää edustuksellisuutta ja toimia vapaammin – tällaista verkosto voidaan kutsua esimerkiksi ”**omaehtoisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvaksi verkostoksi**” – niin alueverkoston ja valtakunnallisen hankkeen välillä voi nousta verkostojen jäsenistöön liittyvä jännite. Tähän ei ole helppo ratkaisua sellaisessa verkstorakenteessa kuin Työelämä 2020 -hankkeella nyt on.

Ratkaisu on kytköksissä siihen, miten jännite ”edustuksellisen jäsenistön” ja ”omaehtoisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvan jäsenistön” välillä kehittyy. Tästä on tärkeä käydä dialogia valtakunnallisen hankkeen ohjausrakenteen sekä alueverkostojen välillä. Ratkaisua ei pidä jättää yksin valtakunnallisen tason ratkaistavaksi, mikäli halutaan pitää huolta siitä, että myös ”omaehtoisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvaan jäsenistöön” uskovien alueverkostojen motivaatiota halutaan ylläpitää. On muistettava, että suuri osa alueverkostojen toimijoista ei ole minkään valtakunnallisen tahon määräysvallan alla, joten näiden toimijoiden luottamus ja sitoutuminen perustuu omaehtoisuuteen ja aluetason sitoutumiseen, ei mukanaoloon valtakunnallisessa rakenteessa.

Verkostotyön keskeiset polttoaineet ovat luottamus ja sitoutuminen. Tutkimusten perusteella verkostotyössä toimijoiden luottamus ja sitoutuminen rakentuvat parhaiten niin, että ensisijaisesti luotetaan verkoston toimijoiden omaan arvostelukykyyneen ja sitoudutaan tukemaan heidän omaa kehittymiskykyään. Mikäli toimijoiden oma arvostelu- ja kehittymiskyky sivuutetaan ulkopuolelta tulevalle päätökselle, luottamus ja sitoutuminen vähenevät. Toiminnasta kehittyy verkostomaisen toiminnan sijaan hierarkkista, jonka käyttövoimana on ulkopuolelta tuleva päätöksenteko ja ulkoinen sitouttaminen. Sen sijaan verkostomainen toimintatapa olisi luottaa alueverkostojen toimijoiden omaan arvostelu- ja kehittymiskykyyn, millä tuetaan toimijoiden sisältä nousevaa motivaatiota sitoutua verkostotyöhön.

Valtakunnallinen – eli alueverkostojen ulkopuolelta tuleva – päätöksenteko tiettyjen tahojen osallistumisesta/osallistumattomuudesta ei tue niiden alueiden luottamusta ja sitoutumista verkostotyöhön, joilla edustuksellisuutta ei pidetä verkostomaisena toimintatapana. Pahimmillaan voidaan heikentää sellaisten aluetoimijoiden sitoutumista, jotka tähän mennessä ovat olleet mukana alueverkostossa lähinnä omasta sisäisestä motivaatiostaan. Kyse ei ole siitä, että jotkut alueet vastustaisivat joidenkin toimijoiden mukaantuloa, vaan siitä, että luotetaanko alueiden omaan arvostelu- ja kehittymiskykyyn.

Verkostot ovat määritelmällisesti keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvia, joustavasti organisoituvia ja vapaaseen päätöksentekoon perustuvia joukkoja. Tämä poikkeaa esimerkiksi hierarkkisesta organisoitumisesta, joissa toimijat sitoutuvat tietynlaiseen työnjakoon ja päätöksenrakenteeseen sopimuksellisesti, esimerkiksi palkkiota vastaan tai yhteistä isompaa hyötyä tavoitellen, ja luopuvat samalla vapaudestaan toimia ja päättää itsenäisesti omista asioistaan. Verkostoilla ja hierarkioilla on molemmilla etunsa: verkostot ovat joustavampia ja innovatiivisempia, kun taas hierarkiat pystyvät tasalaatuisempaan rutiinitoimintaan.

Kärjistäen em. ”edustuksellisuuskysymyksessä” onkin kyse siitä, ovatko Työelämä 2020 -alueverkostot *alueverkostoja*, vai ovatko ne tosiasiallisesti esimerkiksi *aluetyöryhmiä*, jotka toimivat osana hierarkkisesti järjestäytyntä valtakunnallista rakennetta. Mikäli alueverkostot ovat tosiasiallisia *alueverkostoja*, niillä tulee itsellään olla vapaus päättää omasta jäsenistöstään suhteellisen itsenäisesti, sillä jäsenistöstään päättäminen on minkä tahansa verkostomaisen kokoontuvan organisoitumistavan peruspäätöksentekoa. Mikäli aluetoiminnan jäsenistö määrätään vahvasti alueiden ulkopuolelta, kyse ei ole – ainakaan

vahvan verkostotulkinnan näkökulmasta – varsinaisesta *verkostotoiminnasta*, ja tällöin olisi järkevää harkita jonkin toisen nimityksen kuten käsitteen ”*aluetyöryhmä*” käyttämistä.

Myös verkostotyössä toki voidaan vaikuttaa toimijoiden päätöksentekoon. Tähän on kuitenkin pyrittävä muilla keinoilla kuin tekemällä päätöksentekoa toisten puolesta. Keskeistä on luottaa alueiden omaan arvostelukykyyneen ja tukea niiden kehittymistä *käymällä alueverkostojen kanssa jatkuvaa dialogia*, josta kaikki dialogin osapuolet tasavertaisesti oppivat. Oppimisen myötä myös verkostojen jäsenistöt varmasti kehittyvät.

Käytännössä kaikilla niistä alueverkostoista, jotka haluavat välttää edustuksellisuutta, vaikuttaisi jo nyt olevan näkemys, että alueverkostoon otetaan avoimesti ja mielellään uusia tahoja mukaan, kuitenkin sillä edellytyksellä että nämä tahot *haluavat itse sitoutua yhteisen edun etsimiseen sekä toimintaan verkoston puolesta*. Mikäli joku taho tietyn alueverkostolta ”puuttuu”, kyse ei välttämättä ole siitä, etteikö alueverkostossa olisi arvostelu- ja kehittymiskykyä ottaa tämä taho mukaan verkostoon. Kyse voi hyvinkin olla kiinni siitä, ettei tämä taho itse ole osannut käydä alueverkoston kanssa dialogia niin, että olisi osoittanut oman sitoutumishalunsa, hyvántahtoisuutensa ja kyvyn nähdä alueverkostotyössä oman edun sijaan ensisijaisesti yhteinen etu. Todellisuudessa toki kaikilta osapuolilta (sekä alue- että valtakunnallisella tasolla) tarvitaan sitoutumista avoimeen dialogiin kaikkien osapuolten kanssa niin, että yhteisymmärryksen etsimiselle löytyy perustaa ja voidaan välttää verkostomaisuutta vähentävä hierarkkinen päätöksenteko toisten puolesta.

Yhteenveto: Alueverkostojen kokoonpano vaihtelee ja niissä on vielä kehitettävää. Aina kokoonpano ei vastaa käytännössä sitä, mitä se on paperilla. Joillakin alueilla on edustava, iso joukko, joka myös kokoontuu käytännössä aktiivisesti (3). Toisilla alueilla joukko voi olla paperilla yhtä iso, mutta käytännössä verkostosta kokoontuu pienempi sitoutunut ja aktiivinen ydintoimijoiden joukko (5). Joillakin alueilla toimijajoukko on olemassa paperilla, mutta ei käytännössä vielä kunnolla toimi aktiivisena verkostona (6).

Alueverkostoissa toimii kaksi keskenään jännitteistä tapaa koostaa jäsenistöä. Yli puolet alueista (8 tai 9) kokee sellaisen ”edustuksellisen” verkoston tärkeäksi, joka koostuu alueellisesti kaikista samoista toimijoista, jotka ovat mukana valtakunnallisessa hankkeessa. Tällainen verkostoituminen tukee eri näkemysten ja asiantuntijuuksien kattavuutta alueella, mutta haasteena voi olla edustajina olevien toimijoiden sisäisen motivaation puute sitoutua toimintaan aidosti, mikä voi heikentää alueverkoston toimivuutta. Hieman alle puolet alueista (5 tai 6) kokee edustuksellisen verkostoitumisen haittaavaan alueverkoston innovatiivisuutta, ja näillä alueilla verkostoa on pyritty rakentamaan niistä toimijoista, jotka ovat jo valmiiksi motivoituneita aitoon osallistumiseen. Tämän toimintatavan vahvuutena on motivaation ylläpitäminen, mutta haasteena joidenkin valtakunnallisesti tärkeiden näkökulmien rajautuminen pois alueen toiminnasta. Näiden kahden jäsenistön muodostamistavan välillä ei ole yksinkertaista ratkaisua; suosituksena on jatkuva dialogi, jonka myötä molempien toimintatapojen hyvät puolet saadaan ajan myötä hyödynnettyä.

3.3.9 Toimijoiden roolit alueverkostoissa

Toimijoiden rooli tuntuisivat valikoituvan alueverkostossa luonnollisesti sekä kunkin toimijan taustaorganisaation strategisten tavoitteiden että toimijan henkilötason kiinnostuksen mukaisesti. Kyselytutkimuksen perusteella toimijat kokevatkin oman roolinsa kohtuullisen selkeäksi (kaikkien vastausten keskiarvo 3,62). Seuraavissa arvioissa on huomioitava, että

tässä selvityksessä on arvioitu toimijoita *vain alueverkostotyön kontekstissa*. Toimijoilla saattaa olla muuta toimintaa sekä sellaista paikallista aktiivisuutta ja verkostotyötä, joka ole tässä selvityksessä ilmennyt. Toisin sanoen kun seuraavassa arvioidaan toimijoiden rooleja, resursseja, motivaatiota jne., arviot on tehty *vain suhteessa Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyöhön*. Arvioita *ei* siis ole tehty liittyen toimijoiden toimintaan, rooleihin, resursseihin, motivaatioon jne. *yleisesti*.

Osalle toimijoista työelämän kehittäminen on organisaatio- ja/tai henkilötasolla lähempänä kiinnostusta ja nämä toimijat osallistuvat tiiviimmin Työelämä 2020 -alueverkostoihin, ja niistä tulee parhaimmillaan alueverkostojen ”ydintoimijoita”. Osalle toimijoista laajahko maantieteellinen ja sektorirajat ylittävä työelämän kehittäminen ei kuulu oman organisaation strategiaan ja/tai henkilökohtaisen kiinnostuksen piiriin, jolloin ne jättäytyvät mielellään ”seurailijaksi”. Myös seurailijat kuitenkin kokevat, että haluavat pysyä tietoisena siitä, mitä verkostossa tapahtuu – jotta voivat aktivoitua tarpeen mukaan, mikäli käsittelyyn tulee asioita, jotka ovat lähellä heidän omia fokuksituneempia intressejään.

Yleisesti ottaen vaikuttaisi siltä, että jakautumista ”ydintoimijoihin” ja ”seurailijoihin” pidetään molemmissa näistä toimijajoukoista luonnollisena ilmiönä eikä jakautumisen nähdä haittaavaan verkostotyötä. Ydintoimijoiden motivaation ylläpitäminen edellyttää, että *riittävän iso osa* alueverkoston jäsenistä jakaa heidän kanssaan vastuuta, mutta kun tämä joukko on riittävän iso, ydintoimijat kokevat luontevaksi että verkostossa on lisäksi myös seurailijoita, joille asia ei ole niin tärkeä. Seurailijoiden kannalta alueverkosto on motivoiva tiedonlähde sekä erityisesti ”mahdollisuuksien lähde” – halutaan pysyä tietoisena alueverkoston etenemisestä, koska alueverkoston kautta kulkee kokonaisvaltaisesti tietoa ja sieltä voi milloin tahansa nousta kiinnostavia fokuksituneita aiheita työstettäväksi. Mikäli seurailijaa kiinnostava fokuksitunut asia nousee verkostossa esille, sekä seurailijat että ydintoimijat pitävät luonnollisena, että tällöin seurailija voi aktivoitua esim. johonkin fokuksituneeseen työryhmätyöhön, pidemmäksi aikaa tai rajatusti.

Eri toimijoilla on erilaisia luontevia rooleja ja toimijat ovat myös tehneet erilaisia, omiin lähtökohtiinsa sopivia valintoja Työelämä 2020 -alueverkostotyöhön osallistumiseksi. Esimerkiksi:

- **ELY-keskuksilla** on luonnollinen rooli Työelämä 2020 -hankkeen alueverkoston vetäjänä, sillä niillä on viranomaisnäkökulmasta ehkä paras mahdollisuus katsoa työelämän kehittämistä kokonaisvaltaisesti. ELY-keskuksissa tehty TYLA- eli Työelämän laatu -työskentely on edistänyt jo aiemmin tietopohjaa (ELY-keskusten sisäistä verkostoa sekä osaamista), jonka pohjalle Työelämä 2020 -alueverkostotyötä nyt rakennetaan. Alueverkostojen koordinoinnin vastuu onkin annettu ELY-keskuksille (ainakin nyt Työelämä 2020 -työn alkuvaiheessa, vaikka jatkossa toki koordinoituvastuuta voidaan antaa muillekin tahoille). Vaikuttaisi siltä, että ELY-keskuksissa on pyritty siihen, että Työelämä 2020 -vetovastuu annetaan sille henkilölle, joka tehtävän haluaa ja jolle tehtävä luonnollisesti kuuluu. Pääosin tässä on onnistuttu, mutta muutamilla alueilla motivoitunutta vetovastuullista on ollut vaikeampi löytää. Monilla alueilla ELY-keskusten sisällä vetovastuuta on jaettu myös isommalle tiimille, parhaimmillaan 4-6 henkilön tiimille, joka esim. valmistelee alueverkostolle asioita.
- **TE-toimistolla** on tärkeä kontaktipinta yrityksiin jatkuvan palvelutoimintansa (yritysneuvonta, yhteishankintakoulutukset, jne.) kautta. Näitä palveluita tehdään tietysti Työelämä 2020 -hankkeesta riippumattakin, mutta tämän työelämäkytköksen

kautta TE-toimistojen mukanaolo Työelämä 2020 -hankkeessa nähdään itsestään selvänä. TE-toimistoille Työelämä 2020 -hankkeen haasteena on se, että hankkeen fokus ja lisäarvo TE-toimistolle on vaikea konkretisoida. Yhtäältä voidaan nähdä, että itse asiassa *kaikki* TE-toimiston asiakaskontaktit ovat jo nyt "työelämän kehittämistä", jolloin Työelämä 2020 -hanke ei tuo näihin kontakteihin lisäarvoa. Esimerkiksi ASKO-seurantajärjestelmän TYLA- eli Työelämän Laatu -merkinnät mainittiin periaatteellisena mahdollisuutena seurata, miten työelämän kehittäminen näkyy yrityskontakteissa, mutta käytännössä TYLA-merkinnän määrittelyä pidettiin niin epämääräisenä/haasteellisenä, ettei sen kautta pystytä hahmottamaan työelämän laadun näkymistä yrityskontakteissa. Toisaalta useissa alueverkostoissa nähdään, että Työelämä 2020 -hanke tuo mukanaan erinomaisen mahdollisuuden täydentää TE-toimistojen kokonaisvaltaista osaamista työelämän asioissa. Tätä kautta voidaan esim. parantaa yritysneuvojen työelämään liittyvää osaamista koulutuksiin tuotavan uuden sisällön kautta. Tämän uuden sisällön toivotaan olevan mahdollisimman konkreettista: työkaluja ja niihin liittyvää rahoitusresurssia, joita voidaan tarjota yrityksille.

- **Tekesillä** on luonteva rooli Työelämä 2020 -alueverkostotyössä. Käytännössä ELY- ja Tekes-työntekijät tekevät ELY:ssä useissa tapauksissa varsin kiinteää yhteistyötä. Joissakin verkostoissa verkostovastaava tekee töitä Tekesille ja ELY:lle yhtäaikaa. Tekes järjestää Liideri-aamukahveja yhteistyössä Työelämä 2020 -hankkeen kanssa ja käytännössä kaikilla alueilla tämä nähtiin tärkeänä käytännön toimintana, josta alueverkostojen on ollut hyvä lähteä liikkeelle.
- **AVI:ssa** on tehty organisaatitasolla virallinen linjaus, että Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoihin osallistutaan. Osalla alueista osallistuminen on konkretisoitunut käytännössäkin siten, että AVI:n edustaja on myös osallistunut yhteisiin tapaamisiin. Joillakin alueilla AVI:n henkilö ei kuitenkaan ole käytännössä osallistunut verkostoon, eikä välttämättä edes tiedä alueverkostosta juurikaan: ”joku on nimennyt minut mukaan alueverkostoon, mutta eipä minuun ole kukaan ollut yhteydessä”. AVI:lla on selkeästi annettavaa alueverkostotyölle (työkaluja, asiantuntemusta, jne.), ja muutamilla alueilla AVI:n työkalujen jakaminen muiden toimijoiden tiedoksi ja käyttöön onkin ollut ensimmäisiä konkreettisia hyötyjä, joita Työelämä 2020 -alueverkostosta on tullut. AVI:n toimijat eivät tunnu näkevän itseään alueverkostojen ydinryhmässä vaan kokevat toimivansa parhaimmillaan alueverkostotyötä tukevinä asiantuntijoina. Tämä johtuu AVI:n erityisestä valvontaroolista, joka poikkeaa kaikista muista toimijoista. AVI:n ja ELY:n välillä voidaan nähdä mahdollisuus luovaan yhteistyöhön yritysten palvelutehtävissä, koska näillä tahoilla on samoja yrityskontakteja, mutta käytännössä yritysten näkökulmasta AVI:n valvontaroolin ja ELY:n kehittämisroolin yhdistäminen samaan "konsultaatioon" nähdään ymmärrettävästi haasteellisenä. AVI:n asiantuntemuksen hyödyntäminen on haasteellista resursoida joissakin alueverkostoissa siksi, että AVI:lla ei ole suoraan 15 alueverkostoon sopivaa alueorganisaatiota; osallisuus ei siis ole täysin alueellista vaan perustuu aluetta laajempaan näkemykseen.
- **Työterveyslaitos** on osaamisensa ja palveluidensa kautta hyvin luonnollinen kumppani Työelämä 2020 -verkostolle. Työterveyslaitoksella on työkaluja, joita alueverkostojen kautta voidaan levittää tehokkaasti. Useilla alueilla nostettiin esille hyvänä esimerkkinä pienyritysten itsearviointityökalu, jota Työterveyslaitos on

aiemmin kehittänyt ja jota nyt työstetään Työelämä 2020 -hankkeen kaikkien alueverkostojen (mahdolliseen) käyttöön. Työterveyslaitoksen koordinoima TYHY-verkosto mainittiin usealla alueella keskeiseksi mahdollistavaksi tekijäksi Työelämä 2020 -hankkeelle: TYHY-verkosto tuo konkretiaa ja suoria yrityskontakteja, joita Työelämä 2020 -hankkeessa myöskin tarvitaan. Työterveyslaitoksen asiantuntijat ovat oman työnsä kautta kiinnostuneita työelämän kehittamisestä laajasti ja kokevat verkoston tuovan lisänäkemystä sekä paljon kaivattua kontaktipintaa erityisesti PK-yrityksiin. Työterveyslaitoksen osallistumisen keskeisenä haasteena ovat resurssit: Työterveyslaitoksen organisaatiomuutokset ja YT-neuvottelut näkyvät suoraan alueverkostojen työskentelyssä siten, että Työterveyslaitoksen edustajat ovat monilla alueilla vaihtuneet usein ("sieltä on tullut neljään tapaamiseemme joka kerta eri henkilö") ja joillakin osallistujilla on ollut henkilötasolla epävarmuutta oman osallistumisensa jatkuvuudesta. Työterveyslaitoksen asiantuntemuksen hyödyntäminen on haasteellista resursoida joissakin alueverkostoissa myös siksi, että Työterveyslaitoksella ei ole suoraan 15 alueverkostoon sopivaa alueorganisaatiota; osallisuus ei siis ole täysin alueellista vaan perustuu aluetta laajempaan näkemykseen.

- **Yritysjärjestöjen (Yrittäjät, Kauppakamari)** rooli alueverkostoissa on keskeinen. Molemmilla organisaatioilla on Työelämä 2020 -hankkeelle tärkeät kontaktit alueen yrityksiin ja ne myös mahdollistavat sekä viestinnän yrityksille että yritysten suoran palautteen keräämisen. Molemmat organisaatiot ovat toisaalta pieniä ja toimivat niukoilla resursseilla, joten Työelämä 2020 -hankkeen täytyy tarjota näille organisaatioille tehokkaasti hyötyjä, jotta niissä koetaan mahdolliseksi käyttää aikaa aluetason yhteistyöhön. Suurimmassa osassa alueita Yrittäjien ja/tai Kauppakamarin osallistuminen on kohtuullisen hyvää huolimatta niukoista resursseista. Muutamalla alueella Yrittäjien edustaja on myös Työelämä 2020 -alueverkoston puheenjohtaja, mikä on selkeästi vahvistanut verkoston "yrityskeskeisyyttä" näillä alueilla. Muutamalla alueella yritysjärjestöjen edustus on jäänyt käytännössä kokonaan pois, vaikka ovat nimenä mukana; näillä alueilla Yrittäjien ja/tai Kauppakamarin edustaja ei ole kokenut verkostoa hyödylliseksi ("ei ole konkreettinen, on liian kaukana yritysten arjesta"; "yrittäjien edustaja on lähinnä roikkunut sähköpostilistalla"). Kaikissa alueverkostoissa Yrittäjien ja Kauppakamarin rooli joka tapauksessa koetaan tärkeäksi. Viime kädessä yrittäjäjärjestöjen edustajan rooli Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyössä määräytyy edustajana toimivan henkilön oman kiinnostuksen mukaisesti.
- **Maakuntaliitto** voi tukea alueverkostoa ehkä parhaiten viemällä työelämän kehittämisen tavoitteet maakuntastrategiaan asti. Tämä tuo Työelämä 2020 -yhteistyölle legitimiyyttä ja jatkuvuuden tunnetta. Usealla alueella maakuntastrategiaan vaikuttaminen onkin otettu keskeiseksi tavoitteeksi. Liitto toimii myös viestintäkanavana alueen kuntiin. Maakuntaliitto voi lisäksi kanavoida rahoitusta työelämän kehittämishankkeisiin. Haasteena voi olla, että maakuntatason strategia ja viestintä voivat jäädä kuntatasolla toimeenpanematta, sillä toimeenpano on kiinni kunnista eivätkä kunnat ole suoraan mukana Työelämä 2020 -alueverkostoissa kuin muutamassa alueverkostossa.
- **Alueiden kehitysyhtiöt** ovat mukana alueverkostoissa eriasteisilla kiinnostuksen ja aktiivisuuden tasoilla. Aktiivisuuden taso tuntuisi riippuvan erityisesti siitä, onko

kehitysyhtiöstä löytynyt henkilöä, jota työelämän kehittäminen Työelämä 2020 -hankkeen kautta kiinnostaa. Monilla alueilla näin on tapahtunut ja kehitysyhtiöt ovat hyvin mukana alueverkostotyössä.

- **Oppilaitokset** nähdään monilla alueilla tärkeinä, jopa keskeisinä, toimijoina työelämän kehittämiseksi. Oppilaitokset tarjoavat työelämään liittyvää koulutusta ja ne myös ideoivat, hallinnoivat ja toteuttavat tärkeitä laajoja hankkeita yritysten ja muiden tahojen kanssa. Oppilaitoksilla on myös omasta toiminnasta nousevaa, eli Työelämä 2020 -alueverkostosta riippumatonta kehittämisaktiivisuutta, mikä kantaa myös Työelämä 2020 -hanketta, jos tälle annetaan tilaa. Oppilaitosten rooli Työelämä 2020 -hankkeessa on kuitenkin vielä avoin; osa alueista on jo ottanut oppilaitokset mukaan, mutta osa alueista odottaa niiden osalta valtakunnallista linjausta.
- **Työmarkkinajärjestöjen** osallistuminen Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyöhön on alueilla erilaista. Muutamalla alueella osallistuminen on ollut vahvaa ja pitkäaikaista, muutamalla alueella työmarkkinajärjestöt eivät ole lainkaan mukana, mutta useimmilla alueilla työmarkkinajärjestöt ovat mukana samalla tavalla kuin muutkin alueelliset toimijat. Koska työmarkkinajärjestöt ovat mukana Työelämä 2020 -hankkeessa, edustuksellista jäsenyyttä korostavissa alueverkostoissa työmarkkinajärjestöjen mukana oloa pidetään itsestään selvänä. Sen sijaan joissakin (mutta ei kaikissa) omaehtoista ja vapaaehtoista jäsenyyttä korostavissa alueverkostoissa ammattijärjestöjen mukaan tuleminen – erityisesti jos tämä tapahtuu valtakunnallisella määräyksellä ohi alueiden oman verkostotyön – nähdään myös riskinä. Keskustelun pelätään ajautuvan kohti ”poliittista peliä”, jossa omaa etua ajetaan enemmän kuin yhteistä näkemystä, mikä vaarantaa tehokkaasti luottamuskeskeistä avointa dialogia. Tämän selvityksen haastattelujen perusteella kuitenkin vaikuttaisi siltä, että niillä alueilla, joilla työmarkkinajärjestöt ovat mukana, oman edun ajaminen ohitse yhteisen edun ei ole noussut haasteeksi. Työmarkkinatoimijat ovat tämän selvityksen perusteella osallistuneet alueilla keskusteluun samalla tavalla avoimesti ja ”yhteinen etu edellä” kuin muutkin toimijat.

Yhteenveto: Eri toimijoilla on erilaiset luonnolliset roolit alueverkostoissa. Jotkut toimijat tulevat mukaan luonnollisemmin alueen ”ydinryhmään”, kun taas toisille riittää tiedonsaajan, seuraajan ja/tai tiedonvälittäjän rooli. Julkisen sektorin toimijoiden roolina on parhaimmillaan ja luonnollisesti yhteen kokoajan ja kokonaisuuden hahmottajan rooli, kun taas esimerkiksi yritysjärjestöillä, työmarkkinajärjestöillä ja oppilaitoksilla on luonteva rooli kohderyhmän tarpeiden ymmärryksessä ja ratkaisujen kehittämisessä. Haasteena on löytää alueverkostolle sellaiset tavoitteet ja toimintatavat, että toimijat kokevat osallistumisen luonnostaan motivoivaksi.

3.3.10 Yritysten näkökulma alueverkostoissa

Yritysten näkökulmaa alueverkostojen kohderyhmänä pidetään kaikilla alueilla keskeisenä. Yhteydet yrityksiin pyritään varmistamaan eri tavoin ja kaikkia mahdollisia kanavia hyödyntäen. Tiedostetaan, että yrityksille on saatava aikaiseksi mahdollisimman konkreettisia hyötyjä ja työkaluja, jotta niiden kiinnostus heräisi. Käytännössä yritysten

tavoittamista pidetään erittäin haasteellisena, eikä millään alueella ole vielä löytynyt tähän ”viisasten kiveä”.

Yritysrajapinnassa työskentelee moninainen verkosto toimijoita (Yrittäjäjärjestöt, TE-toimiston yritysneuvojat, AVI:t, oppilaitokset, jne.). Oleellista on, että tämä moniammatillinen ”tiimi” kehittyy työskentelyssään siten, että yrityksille tarjotaan asiantuntemusta ja palveluita yhdessä eikä erikseen. Tämä ymmärretään hyvin ja Työelämä 2020 -alueverkostotyö voi tarjota tähän hyvin välineitä (esim. alueellinen palvelukartta).

Yritysjärjestöjen ottaminen mukaan alueverkoston ydintiimiin ja/tai puheenjohtajaksi vaikuttaisi olevan tehokas keino saada yritysten näkökulma verkostotyön keskiöön. Eri näkemyksiä löytyy siitä, pitäisikö yksittäisten yritysten olla mukana verkostossa myös *suoraan* vai ei. Jotkut alueet haluaisivat pitää verkoston avoimena myös yksityisille ammatinharjoittajille, joilla on käytännön näkemystä työelämän kehittämisestä esimerkiksi konsultteina. Jotkut alueet haluaisivat puolestaan suurten, keskisuurten ja/tai pienten yritysten toimitus- tai henkilöstöjohtajia mukaan verkostoon tuomaan asiakasyritysten ääntä; ei kuitenkaan yksittäisen yrityksen edustajana vaan laajemman yritysasiakasäänen edustajana. Näin ei oltaisi vain virkamiesten, järjestöjen ja kehittämisorganisaatioiden näkemysten varassa.

Ymmärretään kuitenkin, että ammatinharjoittajien ja yritysten suora ääni ei ole demokraattinen ja kattava ääni; tämän varmistamiseksi on ehdotettu esimerkiksi yrityspaneelin hyödyntämistä. Usealla alueella nähdään, että Yrittäjien ja Kauppakamarin sekä myös TE-toimiston yritysasiakaskontaktien kautta saatava yritysten ääni on kyllä riittävä, mutta tätä ei vielä vain hyödynnetä riittävästi yhdessä. Yritysjärjestöjen ja TE-toimiston kontaktien kautta tulevaa yritysten ääntä pidetään monilla alueilla riittävänä, koska verkoston tarkoitus ei ole vastata yksittäisten yritysten haasteisiin, vaan tarkoitus on auttaa alueverkoston toimijoita (Yrittäjiä, Kauppakamaria, TE-toimistoa, ammattijärjestöjä, jne.) palvelemaan yrityksiä paremmin yhteisesti koordinoituna kokonaisuutena.

Yhteenveto: Yritysten näkökulma on Työelämä 2020 -hankkeelle keskeinen. Yritysrajapinnasta saatavan tiedon koontia ja yrityksille tarjottavan palvelukokonaisuuden kehittämistä on tärkeä systematisoida kaikissa alueverkostoissa. Keskustelu yritysten mukanaolosta ja yritysnaökökulman vahvistamisesta varmasti jatkuu kaikissa alueverkostoissa – ja tätä keskustelua on myös syytä käydä jatkuvasti. On tärkeää ylläpitää dynaamista ja yrityksiä herkästi kuuntelevaa keskusteluprosessia, jossa itse prosessin kehittäminen voi olla jopa tärkeämpää kuin ns. lopputulemaan pääseminen.

3.3.11 Tunteminen

Toimijoiden keskinäinen tunteminen vaihtelee merkittävästi sekä organisaatio- että henkilötasolla. Kyselytutkimuksen perusteella alueen toimijat eivät tunteneet toisiaan kovinkaan vahvasti entuudestaan (kaikkien vastausten keskiarvo 3,01), vaikkakin hankkeen aloituksen jälkeen keskinäinen tunteminen on hieman kehittynyt (ka 3,30), eli verkostotyö on jo yhdistänyt uusia toimijoita toisiinsa. Vastaajat kokivat alueverkostoissa olevan kohtuullisen hyvin mahdollisuuksia tutustua toisiin alueverkoston jäseniin (ka 3,57).

Keskinäisen tuntemiseen liittyy kyselytutkimuksen suurimmat keskihajonnat; toisin sanoen tuntemisen osalta vastaukset olivat muihin kyselyvastauksiin verrattuna eniten hajallaan. Vastaajista 67 (48 %) tunsi muut alueverkoston jäsenet entuudestaan hyvin tai jokseenkin

hyvin, kun taas 61 (44 %) tunsi huonosti ja jokseenkin huonosti (n = 140, keskihajonta 1,29). Vastaushetken tuntemisen osalta keskihajonta pysyi käytännössä samana, vaikka tuntemisen keskiarvo kehittyikin: 82 (57 %) tunsi muut alueverkoston jäsenet vastaushetkellä hyvin tai jokseenkin hyvin, kun taas 51 (35 %) tunsi muut alueverkoston jäsenet vastaushetkellä huonosti tai jokseenkin huonosti (n = 144, keskihajonta 1,28).

Pienempien alueverkostojen alueilla samat henkilöt toimivat useissa eri hankkeissa ja verkostoissa yhdessä, jolloin toimijat tuntevat toisensa hyvin; vaikka yhteistyön aiheet vaihtuvat, henkilöt pysyvät samoina. Näillä alueilla tunnetaan toiset hyvin ja verkostotyötä tehdään paikallisen aiemmin syntyneen verkostoitumiskulttuurin pohjalta. Tunnetaan joskus jopa niin hyvin, että iloisesti halataan ja kysellään lasten ja perheidenkin kuulumiset. Haasteena näillä alueilla voi olla se, että Työelämä 2020 -alueverkostotyöhön on lähdetty vanhalla pohjalta, jolloin uudistumisen mahdollisuus jää huomaamatta. Voi käydä myös niin, että tunnetaan henkilötasolla, mutta ei varsinaisesti tunneta toisen taustaorganisaation tavoitteita ja palvelutarjontaa laajemmin.

Isommilla paikkakunnilla tunnetaan toisten organisaatiot pääpiirteissään, mutta henkilötasolla ei tunneta toisia niin hyvin. Jotkut organisaatiot tai henkilöt saatetaan "tietää", mutta ei "tuntea". Toisten organisaatioiden tiedetään olevan olemassa, mutta käytännössä ei tunneta kovin hyvin toisten organisaatioiden tavoitteita ja palveluita. Verkostot ovat usein löyhempiä ja Työelämä 2020 -alueverkostotyön alkaessa näissä verkostoissa on täytynyt erikseen panostaa keskinäisen tuntemisen lisäämiseen. Isommilla alueilla on suurempi mahdollisuus lähteä rakentamaan yhteistyöstä puhtaammalta pöydältä kuin pienillä paikkakunnilla.

Kaikilla alueilla, niin pienillä kuin isoillakin tunteminen vaihtelee: osa toimijoista aina tuntee toisensa etukäteen, mutta Työelämä 2020 -verkoston myötä käytännössä kaikilla alueilla, joissa tapaamisia on järjestetty, on tullut mukaan uusiakin toimijoita, joita ei tunneta. Useilla alueilla lähes jokaiseen tapaamiseen tulee uusia henkilöitä joko jonkin organisaation henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi tai uusien organisaatioiden tullessa mukaan verkostoon. Suurimmalla osalla alueverkostoista löytyy jokin ydinporukka, joka tuntee entuudestaan toisensa ja joiden varassa verkostotyöhön on lähdetty.

Osassa alueista korostetaan henkilökohtaisen tason tuntemista, eikä pelkästään organisaatiotason tuntemista nähdä verkostotyölle riittävänä: ”on tunnettava koko ihminen, niin tiedetään mitä voidaan toisilta oppia, opitaan luottamaan ja voidaan toimia oikeasti avoimemmin”. Tämä korostuu niillä alueilla, joissa verkoston jäsenyyden koetaan perustuvan ensisijaisesti toimijoiden omaan ja vapaaseen halukkuuteen. Organisaatiotason (palvelujen, tavoitteiden, strategioiden) tuntemista korostetaan enemmän niillä alueilla, joissa verkostotyössä painotetaan edustuksellisuutta. Paras yhdistelmä vaikuttaisi syntyvän niillä alueilla, joilla on alettu tietoisesti edistämään sekä organisaatio- että henkilötason tuntemista. Organisaatiotason tunteminen on edellytys Työelämä 2020 -verkostotyön laajalle vaikuttavuudelle, mutta henkilötason tuntemista tarvitaan kunkin osallistujan todellisen osallistumismotivaation herättämiseen.

Tuntemisen lisäämistä hidastaa kaikilla alueilla kaikkien niukkuus aikaresursseista: jos vain osa ihmisistä pääsee paikalle, koskaan ei tutustuta kunnolla koko porukalla. Muutamilla alueilla on pystytty kokoamaan kaikki toimijat koolle samanaikaisesti säännöllisiin tapaamisiin, mutta useimmilla alueilla on ollut vaikeuksia saada toimijat paikalle yhtäaikaaisesti. Hyvin alkuun päässeissä verkostoissa on lähdetty alusta asti systemaattisesti tutustumaan toisten palvelutarjontaan, esimerkiksi työstämällä yhteistä palvelukarttaa,

tekemällä säännöllisesti esittäytymiskierros uusien henkilöiden tullessa mukaan ja kierrättämällä kokouksia eri toimijoiden luona.

Yhteenveto: Keskinäinen tunteminen on keskeinen osa verkostotyötä. Tunteminen on lähtenyt kehittymään alueverkostoissa kohtuullisen hyvin. Sellaisiin toimintatapoihin, joilla tuntemista lisätään systemaattisesti (esimerkiksi kiertävät vierailut toisten toimijoiden luona, esittely- ja kuulumiskierrokset tapaamisissa, systemaattinen uusien toimijoiden perehdyttäminen) tulee jatkossakin kiinnittää huomiota. Luottamuksen sekä osallistujien sisäisen motivaation herättämiseksi voi olla hyödyllistä lisätä tuntemista paitsi organisaatio- myös henkilötasolla.

3.3.12 Sitoutuminen

Työelämän kehittäminen nähdään periaatteessa tärkeänä kaikilla alueilla. Tämän yleisen tavoitteen tekemiseen on sitoutumishalua – tämä on kaikkien työtä, enemmän tai vähemmän. Työelämä 2020 -hankkeeseen ja sen alueverkostotyön sitoutuminen konkreettisemmin on kuitenkin monisyisempää. Käytännössä sitoutuminen on kaikilla alueilla haasteellista aikaresurssien puitteissa. Kyselytutkimuksen perusteella sitoutuminen on kohtuullisella tasolla (sitoutuminen -summamuuttujan keskiarvo 3,38).

Useimmilla alueilla sitoutumiseen käytännössäkin on halua, sillä sekä työelämän kehittäminen että siihen liittyvä verkostotyö nähdään tarpeelliseksi ja niihin halutaan panostaa *niin hyvin kuin resurssit antavat myöden* (11). Kyselytutkimuksen perusteella toimijat kokevat olevansa vahvasti osavastuussa alueverkoston toiminnan kehittämisestä (ka 4,28).

Sitoutumishalua on siis varsin paljon, mutta sen kanavoituminen käytäntöön on ollut haasteellisempaa. Kyselytutkimuksen perusteella alueverkostoon osallistuminen ei kuulu tärkeimpiin työtehtäviin (ka 2,66; keskihajonta 1,19). Alueverkostolle tehdyistä lupauksista on pidetty kiinni kuitenkin kohtuullisen hyvin (omien lupausten pitämisen ka 3,64 ja kokemus toisten jäsenten lupausten pitämisestä ka 3,57). Iso osa toimijoista kokisi alueverkostosta pois jättäytymisen suhteellisen helpoksi (ka 3,01; ”samaa mieltä” 17 vastaajaa, ”jokseenkin samaa mieltä” 27 vastaajaa ja ”ei samaa eikä eri mieltä” 36 vastaajaa, n = 125).

Sitoutumista on edistänyt joillakin alueilla yhteistyölupauksen ja tavoitteiden konkretisointi yhdessä, mikä on kuitenkin käytännössä kaikilla alueilla vielä enemmän tai vähemmän kesken. Sitoutumista edistää ja mahdollistaa muutamalla alueella suhteellisen hyvin toteutettu sisäinen viestintä ja ennakoiva koordinointi, jolloin verkoston jäsenet tietävät paremmin missä mennään, mitä heiltä odotetaan ja milloin kokoontumiset ovat odotettavissa. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että toimijoiden sitoutuminen noteerataan ja sille osoitetaan arvostusta. Kyselytutkimuksen perusteella jäsenet kokevat suhteellisen positiivisesti, että muuta ovat suhteellisen aidosti läsnä tapaamisissa eikä ”vain paikalla” (väittämän ”alueverkoston jäsenet ovat yhteisissä tapaamisissa ’vain paikalla’, mutta eivät ’läsnä’” keskiarvo on suhteellisen alhainen eli 2,39).

Muutamalla alueella verkostoituminen koetaan ylhäältä alas pakotetuksi, mikä ei ole tukenut toimijoiden sisäistä motivaatiota, ja seurauksena resursseja hankkeeseen ja alueverkostotyöhön on panostettu suhteellisen passiivisesti (4). Tämä ei tarkoita, etteikö työelämän asioita muuten kehitettäisi tai vietäisi näillä alueilla eteenpäin, mutta kertoo

kuitenkin siitä, että sitoutuminen työelämän kehittämiseen nimenomaan Työelämä 2020 -hankkeen määrittelemällä tavalla ei ole sitouttanut. Kiinnostavasti näillä samoilla alueilla usein toivotaan, että ylhäältä annettaisiin tarkemmat raamit ja ohjeistus, mihin oikeastaan pitäisi sitoutua, kun kerran halutaan, että sitoudutaan. Tämän näennäisen ristiriidan voi tulkita sitä kautta, että toimijoiden aikaresurssit ovat niukat, jolloin ei haluta sitoutua epämääräiseltä tuntuvaan ”alueverkostotyöhön”, mutta voitaisiin sitoutua tarkemmin määriteltyihin ”työelämän työkalujen tarjoamiseen alueen yrityksille ja verkostoille, mikäli tähän työhön osoitetaan myös asianmukaisesti resurssit”.

Viime kädessä ymmärretään hyvin, että aikaresurssien kohdistaminen verkostoitumiseen on jokaisen toimijan oma priorisointikysymys. Priorisointi on sekä henkilö- että organisaatiotason tehtävä. Joissakin tapauksissa oma organisaatio on paperilla sitoutunut, mutta käytännössä ei anneta kohdistaa työaikaa verkostotyöhön. Joissakin tapauksissa organisaatio sinänsä on mahdollistanut sitoutumisen aikaresurssinkin puitteissa, mutta henkilökohtainen priorisointi ei onnistu (johtuen motivaatiosta tai priorisointiosaamisen puutteesta). Monille (sekä virkamiehille että muille kumppaneille) työelämän kehittäminen on henkilökohtaisesti tärkeä asia tai jopa elämäntehtävä, mikä lisää henkilökohtaista sitoutumista. Joillakin alueilla on jopa lähdetty siitä, että alueverkostoon ei haluta sellaisia jäseniä, joilla ei ole henkilökohtaista sitoutumista verkostotyöhön, sillä muutoin verkostosta puuttuu tarvittua ”joviaalia” sitoutumista.

Sitoutuminen on erilaista eri toimijoilla senkin mukaisesti, että joillakin toimijoilla strategiset intressit työelämän kehittämiseen alueellisesti ovat luonnollisesti vahvemmat kuin toisilla. Tämän mukaisesti monille, mutta ei kaikille, alueille on syntynyt ydintoimijoiden sitoutuneempi rinki ja ”seurailijoiden” vähemmän sitoutunut rinki. Kyselytutkimuksen perusteella alueverkoston toiminnan jatkuvuuden koetaankin olevan riippuvainen muutamista henkilöistä (ka 3,93). Tätä pidetään luonnollisena johtuen toimijoiden erilaisista tavoitteista ja rooleista.

On myös joitakin alueellisia toimijoita, jotka ovat ”ilmoittautuneet kiinnostuksensa osallistua”, mutta käytännössä tämä kiinnostus ei sitten kuitenkaan ole kanavoitunut paikan päälle saapumiseen. Joissakin tapauksissa sitoutuminen palaverihin osallistumiseen puolestaan on hyvää, mutta palaverien välissä ei tapahdu mitään: ”varttia ennen kokousta katsotaan, että mitä viimeksi puhuttiinkaan ja luvattiinkaan”. Kyselytutkimuksen perusteella toimijat eivät ole kovinkaan aktiivisesti yhteydessä toisiinsa kokousten välillä (väittämän ”olen yhteydessä alueverkoston jäseniin kokousten välillä” keskiarvo on 2,90).

Muutamalla alueella alueverkostoon kuuluu henkilö tai useampia henkilöitä, jotka ovat tai ovat olleet mukana valtakunnallisessa Työelämä 2020 -hankkeen valmistelussa tai sen valmisteluryhmässä tai sihteeristössä. Nämä henkilöt ovat selkeästi sitoutuneita ja ovat omalla ennakoivalla viestinnällään alueille herättäneet alueverkostojen kiinnostusta sekä lisänneet ymmärrystä Työelämä 2020 -hankkeesta. Alueverkostojen osallisuudelle ja sitä kautta sitoutumiselle voisi tehdä hyvää, mikäli jokaisesta alueverkostosta olisi vapaaehtoinen osallistuja mukana myös valtakunnallisen hankkeen valmistelu- ja ohjausrakenteissa.

Iso haaste henkilötason sitoutumisessa tuntuisi olevan se, kaikkien osallistujien taustaorganisaatiot eivät ole mahdollistaneet ajankäyttöä verkostotyöhön konkreettisesti, vaikka osallistuja itse olisikin motivoitunut. Aikaresurssin ohjaaminen riippuu ymmärrettävästi siitä, kuinka tärkeänä taustaorganisaatio pitää työelämän kehittämistä niin laajalla tavoitteella kuin Työelämä 2020 -hankkeessa pyritään. Erityisesti luottamushenkilöt (AKAVA:n, STTK:n, jne.), joiden päivätyö on muuta kuin tätä luottamustyötä, ovat välillä

puun ja kuoren välissä: henkilötasolla on halua sitoutua, mutta varsinainen työnantaja ei anna resursseja; tästäkin on poikkeuksia ja joissakin tapauksissa työnantaja on mahdollistanut riittävät resurssit myös luottamushenkilöiden osallistumiseen.

Erityisesti julkisen sektorin organisaatioita ja virkamiehiä sitouttaa työelämä-teeman ja Työelämä 2020 -hankkeen näkyminen hallitusohjelmassa sekä se, että hanketta ohjataan ”ministeriöstä” (mikä ei tarkkaan ottaen pidä paikkaansa, sillä hanketta ohjataan monitoimijaisesti ja hanke on sijoitettu ministeriöön vain hallinnollisesti). Virkamiesten oman organisaation (esim. ELY, AVI) konkreettista tulosvastuuta ja resurssiohjausta pidetään tärkeänä, jotta henkilökohtainen sitoutuminen voi näkyä myös konkreettisesti. Monessa ELY:ssä verkostovastaava kokee, että vastuuta verkostotyöhön on annettu, mutta käytännössä tätä ei ole mahdollistettu antamalla riittävästi aikaresursseja koordinoituihin tai tukemalla ajankäyttöä tuloseurannalla samalla intensiteetillä, kuin muuta työtä seurataan.

Avaintekijä verkostojen sitoutumisen kehittymiselle on näkymä siitä, kuinka jatkuva (tai jatkumaton) Työelämä 2020 -verkostotyö tulee olemaan. Sitoutuminen jää heikommaksi, jos saadaan signaaleja siitä, että jatkuvuus yli hallituskausien on vaarassa. Hankkeen nimen vaihtumista ei nähdä ongelmallisena, jos näin kävisi, mutta riskinä on panostuksen hiipuminen jos koettaisiin, että resurssipanostus teemaan tulee vähenemään.

Toisaalta nähdään, että työelämän kehittämistä on tehty aiemminkin ja tullaan myös tekemään ilman Työelämä 2020 -hanketta. Samalla koetaan, että ilman hanketta verkostotyötä ei tehtäisi sillä intensiteetillä, kun nyt on lähdetty tekemään. Kiinnostava paradoksi on siinäkin, että vaikka hankkeelta odotetaan jatkuvuutta, niin samalla pidetään hyvänä, että hankkeella on olemassa fokusointia ja sitoutumisen tehostamista edistävä aikaraja (”määräaikaisuus näkyy kaksinkertaisesti jo hankkeen nimessä”). Toisaalta pelätään, että mahdollisesti määräaikaiseksi leimattava toiminta alkaa näyttää vain ”hankkeelta kaikkien hankkeiden joukossa”, mikä jälleen voi vähentää sitoutumista.

Yhteenveto: Alueverkostoista löytyy sitoutumishalua työelämän kehittämiseen. Tämän sitoutumishalukkuuden kääntäminen sitoutumiseksi käytännössä vaatii jatkossa resurssien parempaa priorisointia kehittämistyöhön, tavoitteiden ja toiminnan konkretisointia kunkin toimijan (paitsi organisaatio-, myös henkilötason) näkökulmaan sopivaksi sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamista yli hallituskausien.

3.3.13 Luottamus, avoimuus ja dialogi

Käytännössä kaikissa alueverkostoissa toimijoiden välillä vaikuttaisi olevan vähintään normaalin perusluottamuksen taso, huolimatta siitä onko alueverkostotyö edennyt vahvasti vai ei. Kyselytutkimuksessa luottamusta kuvaavan summamuuttujan keskiarvo on kohtuullisen hyvä (ka 3,63). Tämä liittyy erityisesti siihen, että asiantuntijat luottavat lähtökohtaisesti toisiin asiantuntijoihin. Toinen luottamukseen positiivisesti vaikuttava tekijä on se, että verkoston tavoite on laaja: on helppo jakaa yhteisesti ”työelämän kehittämisen” tavoite, sillä siihen ei liity lähtökohtaisesti syviä intressiristiriitoja (ei mennä esim. liikesalaisuuksiin).

Yleisesti ottaen on selvää, että näin lyhyessä ajassa uusien toimijoiden välillä ei ehdi syntyä syvällistä luottamusta, vaan tähän tarvitaan pitkäjänteistä yhteistyötä ja keskinäisen tuntemisen lisäämistä. Tämä prosessi on useimmissa alueverkostoissa kesken. Niillä alueilla,

joilla verkostotyö on alkanut muutoinkin edistyä, on nähtävissä vähintäänkin ns. ydintoimijoiden välillä myös pikku hiljaa syvenevää luottamusta, kun toimijat alkavat oppia tuntemaan toisiaan. Vain parilla alueella toimijat korostivat keskinäisen luottamuksen olevan poikkeuksellisen vahvaa niin, että verkostossa on poikkeuksellisen avointa ja innostavaa olla mukana verrattuna toimijoiden muihin kokemuksiin vastaavista verkostoista.

Kyselytutkimuksen perusteella tiedon koetaan liikkuvan keskimääräisen avoimesti (summamuuttujan keskiarvo 2,98). Käytännössä kaikilla alueilla verkoston jäsenet kokevat, että kokouksissa saa – *halutessaan* – äänensä esille, olettaen että aikaa tapaamiselle on ylipäänsä löytynyt. Koetaan, että omat mielipiteet voi tuoda vapaasti esille. Tämän avoimuuden testaamiseen ei kuitenkaan ole kaikilla alueilla ollut käytännössä tilaisuuksia, sillä tapaamisia, joissa kunnan keskustelua olisi voinut syntyä, on ollut liian vähän. Ainakin yhdellä alueella haasteeksi koettiin, että mahdollisuus avoimuuteen ja sanottavaakin olisi, mutta "ei viitsi sanoa", kun asiaa, alueverkostoa tai hanketta ei koeta riittävän tärkeäksi tai legitimiiksi. Tällöin avoimuutta estää käytännössä vähäinen sitoutumisaste eikä luottamuksen puute.

Jotkut verkostovastaavat ovat pyrkineet tietoisesti jättämään tilaa muille ja luoda rentoa ilmapiiriä keskusteluihin niin, että keskustelu olisi mahdollisimman avointa. Jotkut verkostovastaavat osaavat hyödyntää avoimuutta lisääviä fasilitointivälineitä käytännössä paremmin kuin toiset, mikä näkyy eri verkostoissa. Onneksi suurimmassa osassa verkostoja osataan hyödyntää avoimuutta lisääviä työtapoja, kuten työpajoja, ryhmätöitä ja avoimia keskusteluja, joita on hyödynnetty esimerkiksi yhteistyölupausten tekemisessä. Erityisesti niissä verkostoissa joissa tunnetaan henkilötasolla jo hyvin, keskustelu on hyvin vapautunutta ja toisten näkemyksiä kommentoidaan tarvittaessa kriittisestikin.

Vaikka alueverkostoissa dialogisuus näyttäytyy tässä selvityksessä kyselytutkimuksen ja haastatteluaineiston perusteella olevan kohtuullisen avointa, tämä voi johtua siitäkin, että verkostotyö on vielä alussa ja keskustelussa on voitu pysyä aika yleisten tavoitteiden ja keskustelujen tasolla. Aito dialogi, jossa kuunnellaan ja puhutaan myös kipeistä asioista, voi olla vielä edessä; dialogin avoimuus tulee tosiasiallisesti haastettua vasta kun kohdataan ongelmia. Alueverkostoissa olisikin tärkeää jo nyt valmistautua siihen hetkeen, kun verkostossa kohdataan ensimmäisen kerran todellisia ristiriitoja. Onko luottamus kunnossa siten, että eteen tulevat vaikeudet voidaan kohdata aidosti yhdessä? Mitkä ovat keskustelun ja fasilitoinnin välineet ristiriitatilanteita varten – ja kenellä on hallussaan taito hyödyntää niitä sitten, kun tarve tulee?

Yhteenveto: Alueverkostoissa on hyvä keskinäisen perusluottamuksen taso – asiantuntijat luottavat lähtökohtaisesti toisiinsa. Luottamusta edistää myös Työelämä 2020 -hankkeen riittävän abstrakti tavoite, joka ei tuota kilpailuasetelmaa toimijoiden välillä. Jatkossa luottamusta testaavia ristiriitoja on todennäköisesti edessä, kun toiminta alkaa konkretisoitua ja mahdolliset (tai jopa todennäköiset) intressiristiriidat nousevat esille. Luottamusta edistävää dialogia ja sen fasilitointia on tärkeä harjoitella alueverkostoissa ennakoivasti ennen kuin mahdollisiin ristiriitoihin tullaan törmäämään.

3.3.14 Oppiminen alueverkostossa ja toisilta alueverkostoilta

Verkostotyössä on neljä keskeistä osa-aluetta, joita iteratiivisesti kehittämällä verkostotyö edistyy ja vahvistuu: edellytykset, toimivuus, oppiminen ja vaikuttavuus (ks. kuva

”Verkostotyön yleinen viitekehys” luvusta 2.1). Työelämä 2020 -hankkeen verkostotyö on vasta alussa, ja pääpaino on ymmärrettävästi ollut verkostotyön edellytysten kehittämisessä, tehokkaan toimivuuden hakemisessa sekä halutun vaikuttavuuden miettimisessä. Vaikuttavuutta konkreettisesti ei ole vielä ehditty saavuttaa, eikä ”oppimisen oppimiseen” ole koettu tarpeelliseksi käyttää vielä aikaa.

Käytännössä kaikki ne verkostot, jotka ovat aloittaneet toimintansa, kokevat että verkostosta on jo opittu jotain ja että niiden kautta on mahdollista oppia jatkossakin. Lomakevastausten perusteella alueverkostotyöstä saatua oppimista ei kuitenkaan koeta vahvaksi vaan pikemminkin keskimääräiseksi (ka 3,15).

Toiminnan seuranta ja arviointia tulisi vielä kehittää (kyselytutkimuksen kaikkien vastausten keskiarvo 3,06). Joillakin alueilla myös seurataan jo nyt systemaattisesti, miten alueverkosto on edennyt kohti tavoitteitaan ja tätä kautta verkosto oppii suuntaamaan toimintaansa.

Alueverkostoissa kokeillaan kohtuullisesti uusia toimintatapoja (ka 3,23). Erityisen lupaavaa on, että toiminta koetaan suhteellisen vahvasti ennakoluulottomaksi (ka 3,66). Esimerkiksi yhteistyölupauksia luotaessa sekä verkoston muissakin keskusteluissa on hyödynnetty yhteistä oppimista edistäviä toimintatapoja, kuten työpajoja ja ryhmätöitä. Osa verkostoista on myös tietoisesti asettanut keskinäiseen oppimiseen tavoitteita tai yhteistyölupauksia (esimerkiksi tavoite omasta oppimisesta sen lisäksi, että kehitetään uusia palveluita joillekin kohderyhmille). Toimijat kuuntelevat ennakoluulottomasti toisiaan eivätkä merkittävästi epäile omaavansa todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa alueen työelämään.

Alueverkostoissa myös tiedostetaan, että hyvissä verkostoissa tulee operatiivisen edistymisen lisäksi löytää aikaa ”filosofointiin” yhdessä, rauhallisessa paikassa ja ajan kanssa, mutta tämä koetaan resurssipaineissa vaikeaksi ja vain muutama verkosto on tähän käytännössä pystynyt. Muutama verkosto on panostanut resursseja rentojen, rauhallisten ja arvokkaiden ympäristöjen kuten laivaseminaarien hyödyntämiseen oppimisen tueksi.

Käytännössä kaikilla alueilla koetaan halua ja jopa intoa oppimiseen *sinänsä*. Monet alueet ovat esimerkiksi heti alusta asti lähteneet hakemaan oppia muilta alueilta. Esimerkiksi yhteistyölupauksiin on haettu muilta vinkkejä ja ”alueellisen palvelukartan” tekemiseen on haettu esimerkkiä niiltä alueilta, joissa on kuultu tapahtuvan jotain hyvää. Noin puolet alueverkostoista mainitsi kaipaavansa Työelämä 2020 -hankkeelta keskinäiseen oppimiseen tukea, koulutusta, ohjeistuksia ja fasilitointia. Erityisesti vertaisoppimista muilta alueverkostoilta toivotaan: koetaan tarve joko valtakunnallisille tai sitten useita alueverkostoja yhteen kokoaville tilaisuuksille, joissa tuotaisiin esille hyviä alueellisia verkostotyön ja työelämän kehittämisen käytäntöjä. Oppimishalun ja -innon kanavoitumista onnistuneeksi alueverkostotyöksi kuitenkin rajoittavat koetut resurssi- ja fokushaasteet (ks. luvut 3.3.6 ja 3.3.3).

Muutamalla alueella toivottiin resurssipaineista johtuen, että alueverkostojen aikaa ei kuitenkaan käytettäisi sellaisten asioiden oppimiseen, jotka ”tulisi ratkaista valtakunnallisesti”. Toivomuksena on tämän sijaan se, että tarkemmat tavoitteet ja työkalut tulisi määritellä valtakunnallisesti. Tästä näkökulmasta oppimisen tulisi siis tapahtua Työelämä 2020 -hankkeen valtakunnallisella tasolla, ja opitut asiat tuotettaisiin valmiimpina alueille. Toki on niin, että jos valtakunnallisella tasolla on viisaus ratkaista joku asia, niin tämä ratkaisu on järkevää tehdä valtakunnallisesti. Toisaalta jos on niin, että alueellisen työelämän kehittämisen viisautta ei löydy valtakunnalliselta tasolla, niin oppimisvastuun sysääminen valtakunnalliselle tasolle voi johtaa koko valtakunnallisen verkoston (ml.

alueverkostot) yhteisen oppimiskyvyn heikkenemiseen. Mikäli ennalta ei tiedetä, onko ”oikea oppi” löydettävissä valtakunnalliselta vai alueelliselta tasolta, järkevää on edetä molempien tasojen välisenä yhteisenä oppimisprosessina. Ratkaisuna tulisi tällöin olla valtakunnallisen kokonaisuuden (ml. alueverkostot) kaikkien osapuolten oppimisresurssien lisääminen niin, että jokaisella on mahdollisuus oppia niistä asioista, jotka ovat omalle työlle tärkeitä. Samalla tulisi koordinoida eri toimijoiden yhteisoppimista valtakunnallisesti ja alueellisesti. Näin tuettaisiin koko verkoston yhteistä oppimispotentiaalia.

Verkoston oppimiskykyä – eli uusien oppimisrutiinien löytämistä ja käyttöönottoa – voitaisiin kehittää alueverkostoissa nykyistä tietoisemmin. Tämä edellyttäisi verkoston yhdessä käymää ns. toisen tason oppimiskeskustelua eli keskustelua ”oppimisen oppimisesta”. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa oppimiseen liittyvien toimintatapojen yhteiskehittelyä, joiden kautta verkosto voi yhä paremmin seurata ympäristöään ja omaa toimintaansa sekä etsiä ja ottaa käytäntöön uusia ajattelu- ja toimintatapoja.

”Oppimisen oppimiseen” keskittyvää systemaattista toimintaa on käytännössä tehty vain yhdessä alueverkostossa, ja tämäkin on tapahtunut jo vuosia ennen Työelämä 2020 -hanketta ulkopuolisella rahoituksella tehdyssä oppimisverkostohankkeessa. Tämä ei tarkoita, etteikö muillakin alueilla opittaisi toimijoiden välillä jo nyt – ja joissakin opitaan aika tehokkaastikin – mutta oppimisen tietoinen ja systemaattinen kehittäminen on vielä haaste seuraavien muutaman vuoden aikana. Haastatteluissa käytännössä kaikki alueverkostot kokivat tällaisen ”oppimisen oppimisen” kiinnostavaksi haasteeksi, jota ei ole vielä ehditty juurikaan pohtia, mutta suuntana tämä nähtiin useimmissa alueverkostoissa oikeaksi. Tällaiseen ”kytkeytymis- ja innovaatioalustaan” panostamista ovat ehdottaneet työelämän kehittymistä koskevassa raportissaan myös Tuomo Alasoini, Anu Järvensivu ja Jorma Mäkitalo (TEM raportti 14/2012: Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä).

Yhteenveto: Alueverkostoissa on oppimishalukkuutta – asiantuntijat haluavat oppia työstään ja työssään. Alueverkostotyö on kuitenkin vielä niin alkuvaiheessa, että systemaattista toiminnan arviointia ja seurantaa ei ole vielä alettu juurikaan tehdä. Verkoston oppimiskykyä ”kytkeytymis- ja innovaatioalustana” tulisi jatkossa tietoisesti kehittää. Tässä on järkevää yhdistää oppisen rakenteet alue- ja valtakunnan tasolla, esimerkiksi niin, että alueverkostoilla on omat kehittämisresurssinsa, minkä lisäksi valtakunnallisesti pidetään säännöllisiä alueverkostojen yhteisiä oppimispäiviä. Tämä edellyttäneen lisäresursseja ja toimintamalleja siihen, että toimijoiden arjessa jää riittävästi aikaa ”löysää mutta innovatiivista työaikaa” vaatimaan oppimiseen ”tehokkaan operatiivisen työajan” lisäksi.

4 Tulokset ja suositukset alueverkostoittain

Tässä luvussa avataan tarkemmin keskeisiä tuloksia alueverkostoittain. Kuvaukset perustuvat sekä kysely- että haastattelututkimuksiin, ellei alueverkoston kohdalla toisin todeta. Tuloksia tulkittaessa on tärkeää huomata, että tässä selvityksessä on keskitytty Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyön arviointiin. Arviointeja ei siis pidä tulkita alueita yleisesti kuvaaviksi. Esimerkiksi alueiden muita yhteistyöverkostoja, toimijoita tai yleistä toimeliaisuutta ei tule arvioida tämän selvityksen tulosten perusteella.

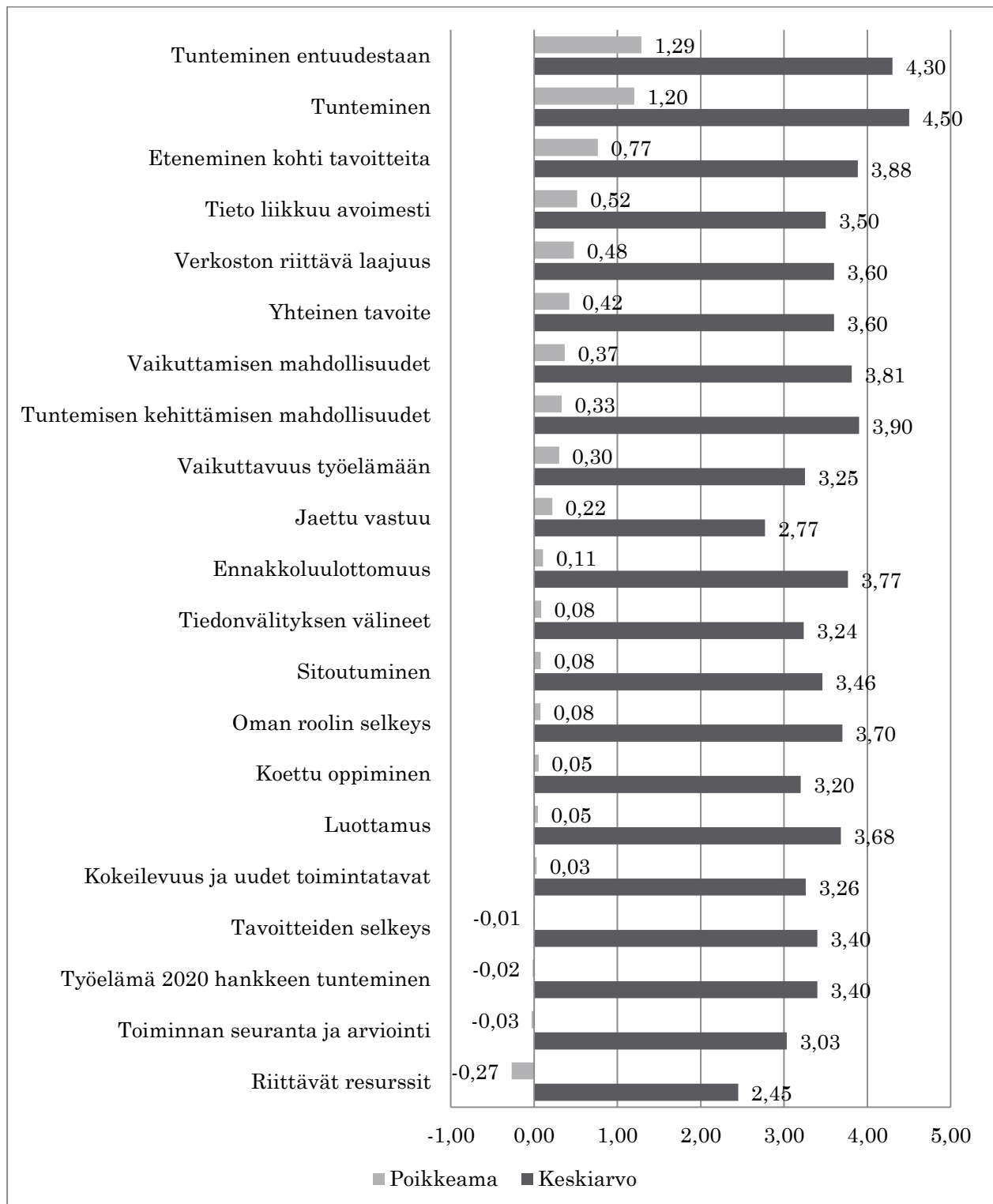
Alueverkostoittain kuvaukset sisältävät ensin **kyselytutkimuksen vastaukset** summamuuttujittain, sisältäen sekä alueverkoston vastaajien antamien vastausten keskiarvon että alueen vastausten poikkeaman kaikkien alueiden yhteiseen keskiarvoon. Tämän jälkeen esitellään tiiviisti alueen **keskeiset vahvuudet ja haasteet** Työelämä 2020 -alueverkostotyössä. Keskeiset vahvuudet ja haasteet perustuvat sekä kysely- että haastatteluaineistoon. Kaikilla alueilla kysely- ja haastatteluaineistojen tuottamat tulokset tukivat toisiaan. Vahvuuksien ja haasteiden jälkeen esitellään kyselytutkimukseen perustuva **sosiogrammi** eli rakennekuva toimijoiden välisistä kytköksistä. Kuvausten lopussa on tiivistetty **keskeiset suositukset**. Esille nostettujen suositusten lisäksi on tärkeää muistaa, että **alueverkostotyötä on aina syytä kehittää huomioiden verkostotyön kaikki elementit kokonaisvaltaisesti** (ks. tämän tutkimuksen viitekehys luvusta 2.1).

Sosiogrammeissa siniset neliöt kuvaavat verkostoon nimettyjä varsinaisia jäseniä eli niitä henkilöitä, joille tämän selvityksen kysely lähetettiin. Punaiset neliöt kuvaavat varsinaisten jäsenten kyselyssä nimeämiä henkilöitä. Nuolet toimijoiden välillä kertovat joko yhteydenpitoon tai oppimiseen liittyvistä aktiviteeteista toimijoiden välillä. Teoreettisesti täydellisessä alueverkostossa kaikki toimijat olisivat aktiivisesti toisiinsa yhteydessä, jolloin sosiogrammissa jokaisesta sinisestä neliöstä olisi yhteydet kaikkiin muihin sinisiin neliöihin. Tämän lisäksi kaikilla sinisillä neliöillä olisi paljon yhteyksiä punaisiin neliöihin, jotta verkostotyöllä olisi vaikuttavuutta verkostosta ulospäin.

Sosiogrammien mittarina käytettiin tässä tutkimuksessa Density-mittaria (”tiheys”). Mittarin tarkoituksena on kuvata kuinka vahvasti verkosto on ryhmittynyt yhdeksi verkostoksi. Density-mittarin voidaan tulkita ennakoivan yhteyksien todennäköisyyttä minkä tahansa verkoston jäsenen kontaktien määrästä verkostossa (Borgatti ym. 2013). Density-mittaria luetaan seuraavasti: sitä korkeampi tiheys, mitä lähempänä saatu tunnusluku on arvoa 1.00 ja sitä heikompi tiheys, mitä lähempänä saatu tunnusluku on arvoa 0.00.

Alueverkostojen sosiogrammeista voidaan nostaa esille yhteisesti kaksi keskeistä huomiota. Kaikissa alueverkostoissa on toimijoita, joilla ei näyttäisi olevan yhteyksiä yhteenkään toiseen toimijaan. Toisaalta missään alueverkostossa kenelläkään toimijalla ei ole yhteyksiä kaikkiin muihin toimijoihin. Näiden huomioiden osalta on kuitenkin tehtävä tulkintoja vain varovaisesti, sillä sosiogrammit eivät tässä selvityksessä perustu täydelliseen aineistoon: kyselyyn vastasi hieman yli puolet kaikista nimetyistä alueverkostojen jäsenistä eivätkä kaikki vastanneista vastanneet sosiogrammia koskeneeseen osuuteen. Näin ollen sosiogrammeja voidaan tulkita ainoastaan suuntaa antavasti.

4.1 Etelä-Pohjanmaa



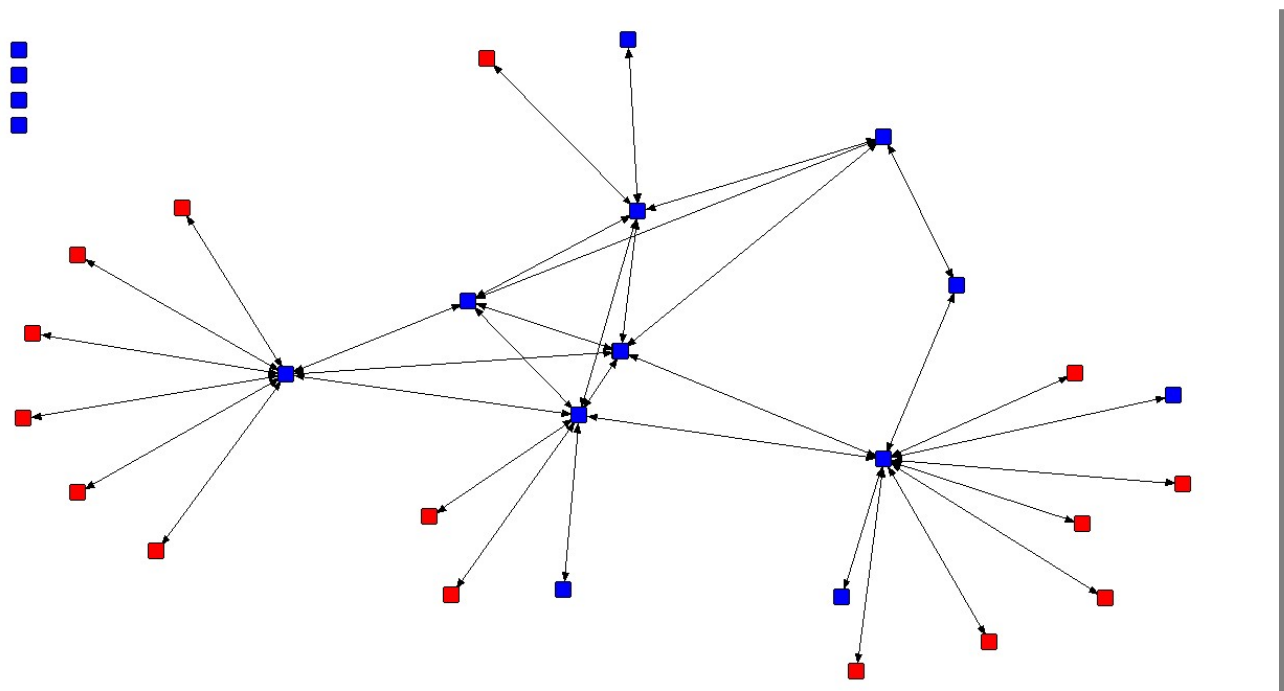
Etelä-Pohjanmaan alueverkoston vahvuuksia sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alueella toimijat tuntevat toisensa poikkeuksellisen hyvin sekä entuudestaan (keskiarvo on 4,30 ja tämä on +1,29 verrattuna kaikkien alueverkostojen keskiarvoon) että selvityksen toteutushetkellä (ka 4,50 ja +1,20).
- Verkostossa tuntuu olevan etenemisen meininki (tavoitteet ovat yhteiset, ka 3,60 ja +0,42; tavoitteissa edistytään konkreettisesti, ka 3,88 ja +0,77; tieto liikkuu avoimesti, ka 3,50 ja +0,52; vastuutakin jaetaan muihin alueverkostoihin verrattuna jonkin verran enemmän, vaikka keskiarvona aika vähän, ka 2,77 ja +0,22).
- Etenemisen meininkiä vahvistaa ELY:n verkostovastaavien aktiivinen ote ja se, että verkoston johtajuutta on jaettu pyytämällä Yrittäjien edustaja verkoston puheenjohtajaksi.
- Toimijat kokevat itsellään olevan vaikuttamisen mahdollisuuksia alueverkostossa (ka 3,81 ja +0,37) ja alueen työelämän kehittämisessä (ka 3,25 ja +0,30).

Etelä-Pohjanmaan keskeisimmät haasteet ovat:

- Aikaresurssien riittävyys yhteistyöhön (ka 2,45 ja -0,27).
- Toiminta ei ole vielä kaikille verkoston toimijoille riittävän konkreettista, jotta motivaatiota ajankäytön priorisointiin alueverkostotyöhön osallistumiseksi olisi riittävästi.

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,062, mikä on muihin alueverkostoihin verrattuna suhteellisen hyvä arvo.

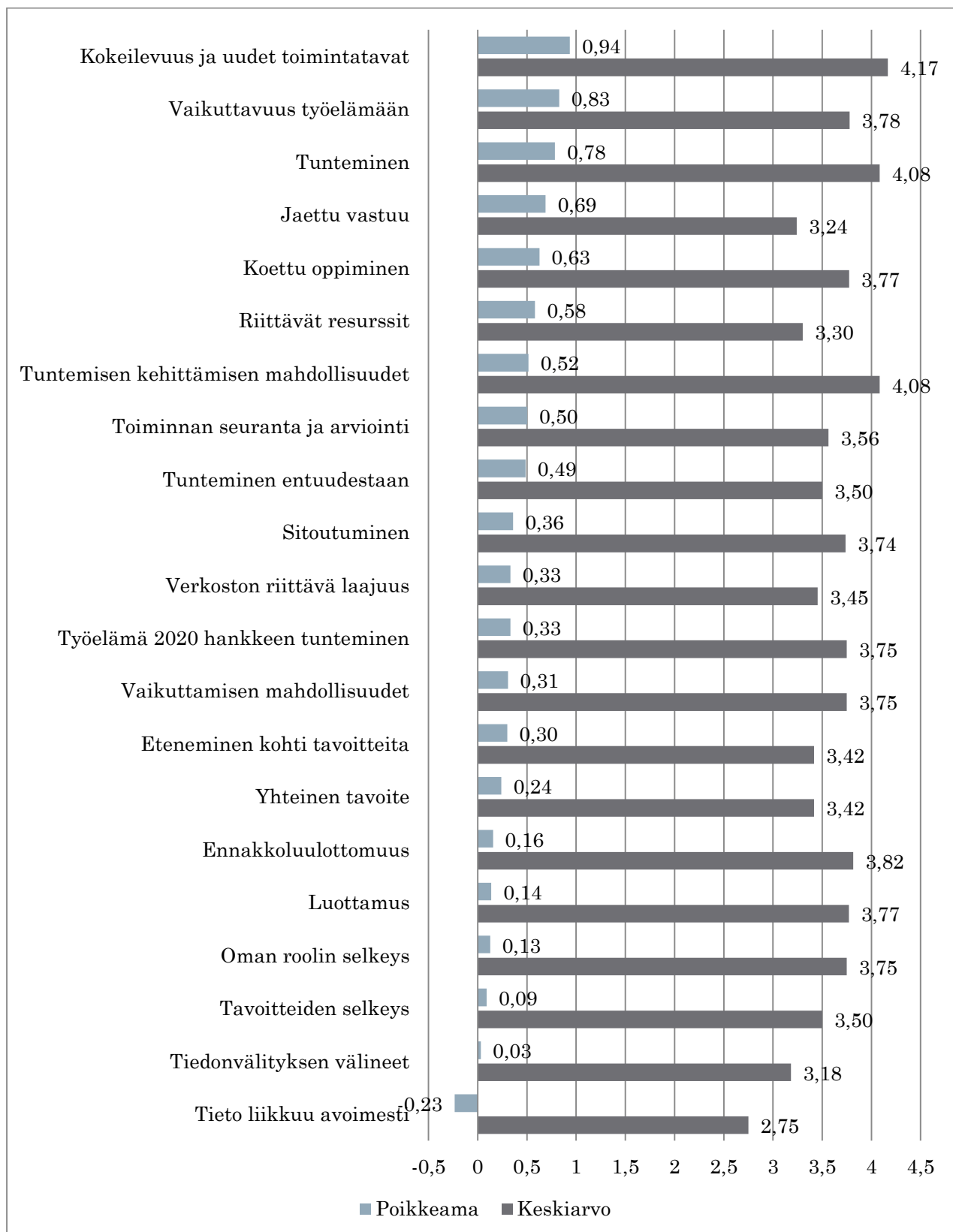


Sosiogrammi Etelä-Pohjanmaasta

Keskeiset suositukset alueverkostolle:

- Verkoston kannattaa jatkaa hyvin pohjustettua verkostotyötä niistä lähtökohdista, jotka verkostossa on jo sovittu.
- Kaikkien toimijoiden aktiivisuutta ja sitoutumista tukee tavoitteiden kirkastaminen ja konkretisointi, jota on jo suunniteltu tehtäväksi yritystarpeista tehtävän selvityksen pohjalta. Tästä toimenpiteestä kannattaa pitää kiinni.
- Jatkossa keskeistä on, että verkoston hyvin liikkeelle lähteneestä ”liikevoimasta” pidetään kiinni seuraamalla aktiivisesti konkreettisia onnistumisia, viestimällä onnistumisista alueverkoston jäsenille ja kohderyhmälle sekä järjestämällä säännöllisesti paitsi operatiivisempia työkokouksia, myös avoimia kriittistäkin dialogia edistäviä työpajoja, joissa yhteistä oppimista voidaan edistää työkokouksia vapaammin.

4.2 Etelä-Savo



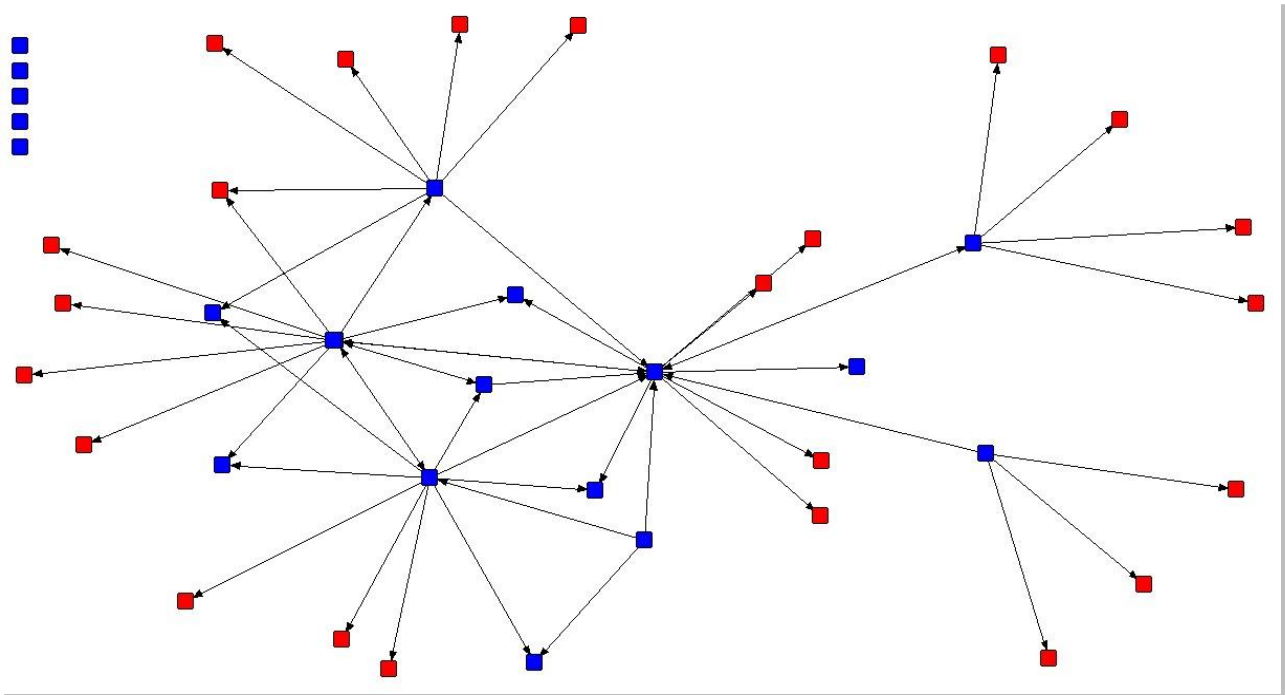
Etelä-Savon alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Verkostotyön edellytykset ja toimivuus ovat kokonaisuutena varsin hyvällä mallilla, esimerkiksi:
 - Verkosto kokee toimivansa vaikuttavasti (alueverkoston vastausten keskiarvo on 3,78 ja tämä on +0,83 verrattuna kaikkien alueiden vastausten keskiarvoon), tosin haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, ettei alueverkostolla ole selkeitä mittareita omien vaikutustensa arviointiin.
 - Verkoston jäsenet tuntevat toisensa verraten hyvin (ka 4,08 ja +0,78), ovat tuntenneet toisensa jo entuudestaan (ka 3,50 ja +0,49), ja verkostossa koetaan myös olevan riittävästi mahdollisuuksia oppia tuntemaan toisia (ka 4,08 ja +0,52).
 - Verkostossa jaetaan vastuuta kohtuullisen hyvin (ka 3,24 ja +0,69) ja verkoston toimintaan koetaan olevan suhteessa kohtuullisen hyvät resurssit (ka 3,30 ja +0,58).
 - Verkosto vaikuttaisi olevan myös toimijajoukoltaan kohtuullisen laaja (ka 3,45 ja +0,33).
- Verkostolla on myös aktiivinen ote omaehtoiseen oppimiseen.
 - Verkostossa kokeillaan uusia toimintatapoja aktiivisesti (ka 4,17 ja +0,94) ja toimijat kokevat myös oppivansa verkostosta (ka 3,77 ja +0,63).
 - Alueverkoston toimijat myös kokevat, että toimintaa seurataan ja arvioidaan kohtuullisen hyvin (ka 3,56 ja +0,50), mikä mahdollistaa yhteisen oppimisen.

Etelä-Savon alueverkoston keskeisimmät haasteet ovat:

- Verkostolla ei vaikuttaisi olevan keskeisiä heikkouksia: verkosto tuntuisi toimivan varsin hyvin ja sen edelleen kehittämiseksi vaikuttaisi myös olevan varsin hyvä perusta.
- Tiedonvälityksen avoimuudessa (ka 2,75 ja -0,23) sekä tiedonvälityksen välineissä (ka 3,18 ja +0,03) koetaan olevan, suhteessa verkoston muutoin hyvään toimintaan, eniten kehittämistarpeita.
- Verkostossa voi olla myös hyvä panostaa edelleen tavoitteiden selkiyttämiseen (ka 3,50 ja +0,09) siten, että tavoitteet olisivat toimijoille yhteisiä (ka 3,42 ja +0,24).

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,026. Kuten kuvasta nähdään, toimijoilla on aika hyvin keskinäisiä yhteyksiä, vaikka Density-arvo onkin verrattain pieni (mittarin asteikko on nolasta yhteen).

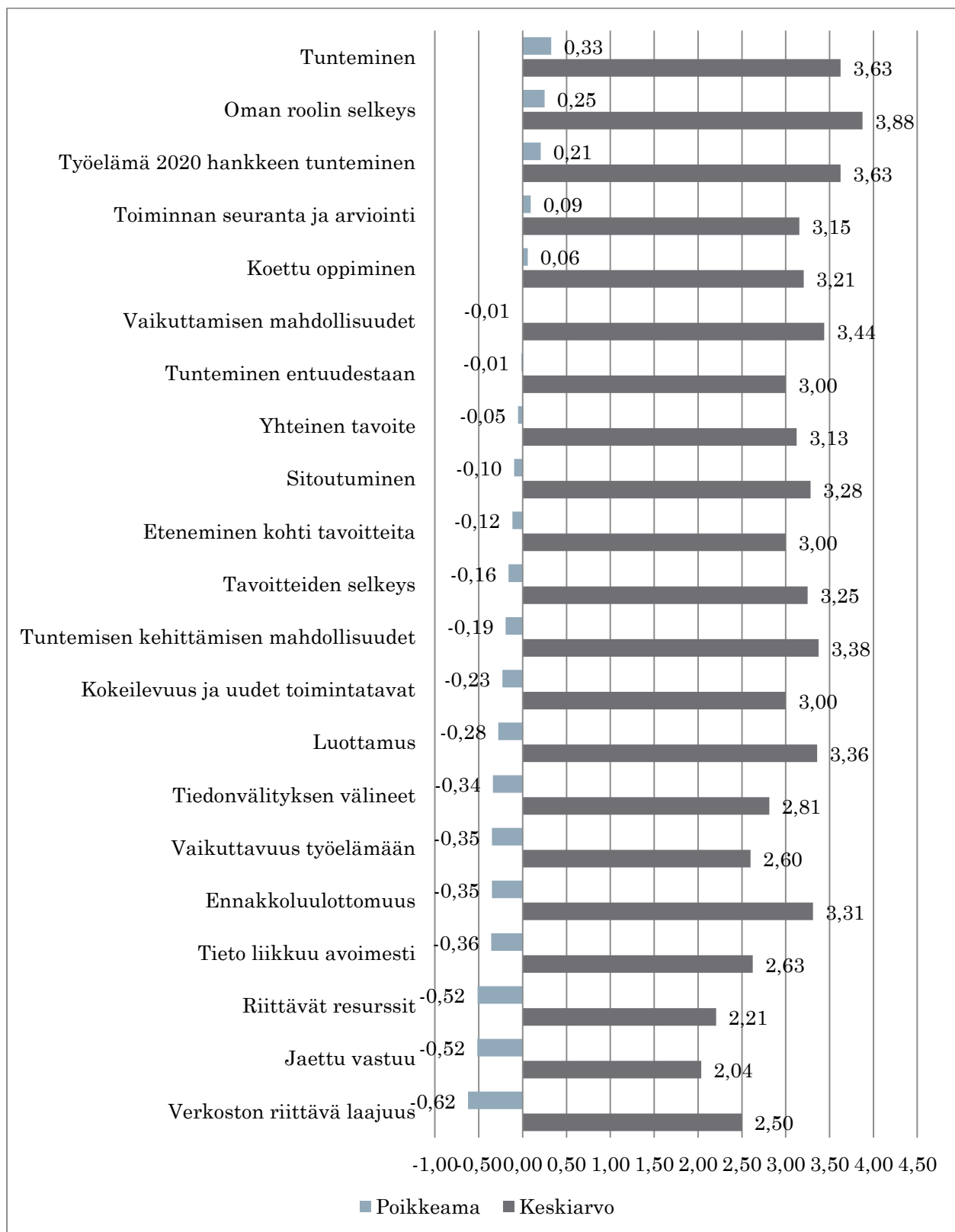


Sosiogrammi Etelä-Savosta

Keskeiset suositukset Etelä-Savon alueverkostolle:

- Etelä-Savon kannattaa jatkaa nykyisellä vahvalla verkostoitumisen tiellä, joka tuottaa konkreettisia tuloksia tukeutumalla keskinäiseen – niin henkilökohtaisella kuin organisaatioiden tasolla toimivaan – tuntemiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen.
- Verkoston on tärkeä jatkaa keskinäisen tiedonvälityksen kehittämistä ja siihen sopivien välineiden etsimistä. Tämä on yleinen haaste kaikille verkostoille ja sopivia välineitä on vaikea löytää; tämä verkosto voisi toimia tässä tienavaajana muille.
- Verkostossa vaikuttaisi ryhmähaastattelun perusteella olevan selkeä yhteinen tahtotila verkostoitumiseen. Toisaalta tavoite ei vaikuttaisi kuitenkaan lomakekyselyn perusteella olevan niin kirkas ja yhteisesti jaettu kun verkostossa ehkä nyt oletetaan. Yhteisen tavoitteen kirkastamiselle voisi näin ollen olla tarvetta.
- Verkostossa on ryhmähaastattelun perusteella vahva tahtotila toimia aidosti luottamus pohjaisesti. Myös lomakekyselyn perusteella luottamus on hyvää, mutta ei ehkä niin vahvaa kuin haastatteluiden perusteella olisi voinut ennakoida. On haasteellista tulkita, mistä tämä ero nousee. Onko esimerkiksi mahdollista, että aiempina vuosina ydintoimijoiden välillä luotu vahva luottamus on edelleen vahvaa, mutta uusien toimijoiden tullessa mukaan tilanne on hieman muuttunut? Luottamusongelmaa ei selkeästikään ole, mutta tässä alueverkosto voisi, kuten alueverkoston slogan kuuluu, ”haastaa itsensä”.

4.3 Häme



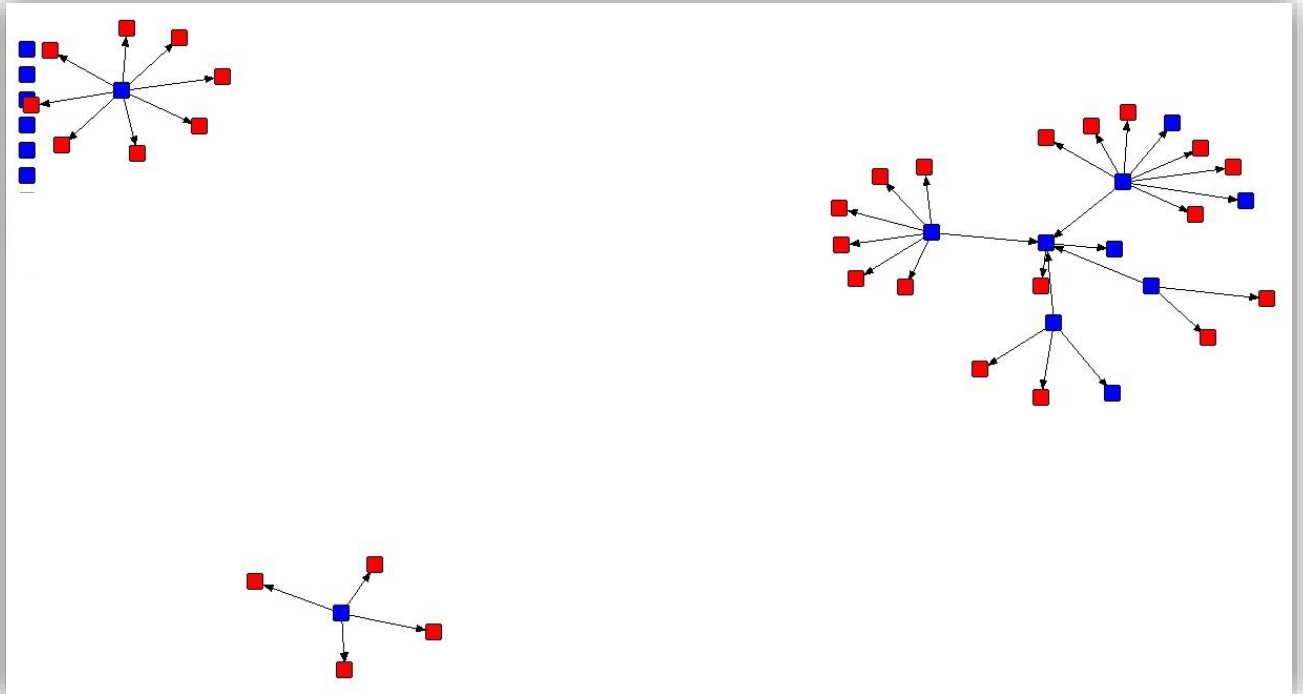
Hämeen alueverkoston vahvuuksia sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Toimijat ovat oppineet tuntemaan toisensa hyvin verrattuna muihin alueisiin (keskiarvo on 3,63 asteikolla 1-5 ja +0,33 enemmän kuin alueverkostoilla keskimäärin), joskin toimijat kaipaavat vielä systemaattisemmin tietoa siitä, mitä osaamista ja palveluita alueverkoston toimijoilla on.
- Toimijat ovat oppineet tuntemaan Työelämä 2020 -hankkeen keskimääräistä paremmin (ka 3,88 ja +0,25) ja hahmottavat oman roolinsa osana tätä hanketta (ka 3,63 ja +0,21).
- Alueverkosto nähdään mahdollisuutena tuottaa uutta vaikuttavuutta kokonaisvaltaisena verkostona.

Hämeen keskeisimmät haasteet ovat:

- Alueverkoston toimijat tuntevat toisensa kohtuullisen hyvin, mutta yhteistyön konkretisoiminen vaatii vielä systemaattisempaa tiedon keräämistä verkoston jäsenten osaamista, palveluista ja toiminnasta, jotta voidaan kerätä palvelukokonaisuus, josta voitaisiin viestiä yhteisesti kohderyhmille. Tietoa välitetään, mutta tiedon ei koeta liikkuvan kovin avoimesti (ka 2,63 ja -0,36).
- Alueverkosto tavoitteineen nähdään tarpeelliseksi ja toiminta koetaan osaksi toimijoiden normaalia työtä, mutta toimintaan tulisi priorisoida paremmin aikaresursseja. Resurssien koetaan siis olevan riittämättömiä (ka 2,21 ja -0,52). Nyt kaikki toimijat tekevät verkostotyötä oman työn ohessa siten, että mahdollisuudet priorisoida ajankäyttöä verkoston yhteistyöhön ovat riittämättömät. Tähän liittyen koetaan, että vastuuta ei jaeta riittävästi (ka 2,04 ja -0,52).
- Verkostossa on periaatteessa mukana kattava joukko työelämän toimijoita, mutta käytännössä koetaan, että verkosto ei ole riittävän kattava (ka 2,50 ja -0,62). Tämä liittyy siihen, että toimijat eivät ole kyenneet priorisoimaan tapaamisia riittävästi siten, että verkosto olisi kokoontunut yhteen kattavalla kokoonpanolla.

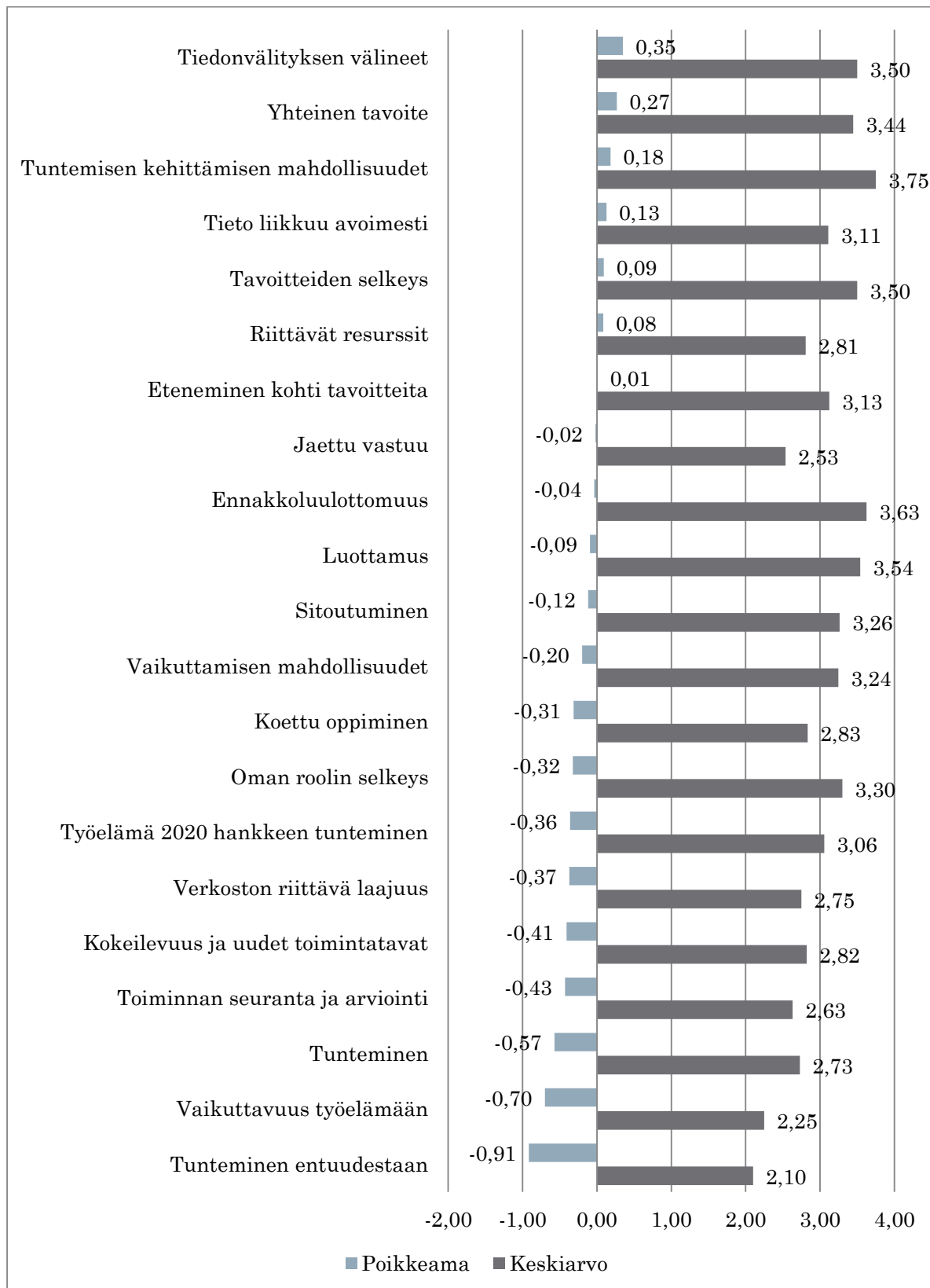
Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,016, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen).



Keskeiset suositukset alueverkostolle:

- Verkostossa on hyvä peruslähtökohta edetä kohti yhteisiä tavoitteita: alueverkostotyö nähdään mahdollisuutena saavuttaa kokonaisvaltaisia vaikutuksia ja toimijat hahmottavat oman roolinsa osana tätä kokonaisuutta. Tämä on verkoston vahvuus, jonka perustalta verkoston kannattaa jatkaa ponnisteluja kohti konkreettisista toimenpiteistä ja toimijatason vastuista sopimista.
- Verkoston kaikilla toimijoilla on resurssi- ja/tai priorisointihaasteita yhteiseen ajankäyttöön. Tähän liittyen konkreettisista toimenpiteistä ja toimijatason vastuista ei ole päästy kunnolla keskustelemaan ja sopimaan. Suosituksena on, että verkostoon nimetyt toimijat neuvottelevat omissa organisaatioissaan niistä periaatteista ja priorisoinneista, joiden puitteissa verkostotyöhön osallistutaan. Argumentit verkostoon panostamisen puolesta on hyvä sopia yhdessä verkoston jäsenten kesken, jotta viestit kunkin omien taustaorganisaatioiden suuntaan ovat yhtenevästi vahvat. Resurssineuvotteluissa on järkevää hyödyntää myös valtakunnallisen Työelämä 2020 -hankkeen valtakunnallisella tasolla tehtyjä toimijatason yhteistyölupauksia.
- Molempien edellä mainittujen suositusten edistämiseksi verkoston kokouksissa on hyvä jatkossakin panostaa avoimeen dialogiseen otteeseen. Avoin dialoginen keskusteluote edistää toimijoiden sisäistä motivaatiota työstää konkretiaa ja resursointia.

4.4 Kaakkois-Suomi



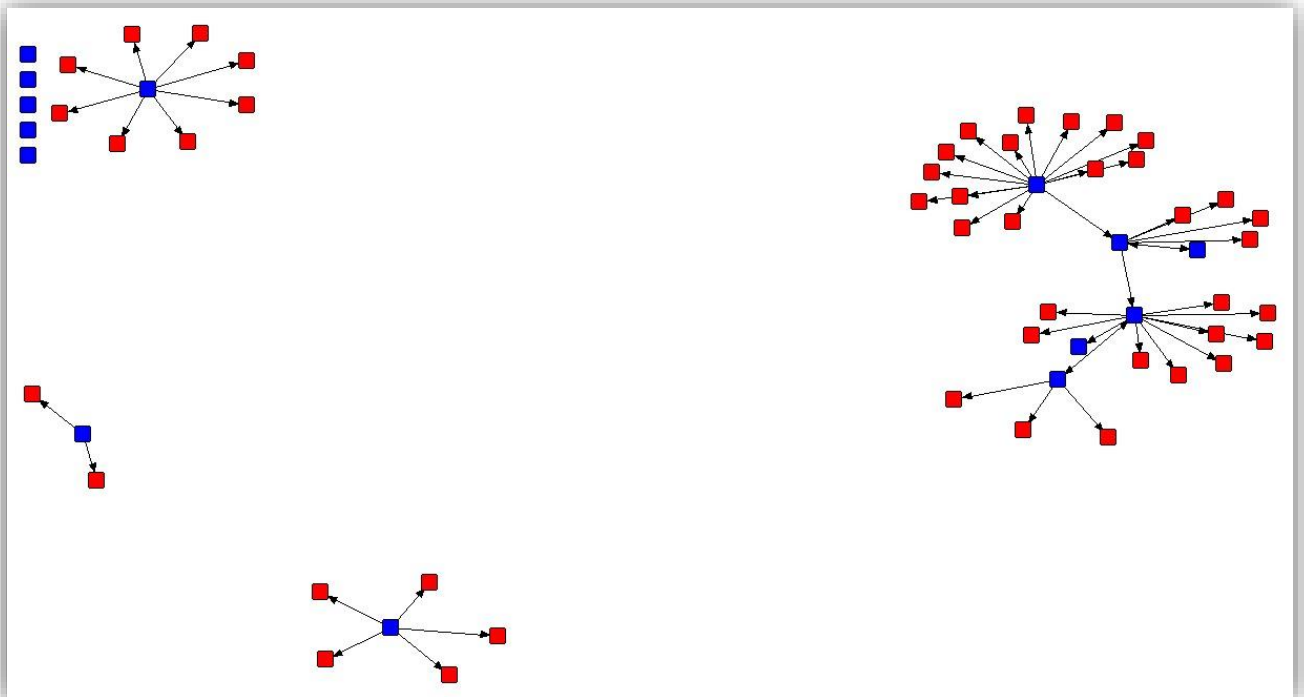
Kaakkois-Suomen alueverkoston vahvuuksia sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alueverkostossa koetaan tavoite yleisellä tasolla yhteiseksi (ka 3,44 ja +0,27)
- Alueverkostossa nähdään olevan kohtuullisen hyvät edellytykset tiedonvaihtoon (tiedonvälityksen välineet ka 3,50 ja +0,35) ja keskinäiseen tutustumiseen (ka 3,75 ja +0,18)
- Alueverkostossa on halua edetä yhteistyössä konkreettisempaan yhteistyöskentelyyn.

Kaakkois-Suomen keskeisimmät haasteet ovat:

- Verkostotyön mahdollisuuksien hyödyntäminen konkreettisesti edellyttäisi yhteistyön parempaa resursointia (ka 2,81 ja +0,08), jotta toimijoilla olisi mahdollisuuksia käyttää enemmän aikaa tutustua toisten osapuolten osaamiseen ja palvelutarjontaan (tunteminen ka 2,73 ja -0,57; tunteminen entuudestaan ka 2,10 ja -0,91).
- Vaikka verkostotyöhön suhtaudutaan positiivisesti, verkostotyön vaikuttavuutta ei kuitenkaan nähdä konkreettisesti (vaikuttavuus työelämään ka 2,25 ja -0,70).
- Koska verkostossa ei ole pystytty käyttämään riittävästi aikaa tutustua toisten osaamiseen ja palvelutarjontaan konkreettisesti, yleisistä tavoitteista ei ole vielä päästy kohti konkretiaa.

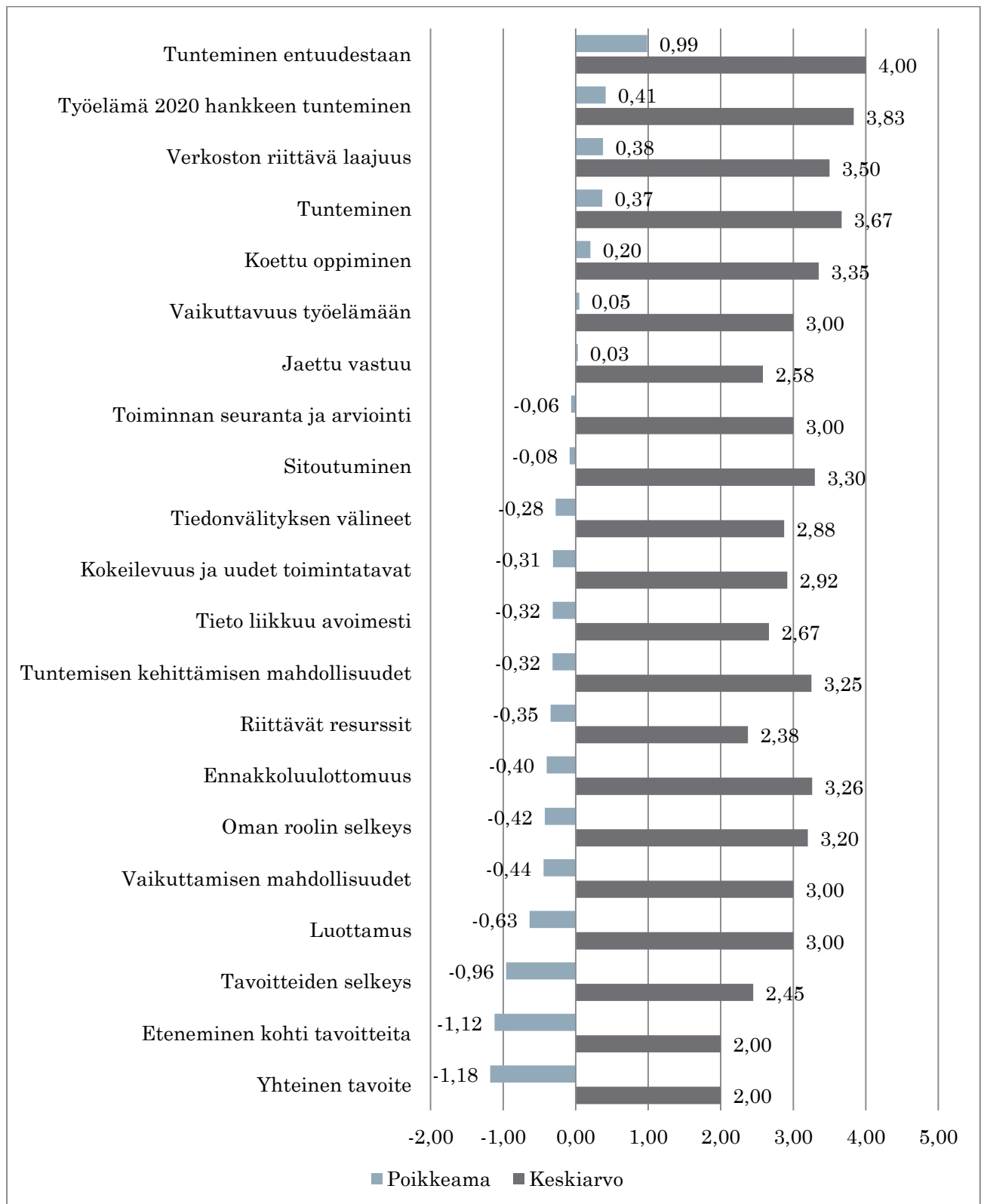
Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,015, mikä on kohtuullisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen).



Keskeiset suositukset alueverkostolle:

- Verkoston jäsenten on tärkeä käydä omien taustaorganisaatioidensa kanssa keskustelut ja neuvottelut siitä, kuinka paljon resursseja heillä on käytettävissään alueverkostotyöhön. Tämä on tärkeää huolimatta siitä – ja jopa sen vuoksi – että verkoston tavoite ei ole vielä nykyistä konkreettisempi. Näiden keskustelujen/neuvottelujen tulokset olisi hyvä jakaa verkostossa kaikkien tietoon, jotta verkostolla syntyisi yhteinen kuva käytettävissä olevista aikaresursseista.
- Käytettävissä olevat aikaresurssit olisi hyvä käyttää tehokkaasti toimijoiden välisen tuntemisen lisäämiseen, mikä edistäisi keskustelua konkretiasta: mitä osaamista, työkaluja ja palveluita verkoston kullakin jäsenillä on? Minkälainen kokonaisuus tai palvelukartta tästä muodostuu ja mitä verkosto voisi tehdä tämän kokonaisuuden kehittämiseksi niin, että jokainen verkoston jäsen hyötyisi tästä kehittämisestä?
- Alueverkosto on hyvä pitää avoimena uusille toimijoille. Verkostotyön konkretisointia voi kuitenkin edistää tässä vaiheessa se, että keskitytään hyvään verkostotyöhön ensin ydinporukalla, jonka kokoonpano tulisi määrittellä yhdessä. Sitten kun ydinporukka toimii hyvin, se voi toimia verkostoinnin alustana laajemmalle verkostolle, jonka kautta laajemmat Työelämä 2020 -verkostotyön hyödyt jatkossa saavutetaan.
- Verkoston tavoitteen ja toimenpiteiden konkretisoimiseksi olisi hyvä jatkaa keskusteluja myös Työelämä 2020 -hankkeen kanssa: Mitkä voisivat olla hyviä konkreettisia ensimmäisiä askeleita tälle verkostolle? Mitä askeleita muilla alueilla on otettu? Voitaisiinko järjestää alueverkostoille yhteinen vertaisoppimisen tilaisuus, jossa näitä hyviä käytäntöjä jaettaisiin?

4.5 Kainuu



Kainuun osalta laadullisia haastatteluja ei saatu sovitettua selvityksen aikatauluun.

Kyselyyn vastasi Kainuun alueverkostosta kuusi toimijaa. Vastaajamäärä ei ole suuri, mutta kattaa 75 % niistä, joille kysely lähetettiin. Tuloksia voidaan näin ollen pitää kohtuullisen hyvin alueverkoston toimijoiden käsityksiä vastaavana.

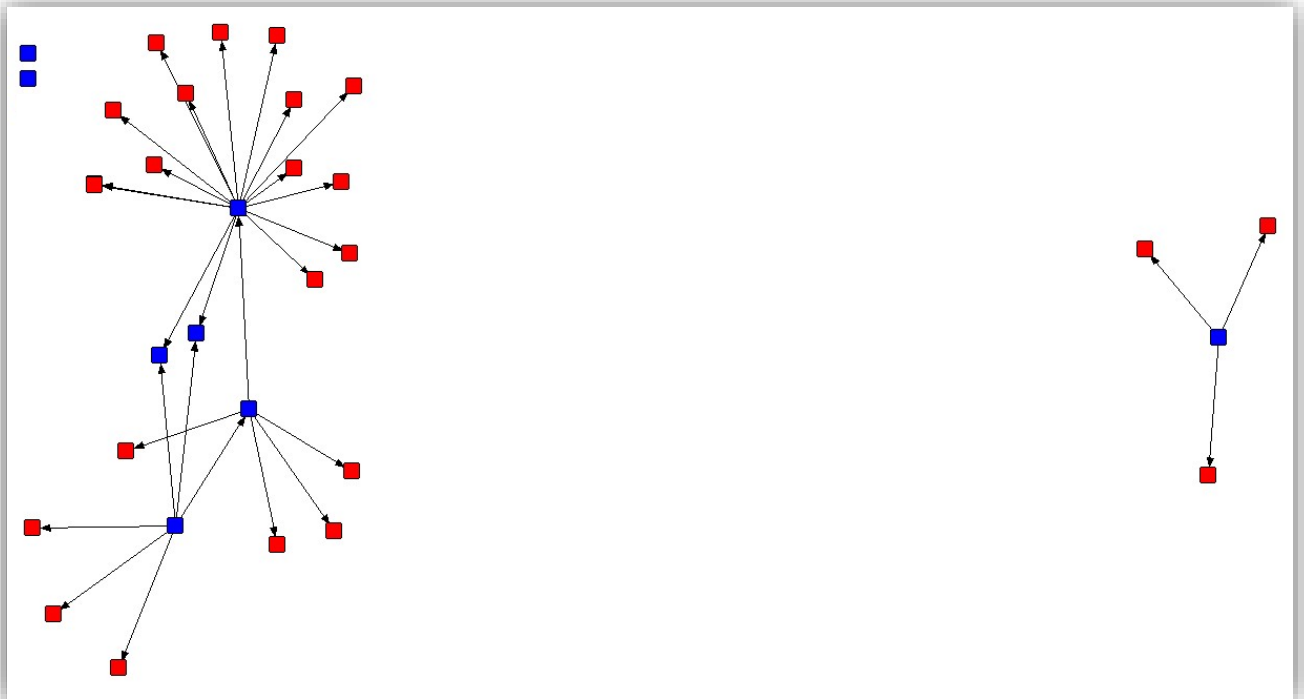
Kyselyvastausten perusteella Kainuun alueverkoston keskeiset vahvuudet ovat:

- Vastaajien kokemuksen perusteella alueen toimijat vaikuttaisivat tuntevan toisensa varsin hyvin (alueverkoston vastausten keskiarvo on 3,67 ja ero kaikkien alueverkostojen vastausten keskiarvoon on +0,37) ja toimijat tuntevat toisensa jo ajalta ennen Työelämä 2020 -hanketta (ka 4,00 ja +0,99).
- Verkoston koetaan olevan toimijajoukoltaan myös suhteellisen laaja (ka 3,50 ja +0,38).
- Työelämä 2020 -hanke tunnetaan kohtuullisen hyvin (ka 3,83 ja +0,41).
- Vastaajien kokemuksen mukaan verkostossa myös opitaan keskinäisestä yhteistyöstä (ka 3,35 ja +0,20).

Kyselyvastausten perusteella Kainuun alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Vastaajien kokemuksen perusteella alueverkostolla ei ole yhteistä tavoitetta (ka 2,00 ja -1,18), tavoitteet eivät ole selkeät (ka 2,45 ja -0,96) eikä tämän seurauksena tavoitteita kohti ole myöskään edetty (ka 2,00 ja -1,12).
- Vastaajat eivät koe omaa rooliaan verkostossa kovinkaan selkeäksi (ka 3,20 ja -0,42) eivätkä koe omaavansa suuria vaikuttamisen mahdollisuuksia suhteessa kaikkien alueiden vastausten keskiarvoon (ka 3,00 ja -0,44).
- Alueen resurssien koetaan olevan riittämättömiä Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyöhön (ka 2,38 ja -0,35).

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,028, mikä on aika vähän (mittarin asteikko on nolasta yhteen), mutta kuitenkin hieman enemmän kuin monissa muissa alueverkostoissa.



Sosiogrammi Kainuun alueverkostosta

Keskeiset suositukset Kainuun alueverkostolle ovat:

- Mikäli alueen toimijat *eivät ole* vielä tehneet tietoaista päätöstä investoida tai olla investoimatta (aika)resursseja Työelämä 2020 -alueverkostotyöhön, resurssien kohdentamisesta on hyvä jatkaa keskustelua kaikkien alueen toimijoiden omien päätöksentekijöiden sekä valtakunnallisen Työelämä 2020 -hankkeen toimijoiden kanssa.
 - Näiden keskustelujen kautta on tärkeää muodostaa yhteinen investointipäätös: mihin alueen toimijoiden omat ja yhteiset resurssit kannattaa investoida? Mistä mahdollisesti tarvittavat lisäresurssit päätettyihin investointeihin ovat saatavilla?
 - Tämän päätöksenteon valmistelu on verkostotyön näkökulmasta hyvä tehdä mahdollisimman avoimesti sekä aluetasolla että Työelämä 2020 -hankkeen tasolla. Päätös on tärkeä avata perusteluineen alueen ja Työelämä 2020 -hankkeen toimijoille, jotta kaikki osapuolet pystyvät tukemaan omilla toimillaan (yhdessä) tehtyä päätöstä.
- Mikäli alueen toimijat *ovat* tehneet päätöksen olla investoimatta (aika)resursseja Työelämä 2020 -alueverkostotyöhön, tämä päätös perusteluineen on järkevää avata sekä alueen toimijoiden että valtakunnallisen Työelämä 2020 -hankkeen toimijoiden tietoon, ellei näin ole jo tehty. Näin kaikki osapuolet pystyvät omilla toimillaan tukemaan valittua toimintatapaa.

4.6 Keski-Suomi

Keski-Suomen alueverkoston osalta kyselyn vastausmäärä ei riitä mielekkääseen määrälliseen analyysiin. Tämän vuoksi Keski-Suomen alueverkostoa tarkastellaan vain haastatteluaineistoon pohjautuen. Haastatteluaineisto koostuu kolmesta puhelimitse tehdystä yksilöhaastattelusta, jotka kuvaavat alueverkostoa luonnollisesti rajatusti.

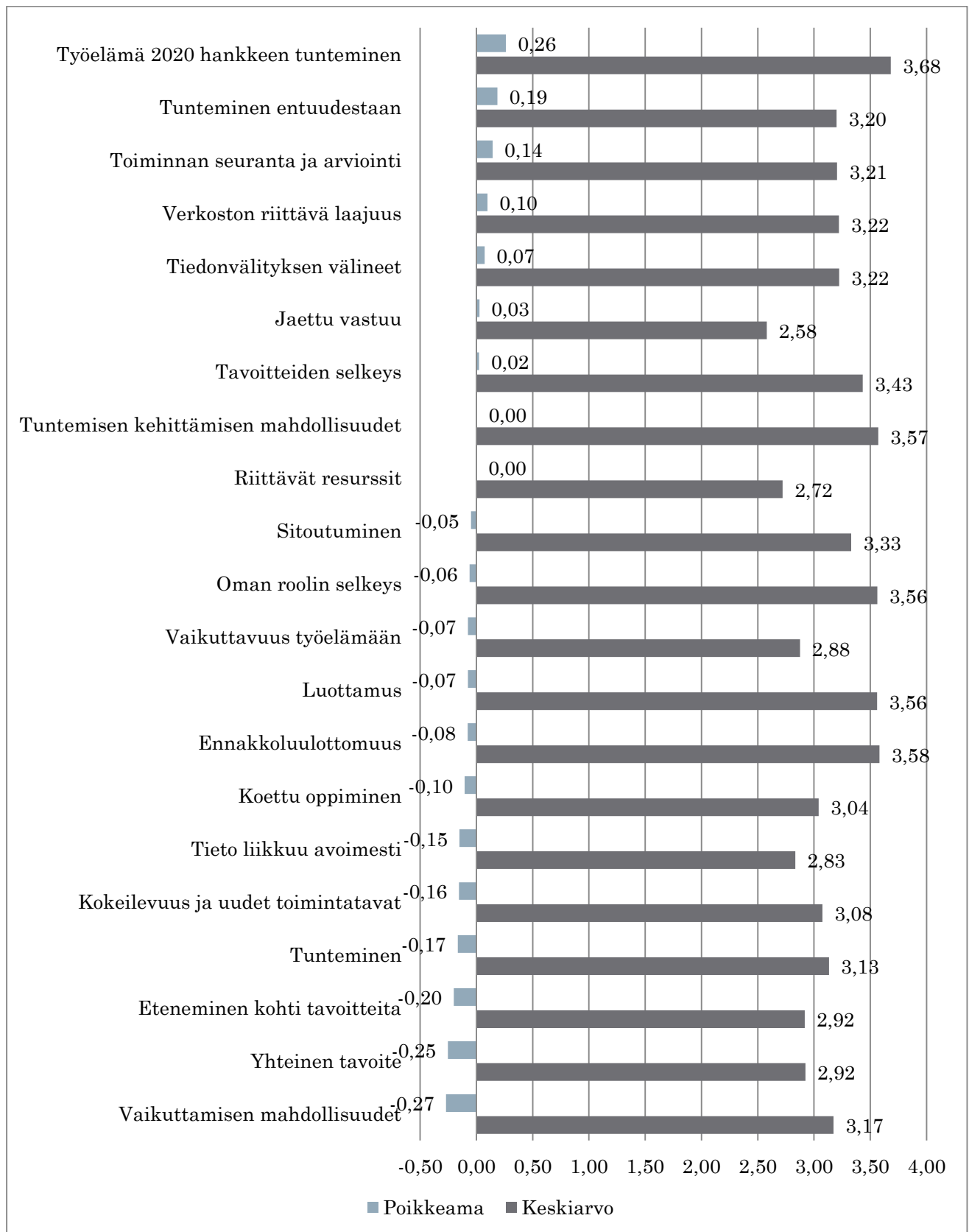
Keski-Suomen alueella yhteistyö eri toimijoiden kanssa koetaan yleisesti ottaen tärkeäksi toiminnaksi. Alueella tehdään yhteistyötä eri hankkeissa ja yhteistyökuvioissa. Lähtökohta toiminnalle on selkeä: että alueen yrittäjillä menisi hyvin.

Alueen yksi keskeisimmistä hankkeista viime vuosina on ollut *Parempi johtaa hyvin* -hanke, joka liittyy näkökulmaltaan vahvasti työelämän kehittämiseen. Kehittämistyön resurssit on kohdistettu kyseiseen hankkeeseen, mihin liittyen Työelämä 2020 -alueverkostotyö ole vielä päässyt vauhtiin.

Keskeiset suositukset Keski-Suomen alueverkostolle ovat:

- Yhteistyö toimii hyvin niiden alueen toimijoiden välillä, jotka ovat tähänkin asti tehneet yhteistyötä keskenään. Tämän yhteistyön ylläpitämiseen kannattaa jatkossakin panostaa. Yhteistyötä voidaan vielä parantaa tiedonvälitystä systematisoimalla ja ennakoivaa koordinoinnilla esimerkiksi hankeideoiden kehittelyyn.
- Työelämä 2020 -hankkeen lisäarvo alueelle voisi jatkossa olla se, että hankkeen kautta alueen verkosto voisi saada alueelta uutta osaamista joukkoonsa. Uuden osaamisen myötä alueen innovaatiopotentiaali voisi kasvaa nykyisestä. Yhteistyöverkoston kattavuutta parantamalla voitaisiin saavuttaa samalla nykyistä parempi kokonaisuymmärrys alueen tarpeista ja kehittämismahdollisuuksista.
- Alueella olisi järkevää miettiä yhdessä, miten Työelämä 2020 -hankkeen laaja toimijajoukko saataisiin mukaan *alueella jo olemassa olevaan yhteistyöverkostoon*. Työelämä 2020 -hankkeen yhteistyölupauksessa alueen toimijat voisivat esimerkiksi luvata yhdistää tulevissa hankkeissaan alueen toimijoiden osaamisen nykyistä kattavammin. Tämä yleinen yhteistyölupaus voisi toimia uudistumisen kimmokkeena kaikille alueen toimijoille: jokainen osapuoli kutsuisi omiin hankekehittelyihinsä mukaan alueen toimijoita nykyistä kattavammin.
 - Pidemmällä aikavälillä tämä edistäisi hankkeiden innovatiivisuutta, toisi resurssipanostuksiin lisäsynergiaa sekä auttaisi karsimaan hankkeiden välisiä mahdollisia päällekkäisyyksiä.
 - Verkostoitumisen ei sinällään tarvitse tapahtua ELY-keskuksen kautta; alueen toimijoita voidaan kannustaa omaehtoiseen verkostoitumiseen ajatuksella ”kaikilta kaikille”. Omaehtoinenkin verkostoituminen kuitenkin tarvitsee toimijajoukon kokonaisuuden sekä yhteisen tiedon koordinoitua, missä ELY:n rooli on luonnollinen.

4.7 Lappi



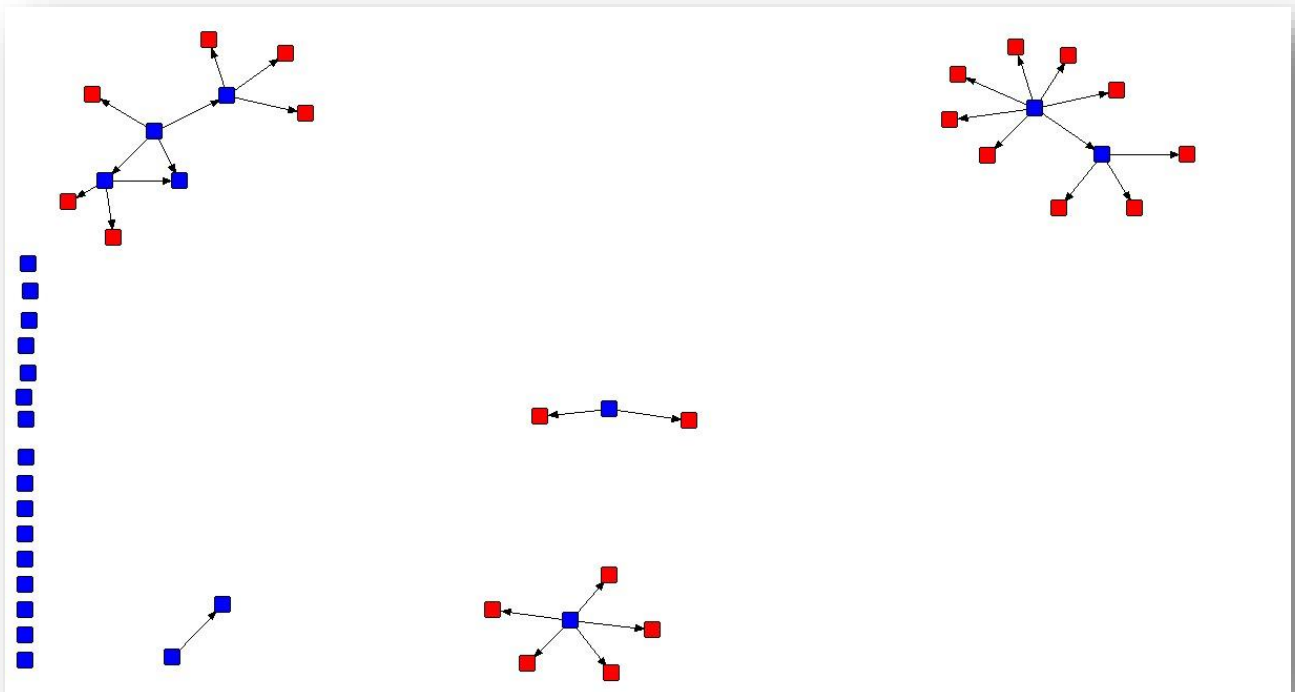
Lapin alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Työelämä 2020 tunnetaan kyselyyn vastanneiden keskuudessa kohtuullisen hyvin (3,68 ja +0,26).
- Alueen toimijat tuntevat toisensa entuudestaan suhteellisen hyvin (alueverkoston vastausten keskiarvo on 3,20 ja tämä on +0,19 enemmän kuin kaikkien alueverkostojen vastaukset keskimäärin).
- Toimintaa seurataan ja arvioidaan suhteellisen hyvin (ka 3,21 ja +0,14).
- Alueverkosto koetaan suhteellisen kattavaksi (ka 3,22 ja +0,10).

Lapin alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Toimijat kokevat muihin alueverkostoihin verrattuna vaikuttamisen mahdollisuutensa suhteellisen vähäiseksi (ka 3,17 ja -0,27).
- Työelämä 2020 -hankkeen laajaa tavoitetta pidetään suhteellisen selvänä (ka 3,43 ja +0,02), mutta konkreettisemmalla tasolla tavoitteita ei pidetä kovinkaan yhteisenä (ka 2,92 ja -0,25). Toimijat myös kokevat, ettei tavoitteita kohti ole edetty riittävän vauhdikkaasti (ka 2,92 ja -0,20).
- Yleisesti voidaan todeta, että Lapin alueverkoston kyselyvastaukset ovat lähes kaikilta osin suhteellisen lähellä kaikkien alueverkostojen keskiarvoja.

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,012, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen).

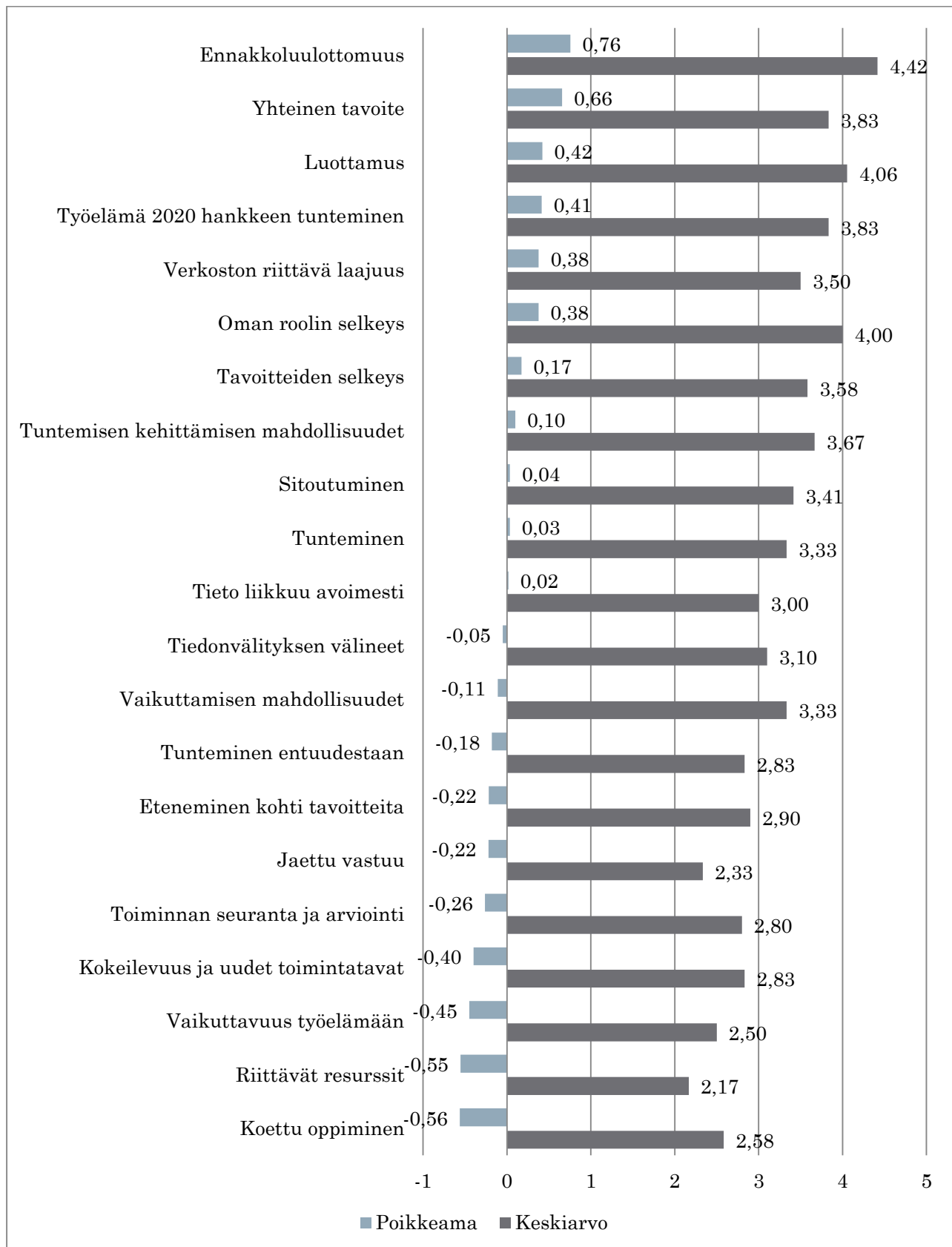


Sosiogrammi Lapin alueverkostosta

Keskeiset suositukset Lapin alueverkostolle ovat:

- Ydintoimijoiden joukko tuntee toisensa ja tältä pohjalta on hyvä kehittää verkostoa eteenpäin.
- Ydintoimijoiden joukon keskuudessa alueverkosto tuntuu toimivalta. Mutta kuten toimijat ovat jo itsekin tiedostaneet, on tärkeää varmistaa, että verkosto toimii oikeasti avoimesti ja se edustaa riittävästi alueen erilaisia ääniä.
- Jatkossa verkoston on tärkeä päästä yleisellä tasolla jaetuista työelämän kehittämistavoitteista tavoitteiden ja toiminnan kirkastamiseen käytännön tasolla: mitä konkreettisia tavoitteita verkostolla on yhdessä ja onko näistä yhteistä näkemystä?

4.8 Pirkanmaa



Pirkanmaan alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Verkostossa on poikkeuksellisen ennakkoluuloton ilmapiiri (ka 4,42 ja +0,76).
- Verkostossa on löydetty yhteiset tavoitteet (alueverkoston vastausten ka 3,83, joka on +0,66 enemmän kuin alueverkostoissa keskimäärin) ja toimijat pitävät omaa rooliaan verkostossa suhteellisen selkeänä (ka 4,00 ja +0,38). Verkosto on myös poikkeuksellisesti sopinut yhteiseksi tavoitteeksi oman oppimisen, mikä motivoi toimijoita sen lisäksi, että yhteistyötä tehdään yhteisten asiakkaiden eteen.
- Verkostossa on keskinäistä luottamusta (ka 4,06 ja +0,42), hanke tunnetaan kohtuullisen hyvin (ka 3,83 ja +0,41) ja verkoston nähdään olevan kokoonpanoltaan suhteellisen laaja (ka 3,50 ja +0,38).

Pirkanmaan alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

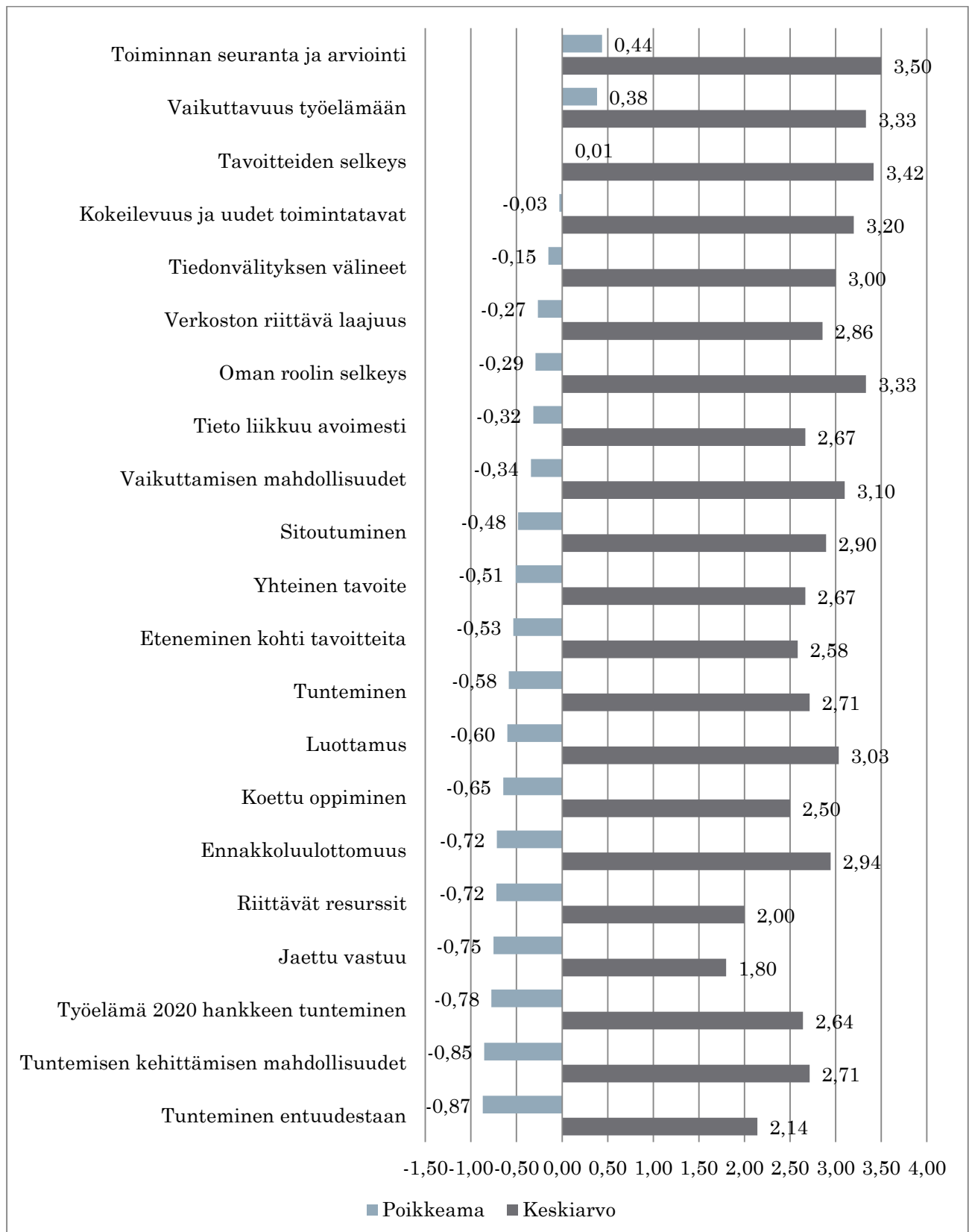
- Verkoston keskeinen haaste on resurssien riittämättömyys (ka 2,17 ja -0,55), mikä on näkynyt erityisesti siinä, että yhteisiä tapaamisia ei ole saatu järjestettyä riittävän usein.
- Resurssihaasteen vuoksi myös toiminnan seuranta ja arviointi koetaan riittämättömäksi (ka 2,80 ja -0,26) eikä verkostossa nähdä olevan riittävästi jaettua vastuuta (ka 2,33 ja -0,22).
- Verkosto on sopinut yhteisistä oppimistavoitteista, mikä on hyvä, mutta tämä tavoite ei ole vielä konkretisoitunut (koettu oppiminen ka 2,58 ja -0,56; kokeilevuus ja uudet toimintatavat ka 2,83 ja -0,40). Tässäkin lienee syynä resurssien puute yhteisiin oppimista edistäviin keskusteluihin.
- Verkoston tavoite nähdään tärkeäksi, mutta verkoston vaikuttavuutta työelämään epäillään (ka 2,50 ja -0,45). Tässä taustalla vaikuttanee kysymys myös siitä, että onko alueverkostotyöllä jatkuvuutta yli hallituskausien.

Pirkanmaan alueverkoston osalta sosiogrammin vastaajamäärä oli liian pieni johtopäätösten tekemiseen.

Keskeiset suositukset Pirkanmaan alueverkostolle ovat:

- Alueverkostossa on sovittu yhteistyölupauksena tavoitteet, jotka verkoston jäsenet näkevät omalle toiminnalleen mielekkäiksi ja motivoiviksi. Verkoston kannattaa jatkaa keskustelua siitä, miten näiden tavoitteiden toteuttamisesta saadaan yhdessä pidettyä kiinni sekä miten toimijoiden motivaatio juurrutetaan käytännön toiminnaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sopimista siitä, miten verkoston jäsenet parhaiten saisivat turvattua riittävät aikaresurssit kokouksiin osallistumiseksi ja tavoitteiden toimeenpanoon.

4.9 Pohjanmaa



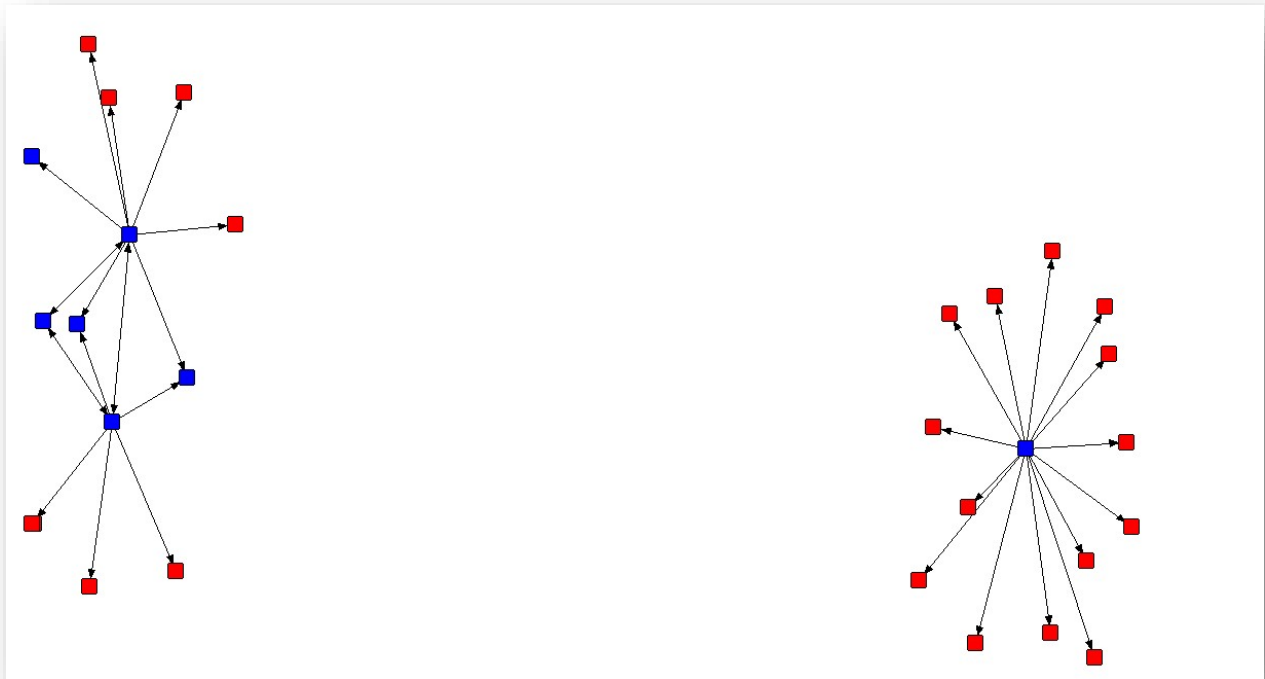
Pohjanmaan alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alueverkostossa koetaan muita alueverkostoja vahvemmin, että työelämän muutokseen pystytään vaikuttamaan (alueverkoston vastausten keskiarvo on 3,33 ja tämä on +0,38 enemmän kuin kaikissa alueverkostoissa keskimäärin).
- Alueverkostossa myös toimitaan systemaattisesti siten, että toimintaa seurataan ja arvioidaan (ka 3,50 ja +0,44).
- Ryhmähaastattelun perusteella Pohjanmaalla on vahva tahtotila vaikuttaa työelämän kehittämiseen. Tärkeänä pidetään tavoitteellista toimintaa työelämän kehittämiseksi; verkostotyö ei tässä ole itseisarvoista.

Pohjanmaan Työelämä 2020 -alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Alueen *verkostotyön* perusedellytyksissä näyttäisi olevan laajalti kehitettävää. Tämä on selkeästi yhteydessä alueella olevaan näkemykseen, jonka mukaan verkostotyö ei ole itseisarvoista, vaan tärkeintä on vaikuttava työelämän kehittäminen:
 - Alueverkoston toimijat eivät tunne toisiaan kovin hyvin (ka 2,71 ja -0,58), eivät ole tunteneet toisiaan aiemminkaan kovin hyvin (2,14 ja -0,87) eikä keskinäistä tuntemista ole ollut helppo edistää (ka 2,71 ja -0,85).
 - Työelämä 2020 -hanketta ei tunneta kovin hyvin (ka 2,64 ja -0,78).
 - Alueverkostolla ei ole kovin vahvaa yhteistä tavoitetta (ka 2,67 ja -0,51), tavoitteita kohti ei edetä tehokkaasti (ka 2,58 ja -0,53) ja toiminnasta ei koeta olevan jaettua vastuuta (ka 1,80 ja -0,75).
 - Resurssien koetaan olevan riittämättömät (ka 2,00 ja -0,72).

Sosiogrammin Density-arvoksi muodostui 0,014, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen).

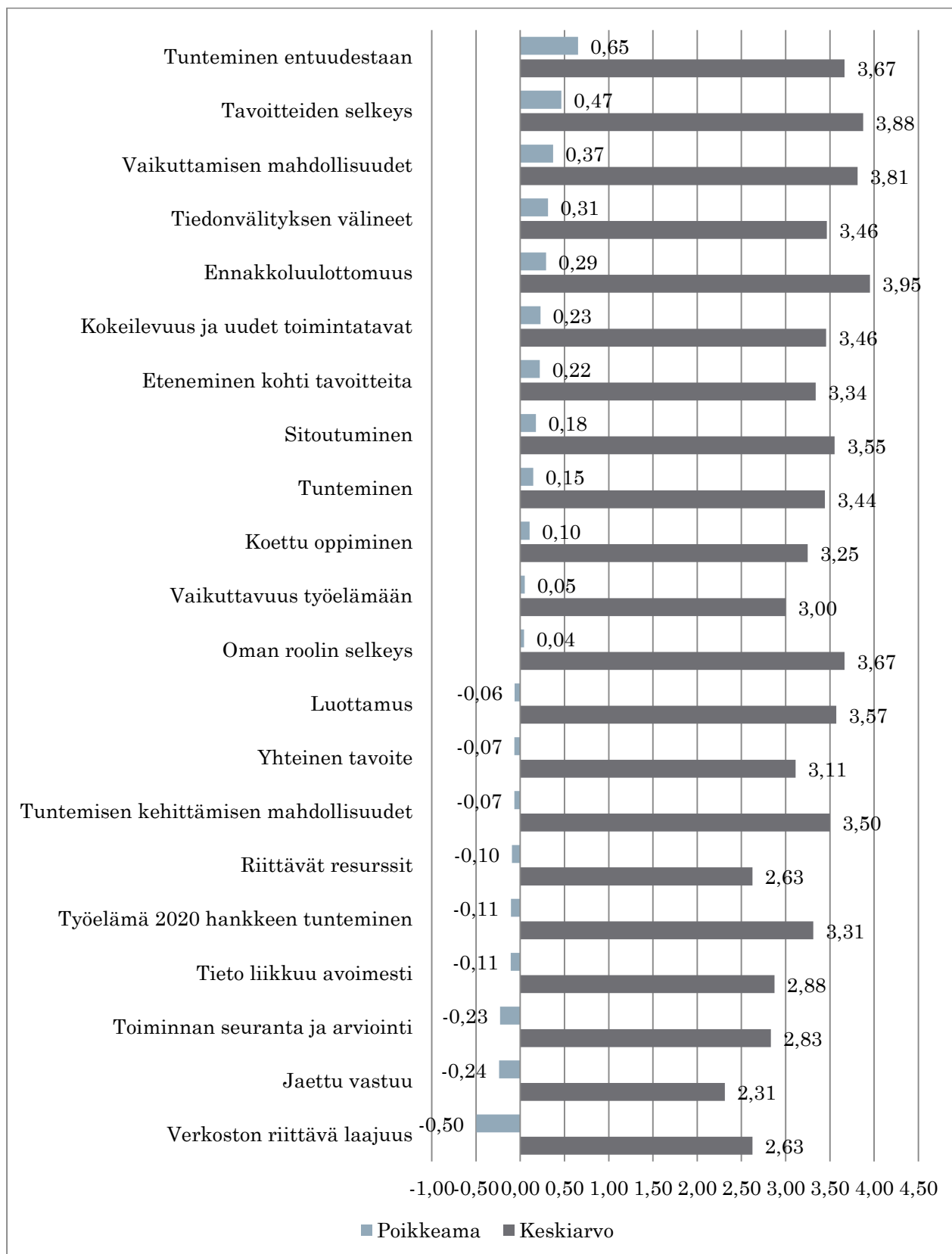


Sosiogrammi Pohjanmaan alueverkostosta

Keskeiset suositukset Pohjanmaan alueverkostolle ovat:

- Alueen toimijoiden houkuttelevaaminen mukaan alueverkostotyöhön edellyttäneen toimijoille tulevien hyötyjen sekä toiminnan työkalujen ja palvelutarjonnan konkretisoimista. Suosituksena on, että alueverkosto jatkaa aktiivisia keskusteluja Työelämä 2020 -hankkeen kanssa seuraavista kysymyksistä:
 - Minkälaisiin työpaikkoihin/yrityksiin Pohjanmaan alueella Työelämä 2020 -toiminnan tarjonta tulisi keskittää? (Kohderyhmän tarkempi määrittely)
 - Mitä työkaluja ja palveluja tälle kohderyhmälle tulisi ensisijaisesti tarjota?
 - Millä resursseilla ja minkälaisella alueellisten toimijoiden välisellä työnjaolla työkalut ja palvelut saataisiin parhaiten tarjottua valitulle kohderyhmälle?
- Alueverkoston kaikille (sekä nimetyille että potentiaalisille) jäsenille on tärkeä viestiä prosessista, jolla edellisiä kysymyksiä tullaan ratkomaan. Alueverkoston jäsenille on tärkeä antaa myös *mahdollisuus* osallistua keskusteluihin halutessaan. Tämä tukee toimijoiden osallistumismotivaatiota jatkossa.

4.10 Pohjois-Karjala



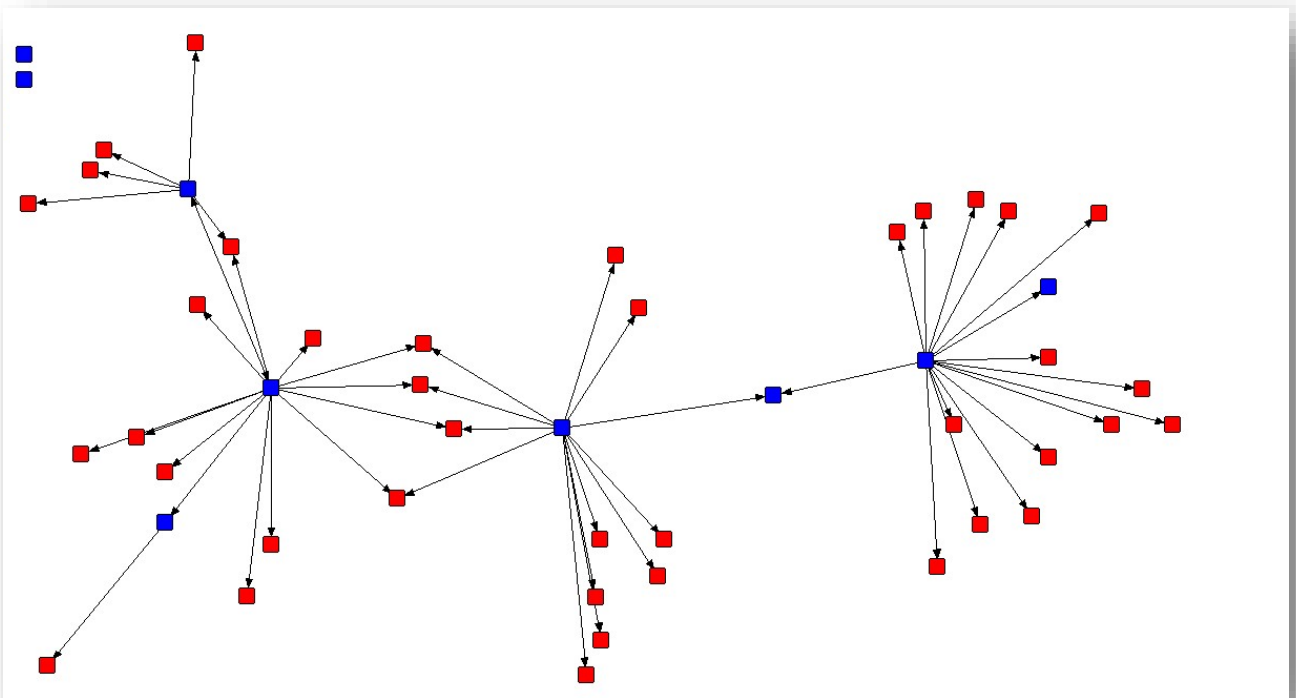
Pohjois-Karjalan alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alue on suhteellisen pieni ja toimijajoukko rajallinen siten, että toimijat tunsivat toisensa jo entuudestaan verraten hyvin (alueen vastausten keskiarvo on 3,67 ja tämä on +0,65 verrattuna kaikkien alueiden vastausten keskiarvoon), ja kokivat tuntevansa toisensa kyselyhetkellä suhteellisen hyvin (ka 3,44 ja +0,15).
- Alueverkoston toimijat kokevat toiminnan tavoitteet varsin selkeiksi (ka 3,88 ja +0,47) ja vaikuttamismahdollisuutensa hyviksi (ka 3,81 ja +0,37). Tavoitteita kohti myös edetään (ka 3,34 ja +0,22).
- Tiedonvälityksen välineet koetaan suhteessa muihin alueverkostoihin toimivammiksi (ka 3,46 ja +0,31).
- Toimijat kokevat verkoston toiminnan kokeilevaksi (ka 3,46 ja +0,23) ja ennakkoluulottomaksi (ka 3,95 ja +0,29).
- Verkostotoiminta on yleisesti ottaen saatu kohtuullisen hyvin liikkeelle ja toimijajoukossa vaikuttaisi olevan hyvää perussitoutumista (ka 3,55 ja +0,18) työelämän kehittämiseen.

Pohjois-Karjalan alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Vaikka toimijat kokevat, että verkoston toimijat tuntevat toisensa jo entuudestaan hyvin, verkostoa ei koeta vielä riittävän laajaksi (ka 2,63 ja -0,50). Haastatteluiden perusteella verkostoon kaivataan mukaan erityisesti isoja ja keskisuuria yrityksiä suunnannäyttäjiksi sen lisäksi, että mukana ovat yrittäjäjärjestöt.
- Verkostossa on hyvää perussitoutumista toimintaan, mutta toiminta ei ole vielä (lomakekyselyn ja haastatteluiden hetkellä) riittävän systemaattista siten, että toimintaa seurattaisiin ja arvioitaisiin yhdessä riittävästi (ka 2,83 ja -0,23), eikä vastuunottoa koeta vielä riittävän jaetuksi (ka 2,31 ja -0,24).
- Haastattelututkimuksen perusteella systemaattista työtä tehdään ja vastuuta otetaan monipuolisesti, mutta tämä tapahtuu toimijakohtaisesti. Haasteena on tämän toimijakohtaisen systemaattisen työskentelyn ja vastuunoton nostaminen myös yhteisen verkostotyöskentelyn tasolle.

Sosiogrammissa Density-arvoksi muotoutuu 0,019, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen).

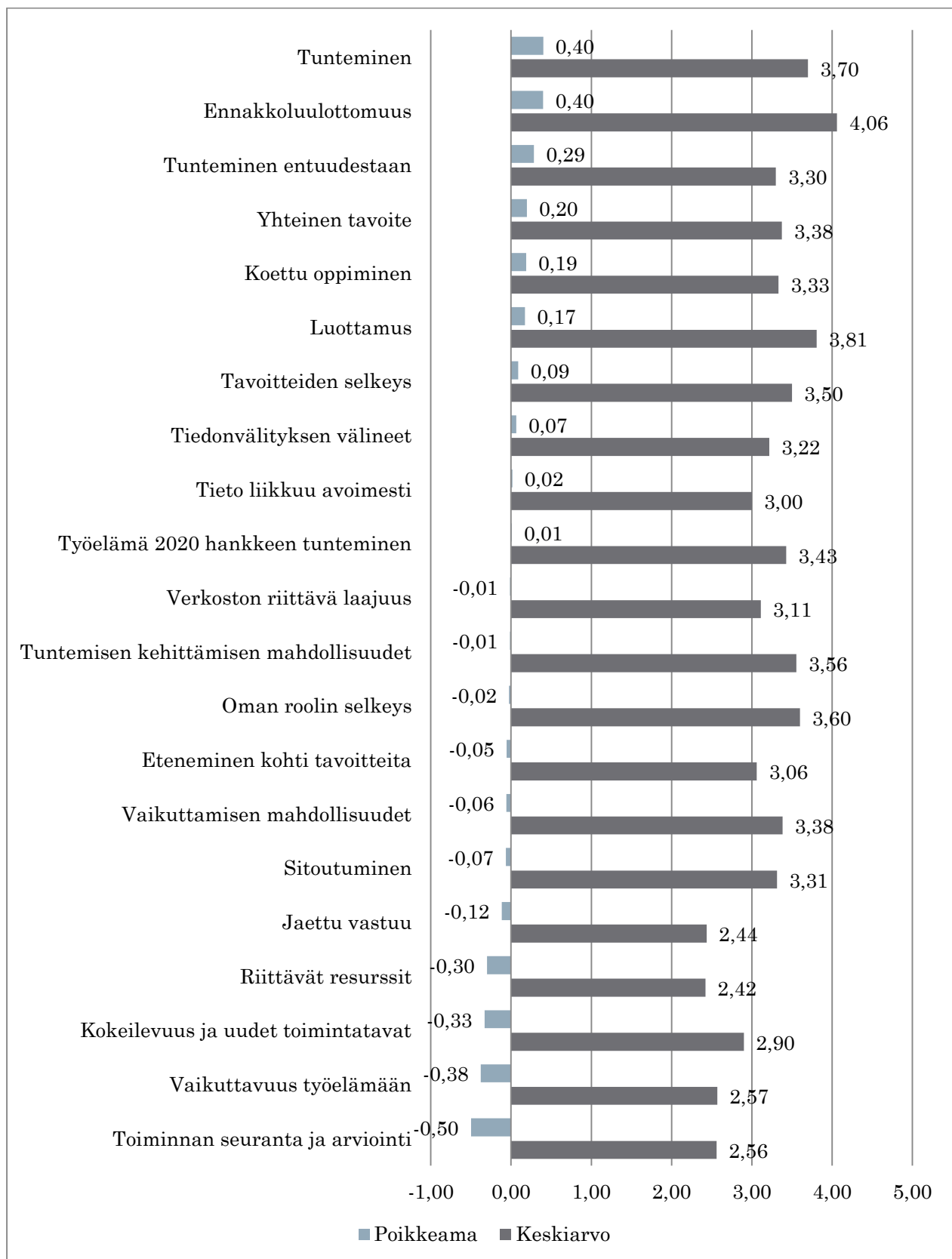


Sosiogrammi Pohjois-Karjalan alueverkostosta

Keskeiset suositukset Pohjois-Karjalan alueverkostolle ovat:

- Alueen verkostotyöskentelyllä on hyvä perusta: keskeiset toimijat tuntevat toisensa ja ovat sekä sitoutuneita että aktiivisia työelämän kehittäjiä. Tämä tekee verkostolle mahdolliseksi luottaa verkoston toimijoiden omista tarpeista lähtevään aktiivisuuteen sen sijaan, että verkostoa ”työnnettäisiin” eteenpäin. Tästä liikevoimasta kannattaa pitää jatkossakin kiinni ja jatkaa sen edelleen kehittelyä.
- Vaikka verkosto perustuu omaehtoiseen toimintaan ja aktiivisuuteen, tätä toimintamallia voidaan tukea *sopivasti tasapainotetulla* ”paimentamisella” ja verkostotyön intensiivisyyden lisäämisellä:
 - Toimijat eivät halua liikaa ”paimentamista”, mutta ainakin osa toimijoista kokee tarvetta tiiviimpään koordinointiin ja verkostotyöhön: tiedottamiseen, muistutteluun, kannustamiseen, koollekutsumiseen aiempaa useammin, jne. Verkoston on hyvä hakea yhdessä sopivaa tasapainoa, jotta koordinointi ja toiminnan intensiivisyys on riittävää, mutta ei liiallista.
- Verkoston kokoonpanoa kannattaa aktiivisesti vielä kehittää, kuten verkosto onkin jo aikonut:
 - Strategia houkutella yrityksiä mukaan ”yrityksiltä yrityksille” -viestinnällä on järkevä. Tässä yhteistyö TYHY-verkoston kanssa on edelleen hyödyllistä.
 - Alueverkosto voisi hyötyä myös aktiivisesti ammattijärjestöjen osaamisen vahvemmasta mukaan ottamisesta.

4.11 Pohjois-Pohjanmaa



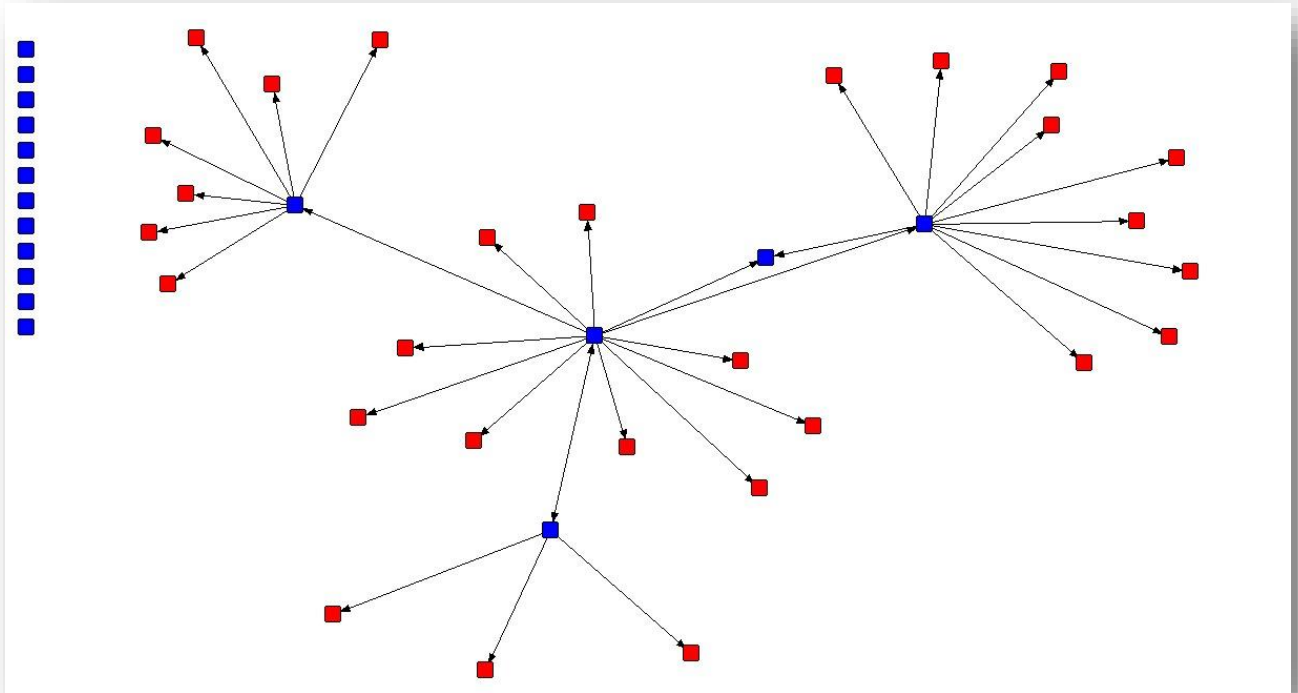
Pohjois-Pohjanmaan alueverkoston vahvuudet kysely- ja haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Verkostotyö on edellytyksiltään ja toiminnaltaan suhteellisen lähellä kaikkien alueiden keskiarvoja, mikä antaa verkostolle hyvät peruslähtökohdat jatkokehittämiseksi.
- Alueen toimijat tuntevat toisensa suhteellisen hyvin (alueen vastausten keskiarvo on 3,70 ja tämä on +0,40 enemmän kuin kaikilla alueverkostoilla keskimäärin), ovat tunteneet jo entuudestaan (ka 3,30 ja 0,29) ja toimijoiden keskinäinen luottamus on suhteellisen hyvää (ka 3,81 ja +0,17).
- Toimijat kokevat toiminnan olevan varsin ennakkoluulotonta (ka 4,06 ja +0,40) ja kokevat myös oppivansa verkoston kautta kohtuullisen hyvin (ka 3,33 ja +0,19), vaikkakin verkostotyön kokeilevuutta voisikin kehittää (ka 2,90 ja -0,33).
- Verkostotyön tavoite koetaan suhteellisen yhteiseksi (ka 3,38 ja +0,20).

Pohjois-Pohjanmaan alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Keskeisimmät haasteet liittyvät toiminnan seurantaan ja arviointiin (ka 2,56 ja -0,50) ja siihen, että lomakekyselyn perusteella vastanneet kokevat vaikutusmahdollisuutensa työelämäänsä keskimääräistä heikommaksi (ka 2,57 ja -0,38).
- Toimijat kokevat alueen resurssit niukemmaksi kuin muilla alueilla keskimäärin (ka 2,42 ja -0,30).
- Verkoston toimijajoukon kattavuudessa on haastatteluiden perusteella kehitettävää; kyselyn perusteella toimijajoukon kattavuus on kuitenkin kaikkiin alueisiin verrattuna keskimääräisen hyvällä tasolla.

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,017, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen). Tämä näyttäisi kuvan perusteella johtuvan ensisijaisesti niiden toimijoiden suuresta määrästä, jotka eivät vastanneet kyselyn sosiogrammiosuuteen.

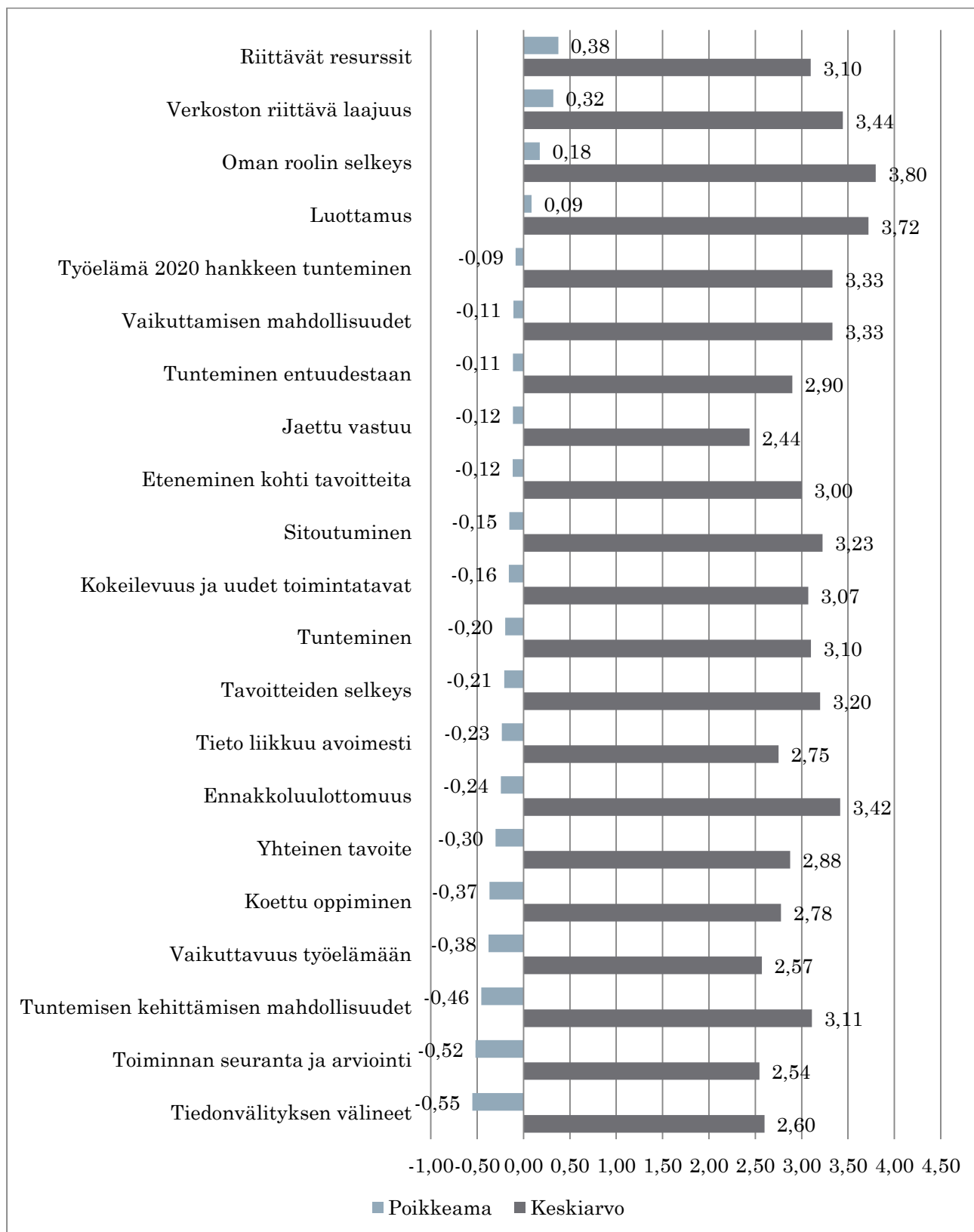


Sosiogrammi Pohjois-Pohjanmaan alueverkostosta

Keskeiset suositukset Pohjois-Pohjanmaan alueverkostolle ovat:

- Verkostotyöllä on hyvä perusta, josta jatkaa toiminnan kehittämistä ja konkreettista edistämistä: ydintoimijat tuntevat toisensa, jakavat yleisen tavoitteen ja ovat työhönsä ja työelämän kehittämiseen sitoutuneita.
- Hyvän perustan tukemana verkostotyön edelleen kehittämiseksi suositellaan seuraavia toimenpiteitä:
 - Neuvottelut ja päätöksenteko resursseista päättävien tahojen kanssa riittävien aikaresurssien mahdollistamiseksi toimintaan osallistumiseksi ja toiminnan riittävän koordinaation varmistamiseksi
 - Verkoston tavoitteiden, toimenpiteiden sekä toimijoiden välisten roolien ja vastuunjaon kirkastaminen, jotta toiminnan seuranta ja arviointia voisi systematisoida nykyisestä. Tällä hetkellä alueverkoston toimijoilla vaikuttaisi olevan monenlaista toimintaa, mutta kokonaiskuvaa tästä toiminnasta voisi vielä vahvistaa.
 - Verkoston kattavuuden edistämiseksi verkostoon olisi todennäköisesti järkevää kutsua vahvemmin mukaan ainakin yrittäjäjärjestöjen, työmarkkinajärjestöjen, Työterveyslaitoksen ja AVI:n edustus. Kutsuminen kannattaa toki toteuttaa kunkin toimijan omia motivaatioita ja lähtökohtia noudattaen eikä pelkästään laajaa edustuksellisuutta tavoitellen.

4.12 Pohjois-Savo



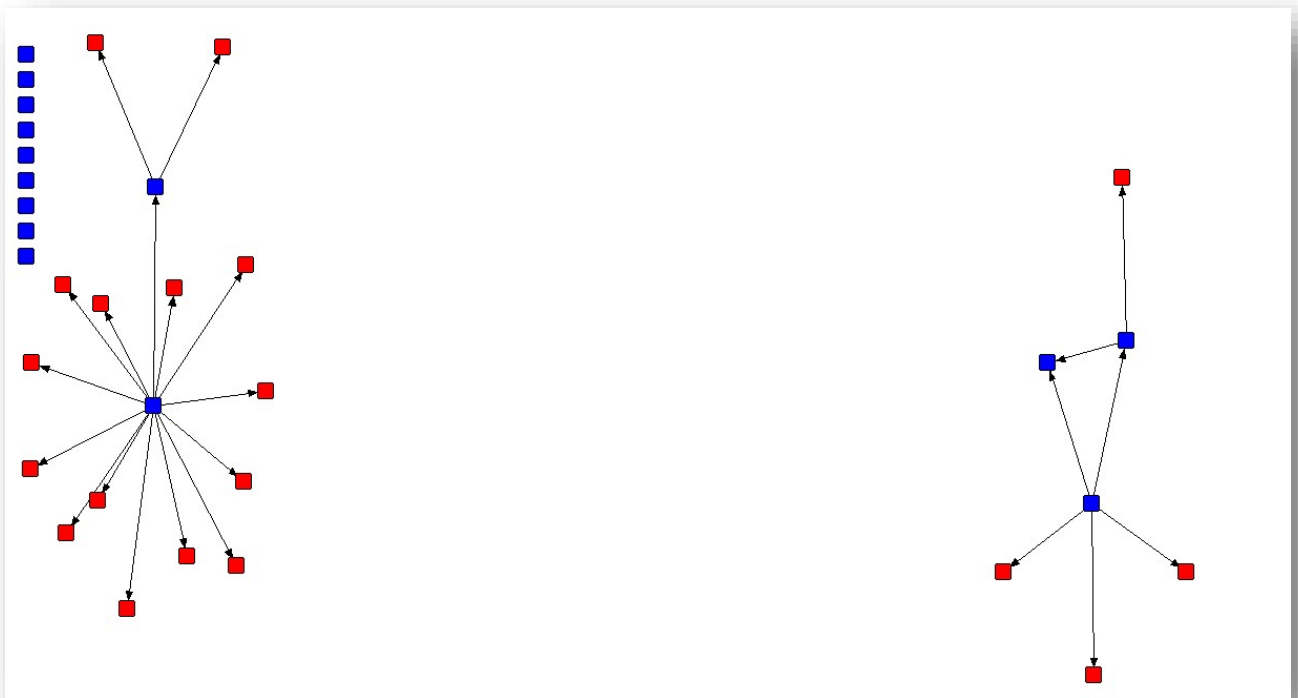
Pohjois-Savon alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Verkostossa koetaan resurssien riittävän alueverkostotyöhön muita alueverkostoja paremmin (alueverkostossa vastausten keskiarvo 3,10 ja +0,38 verrattuna muihin alueverkostoihin).
- Verkosto koetaan riittävän laajasti edustetuksi (ka 3,44 ja +0,32) ja toimijat kokevat oman roolinsa verkostossa selkeäksi (ka 3,80 ja +0,18).
- Verkostossa on hyvää perusluottamusta toimijoiden välillä (ka 3,72 ja +0,09).
- Verkostossa on kyselytutkimuksen ja erityisesti haastatteluiden perusteella hyvää potentiaalia työelämän kehittämistyöhön: alueen toimijoilla riittää osaamista ja motivaatiota kehittää työelämää.

Pohjois-Savon keskeiset haasteet ovat:

- Alueen toimijoilla riittää varsinkin haastattelujen perusteella osaamista ja motivaatiota kehittää työelämää, mutta nämä elementit eivät ole vielä kanavoituneet tiiviiksi Työelämä 2020 -alueverkostotyöksi.
- Kyselytutkimuksen perusteella haasteina ovat erityisesti:
 - Tiedon liikkuminen verkoston toimijoiden välillä (tiedonvälityksen välineet ka 2,60 ja -0,55; tieto liikkuu avoimesti ka 2,75 ja -0,23).
 - Toiminnan seuranta ja arviointi (ka 2,54 ja -0,52).
 - Toimijoilla ei ole riittävästi mahdollisuuksia oppia tuntemaan toisiaan (ka 3,11 ja -0,46).
 - Toimijat eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan työelämän kehittämiseen riittävästi Työelämä 2020 -hankkeen kautta (ka 2,57 ja -0,38).
 - Toimijat eivät koe tavoitetta kovin selkeäksi (ka 3,20 ja -0,21) tai yhteiseksi (ka 2,88 ja -0,30).
 - Toimijat eivät koe verkoston tarjoavan riittävästi oppimisen mahdollisuuksia (ka 2,78 ja -0,37).

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,022, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen).

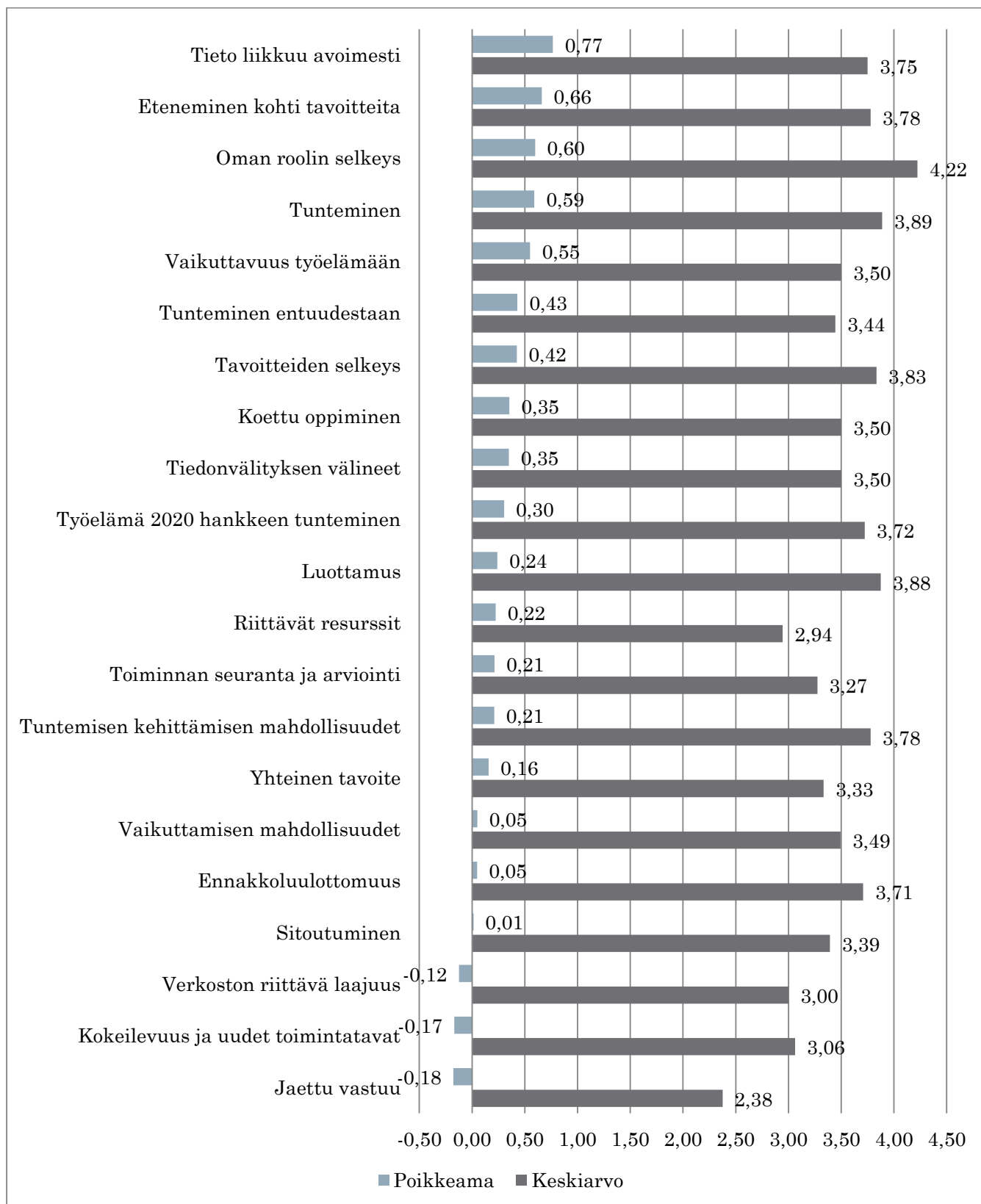


Sosiogrammi Pohjois-Savon alueverkostosta

Keskeiset suositukset Pohjois-Savon alueverkostolle ovat:

- Alueverkoston toimijoiden on tärkeää jatkaa keskustelua verkostotyön motivaatioista: Mikä motivoisi toimijoita hyödyntämään paremmin osaamistaan ja resurssejaan yhdessä Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteiden konkretisoimiseksi ja toimeenpanemiseksi?
- Alueverkostotyön motivoinnissa voi olla järkevää hakea vauhtia yrittäjäjärjestöjen kanssa käytävistä tavoitekeskusteluista. Mikäli yrittäjäjärjestöjen kanssa löydetään yhteiset konkreettiset tavoitteet ja tahtotila, todennäköisesti myös muiden toimijoiden motivointi helpottuu.
- Alueverkoston on hyvä sopia myös verkoston sisäisestä viestinnästä: miten tärkeät työelämän kehittämiseen viestit jaetaan alueen toimijoiden välillä? Kulkevatko viestit esimerkiksi ELY-keskuksen kautta kaikille keskitetysti vaikkapa uutiskirjeen muodossa? Vai edistetäänkö ”kaikilta kaikille” -viestintää esimerkiksi sähköisillä välineillä?

4.13 Satakunta



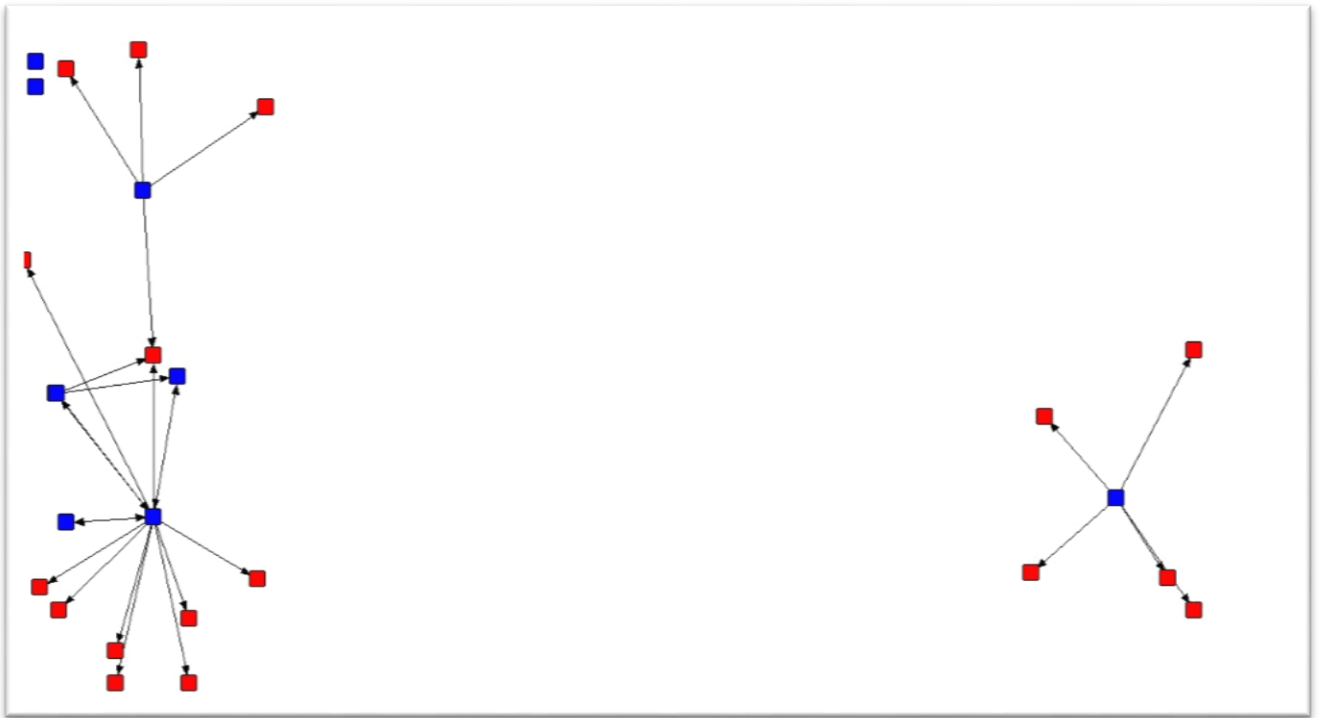
Satakunnan alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alueverkostolla on monia vahvuuksia ja alueverkoston edellytykset yhteistyöhön ovat lähes kaikilla osa-alueilla kohtuullisen hyviä. Keskeisimmät vahvuudet ovat:
 - Tieto liikkuu avoimesti (alueverkoston vastausten keskiarvo 3,75 ja tämä on +0,77 enemmän kuin kaikilla alueilla keskimäärin) ja verkostolla on tätä tukevat tiedonvälityksen välineet (ka 3,50 ja +0,35).
 - Verkosto tuntee pystyvänsä vaikuttamaan työelämän kehittymiseen alueella (ka 3,50 ja +0,55), alueverkostolla on tätä vaikuttamistyötä tukevat suhteellisen selkeät tavoitteet (ka 3,83 ja +0,42) ja alueverkosto on etenemässä kohti näitä tavoitteita kohtuullisen hyvin (ka 3,78 ja +0,66).
 - Toimijat kokevat oman roolinsa alueverkostossa selkeäksi (ka 4,22 ja +0,60).
 - Toimijat tuntevat toisensa hyvin (ka 3,89 ja +0,59) ja ovat tunteneet myös entuudestaan (ka 3,44 ja +0,43).
 - Verkostossa seurataan toimintaa (ka 3,27 ja +0,21) sekä koetaan oppimista (ka 3,50 ja +0,35).

Satakunnan alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Kyselytutkimuksen perusteella alueella ei yleisesti ottaen ole suuria haasteita muihin alueverkostoihin verrattuna. Jaettua vastuuta (ka 2,38 ja -0,18), verkoston kattavuutta (ka 3,06 ja -0,17) ja kokeilevuutta (ka 3,06 ja -0,17) kannattanee kehittää.

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,037, mikä on aika vähän (mittarin asteikko on nolasta yhteen), mutta kuitenkin hieman enemmän kuin useimmilla muilla alueilla.

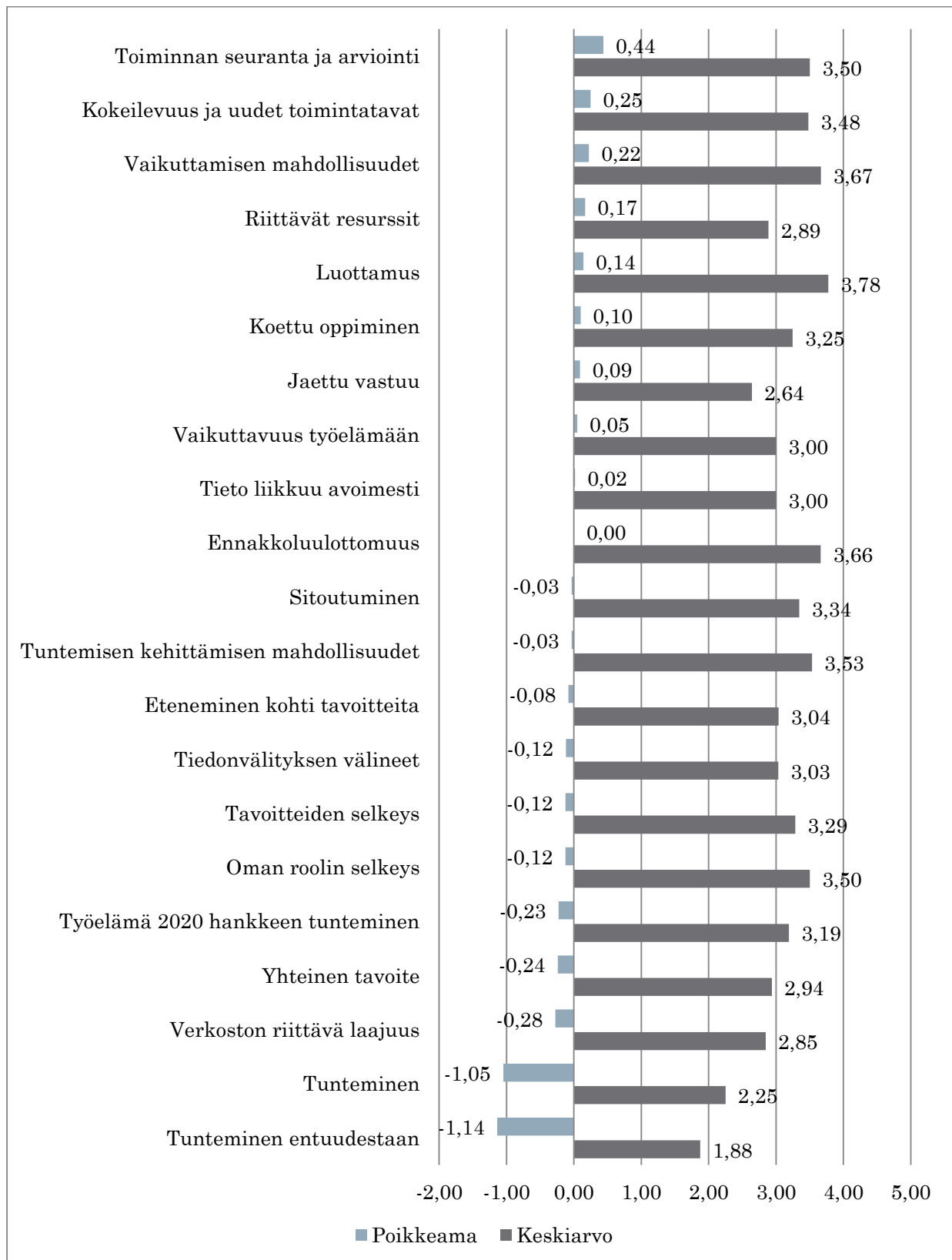


Sosiogrammi Satakunnan alueverkostosta

Keskeiset suositukset Satakunnan alueverkostolle ovat:

- Alueverkostotyön hyvästä alusta ja oppimismyönteisestä, henkilökohtaiseen motivaatioon perustuvasta dynamiikasta on tärkeää pitää myös jatkossa kiinni. Motivaatiota yhteistyöhön on hyvä tukea osoittamalla verkostotyöhön osallistuville arvostusta näkyvillä tavoilla. Tässä kannattaa hyödyntää myös valtakunnallisen Työelämä 2020 -hanketason näkyvyyttä. Uusien toimijoiden motivaatiota on tärkeää tukea perehdyttämällä ja varmistamalla osallisuus heti alusta alkaen.
- Verkostossa ei koeta muista alueverkostoista poikkeavia resurssihaasteita, mutta verkoston osallistujien jaksamisesta ja työn riittävästä resursoinnista on tärkeä pitää yhdessä kiinni, sillä tämä on keskeistä sisäisen motivaation tukemisessa.
- Verkostotyössä on aina vaarana se, että se ”jäähdyttää kahvitteluksi”. Tämän riskin välttämiseksi verkoston on hyvä jatkaa keskustelua tavoitteiden systemaattisesti konkretisoinnista ja niistä tavoista, joilla tavoitteita toimeenpannaan ja seurataan. Toimeenpanon ja seurannan systematisointi parhaimmillaan tukee toimijoiden sisäistä motivaatiota, mutta samalla on kuitenkin hyvä tiedostaa riski, että liian tiukka seuranta ja systematisointi voi myös heikentää osallistujien motivaatiota.
- Alueverkoston kannattaa jatkossakin aktiivisesti kartoittaa uusia mahdollisia jäseniä, jotka voivat elävöittää verkostoa uusilla ajatuksilla.

4.14 Uusimaa



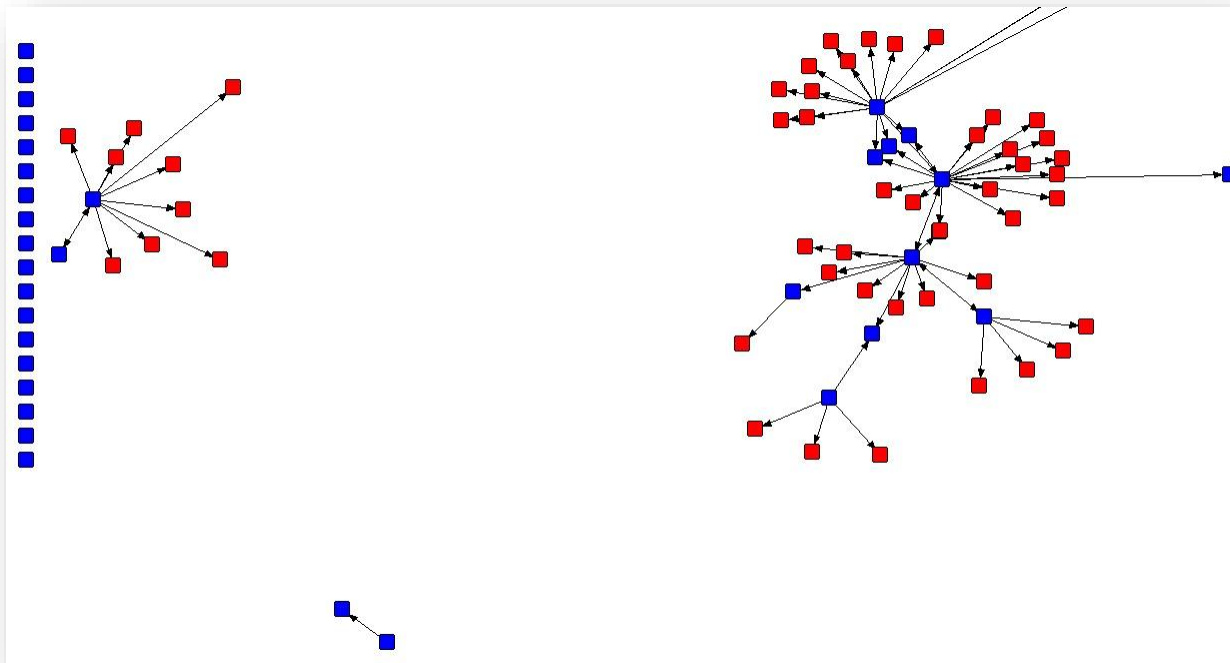
Uudenmaan alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alueverkosto on aloittanut toimintansa vuoden 2014 alussa ja on edennyt tämän jälkeen systemaattisesti toimien kohti tarkempia tavoitteita ja toimintaa. Toimintaa seurataan ja arvioidaan yhteisesti suhteellisen hyvin (alueverkoston vastausten keskiarvo on 3,50 ja tämä on +0,44 verrattuna kaikkien alueverkostojen vastausten keskiarvoon).
- Verkoston edellytykset ja alkuvaiheen toiminta ovat tasaisen hyvää suurimmalta osin, esimerkiksi:
 - Toimijat kokevat toiminnan suhteellisen kokeilevaksi ja uusia toimintatapoja tavoittelevaksi (ka 3,48 ja +0,25).
 - Vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan suhteellisen hyviksi (ka 3,67 ja +0,22) ja suhteessa muihin verkostoihin resurssit toimintaan ovat myös kohtuulliset (ka 2,89 ja +0,17).

Uudenmaan alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Alueverkoston keskeisin alkuvaiheen haaste on ollut se, että toimijat ovat olleet toisilleen pääosin uusia – toimijat eivät tunne toisiaan (ka 2,25 ja -1,05) eivätkä ole tunteneet toisiaan entuudestaan (ka 1,88 ja -1,14). Tämä on haaste, mutta samalla myös verkoston vahvuus: verkostolla ei ole vanhaa painolastia ja tulevaisuus on avoin – yhdessä luotavissa.
- Muilta osin alueverkostolla ei ole merkittäviä haasteita suhteessa muihin alueverkostoihin. Haasteet ovat suhteellisen tyypillisiä muihin alueverkostoihin verrattuna:
 - Verkoston kattavuuden kehittäminen (kyselyhetkellä ka 2,85 ja -0,28, mutta uusia toimijoita on tullut mukaan jo kyselyn jälkeen) sekä toimijoiden roolien selkiyttäminen (ka 3,50 ja -0,12).
 - Tavoitteen selkiyttäminen (ka 3,29 ja -0,14) ja tekeminen yhteiseksi (ka 2,94 ja -0,24).

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,010, mikä on varsin vähän (mittarin asteikko on nolasta yhteen). Tämä johtuu myös siitä, että suuresta määrästä mahdollisia vastaajia vain osa vastasi sosiogrammia koskeneeseen osuuteen. Kuten kuviosta nähdään, osalla toimijoista oli kuitenkin vastaushetkellä jo kohtuullisen hyvät yhteydet toisiinsa.

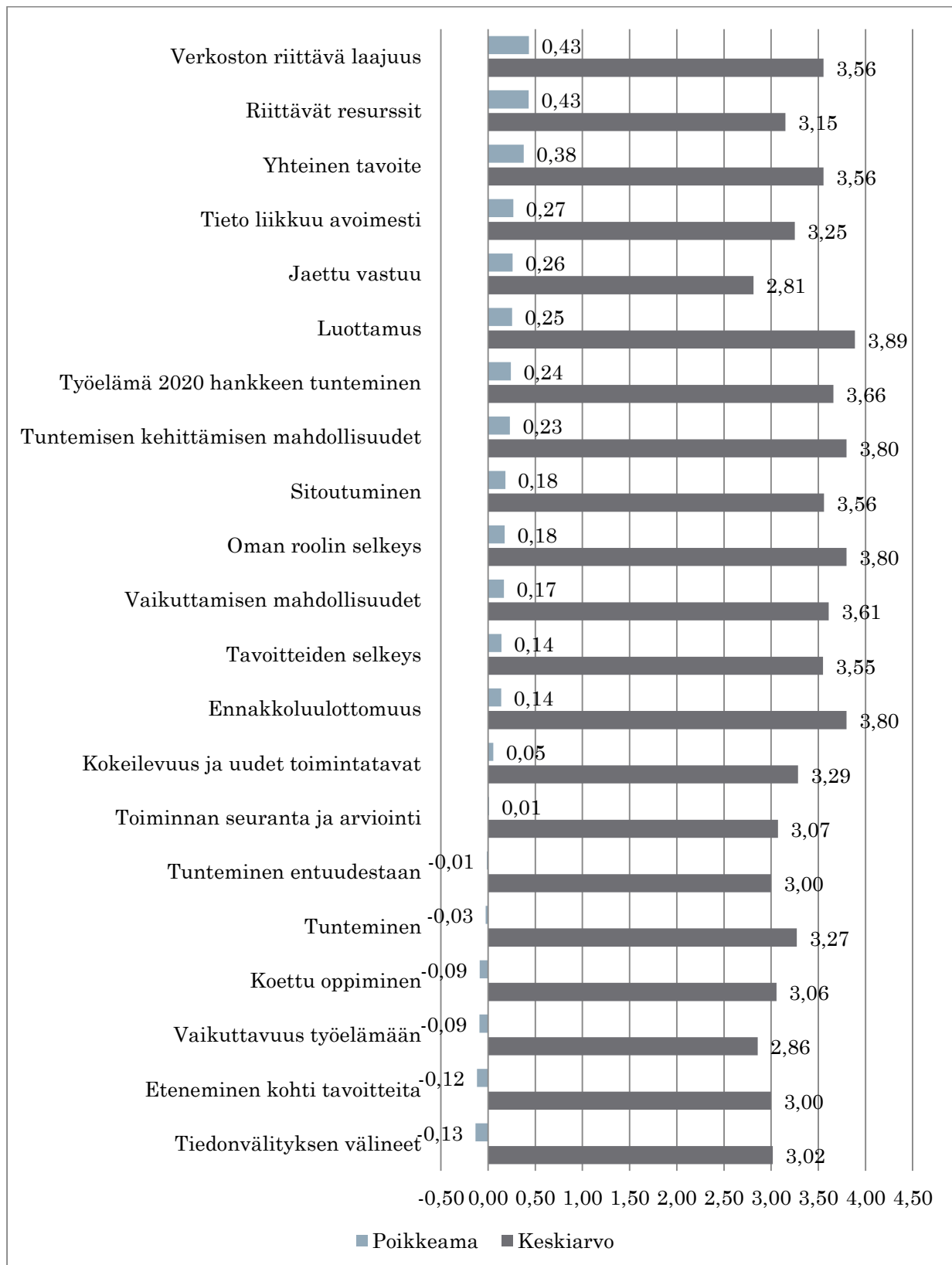


Sosiogrammi Uudenmaan alueverkostosta

Keskeiset suositukset Uudenmaan alueverkostolle ovat:

- Alueverkostotyössä on päästy tasapainoiseen alkuun. Verkostotyön edellytykset, toimivuus ja oppiminen ovat kehittymässä suotuisasti. Keskeinen suositus on, että verkosto jatkaa tätä työtä tukeutuen samalla valittuun toimintalinjaan, jossa tukeudutaan toimijoiden omaehtoiseen motivaatioon ja osallisuuteen.
- Toimijoiden sisäiseen motivaatioon perustuvan osallistumis- ja vastuunottoinnokkuuden edelleen tukemiseksi ja syventämiseksi alueverkostossa on hyvä pohtia vielä tapoja, miten toimijoiden proaktiivinen vastuunotto jatkossa noteerataan ja miten sille osoitetaan yhdessä arvostusta.
- Alueverkostossa toimintaa kehitetään jo suhteellisen systemaattisella otteella toimintaa seuraten ja arvioiden. Oppimisen edelleen syventämiseksi verkostossa on järkevää jatkaa sellaisten toiminta- ja fasilitointitapojen käyttöönottoa, jotka syventävät keskustelua kohti yhä aidompaa dialogia sekä yhdessä tapahtuvaa ”oppimisen oppimista”.

4.15 Varsinais-Suomi



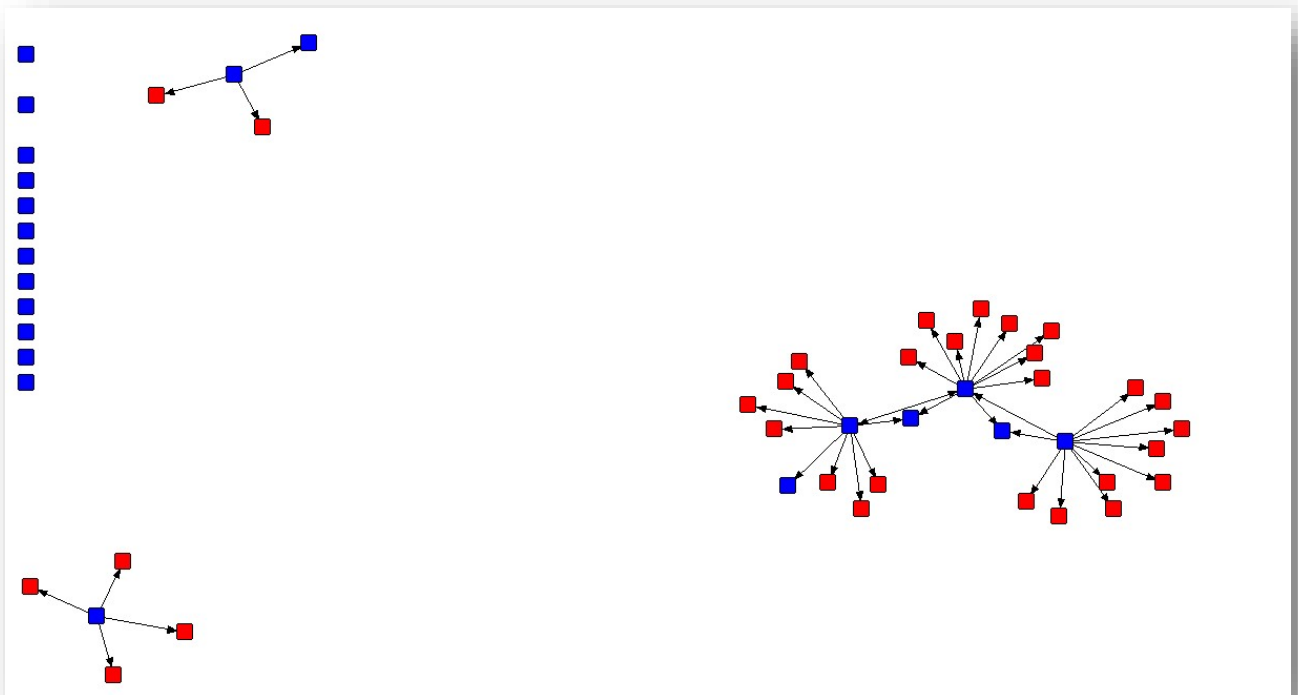
Varsinais-Suomen alueverkoston vahvuudet sekä kysely- että haastattelututkimuksen perusteella ovat:

- Alueverkostotyö on lähtenyt liikkeelle kokonaisvaltaisesti hyvällä dynamiikalla:
 - Verkostossa on riittävän laaja kokoonpano (alueverkoston vastausten keskiarvo on 3,56 ja tämä on +0,43 verrattuna kaikkien alueiden keskiarvoon) sekä suhteellisen hyvin riittävät resurssit toimintaan (ka 3,15 ja +0,43).
 - Verkostossa on yhteinen tavoite (ka 3,56 ja +0,38) ja verkostossa jaetaan vastuuta muihin alueverkostoihin verrattuna suhteellisen hyvin, vaikka vastuunjaon keskiarvo onkin suhteellisen alhainen (ka 2,81 ja +0,26).
 - Tieto liikkuu kohtuullisen avoimesti (ka 3,25 ja +0,27).
 - Luottamusta ja sitoutumista on muita alueita enemmän (ka 3,89 ja +0,25 sekä ka 3,56 ja + 0,18).

Varsinais-Suomen alueverkoston keskeiset haasteet ovat:

- Kovin suuria haasteita alueverkostolla ei tuntuisi olevan suhteessa muiden alueiden verkostotyöhön. Jatkohaasteet liittyvätkin yhteistyön systemaattiseen syventämiseen verkostotyön viitekehyksen (luku 2.1) kaikilla osa-alueilla.
- Vaikka suuria haasteita ei olekaan, keskeisimmät kehityskohteet ovat tiedonvälityksen välineiden kehittäminen sekä tavoitteiden systemaattinen konkretisointi yhteiseksi tekemiseksi.

Sosiogrammissa Density-arvoksi muodostui 0,014, mikä on suhteellisen vähän (mittarin asteikko on nollasta yhteen). Tätä tulosta selittää osaltaan se, että iso osa alueen toimijoista ei vastannut sosiogrammia koskeneeseen kyselyyn osioon.



Sosiogrammi Varsinais-Suomen alueverkostosta

Keskeiset suositukset Varsinais-Suomen alueverkostolle ovat:

- Alueverkostotyö on lähtenyt hyvin liikkeelle. Tähän liikevoimaan kannattaa luottaa ja jatkaa verkostotyön monipuolista ja iteratiivista kehittämistä kaikilla verkostotyön osa-alueilla.
- Alueverkoston jäsenet ovat sitoutuneet yhteistyölupauksiin, jotka ovat kuitenkin tässä vaiheessa ainakin joidenkin toimijoiden mielestä vielä yleisellä tasolla. Tavoitteiden konkretisointia kannattaa jatkaa (mitä verkostossa on jo suunniteltukin).
- Verkoston toiminta perustuu tässä vaiheessa enemmän kunkin jäsenen omaan toimintaan työelämän kehittämiseksi sekä tiedonjakoon tästä tekemisestä. Varsinaista *yhdessä tekemistä* on järkevä vielä kehittää. Jatkossa onkin hyvä käydä keskusteluja siitä, mitä sellaisia yhteisiä hankkeita alueverkosto voisi tehdä yhteisenä tekemisenä, jotta yhteinen oppimisipotentiali olisi mahdollisimman suuri.
- ELY-keskuksen verkostotyön tueksi rakennetusta hyvästä neljän hengen tiimistä kannattaa pitää kiinni. Tämä tiimi pystyy tehokkaasti valmistelemaan ja koordinoimaan verkoston työskentelyä. Samalla on tärkeä pitää yllä koko alueverkoston osallisuutta valmistelu- ja koordinoituvuudessa. Tämä on tasapainottelua: etenemistä tehostaa ELY-vetoinen valmistelu ja koordinointi, mutta pitkällä aikavälillä verkoston luovuutta ja sitoutuneisuutta edistää verkoston kanssa tasavertaisesti tehty valmistelu- ja koordinoituvuus.
- Verkosto on onnistuneen laaja ja eri työelämätoimijat ovat laajasti edustettuina. Tämä on hyvä verkoston legitimiuden ja uskottavuuden näkökulmasta. Jäsenistön laajuus ja ”edustuksellisuus” voivat samalla olla haasteita, mikäli yksittäisten toimijoiden osallisuus on vaarassa jäädä taustalle. Verkostossa kannattanee miettiä keinoja, joilla tuetaan verkoston jäsenten henkilökohtaisen motivaation ja osaamisen esille nostamista *sen lisäksi* että verkoston jäsenet edustavat isoa joukkoa eri organisaatioita.

5 Yhteenveto: keskeiset havainnot ja suositukset

Tämä selonteko on Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoja koskevan erillisselvityksen loppuraportti. Selvitystyö on tehty ajalla 1.1.–31.8.2014 ja työn toteuttajana on Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toimeksiannosta toiminut nommoC seugolaiD osk. Erillisselvitys on osa Työelämä 2020 -hankkeen johtoryhmän hyväksymää seurantajärjestelmää.

Selvityksen tavoitteena on ollut Työelämä 2020 -alueverkostojen verkostotyön laajuuden, kattavuuden ja laadun tarkastelu. Selvitystyön tukena on hyödynnetty luvussa 2.1 kuvattua verkostotyön teoreettista viitekehystä. Viitekehykseen pohjautuen muodostettiin selvityksen tutkimuskysymykset:

- Kuinka hyvin alueverkostotyössä on pystytty kehittämään verkostotyön perusedellytyksiä (luottamusta, sitoutumista, resursseja, yhteistä tavoitteistoa, toimijajoukon kattavuutta ja pysyvyyttä)?
- Kuinka hyvin alueverkosto on edennyt käytännön verkostotyössä (tiedonkulku, dialogisuus, johtajuus, roolit ja vastuunjako, toiminnan vastavuoroisuus)?
- Mille oppimistasolle alueverkosto on kyennyt yhdessä pääsemään (tehdäänkö alueverkostoissa systemaattista kehittämistyötä ja tavoitellaanko niissä ”oppimisen oppimista”)?
- Onko alueverkosto etenemässä kohti tavoitteitaan ja onko verkostotyöllä vaikuttavuutta?
- Minkälaisessa vuorovaikutuksessa alueverkosto toimii suhteessa ympäristöönsä kuuluvien mahdollistavien ja tukevien sekä estävien ja rajaavien tekijöiden kanssa?

Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia sekä määrälliseen että laadulliseen aineistoon tukeutuen. Määrällistä aineistoa kerättiin kyselytutkimuksella, jonka väittämät muodostettiin viitekehyksen pohjalta. Kysely lähetettiin kaikkien alueverkostojen kaikille nimetyille jäsenille ja sen vastausprosentiksi muodostui 56 %. Vastaajista 39 % edusti valtiota, 22 % kuntia, 21 % järjestöjä, yhdistyksiä tai vastaavia, 8 % yrityksiä ja 10 % ”muita”. Yhteenveto kyselyvastauksista on esitetty luvussa 3.1. Kyselytutkimuksessa testattiin myös sosiogrammien muodostamista alueverkostoista. Alueverkostotyön ollessa vasta alussa sosiogrammit eivät kuitenkaan paljastaneet selkeästi muodostuneita aluerakenteita. Sosiogrammin hyöty konkretisoituu myöhemmin toteutettavassa seurantakyselyssä, jossa verkoston rakennetta voidaan verrata nykyiseen ja voidaan nähdä toteutunut kehitys.

Laadullista tutkimusaineistoa kerättiin yksilöhaastatteluilla neljästä alueverkostosta ja ryhmähaastatteluilla kymmenestä alueverkostosta. Yhteensä haastateltiin 87 henkilöä, joista ELY-keskusta ja/tai TE-toimistoa edusti 32 henkilöä (37 % haastatelluista). Haastattelut toteutettiin puoliavoina. Haastateltuja pyydettiin ensin kuvaamaan alueverkostojen tilannetta omin sanoin, minkä jälkeen varmistettiin viitekehykseen pohjautuvilla tarkentavilla kysymyksillä, että selvityksen kannalta tärkeitä näkökulmia ei unohdeta. Haastateltujen määrä vaihteli alueittain kolmesta henkilöstä kolmeentoista henkilöön. Yhdellä alueella haastatteluja ei saatu sovitettua selvitystyön aikatauluun. Yhteenveto laadullisen aineiston analyysin tuloksista on koottu alueverkostoista kokonaisuutena lukuun 3.3 ja alueverkostoittain lukuun 4.

Selvityksen tulosten tulkinnessa on tärkeä huomioida, että *selvityksen tulokset kuvaavat nimenomaan Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyön tilannetta*. Näin ollen tulokset eivät

kuva alueiden tilannetta yleisesti, ellei raportissa kyseisessä kohdassa toisin erikseen todeta. Esimerkiksi tässä yhteenvedossa tullaan alla toteamaan, että alueverkostojen toimijoiden välinen luottamus on varsin hyvällä tasolla ja että alueverkostotyön keskeinen pullonkaula on resurssien riittävyys. Tästä *ei* voida vetää johtopäätöstä, että *alueiden yleinen* luottamustilanne olisi hyvä tai että *alueiden yleinen* resurssitilanne olisi huono. Näillä asioilla voi olla tai olla olematta yhteys toisiinsa; tätä yhteyttä ei ole tässä selvitystyössä tutkittu.

Laadullisen aineiston perusteella useimmilla alueilla (10 alueverkostossa) **verkostotyö sinänsä** koetaan mielekkääksi tavaksi toimia työelämän kehittämiseksi. Verkostotyö koetaan mielekkääksi perustuen alueen aiempiin hyviin verkostokokemuksiin tai jo valmiiksi toimivaan verkostoitumiskulttuuriin. Näillä alueilla on tärkeää tukea tätä verkostoitumispohjaa ja edistää alueverkoston tietoisuutta yhteisistä työelämän kehittämistavoitteista. Muutamilla alueilla (4) verkostotyötä *sinällään* ei koeta tärkeäksi, vaan jopa turhauttavaksi nykyisellään. Verkostotyön edistämisen sijaan Työelämä 2020 -hankkeelta toivotaan tarkempaa vaikuttavuustavoitteiden ja resursoinnin määrittelyä. Oletus on, että tarkemman määrittelyn seurauksena verkostotyö lähtee liikkeelle, *jos* alueen toimijat kokevat määriteltyjen tavoitteiden edellyttävän verkostoitumista ja *jos* resurssit riittävät tähän. Näillä muutamalla alueella on tärkeä jatkaa tavoitteiden määrittämistä sekä varmistaa riittävät resurssit niin, että tavoitteisiin voidaan päästä. Verkostotyö lähtee liikkeelle, mikäli vaikuttavuustavoitteet koetaan mielekkäiksi, resurssit riittäviksi ja verkostotyö oikeaksi välineeksi tavoitteiden saavuttamiseksi.

Alueverkostot suhtautuvat **Työelämä 2020 -hankkeen ohjaustyöhön** kahdella selkeästi eri tavalla. Yli puolet alueista (8) kokee, että hanke ohjaa alueverkostotyötä riittävästi ja että alueverkostotyöllä on riittävän tarkka fokus ja riittävän selkeät vaikuttavuustavoitteet. Hieman alle puolet alueista (6) kokee päinvastoin. Pohdittavaksi nousee kysymys siitä, onko hankkeen ohjaustyö parhaimmillaan päätöksentekoa alueiden puolesta vai alueiden oman päätöksenteon tukemista. Suurin osa alueista haluaa pitää tavoitteiden, työkalujen ja resurssien määrittelyn mahdollisimman pitkälle itsellään, mutta kaipaa informaatio-, työkalu- ja vertaisryhmätukea tähän määrittäytööhön – eli tukea hyvään päätöksentekoon. Osa alueista kuitenkin toivoo hankkeelta tiukempaa ja nimenomaan valtakunnallisella tasolla määriteltävää tavoitteiden, työkalujen ja resurssien määrittelyä – eli hyvää päätöksentekoa alueiden puolesta. Ohjauksen haasteet liittyvät ainakin osittain siihen, että Työelämä 2020 -hankkeen rooli ei ole alueille selkeä. Alueilla koetaan tai ainakin puhutaan, että kyse on ”TEMin ohjauksesta” tai ”ministeriön hankkeesta”, vaikka ohjausvastuu ja hankkeen omistajuus virallisesti onkin laajalla Työelämä 2020 -kumppanijoukolla yhteisesti. Ohjauksesta on syytä jatkaa selkiyttävää keskustelua.

Määrällisen aineiston perusteella alueverkostotyön onnistuminen verkostotyön eri elementeissä voidaan jakaa karkeasti ottaen neljään kategoriaan: hyvään, kohtuullisen hyvään, selkeästi parannettavaan ja heikkoon. Laadullisen aineiston tuottama ymmärrys tukee tätä jaottelua ja syventää ymmärrystä jaotteluun liittyvistä tekijöistä.

Alueverkostoissa suhteellisen **hyvällä mallilla** ovat **toimijoiden välinen luottamus**, **toimijoiden oman roolin selkeys**, **keskinäisen tuntemisen kehittämismahdollisuudet** sekä **ennakkoluulottomuus**. Haastattelututkimukset vahvistavat ja monipuolistavat tätä näkemystä.

Toimijoiden välillä on **hyvää perusluottamusta**. Luottamus on verkostotyön ehkä keskeisin elementti, joten luottamuksen hyvä perustaso on rohkaiseva viesti. Hyvän luottamuksen taustalla tuntuisi olevan se, että asiantuntijat luottavat lähtökohtaisesti toisiinsa.

Luottamusta edistää myös Työelämä 2020 -hankkeen riittävän abstrakti tavoite, joka ei tuota kilpailuasetelmaa toimijoiden välille. Jatkossa luottamusta testaavia ristiriitoja on todennäköisesti edessä, kun toiminta alkaa konkretisoitua ja mahdolliset (tai jopa todennäköiset) intressiristiriidat nousevat esille. Luottamusta edistävää dialogia ja sen fasilitointia on tärkeä harjoitella alueverkostoissa ennakoivasti ennen kuin mahdollisiin ristiriitoihin tullaan törmäämään.

Toimijat kokevat **oman roolinsa** alueverkostotyössä sinänsä selkeäksi. Toimijoilla vaikuttaisi olevan keskimäärin varsin luonteva suhde alueverkostotyöhön. Jotkut toimijat tulevat varsin luontevasti mukaan alueen ”ydinryhmään”, kun taas toisille riittää tiedonsaajan, seuraajan ja/tai tiedonvälittäjän rooli. Julkisen sektorin toimijoiden roolina on luonnollisesti ja parhaimmillaan yhteen kokoajan ja kokonaisuuden hahmottajan rooli, kullakin omasta näkökulmastaan. Yritysjärjestöillä, työmarkkinajärjestöillä, kehittäjäyhtiöillä ja oppilaitoksilla on niin ikään kaikilla omat luontevat roolinsa kohderyhmän tarpeiden ymmärryksessä ja ratkaisujen kehittämisessä. Haasteena on löytää alueverkostolle sellaiset yhteiset tavoitteet ja toimintatavat, että toimijat kokevat osallistumisen omasta roolistaan käsin motivoivaksi.

Verkostotyössä on onnistuttu luomaan mahdollisuuksia toimijoiden keskinäisen **tuntemisen lisäämiseen**, mikä onkin välttämätöntä verkostotyöstä tavoiteltavien synergiahyötyjen saamiseksi. Kuten alla kuitenkin tullaan toteamaan, toimijat eivät vielä tunne toisiaan erityisen hyvin, vaan keskinäistä tuntemista on jatkossakin tärkeä lisätä.

Alueverkostotyön kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että verkostotyössä on **ennakkoluulottomuutta**: toimijat kuuntelevat toisiaan ennakkoluulottomasti ja kokevat myös voivansa vaikuttaa alueen työelämän kehittymiseen. Ennakkoluulottomuus tukee alueverkostojen **kehittymistä ja oppimista**. Alueverkostoissa onkin haastatteluiden perusteella paljon oppimishalukkuutta; asiantuntijat haluavat oppia työstään ja työssään. Kuten alla tullaan toteamaan, alueverkostotyö on vielä sen verran alussa, että *systemaattinen ja yhteinen* seuranta-, arviointi- ja oppimisprosessi ei ole kuitenkaan vielä lähtenyt käyntiin riittävän hyvin.

Kohtuullisen hyvän arvosanan kyselyssä saavat **keskinäinen tunteminen, toimintaan sitoutuminen, tavoitteiden selkeys, vaikuttamismahdollisuudet sekä kokeilevuus ja uusien toimintatapojen kokeileminen**. Näitä johtopäätöksiä tukee myös laadullinen aineisto.

Toimijat **tuntevat toisensa** kohtuullisen hyvin. Tunteminen on lähtenyt kehittymään, sillä – kuten edellä todettiin – alueverkostoissa on varsin hyvin mahdollisuuksia oppia tuntemaan uusia toimijoita. Sellaisiin toimintatapoihin, joilla tuntemista lisätään systemaattisesti (esimerkiksi kiertävät vierailut toisten toimijoiden luona, esittely- ja kuulumiskierrokset tapaamisissa, systemaattinen uusien toimijoiden perehdyttäminen) tulee jatkossakin kiinnittää huomiota. Tuntemista on tärkeä kehittää paitsi organisaatio-, myös henkilötasolla. Henkilötason tunteminen on tärkeää siksi, että verkostotoiminnassa tarvittava luottamus ja sisäinen motivaatio sitoutumiseen saavat vahvistuksen viime kädessä parhaiten henkilökohtaiselta tasolta.

Alueverkostoista löytyy vahvaa sitoutumishalua työelämän kehittämiseen, mutta käytännössä sitoutuminen on ollut tahtotilaa heikompaa johtuen erityisesti käytettävissä olevien resurssien puutteesta. **Sitoutumishalukkuuden kanavoiminen käytännön sitoutumiseksi** vaatii jatkossa resurssien parempaa priorisointia kehittämis- ja verkostotyöhön, tavoitteiden ja toiminnan konkretisointia kunkin toimijan (paitsi

organisaatio-, myös henkilötason) näkökulmaan sopivaksi sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamista yli hallituskausien.

Useimmilla alueilla (11 alueverkostossa) on alkuhämmennyksen jälkeen saatu **selkiytettyä tavoitteita**. Silti vain muutamalla alueella tavoitteet ovat konkretisoituneet toiminnallisiksi tavoitteiksi alueverkostojen jäsenille. Työelämän kehittäminen, erityisesti yritykset kohderyhmänä, on itsestään selvä tavoite. Alueen työelämän ja yritysten tarpeita ei ole kuitenkaan kuin muutamalla alueella lähdetty systemaattisesti selvittämään yhteisesti. Tavoitteiden konkretisoituminen toiminnaksi on siis useimmilla alueilla vielä alussa. Tähän mennessä alueverkostoissa on pidetty kokouksia, työpajoja ja seminaareja sekä viestitty Työelämä 2020 -hankkeesta eri kohderyhmille, mutta konkreettinen tarjottava kohderyhmille vielä puuttuu. Konkreettisuuden edistämiseksi toimijat itse näkevät tärkeäksi alueellisen palvelukartan muodostamisen sekä uusien rahoitusten avaamisen yhteisten (nykyisten tai uusien) palveluiden tarjoamiseksi kohderyhmälle.

Kyselytutkimuksen perusteella toimijat kokevat omat **vaikuttamismahdollisuutensa** suhteessa alueverkoston tavoitteisiin ja toimintatapoihin hyviksi ja he ovat myös kohtuullisen tyytyväisiä siihen, kuinka alueverkostoissa **kokeillaan uusia toimintatapoja**.

Selkeästi parannettavaa löytyy sekä kyselyn että haastattelujen perusteella **alueverkostojen toimijajoukon laajuudessa, tavoitteen yhtenäistämisessä, tiedonvälityksen välineiden kehittämisessä, toiminnan seurannassa ja arvioinnissa, koetussa oppimisessa sekä tavoitteita kohti etenemisessä**. Näiden elementtien osalta on tärkeää varmistaa, että kehitystä parempaan tapahtuu ja tilanne ei ainakaan huonone nykyisestä.

Alueverkostojen kokoonpano vaihtelee alueittain ja lähes kaikilla alueilla toimijajoukon laajuudessa on vielä kehitettävää. Kokoonpano ei aina vastaa käytännössä sitä, mitä se on paperilla. Joillakin alueilla on edustava, iso joukko toimijoita, joka myös kokoontuu käytännössä aktiivisesti (3). Toisilla alueilla joukko voi olla paperilla iso, mutta käytännössä verkostosta kokoontuu pienempi sitoutunut ja aktiivinen ydintoimijoiden joukko (5). Joillakin alueilla toimijajoukko on olemassa paperilla, mutta ei käytännössä vielä kunnolla toimi aktiivisena verkostona (6). Toimijajoukon osalta sekä laajuus että kapeus ovat haasteita: mitä enemmän toimijoita sen parempi edustavuus, mutta sitä haasteellisempaa on kunnollinen keskustelu – ja päinvastoin. Laaja joukko on haastavaa saada eläväksi niin, että keskustelu toimii, mutta tämä on kuitenkin mahdollista hyvällä koordinoinnilla ja fasilitoinnilla. Koordinointi- ja fasilitointiosaamisen vahvistamista onkin helppo suositella kaikille verkostovastaaville ja muille verkostojen tukijoukoille.

Alueverkostoissa toimii **kaksi keskenään jännitteistä tapaa koostaa jäsenistöä**. Yli puolet alueista (8 tai 9) kokee sellaisen ”edustuksellisen” verkoston tärkeäksi, joka koostuu alueellisesti kaikista samoista toimijoista, jotka ovat mukana valtakunnallisessa hankkeessa. Tällainen verkostoituminen tukee eri näkemysten ja asiantuntijuuksien kattavuutta alueella, mutta haasteena voi olla edustajina olevien toimijoiden aidon sitoutumisen puute, mikä voi heikentää alueverkoston toimivuutta. Hieman alle puolet alueista (5 tai 6) kokee paremmaksi tavaksi rakentaa toimijajoukko niistä toimijoista, jotka ovat jo valmiiksi motivoituneita aitoon osallistumiseen. Tämän toimintatavan vahvuutena on motivaation ylläpitäminen, mutta haasteena joidenkin valtakunnallisesti tärkeiden näkökulmien mahdollinen rajautuminen pois alueen toiminnasta. Näiden kahden jäsenistön muodostamistavan välillä ei ole nopeaa ratkaisua. Onneksi ne eivät kuitenkaan ole sinällään toistensa vastaisia, vaan pitkäjänteisesti työskennellen molempien kokoonpanon muodostamistapojen hyvät puolet

ovat yhdistettävissä. Suosituksena on jatkuva dialogi alueiden oman tahtotilan ja valtakunnallisen hankkeen tahtotilan välillä, jotta molempien toimintatapojen hyvät puolet saadaan ajan myötä hyödynnettyä.

Kuten edellä todettiin, tavoitteet koetaan alueilla suhteellisen selkeiksi, vaikkakin vielä suhteellisen epäkonkreettisiksi. Vaikka tavoitteet koetaan sinällään selkeiksi, **tavoitteet eivät ole vielä riittävän yhteisiä**. Olennaista olisi päästä siihen, että alueverkostotyöstä tulisi osa toimijoiden normaalia toimintaa. Alueellisen palvelukartan (alueorganisaatioiden nykyisten palveluiden kokonaisuus) selvittäminen on selkeä toimenpide, joka auttaa aluetta selvittämään mahdollisia yhteisiä tavoitteita nykytoiminnan pohjalta. Näin opitaan ainakin tuntemaan muiden toimijoiden toiminta, jotta ei tehdä päällekkäistä toimintaa. Syvempään yhteistyöhön päästään kuitenkin vasta sitten, kun suunnitellaan tämän lisäksi sellaista *yhteistä* toimintaa, jota kohderyhmä tarvitsee, mutta jota mikään yksittäinen toimija ei yksin pysty toteuttamaan.

Kuten edellä on todettu, toimijat kokevat alueverkostotyön ennakkoluulottomaksi, suhteellisen kokeilevaksi ja omat vaikuttamismahdollisuutensa varsin hyviksi.

Alueverkostotyö on kuitenkin vielä niin alkuvaiheessa, että systemaattista **toiminnan arviointia ja seurantaa** ei ole vielä kaikissa alueverkostoissa aloitettu. Ja vaikka toimijat haluavatkin lähtökohtaisesti oppia, oppimiskokemuksissa on vielä parannettavaa.

Oppimisen tukea on tärkeä vahvistaa vielä sekä alue- että valtakunnan tasolla.

Alueverkostoissa tarvitaan riittävästi aikaresursseja pysähtyä yhteisiin toiminnan arviointiin ja tarvittaessa uudelleen suuntaamiseen. Valtakunnallisesti tarvitaan säännöllisiä alueverkostojen yhteisiä oppimispäiviä, joissa alueet voivat oppia toisiltaan. Näin voidaan varmistaa, että **tavoitteita kohti** päästäisiin yhä paremmin, sillä nyt toimijat kokevat vielä, että tavoitteita kohti ei ole edetty erityisen hyvin.

Heikoimmat arvosanat kyselyssä saavat **vastuunjako, resurssien riittävyys, tiedon liikkumisen avoimuus** sekä **tähän mennessä havaitut vaikutukset alueen työelämään**. Haastattelututkimukset vahvistavat ja monipuolistavat näitä tuloksia.

Verkostotyön näkökulmasta olisi kriittistä, että toiminnan käytännön **vastuut jakautuisivat** verkoston toimijoille eivätkä kasautuisi vain muutamille toimijoille. Nyt toimijat kuitenkin kokevat verkostotyön jatkuvuuden olevan kiinni vain muutamista toimijoista ja ideoidenkin tulevan yleensä verkostotyöstä vastaavilta. Näin koko toimijajoukon potentiaali jää hyödyntämättä.

Vastuunjakoon vaikuttaa se, minkälainen **johtajuus** verkostossa on omaksuttu.

Verkostovastaavan proaktiivinen johtajuus tukee useissa alueverkostoissa toimintaa (8 alueverkostossa). Muutamissa alueverkostoissa (6) verkostovastaava toimii lähinnä reaktiivisesti, minkä pääasiallinen syy vaikuttaisi olevan koettu (aika)resurssien puute suhteessa tehtävän vaativuuteen. Aktiivinen työpari tai ydinryhmä tukee parhaimmillaan verkostovastaavan motivaatiota edistää verkoston toimintaa. Verkostojen toiminta nojaa aika pitkälle verkostovastaavien ja/tai tiiviin työparin/ydintiimin työhön. Tämä on ymmärrettävää verkostotyön liikkeellelähdyssä. Jatkossa vastuun jakautumista on syytä tukea esimerkiksi kierrättämällä verkostovastaavan roolia alueverkostossa ja jakamalla työtä pienempiin osiin siten, että yhteistyön osa-alueita vastuutetaan useille eri tahoille. Verkostovastaavan tulisi pyrkiä palvelevan johtamisen tyyliin niin, että verkostovastaava tukee verkostoa toiminnassaan, mutta ei kuitenkaan tee verkoston tehtäviä sen puolesta.

Kriittistä on **resurssien** riittäminen: hyvät aikomukset eivät konkretisoidu toiminnaksi ilman riittäviä aikaresursseja ja rahoituspohjaa. Keskeisin pullonkaula alueverkostotyölle

tämän selvityksen perusteella ovat aikaresurssit. Alueverkostoissa on paljon asiantuntemusta ja tahtoa kehittää työelämää yhdessä, mutta toimijat eivät koe mahdolliseksi toteuttaa tarvittavia yhteistyötehtäviä ilman lisäresursseja tai nykyresurssien parempaa priorisointia.

Tietoa on, mutta **tieto ei liiku** kovinkaan avoimesti tai hyvin. Tietoa ja osaamista toimijoilla on runsaasti ja esimerkiksi tietoa kohderyhmästä kertyy jatkuvasti useissa kontaktipisteissä, joissa toimijat kohtaavat yrityksiä ja muuta työelämää käytännössä. Tämän tietopohjan koostamiseksi, koordinoimiseksi ja välittämiseksi tarvittaisiin selkeämmät rakenteet ja priorisoidut resurssit sekä paremmat sähköiset välineet – alueellisesti ja/tai valtakunnallisesti. Ulkoisessa viestinnässä valtakunnallisen Työelämä 2020 -hankkeen näkyvyys tuki koetaan alueilla tervetulleeksi.

Alueverkostotyön ollessa vasta alussa ei ole yllättävää, että toimijat eivät ole vielä havainneet merkittäviä **vaikutuksia** alueen työelämään. Rohkaisevaa kuitenkin on, kuten edellä todettiin, että toimijat kokevat ennakkoluulottomasti pystyvänsä vaikuttamaan alueen työelämään jatkossa. Vaikuttavuuden osalta työelämän ja erityisesti yritysten näkökulman ymmärtäminen on keskeistä. Yritysrajapinnasta saatavan tiedon koontia ja yrityksille tarjottavan palvelukokonaisuuden kehittämistä on tärkeä systematisoida kaikissa alueverkostoissa ja/tai valtakunnallisesti, jotta tiedetään missä vaikutuksia tarvitaan, miten vaikuttavuuteen voidaan päästä ja milloin alueverkostotyössä onnistutaan sitten kun onnistutaan. On tärkeää ylläpitää dynaamista ja kohderyhmää herkästi kuuntelevaa keskusteluprosessia. Kuuntelevan keskusteluprosessin kehittäminen voi olla alueverkostolle jopa tärkeämpi oppimisen lähde kuin varsinaiseen lopputulokseen pääseminen.

Edellä on arvioitu alueverkostotyötä kokonaisuutena. **Yksittäiset alueverkostot eroavat toisistaan suhteellisen paljon.** Muutamilla alueilla menee lähes kaikilla verkostotyön osa-alueilla varsin hyvin, minkä pohjalta Työelämä 2020 -alueverkostotyötä on hyvä jatkaa. Toisaalta on alueita, joilla Työelämä 2020 -alueverkostotyö vaatii useimmilta osa-alueiltaan kehittämistä. On tärkeä muistaa, että tämä selvitysraportti Työelämä 2020 -alueverkostotyöstä ei kerro alueellisesta yhteistyöstä *yleisesti*, joten alueilla voi olla muita verkostoja tai hankkeita, joissa tehdään samaa työtä, mutta joita tässä selvityksessä ei tullut esille.

Koska alueverkostojen tilanteet ja myös toiveet ja tarpeet vaihtelevat edellä kuvatulla tavalla, on tärkeää luoda yhteistä näkemystä Työelämä 2020 -alueverkostotyön luonteesta. Halutaanko tukea sellaista *pitkäjänteistä avointa verkostotyötä*, jolla pyritään luomaan ajan myötä yhä paremmin toimivia alueellisia innovaatioalustoja? Vai onko tarpeena päästä nopeammin vaikuttaviin toimenpiteisiin, jotka vaativat todennäköisesti avointa verkostotyötä *suljetumman kehittämisprojektin*. Tällaisen kehittämisprojektin myötä alueille voitaisiin luoda yhteiset vaikuttavat toimintamallit, jotka alueorganisaatiot voisivat sitten viedä käytäntöön. Alueverkostoista löytyy kannatusta molemmille tavoille. Tästä tarvitaan lisää näkemystä ja yhteisen tahtotilan luomista. Yhteinen tahtotila ei välttämättä tarkoita yhtä mallia – avointa tai suljetumpaa – kaikille alueille, vaan eri alueilla voidaan toimia eri tavoin.

Lopuksi voidaan todeta, että Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostotyö on vielä suhteellisen nuorta. Tämä erillisselvitys alueverkostotyöstä on ensimmäinen laatuaan. Nyt kun alueverkostotyön tilanteesta on olemassa tämä tietopohja, kehittämistyötä voidaan jatkaa verkostotyön kaikkiin osa-alueisiin iteratiivisesti ja monipuolisesti panostaen.

6 Liitteet

6.1 Liite: Ryhmähaastattelurunko

Haastattelurunko Työelämä 2020 -hankkeen selvitystyöhön / RYHMÄHAASTATTELU

Ensin haastattelijoiden ja haastattelutilanteen esittely

“Nimeni on Timo Järvensivu / Galina Kallio. Olen Aalto-yliopistossa tutkijana ja teemme työksemme tutkimusperustaista kehittämis- ja selvittämistyötä myös nommoC seugolaiD -osuuskunnassa. Nyt teemme tätä selvitystyötä tästä teidän alueverkostosta Työelämä 2020 -hankkeen ja Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta. [Tarvittaessa lisäkuvausta selvityksestä ja sen roolista Työelämä 2020 -hankkeessa.]

Tosi hienoa, että olette tulleet mukaan tähän keskusteluun. Keskustelu nauhoitetaan, mutta käsitellään ja analysoidaan anonymisti. Selvityksen tarkoituksena on ymmärtää missä verkosto nyt menee ja miten sitä voitaisiin vielä paremmin tukea.”

Aloitetaan lyhyellä esittäytymiskierroksella: keitä te olette ja mikä on teidän suhteenne tähän verkostoon?

Apukysymyksiä:

- Kertoisitteko alkuun teidän alueverkostosta ihan vapaasti?
- Mitä verkostossa on tapahtunut tähän mennessä?
- Miltä tämä verkosto teidän näkökulmastanne näyttää?

ALUEVERKOSTON TYÖN TULOKSET

- Tuntuuko teistä siltä, että tämä verkosto on tarpeellinen? → Millä tavalla on/ei ole?
 - Entä mitä hyvää on ollut?
 - Entä mitä haasteita tai ongelmia on ollut?
- Miten tämän verkoston tavoitteet ja teidän oman varsinaisen työnne tavoitteet sopivat yhteen?

YHDESSÄ TEKEMINEN JA OPPIMINEN

- Tuntuuko verkosto tuottavan jotain uutta, vai toistetaanko tässä vain vanhaa?
- Mitä tapaamisissa tapahtuu?
 - Miten keskustelu tapaamisissa sujuu?
 - Saavatko kaikki ideansa ja äänensä kuuluviin tapaamisissa?
- Mitä tapahtuu tapaamisten välissä?
 - Miten olette yhteydessä toisiinne ja miten tämä yhteydenpito sujuu?
- Minkälaisia eri rooleja verkostossa on? Eli: Miten kukin teistä osallistuu verkoston toimintaan?
- Kuka tätä verkostoa kehittää?
 - Oletteko te kaikki osallistuneet aktiivisesti verkoston kehittämiseen?

- Saatteko te riittävästi tukea tähän alueverkostotyöhön?

LUOTTAMUS, SITOUTUMINEN ja TUNTEMINEN

- “No, tunnetteko te toisianne?” → Tunnetteko *riittävästi*?
- “Okei, nyt olemme keskustelleet siitä, mitä verkostossa on tapahtunut ja miten te toimitte. Miltä tämä kaikki teistä *tuntuu*?”
 - ...”Onko verkosto energisoiva, kiva, verrattuna muihin vastaaviin verkostoihin?”
- ***Leikkisästi***: “Uskaltaisinkohan kysyä, että onko tässä verkostossa *luottamustakin*...?”

Lopuksi lyhyt tutkijan esittämä analyysi tilanteesta ja suositukset teoreettisen viitekehyksen avulla. (Jos haastattelu on kovin lyhyt, esimerkiksi vain tunnin pituinen, tämä on pakko jättää väliin, jolloin analyysit ja suositukset jäävät raporttiin kirjattavaksi.)

Sitten viimeiset kysymykset: Onko tämä analyysi tilanteestanne oikea? Mitä tässä verkostossa nyt sitten pitäisi teidän mielestänne erityisesti kehittää?

6.2 Liite: Yksilö-/puhelinhaastattelurunko

Haastattelurunko Työelämä 2020 -hankkeen selvitystyöhön / PUHELINHAASTATTELU

Ensin haastattelijoiden ja haastattelutilanteen esittely

“Galina Kallio/Timo Järvensivu Seugolaidista hei! Soitan Sinulle Työelämä 2020 -hankkeeseen liittyen. Teemme Seugolaid-osuuskunnassa selvitystyötä Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoista Työ- ja Elinkeinoministeriön toimeksiannosta. Olethan tietoinen tästä selvityksestä?”

Selvityksen tarkoituksena on ymmärtää missä verkosto nyt menee ja miten sitä voitaisiin vielä paremmin tukea. Meillä ei ole kriteereitä siitä kuinka ‘pitkällä’ tässä työssä pitäisi olla, joten ei huolta siitä. Osana tätä selvitystyötä haastattelemme alueverkoston jäseniä, mihin liittyen soitan nyt Sinulle.

Olisiko Sinulla hetki aikaa, jos katsoisimme yhdessä vapaita haastattelu-aikoja? Tai olisiko sinulla nyt hetki aikaa jutella? Keskustelu nauhoitetaan, mutta käsitellään ja analysoidaan anonymisti.”

**Jos voisit ensi alkuun esittäytyä ja kertoa mikä on suhteesi tähän verkostoon?
Apukysymyksiä:**

- Kertoisitko nyt alkuun teidän alueverkostosta ihan vapaasti?
- Mitä verkostossa on tapahtunut tähän mennessä?
- Miltä tämä verkosto Sinun näkökulmastasi näyttää?

ALUEVERKOSTON TYÖN TULOKSET JA TAVOITTEET

- Tuntuuko Sinusta siltä, että tämä verkosto on tarpeellinen? → Millä tavalla on/ei ole?
 - Entä mitä hyvää on ollut?
 - Entä mitä haasteita tai ongelmia on ollut?
- Miten tämän verkoston tavoitteet ja Sinun oman työsi tavoitteet sopivat yhteen?

YHDESSÄ TEKEMINEN JA OPPIMINEN

- Tuntuuko verkosto tuottavan jotain uutta, vai toistetaanko tässä vain vanhaa? → Miten ja kuka uutta luo? / Jos toistetaan vain vanhaa, miksi luulet, että näin on?
- Mitä tapaamisissa tapahtuu?
- Mitä tapahtuu tapaamisten välissä?
- Miten sinä osallistut tämän verkoston toimintaan? → Miten muut osallistuvat?

LUOTTAMUS, SITOUTUMINEN ja TUNTEMINEN

- Miltä tämä verkosto ja siinä mukana oleminen sinusta *tuntuu*? Minkälainen fiilis tässä verkostossa on?
- Tuntuuko siltä, että te *tunnnette* toisenne tässä verkostossa?
- Tuntuuko Sinusta, että voit *luottaa* toisiin tässä verkostossa?

- **Tuntuuko Sinusta siltä, että kaikki tekevät tasapuolisesti töitä verkoston eteen?**

Sitten viimeinen varsinainen kysymys: Mitä tässä verkostossa nyt sitten pitäisi Sinun mielestäsi erityisesti kehittää?

6.3 Liite: Webropol-kyselylomake

Työelämä 2020 -hankkeen kysely alueverkostoille

Taustatiedot

1. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
☒ Mies

2. Ikä *

- ☐ Alle 30 vuotta
☒ 30-40 vuotta
☐ 41-50 vuotta
☐ Yli 50 vuotta

3. Asema organisaatiossa *

- ☒ Yli johto
☐ Yksikön päällikkö
☐ Muu esimies tai johtava asema
☐ Asiantuntija
☐ Muu, mikä?

4. Organisaation toimintasektori *

- ☐ Yksityinen yritys, jossa toimin yrittäjänä
☐ Yksityinen yritys, jossa toimin työntekijänä
☒ Valtio
☐ Kunta
☐ Järjestö, yhdistys tai vastaava
☐ Muu, mikä?

5. Mihin alueverkostoon kuulut? *

- ☐ Etelä-Pohjanmaan alueverkosto
- ☐ Etelä-Savon alueverkosto
- ☐ Hämeen alueverkosto
- ☐ Kaakkois-Suomen alueverkosto
- ☐ Kainuun alueverkosto
- ☐ Keski-Suomen alueverkosto
- ☐ Lapin alueverkosto
- ☐ Pirkanmaan alueverkosto
- ☐ Pohjanmaan alueverkosto
- ☐ Pohjois-Karjalan alueverkosto
- ☐ Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto
- ☐ Pohjois-Savon alueverkosto
- ☐ Satakunnan alueverkosto
- ☐ Uudenmaan alueverkosto
- ☒ Varsinais-Suomen alueverkosto
- ☐ Muu, mikä?

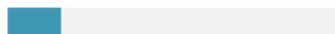
6. Rooli alueverkostossa *

- ☒ Olen alueverkoston jäsen
- ☐ Olen verkostovastaava
- ☐ Muu, mikä?

Voit halutessasi keskeyttää vastaamisen ja jatkaa vastaamista myöhemmin valitsemalla "Keskeytä". Jatka seuraavalle sivulle valitsemalla "Seuraava".

Keskeytä

(Sivu 1 / 6)



Työelämä 2020 –hankkeen kysely alueverkostoille

Väittämät

Arvioi seuraavia omaa alueverkostoasi koskevia väittämiä asteikolla 1-5

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

EOS = en osaa sanoa

7. Alueverkoston jäsenet

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Tunnen hyvin suurimman osan alueverkostoni jäsenistä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tunsin suurimman osan alueverkoston jäsenistä hyvin jo ennen verkoston perustamista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verkostossa on riittävästi mahdollisuuksia tutustua paremmin toisiin alueverkoston jäseniin	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostosta puuttuu olennaisia tahoja	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Työelämä 2020 –hanke

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Työelämä 2020 –hanke muodostaa selkeän kokonaisuuden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hahmotan selkeästi alueverkostoni roolin osana Työelämä 2020 –hanketta	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Alueverkoston tavoitteet ja resurssit

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Tiedän millä tavoin minun odotetaan osallistuvan alueverkoston toimintaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston lyhyen aikavälin aikavälin (1 - 12 kk) tavoitteet ovat minulle selvät	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston pitkän aikavälin aikavälin (1 - 5 v) tavoitteet ovat minulle selvät	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston jäsenillä on vahva yhteinen näkemys alueverkoston tavoitteista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olen pystynyt vaikuttamaan alueverkoston tavoitteiden määrittelyyn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkosto on edennyt tuloksellisesti lyhyen aikavälin tavoitteissaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkosto on edennyt hyvin hyvin kohti pitkän aikavälin tavoitteitaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostolla on tavoitteisiin nähden riittävästi resursseja käytettävissään	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on riittävästi resursseja osallistua alueverkoston työhön	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Keskeytä

(Sivu 2 / 6)

Työelämä 2020 -hankkeen kysely alueverkostoille

10. Tiedonkulku ja luottamus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Alueverkoston ajantasaiset tulokset (esimerkiksi uudet ideat, muistiinpanot ja verkoston tuottama muu sisältö) ovat avoimesti myös muiden kuin verkoston jäsenten saatavilla esim. internetin kautta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa on tiedonvaihtoon sopivat välineet, jotka tekevät yhteisten asioiden työstämisestä helppoa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa kaikki yhteistyön kannalta oleellinen tieto on helposti saatavilla	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eriävät mielipiteet otetaan alueverkostossa vastaan ennakkoluulottomasti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Voin jakaa alueverkoston yhteiseen käyttöön työnantajani sisäisiä dokumentteja (muistioita, suunnitelmia, jne.) ilman pelkoa tiedon leviämisestä väärin käsiin	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston muut jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita ajatuksistani	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkosto kykenee tekemään hyviä hyviä päätöksiä minulle tärkeissä asioissa myös ilman minua	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa vallitsee vahva keskinäisen luottamuksen ilmapiiri	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Sitoutuminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Vastuu alueverkoston toiminnan						
toiminnan kehittämisestä on myös minulla	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostoon osallistuminen kuuluu tärkeimpiin työtehtäviini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olen pystynyt pitämään kiinni alueverkostolle antamistani lupauksista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston muut jäsenet pitävät kiinni verkostolle antamistaan lupauksista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olen yhteydessä alueverkoston jäseniin kokousten välillä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostosta pois jättäytyminen olisi minulle helppoa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston jäsenet ovat yhteisissä tapaamisissa "vain paikalla", mutta eivät "läsnä"	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Keskeytä

(Sivu 3 / 6)

Työelämä 2020 -hankkeen kysely alueverkostoille

12. Alueverkoston kehittäminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Alueverkoston toiminnan jatkuvuus on riippuvainen muutamista henkilöistä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uudet ajatukset tulevat useimmiten verkoston johtajilta tai verkostovastaavilta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa kokeillaan rohkeasti uusia yhteistyömenetelmiä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olen aktiivisesti mukana luomassa alueverkoston toimintatapoja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa pyritään aktiivisesti uudistamaan vakiintuneita ajattelutapoja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa arvioidaan säännöllisesti verkoston toimintatapoja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkostossa seurataan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkosto tuottaa minulle toistuvasti uusia myönteisiä oppimiskokemuksia	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Alueverkoston vaikuttavuus

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	EOS En osaa sanoa
Riippumatta siitä, mitä alueverkostossa teemme, alueen työpaikkojen toimintatavat eivät muutu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkosto on auttanut minua minua omassa tvössäni	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alueverkoston toiminnalla on ollut havaittavissa olevia myönteisiä vaikutuksia alueen työelämään	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Keskeytä

(Sivu 4 / 6)

Työelämä 2020 -hankkeen kysely alueverkostoille

14. Voit vielä halutessasi täsmentää vastauksiasi tai antaa muuta palautetta alla olevaan kenttään

Olet vastannut kaikkiin ensimmäisen osion kysymyksiin. Valitse "Seuraava", niin siirryt seuraavaan kyselyosioon.

Voit halutessasi keskeyttää vastaamisen ja jatkaa vastaamista myöhemmin valitsemalla "Keskeytä".

Keskeytä

(Sivu 5 / 6)



Työelämä 2020 -hankkeen kysely alueverkostoille

Toinen kyselyosio: Verkoston rakenteen selvittäminen

Kiitos vastauksistasi ensimmäiseen osioon.

Tässä kyselyn osiossa selvitetään verkoston rakennetta. Myös tämä kyselyosio raportoidaan siten, että yksittäisten vastaajien antamia henkilötietoja ei voida tunnistaa. Verkoston rakenneselvitystä ei kuitenkaan voida toteuttaa kysymättä tietoja henkilöistä ja organisaatioista kyselyn vastausvaiheessa. Nämä tiedot poistetaan vastauksista analysointivaiheessa siten, että henkilöitä ja organisaatioita ei voi tunnistaa.

Tiedot henkilöistä ja organisaatioista eivät tule tämän selvityksen toimeksiantajan eli Työ- ja elinkeinoministeriön tietoon missään vaiheessa. Selvityksen toteuttajat eli Nommoc Seugolaid osk:n tutkijat ovat salassapitovelvollisia sekä yksittäisten vastausten että henkilötietojen osalta.

15. Taustatiedot

Oma nimesi

Organisaatio, jossa olet töissä

Roolisi alueverkostossa ja/tai Työelämä 2020 -hankkeessa

Alueverkosto tai muu Työelämä 2020 -hankkeen osa, jossa olet mukana

16. Yhteydenpito verkostoissa

Nimeä 1-10 henkilöä, joihin olet viikoittain tai lähes viikoittain yhteydessä työelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Laske mukaan kaikkiin eri verkostoihisi kuuluvat henkilöt. Nimeämiesi henkilöiden ei tarvitse olla mukana Työelämä 2020 -hankkeessa tai -alueverkostossa. Aloita siitä henkilöstä, johon olet eniten yhteydessä.

Jos verkostoissasi ei ole yhtään sellaista henkilöä, johon olet viikoittain tai lähes viikoittain yhteydessä työelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa, kirjoita kirjain X viimeiselle riville.

1 (nimi, organisaatio)

2 (nimi, organisaatio)

3 (nimi, organisaatio)

4 (nimi, organisaatio)

5 (nimi, organisaatio)

6 (nimi, organisaatio)

7 (nimi, organisaatio)

8 (nimi, organisaatio)

9 (nimi, organisaatio)

10 (nimi, organisaatio)

Kirjoita tähän kohtaan X, jos verkostoissasi ei ole yhtään tällaista henkilöä

17. Oppiminen verkostoissa

Nimeä 1-10 henkilöä, joilta koet oppineesi eniten työelämän kehittämiseen liittyvistä asioista viimeisten kahden vuoden aikana.

Laske mukaan kaikkiin eri verkostoihisi kuuluvat henkilöt. Nimeämiesi henkilöiden ei tarvitse olla mukana Työelämä 2020 -hankkeessa tai -alueverkostossa. Aloita siitä henkilöstä, jolta koet oppineesi eniten työelämän kehittämiseen liittyvistä asioista viimeisten kahden vuoden aikana.

Jos verkostoissasi ei ole yhtään sellaista henkilöä, joilta olisit oppinut työelämän kehittämiseen liittyvistä asioista viimeisten kahden vuoden aikana, kirjoita kirjain X viimeiselle riville.

1 (nimi, organisaatio)

2 (nimi, organisaatio)

3 (nimi, organisaatio)

4 (nimi, organisaatio)

5 (nimi, organisaatio)

6 (nimi, organisaatio)

7 (nimi, organisaatio)

8 (nimi, organisaatio)

9 (nimi, organisaatio)

10 (nimi, organisaatio)

Kirjoita tähän kohtaan X, jos verkostoissasi ei ole yhtään tällaista henkilöä

Olet nyt vastannut kaikkiin tämän kyselyn kysymyksiin. Lähetä vastauksesi valitsemalla "Lähetä".

Voit halutessasi myös keskeyttää vastaamisen ja jatkaa vastaamista myöhemmin valitsemalla "Keskeytä".

Keskeytä

<-- Edellinen

Lähetä

(Sivu 6 / 6)

6.4 Liite: Kyselyn vastaukset

Väittämä	KA	KH	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	n
Tunnen hyvin suurimman osan alueverkostoni jäsenistä	3,30	1,28	13	38	11	57	25	144
Tunsin suurimman osan alueverkoston jäsenistä hyvin jo ennen verkoston perustamista	3,01	1,29	19	42	12	52	15	140
Verkostossa on riittävästi mahdollisuuksia tutustua paremmin toisiin alueverkoston jäseniin	3,57	1,06	7	15	28	60	22	132
Alueverkostosta puuttuu olennaisia tahoja	2,88	1,04	9	37	45	23	7	121
Työelämä 2020 -hanke muodostaa selkeän kokonaisuuden	3,39	1,09	4	34	15	63	15	131
Hahmotan selkeästi alueverkostoni roolin osana Työelämä 2020 -hanketta	3,45	1,07	7	22	25	64	16	134
Tiedän millä tavoin minun odotetaan osallistuvan alueverkoston toimintaan	3,62	1,10	7	20	19	68	27	141
Alueverkoston lyhyen aikavälin (1 - 12 kk) tavoitteet ovat minulle selvät	3,39	1,19	8	35	12	61	22	138
Alueverkoston pitkän aikavälin (1 - 5 v) tavoitteet ovat minulle selvät	3,43	1,15	7	28	26	53	24	138
Alueverkoston jäsenillä on vahva yhteinen näkemys alueverkoston tavoitteista	3,18	1,07	9	28	34	49	10	130
Olen pystynyt vaikuttamaan alueverkoston tavoitteiden määrittelyyn	3,76	1,07	8	9	23	65	32	137
Alueverkosto on edennyt tuloksellisesti lyhyen aikavälin tavoitteissaan	3,19	1,05	5	31	35	41	12	124
Alueverkosto on edennyt hyvin kohti pitkän aikavälin tavoitteitaan	3,04	0,97	5	32	44	33	7	121
Alueverkostolla on tavoitteisiin nähden riittävästi resursseja käytettävissään	2,62	1,04	16	45	37	20	5	123
Minulla on riittävästi resursseja osallistua alueverkoston työhön	2,82	1,18	15	52	22	36	11	136
Alueverkoston ajantasaiset tulokset (esimerkiksi uudet ideat, muistiinpanot ja verkoston tuottama muu sisältö) ovat avoimesti myös muiden kuin	3,16	1,19	11	25	24	39	13	112

verkoston jäsenten saatavilla esim. internetin kautta								
Alueverkostossa on tiedonvaihtoon sopivat välineet, jotka tekevät yhteisten asioiden työstämisestä helppoa	3,14	1,10	9	30	24	49	8	120
Alueverkostossa kaikki yhteistyön kannalta oleellinen tieto on helposti saatavilla	2,98	1,06	8	40	22	46	4	120
Eriävät mielipiteet otetaan alueverkostossa vastaan ennakkoluulottomasti	3,91	0,90	3	4	24	58	30	119
Voin jakaa alueverkoston yhteiseen käyttöön työnantajani sisäisiä dokumentteja (muistioita, suunnitelmia, jne.) ilman pelkoa tiedon leviämisestä väärin käsiin	3,15	1,25	15	18	29	33	16	111
Alueverkoston muut jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita ajatuksistani	3,82	0,87	3	4	30	63	25	125
Alueverkosto kykenee tekemään hyviä päätöksiä minulle tärkeissä asioissa myös ilman minua	4,05	0,87	1	7	18	61	42	129
Alueverkostossa vallitsee vahva keskinäisen luottamuksen ilmapiiri	3,70	0,83	2	6	38	61	18	125
Vastuu alueverkoston toiminnan kehittämisestä on myös minulla	4,28	0,87	2	3	15	47	64	131
Alueverkostoon osallistuminen kuuluu tärkeimpiin työtehtäviini	2,66	1,19	22	48	20	34	7	131
Olen pystynyt pitämään kiinni alueverkostolle antamistani lupauksista	3,64	0,87	1	12	33	59	16	121
Alueverkoston muut jäsenet pitävät kiinni verkostolle antamistaan lupauksista	3,57	0,72	0	5	45	48	9	107
Olen yhteydessä alueverkoston jäseniin kokousten välillä	2,90	1,19	18	38	25	43	9	133
Alueverkostosta pois jättäytyminen olisi minulle helppoa	3,01	1,22	15	30	36	27	17	125
Alueverkoston jäsenet ovat yhteisissä tapaamisissa "vain paikalla", mutta eivät "läsnä"	2,39	0,98	22	48	30	18	1	119
Alueverkoston toiminnan jatkuvuus on riippuvainen muutamista henkilöistä	3,93	0,90	1	10	18	61	33	123
Uudet ajatukset tulevat useimmiten verkoston johtajilta tai verkostovastaavilta	2,96	1,07	8	41	26	40	6	121
Alueverkostossa kokeillaan rohkeasti uusia yhteistyömenetelmiä	3,13	0,98	4	29	40	36	8	117
Olen aktiivisesti mukana luomassa alueverkoston toimintatapoja	3,13	1,14	11	31	27	47	11	127

Alueverkostossa pyritään aktiivisesti uudistamaan vakiintuneita ajattelutapoja	3,33	0,97	3	23	33	48	10	117
Alueverkostossa arvioidaan säännöllisesti verkoston toimintatapoja	2,92	1,01	8	30	38	27	5	108
Alueverkostossa seurataan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista	3,21	0,93	4	21	39	42	5	111
Alueverkosto tuottaa minulle toistuvasti uusia myönteisiä oppimiskokemuksia	3,17	1,09	7	30	32	40	12	121
Riippumatta siitä, mitä alueverkostossa teemme, alueen työpaikkojen toimintatavat eivät muutu	2,75	1,06	11	51	25	32	5	124
Alueverkosto on auttanut minua omassa työssäni	3,13	1,05	9	28	36	46	8	127
Alueverkoston toiminnalla on ollut havaittavissa olevia myönteisiä vaikutuksia alueen työelämään	2,95	1,00	11	16	42	27	3	99

6.5 Liite: Kyselylomakkeen saatekirje

Hyvä Työelämä 2020 -hankkeen alueverkoston jäsen,

Keräämme tietoa Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostoista Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toimeksiannosta. Tiedonkeruu on osa laajempaa selvitystä, jossa tarkastellaan alueverkostojen tämänhetkistä tilannetta ja toimintaa.

Osallistumisesi tähän kyselyyn on tärkeää: selvitys auttaa kehittämään Työelämä 2020 -hankkeen tukea alueverkostoille. Selvityksen toteuttaa Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta verkostotyön asiantuntijaorganisaatio Nommoc Seugolaid osk.

Pyydämme vastaamaan viimeistään maanantaina 14.4.2014. Kyselyyn vastaamiseen kuluu arviolta noin 15–20 minuuttia.

Kysely on kaksiosainen:

- 1) Kyselyn ensimmäisessä osassa selvitetään näkemyksiäsi alueverkoston toiminnasta.
- 2) Kyselyn toisessa osassa selvitetään tarkemmin alueverkoston rakennetta.

Vastaukset analysoidaan ja raportoidaan luottamuksellisesti siten, ettei yksittäisten vastaajien tietoja voida tunnistaa. Kyselyn toisessa osassa selvitetään tarkemmin verkoston rakennetta, mitä ei voida toteuttaa kysymättä tietoja henkilöistä ja organisaatioista. Nämä tiedot poistetaan näkyvistä kyselyn analysointivaiheessa, joten vastauksissa mainittuja henkilöitä ja organisaatioita ei voi kyselyn raportointivaiheessa tunnistaa. Tiedot vastauksissa mainituista henkilöistä ja organisaatioista eivät tule selvityksen toimeksiantajan (TEM) tai muiden tahojen tietoon missään vaiheessa. Selvityksen toteuttaja on salassapitovelvollinen.

Kyselystä kirjoitetaan selvitysraportti 31.8.2014 mennessä ja raportti on sen jälkeen kaikkien verkoston jäsenten käytettävissä verkostotyön kehittämiseksi.

Molempiin kysymysosioihin pääset seuraavasta linkistä. Huomaa, että linkki on kullekin vastaajalle henkilökohtainen, joten älä välitä tätä linkkiä eteenpäin mahdollisille muille vastaajille.

Aloita vastaaminen tästä: [\[linkki\]](#)

Lisätietoja tästä selvityksestä antavat KTT Timo Järvensivu (puh. 050-3832483, timo.jarvensivu@aalto.fi) ja VTM Jussi Pyykkönen (puh. 044-0239149, jussi.pyykkonen@seugolaid.fi).

Ystävällisin terveisin

Timo Järvensivu
KTT, tutkija
Nommoc Seugolaid osk
Puh. 050-3832483

6.6 Liite: Kyselyvastaukset summamuuttujittain ja taustamuuttujittain

	Naiset	Miehet	30–40 vuotta	41–50 vuotta	Yli 50 vuotta	Ylin johto	Yksikön päällikkö	Muu esimies	Asian- tuntija	Yksityinen yritys	Valtio	Kunta	Järjestö, tai vast.
Tunteminen	3,33	3,26	2,95	3,44	3,30	3,46	3,53	3,60	3,14	2,64	3,51	3,16	3,29
Tunteminen entuudestaan	2,96	3,08	2,89	3,07	3,01	3,52	3,21	2,80	2,84	2,82	3,02	3,21	3,13
Tuntemisen kehittämisen mahdollisuudet	3,67	3,45	3,53	3,55	3,59	3,44	3,84	3,50	3,62	2,90	3,69	3,70	3,60
Verkoston riittävä laajuus	3,11	3,14	3,50	2,92	3,16	3,29	3,19	3,21	3,07	3,50	3,06	3,08	3,00
Työelämä 2020 hankkeen tunteminen	3,48	3,34	3,29	3,41	3,45	3,24	3,70	3,33	3,44	3,30	3,54	3,11	3,59
Oman roolin selkeys	3,56	3,70	3,35	3,64	3,67	3,93	3,35	3,63	3,60	3,64	3,98	3,16	3,68
Tavoitteiden selkeys	3,40	3,42	2,81	3,39	3,54	3,42	3,45	3,66	3,33	3,20	3,64	3,00	3,61
Yhteinen tavoite	3,15	3,20	2,80	3,52	3,04	3,08	3,21	3,33	3,20	2,45	3,15	3,28	3,33
Vaikuttamisen mahdollisuudet	3,44	3,45	3,10	3,47	3,49	3,25	3,15	3,62	3,55	2,92	3,73	3,17	3,57
Eteneminen kohti tavoitteita	3,15	3,08	3,07	3,21	3,07	3,06	2,94	3,28	3,13	2,80	3,16	3,14	3,16
Riittävät resurssit	2,74	2,69	2,52	2,67	2,78	3,06	2,49	2,59	2,68	2,90	2,55	2,56	3,06
Tiedonvälityksen välineet	3,02	3,31	2,96	3,09	3,22	3,15	3,74	2,78	3,04	3,20	2,96	3,30	3,35
Tieto liikkuu avoimesti	2,88	3,11	2,69	2,90	3,09	3,00	3,25	2,76	2,88	2,80	2,76	3,24	3,30
Luottamus	3,55	3,72	3,39	3,72	3,64	3,73	3,61	3,79	3,50	3,23	3,53	3,77	3,82
Ennakkoluulottomuus	3,71	3,61	3,61	3,64	3,69	3,68	3,83	3,86	3,61	3,53	3,70	3,64	3,66
Sitoutuminen	3,43	3,32	3,30	3,34	3,42	3,25	3,39	3,48	3,42	3,25	3,54	3,14	3,40
Jaettu vastuu	2,68	2,41	2,42	2,62	2,54	2,62	2,47	2,63	2,55	2,92	2,53	2,48	2,55
Kokeilevuus ja uudet toimintatavat	3,26	3,20	3,26	3,31	3,18	3,10	3,26	3,13	3,31	3,35	3,21	3,20	3,25
Toiminnan seuranta ja arviointi	3,06	3,06	3,50	3,05	2,99	2,92	3,15	3,19	3,02	2,69	2,94	3,18	3,15
Koettu oppiminen	3,21	3,08	3,01	3,04	3,25	2,90	3,18	3,24	3,20	3,05	3,23	3,08	3,17
Vaikuttavuus työelämään	3,02	2,88	3,00	2,88	2,98	2,71	3,13	2,81	3,02	2,78	2,89	3,18	2,79