

HAJANAISESTA HANKEKARTASTA KOHTI ILMIÖLÄHTÖISIÄ KEHITTÄMISVERKOSTOJA

Irina Kujanpää & Kati Viljakainen

Osaamisen ja elinvoiman vahvistamiseksi on tehty paljon työtä Kymenlaaksossa. Kehityshankkeiden takana on laaja toimijakenttä ja eri rahoituksia. Yksi ratkaisu hajanaisten toimien yhtenäistämiseksi ja vaikuttavuuden lisäämiseksi voisi olla ilmiölähtöinen verkostotoiminta. Tällöin osaamisen ja elinvoiman teemat ymmärretään ilmiöksi, jonka haasteiden ratkaisu vaatii läpileikkaavaa, monialaista tekemistä organisaatorajat ylitäten. Kymenlaaksossa askeleita tähän suuntaan otetaan jo Xamkin Luovan talouden Kymistämö – Kymenlaakson osaajatarpeen kokonaiskuva-hankkeessa sekä eri kehittäjäosaajat yhteen kutsuvilla Kymenlaakson hankefestareilla.

Haasteena hajanainen hankekartta

Kehittämishankkeet tai toimintaohjelmat on suunniteltu tyypillisesti aikaansaamaan muutoksia (Innokylä s.a.). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkissa TKI-hanketoiminnalla pyritään ratkomaan tulevaisuuden haasteita alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. (Xamk 2023.) Kehitettävät aihealueet ja tarkempi muutossuunta määrittyvät pitkälti kulloisenkin, käytössä olevan rahoituksen mukaan. Hankkeiden keston ja tavoitteiden tulee olla linjassa rahoittajan linjausten ja resurssien kanssa. Rahoitus voi myös suoraan ohjata hankkeiden toteutusta esimerkiksi kannustamalla eri organisaatioita hankeyhteistytöhön tai ylläalueelliseen kehittämiseen. (Ks. esim. rakennerahastot.fi.)

Kujanpää, I. & Viljakainen, K. 2024. Hajanaisestä hankekartasta kohti ilmiölähtöisiä kehittämiskäytäntöjä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuus-alajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 459–465 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>

Moninaiset rahoituslähteet tavoitteineen, laaja toimijakenttä ja hankkeiden vaihtelevat kestot tekevät hankekartasta sirpaleisen: kokonaiskuvaa voi olla vaikea hahmottaa. Näin, vaikka aihepiiri rajattaisiin yhden ilmiön ympärille. Pelkästään Xamkissa on käynnissä vuosittain satoja hankkeita, joilla pyritään vaikuttamaan alueiden elinvoimaan (Vesalainen & Pukki-la-Nupponen 2022).

Hankkeet jäävät liian usein yksittäisiksi avauksiksi. Hyvän ja onnistuneenkin hankkeen tulokset voivat vaipua unholaan, jos toiminta ei juuru rakenteisiin. Ennennäkemätöntä ei ole sekään, että samoja toimia toistetaan eri hankkeissa muutaman vuoden välein. Aiemman hankkeen opit eivät välttämättä löydä tietään uuteen hankkeeseen, kun hankkeiden sisältöjä ja kokemuksia virallisten loppujulkaisujen ohella on vaikea todentaa – paljon hiljaista tietoa jää pimentoon. Varsin usein myös hankkeiden vaikuttavuuden todentaminen jää puolitiehen.

Laajemminkin on tunnistettu, että niin päätöksentekijät kuin hanketoimijatkin keskittyvät mittaamaan ja raportoimaan hankkeen panoksia, toimenpiteitä ja välittömiä tuloksiakin saavutettujen muutosten sijaan (Innokylä s.a.). Tämä on varsin luonnollista, sillä nämä ovat monesti sekä raportoinnissa vaadittuja mittareita että lyhyellä tarkastelujaksolla ainoita saatavilla olevia lukuja yksittäisen hankkeen vaikutuksista.

Positiivinen esimerkki onnistuneesta, rakenteisiin ja aluekehityksen malleihin vaikuttaneesta hankkeesta on Etiäinen – Kymenlaakson koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi -hanke (2018–2020). Sen aikana synnytetty toiminnat ja eri organisaatioiden välinen yhteistyö ovat jatkaneet kehittymistään vuosien saatossa. Xamkin Luovan talouden yksikössä on jatkettu Etiäisen viitoittamalla tiellä uusien, toisiaan täydentävien ennakointihankkeiden myötä. Yksittäisten hankkeiden sijaan tulevaisuuden osaamisiin vastaamiseen ja osaamisen alueellista elinvoimaa tuottaviin elementteihin on tartuttu systemaattisesti ja tavoitteellisesti edeten, jatkumoa rakentaen. Samalla tunnustetaan, että viheliäisten ongelmien ratkaisu ei ole mahdollista yksittäisen hankkeen resursseilla: sidosryhmi- en laajuus ja toisiinsa kytkeytyvät haasteet vaativat pitkäjänteistä työtä. Tämän julkaisun artikkelissa Strateginen hankejatkumo alue-ennakoinnin rakenteen ja toiminnan kehittäjänä (Kujanpää & Viljakainen 2024) esitellään tarkemmin osaamistarpeiden ennakointia ja kyseistä hankejatkumoa.

Jotta hankkeiden epäjatkuvuuksia ja irrallisia tuloksia voitaisiin välttää laajemminkin, täytyisi saman haasteen parissa toimivien mahdollisuudet

tehdä yhteistyötä parantua entisestään. Samalla myös alueellinen vaikuttavuus voisi kasvaa. Voisiko olla mahdollista ylittää maakunnan sisäinen kilpailu hankerahoista ja tehdä yhteistyötä eri organisaatioiden kesken jo siinä vaiheessa, kun hankkeita vasta suunnitellaan? Mitä jos hankkeita toteutettaisiin lähtökohtaisesti niin, että samojen aiheiden parissa toimivat tahot pyrkisivät verkostoitumaan ja etsimään ratkaisuja yhteisiin haasteisiin omat ja muiden vahvuudet tunnistaen? Näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä esimerkiksi entistä systemaattisemmin ilmiölähtöistä verkostotoimintaa hyödyntäen.

Esimerkkejä ilmiölähtöisestä verkostotoiminnasta muualla

Ilmiöllä tarkoitetaan tässä artikkelissa vaikeasti hahmotettavaa kokonaisuutta, esimerkiksi ratkaisua kaipaavaa, laajaa ja monimuotoista haastetta, johon kohdistetaan toimenpiteitä organisaatio- ja hallintorajat ylittäen. Ilmiölähtöisyys on ennen kaikkea tapa ajatella ja käsitellä kokonaisuutta systeemisesti (Sitra 2018). Sillä pyritään varmistamaan päätöksentekoon käytettävien voimavarojen resurssiviisas käyttö sekä tavoiteltavien hyötyjen aikajänteen piteneminen (Joensuu ym. 2019).

Ilmiölähtöisessä verkostotoiminnassa yksittäisten tarpeiden ja ongelmien sijaan ilmiöt haastavat ratkaisemaan kokonaisuuksia. Yhteistyötä tarvitaan, koska kukaan ei voi yksinään vaikuttaa kaikkiin vaikuttaviin tekijöihin, ja edelleen mitä moniulotteisemmasta ilmiöstä on kyse, sitä enemmän tarvitaan keskustelua eri sidosryhmien välillä. (Tiirinki ym. 2018.) Kapeaan katsantaan perustuva kehittäminen ei tuo parasta mahdollista tulosta (Joensuu ym. 2019).

Esimerkiksi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos THL on lähestynyt väestön hyvinvointia ilmiölähtöisesti. Paikallisessa ennakoinnissa hyödynnetään erilaisia tietovarantoja, joista pyritään tunnistamaan hyvinvointi-ilmiön riskitekijät mahdollisimman nopeasti. Nämä voivat koostua esimerkiksi ihmisten mielenterveyteen, työttömyyteen, yksinäisyyteen ja päihteiden käyttöön liittyvistä riskeistä, joiden ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti auttaa paikallisen palvelurakenteen parantamisessa yli perinteisten toimija- ja roolirajojen. (Tiirinki ym. 2018.)

Hyvinvoinnin ilmiöiden parissa on työskennelty myös Innostu ilmiöistä -valmennuksissa, jotka kokosivat hyvinvointitoimijoita yhteiskehittämisen äärelle. Valmennukset ovat yksi Xamkin hallinnoiman PARASTA ITÄÄ!

– ylläalueellisella tekemisellä hyvinvointia -hankkeen toimenpiteistä. Yli-
maakunnallinen toiminta pohjautuu Pohjois-Savossa aiemmin luotuun
VOIMALA-konseptiin, jota sittemmin on levitetty ja sovellettu laajemmin
Itä-Suomen alueella. Tavoitteena hankkeessa on tukea alueen monialai-
sia verkostoja tuottamaan oikea-aikaisia, yksilöiden tarpeet huomioivia
palveluja resurssitehokkaasti. (Parasta itää! s.a.)

Toinen valtakunnanlaajuinen esimerkki löytyy valtionavustustoiminnan
uudistuksesta. Kyseessä on Marinin hallitusohjelmaa toteuttava hanke
(2019–2023), jonka tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva valtiona-
vustustoiminnasta, yhtenäistää toiminnan prosesseja ja järjestelmiä sekä
koota tietoa vaikuttavuudesta. Verkostomainen toiminta perustuu mal-
lissa systeemiseen ajatteluun ilmiölähtöisyys, yhteistyö ja vaikuttavuus
kulmakivinä. Keskeistä on itse ilmiön ja siihen liittyvien verkostojen
tunnistaminen ja analysointi sekä toiminnan suunnittelu kokonaiskuvan
perusteella. Toiminnan suunnitteluun ja arviointiin on luotu joukko työ-
kaluja. Käytännössä kuvataan esimerkiksi verkostomaisema eli tunnis-
tetaan ilmiöön liittyvät toimijat, vuorovaikutuksen paikat ja tarvittavat
osaamiset. Vaikutusketjuja arvioimalla voidaan puolestaan välittömille
vaikutuksille asettaa mitattavia tavoitteita, ymmärtää millaisella toimin-
nalla tavoitteisiin päästään ja millä resursseilla toimintaa järjestetään.
(Valtiokonttori s.a.)

Askeleet kohti osaamisen ja elinvoiman ilmiölähtöistä verkostoa

Jotta aiempaa syvempi yhteistyö Kymenlaakson maakunnan hanketoimi-
joiden kesken osaamisen ja elinvoiman ilmiöön liittyen voisi toimia, tar-
vitaan ensin yhteistä näkemystä, vahva tahtotila kehittyä yhdessä, hyvä
suunnitelma ja lopulta konkreettisia tekoja. Maakunnallisia kehittämistoim-
ia yleisellä tasolla ohjaa Kymenlaakson maakuntaohjelma ja älykkään
erikoistumisen strategia. Toisaalta myös rahoituksella viitoitetaan kehit-
tämisen suuntaa.

Yhteisiä rajaehdoja ja tavoitteita siis on olemassa. Samoin verkostoja,
kuten ELY-keskuksen koolle kutsuma Kaakkois-Suomen luovien alojen
verkosto (KASLUOVAT) ja Kymenlaakson Ennakointinyrkki maakuntaliiton
kutsumana. Potentiaalia on kuitenkin vielä tätä tiiviimpään verkostoitumi-
seen ja yhteiseen kehittämiseen. Ei ole itsestään selvää, että maakunnan
toimijat osaisivat hyödyntää toistensa vahvuuksia toimenpiteitä suunni-
teltaessa ja rahoitusta haettaessa.

Luonnollisesti asioita lähestytään eri lähtökohdista, mikä ei maakuntatason toiminnassa ole laisinkaan huono asia. Syy-seuraussuhteita sekä tieto- ja arvopohjaa rikastava ymmärrys auttaa näkemään vaihtoehtoja, mahdollisuuksia ja haasteita (Sitra 2018). Sen sijaan keskustelua tulokulmista ja niiden myötä tarkentuvista tavoitteista tarvitaan lisää. Kuten aiemmin esitetyssä THL:n hyvinvointia käsitelleessä esimerkissä yhteinen laaja ilmiö tarvitsee tietovarantoja eri näkökulmista. Näkyvyys siihen, mitkä kaikki osatekijät ilmiöön vaikuttavat ja ketkä kaikki näiden osatekijöiden parissa työskentelevät, on asia, johon myös Kymenlaakson osaamisen ja elinvoiman ilmiölähtöistä kehittämistä tarkasteltaessa voitaisiin aluksi keskittyä.

Aiempien ilmiölähtöisen verkostotoiminnan esimerkkien pohjalta Kymenlaaksossa tarpeena onkin rajata ilmiö ja ymmärtää siihen liittyvät osatekijät, löytää vuorovaikutuksen foorumit ja kehityskulut, yhdistää ilmiön vaatimat osaamiset ja ihmiset sekä luoda näkemys tavoitteista ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi (ks. esim. Valtiokonttori s.a.; Sitra 2018).

Käytännössä askeleet voisivat edetä näin:

1. **ILMIÖ:** Kuvataan selkeästi ilmiö, jonka ratkaisemiseen liittyvästä yhteistyöstä puhutaan.
2. **VERKOSTOT:** Tunnistetaan ilmiöön liittyvä osaaminen ja yhdistetään keskeiset sidosryhmät.
3. **TIETO:** Kootaan aiemmat kokemukset ja opit yhteen sekä rikastetaan yhteistä ymmärrystä ilmiöstä ja sen merkityksistä.
4. **IDEAT:** Ideoidaan ratkaisuja ja kokeiluja/hankkeita sekä löydetään kullekin organisaatiolle luontainen tapa osallistua haasteen ratkaisuun.
5. **TOIMINTA:** Tartutaan toimeen ja arvioidaan toiminnan suuntaa, tuloksia sekä jatkuvan kehittämisen seuraavia toimia yhteisesti ja moninäkökulmaisesti.

Osaaminen ja elinvoima -ilmiön ympärillä Kymenlaaksossa

Osaamisen ja elinvoiman ympärillä tapahtuu paljon. Ilmiö on puhuttanut jo vuosien ajan ja nousee koko ajan merkittävämmäksi tekijäksi maakunnan menestystä tavoiteltaessa. Samalla on vahvistunut usko siihen, että ilmiölähtöistä verkostoitumista tukemalla voidaan entistä paremmin vastata tuleviin haasteisiin. Kymenlaakson maakuntaliiton AKKE-rahoituksen saanut Kymistämö – Kymenlaakson osaajatarpeen kokonaiskuva-hanke on konkreettinen osoitus tästä. Xamkin Luovan talouden hank-

keessa ideana on luoda tilannekuva osaamistarpeesta ilmiönä: tunnistaa aiempien hankkeiden oppeja, kirkastaa maakunnan tulevaisuuskuva, rakentaa tiekartta kohti tulevaa. Edellä esitetyistä ilmiölähtöiseen verkostotoimintaan tähtäävistä askeleista monet toteutuvat Kymistämössä siis jo hankesuunnitelman perusteella. Tietenkin vain hanke itse edetessään voi tuoda nämä suunnitelmat todeksi.

Jatkossa Kymistämö-sateenvarjon alla on tarkoitus jatkaa ilmiön käsittelyä useamman hankkeen voimalla maakunnan eri toimijat mukaan kutsuen. Näin Kymistämö voisi olla vastaus artikkelin alussa esitettyihin kysymyksiin, joissa pohdittiin, voitaisiinko yhteistyötä tehdä enemmän jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa ja voitaisiinko hankkeita toteuttaa lähikohtaisesti verkostomaisesti eri vahvuudet tunnistaen. Kyllä voidaan!

Virallisilla, organisaatiotasoisilla rakenteilla on verkostoille merkitystä: ne luovat yhteistyön paikkoja sekä mahdollistavat hankkeiden hakemisen ja etenemisen. Yhteistyö tarkoittaa kuitenkin myös osaamisen ja tiedon jakamista muiden kanssa yksilötasolla. Tämä vaatii omien ajatusten esille tuomista ja altistamista muiden mielipiteille. Tiedonmuodostuksen ja suunnitelmien äärellä aavistukset ja vielä jäsenilemätön tieto ovat myös arvokkaita, mutta ”epävarmoilla vesillä” liikkuminen vaatii luottamuksen ilmapiiriä ja eri mielipiteiden arvostavaa kohtaamista. (Valtiokonttori s.a.) Vasta ihmisten kohtaamiset, käydyt keskustelut ja ajatustenvaihto konkretisoivat verkoston yhteistyön.

Vastauksena ihmisten kohtaamisen tarpeeseen ja yhteisten keskustelujen tukemiseen järjestettiin syyskuussa 2023 ensimmäiset Kymenlaakson hankefestarit. Xamk-vetoisten Näkymä – tulevaisuusdataa päätöksentekoon ja Kymistämö – Kymenlaakson osaajatarpeen kokonaiskuva -hankkeiden yhteistyössä maakunnan hanketoimijoille esitettiin avoin kutsu saapua verkostoitumaan ja ideoimaan yhdessä uusia hankeavauksia. Kokemukset ensimmäisestä tapahtumasta olivat hyvät. Mukaan ilmoittautui osallistujia lähes kymmenestä eri organisaatiosta. Tapahtumassa käytiin vilkasta keskustelua alueen kehittämistarpeista ja ideoitiin erilaisia hankkeita niihin vastaamaan. Parasta antia osallistujien mielestä taisi kuitenkin olla tapahtuman yhteydessä järjestetty hankekilpailu, jossa alueen hankkeet kilpailivat eri kategorioissa. Loppukilpailuun päässeet hankkeet esiteltiin lyhyesti paikan päällä ja voittajat saivat kunniakirjat. Samalla monipuolisen kehittämistoiminnan laajuus saatiin esiin. Tämä oli hieno kokeilu ilmiölähtöisten verkostojen hyödyntämisestä tässä mittakaavassa. Toiveena on, että hankefestari-tapahtumasta – tässä tai jossain muussa muodossa – kehittyy uusi vuosittainen areena seutukunnan yhteisten kehittämiskeskusteluiden käymiselle.

LÄHTEET

Innokylä. s.a. Hankkeiden vaikuttavuuden arviointikehys. Verkkosivu. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/hankkeiden-vaikuttavuuden-arviointikehys> [viitattu 31.8.2023].

Joensuu, A., Lähteenmäki-Smith, K., Tattersall, P., Kiesiläinen-Riihelä, J. & Salonen, E. 2019. Ilmiöpohjainen työskentely kesyttää vaikeasti muottiin laitettavia ongelmia. Valtiolla.fi. Blogi. Saatavissa: <https://www.valtiolla.fi/ilmiopohjainen-tyoskentely-kesyttaa-vaikeasti-muottiin-laitettavia-ongelmia/> [viitattu 31.8.2023].

Kujanpää, I. & Viljakainen, K. 2024. Strateginen hankejatkuo alueennakkoinnin rakenteen ja toiminnan kehittäjänä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 428–434. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>

Parasta itää! s.a. Verkkosivu. Saatavissa: <https://parastaitaa.fi/> [viitattu 31.8.2023].

Sitra. 2018. Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki. Sitra työpaperi. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/12/ilmiolahtoisen-suunnittelun-tyokalupakki.pdf> [viitattu 31.8.2023].

Tiirinki, H., Koivisto, J. & Liukko, E. 2018. Ilmiölähtöisyys auttaa ymmärtämään, ennakoimaan ja ratkomaan ilkeitä ongelmia. THL blogi. Saatavissa: <https://blogi.thl.fi/ilmiolahtoisuus-auttaa-ymmartamaan-ennakoimaan-ja-ratkomaan-ilkeita-ongelmia/> [viitattu 31.8.2023].

Valtiokonttori. s.a. Mistä on toimivat verkostot tehty? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.valtiolla.fi/tyoelamapalvelut/verkostot-ovat-uusi-normaali/mista-on-toimivat-verkostot-tehty/> [viitattu 31.8.2023].

Vesalainen, K. & Pukkila-Nupponen, T. 2022. Vaikuttavuus. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Verkkosivu. Julkaistu 13.1.2022. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/vaikuttavuus/> [viitattu 19.7.2023].

Xamk. s.a. Tutkimus- ja kehityshankkeet. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/> [viitattu 25.8.2023].