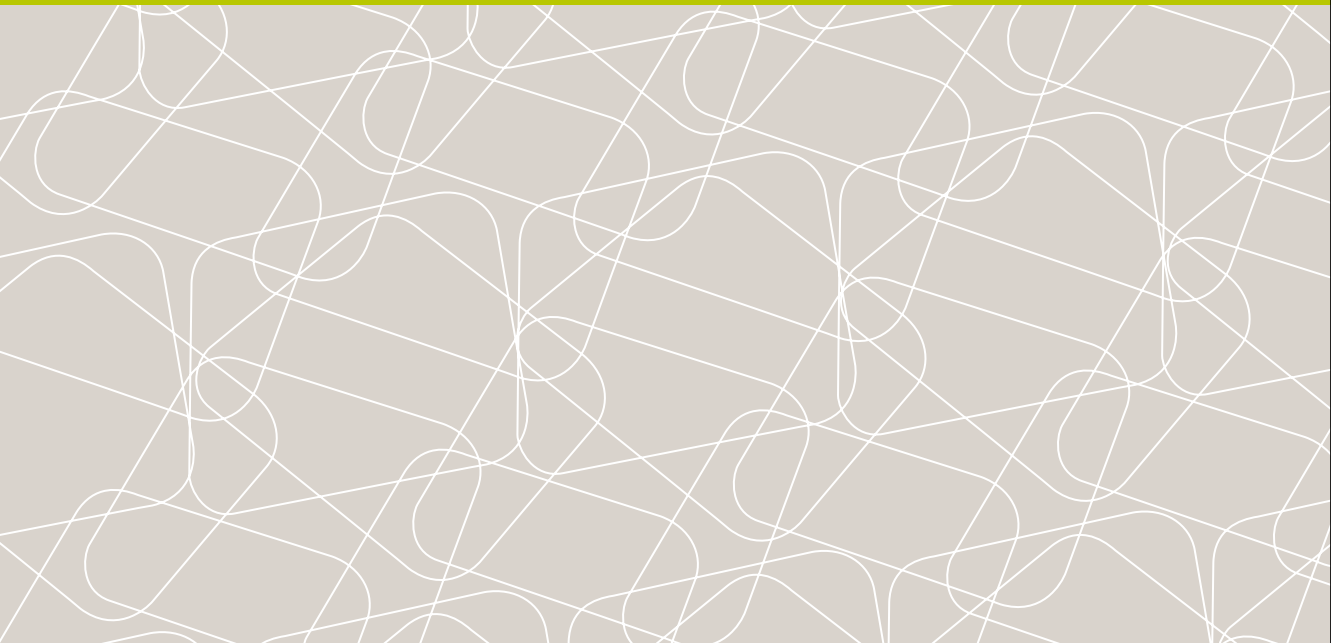


Raportti

Elinvoimainen Suomi

Aarne Nurmio ja Teppo Turkki (toim.)



Raportti

Elinvoimainen Suomi

Aarne Nurmio ja Teppo Turkki (toim.)

2. painos

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

ISBN 978-951-563-712-3 (nid.)

ISBN 978-951-563-713-0 (URL:<http://www.sitra.fi>)

Suunnittelu, taitto ja kuvitus: Recommended Finland Oy

Helsinki 2010

SUOMEN ELINVOIMAN LÄHTEET -KEHITYSOHJELMA

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma käynnistyi syksyllä 2009. Ohjelmassa etsittiin laajalla yhteiskunnallisella joukolla ratkaisuja siihen, mistä Suomi voi ammentaa elinvoimansa tulevaisuudessa. Kehitysohjelman puheenjohtajana toimi Sitran kutsutun Sari Baldaufin.

Ohjelman avulla työstettiin toimenpiteiksi näkemystä siitä, miten maailmaa ravisteleva finanssi- ja talouskriisi, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen sekä tieto- ja viestintätekniiikan kehitys muuttavat Suomen toimintaympäristöä.

Kehitysohjelman tavoitteena oli tunnistaa ne tärkeimmät tekijät, joiden avulla Suomi voi vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan, kilpailukykyään ja hyvinvointiaan.

Kehitysohjelma toteutettiin 21.9.2009–29.4.2010 välisenä aikana. Ohjelmaan kuului kolme vaikuttajafoorumia. Ne kokosivat yhteen noin 200 päättäjää ja vaikuttajaa yhteiskunnan eri sektoreilta etsimään yhdessä uusia polkuja kohti elinvoimaa.

Vaikuttajafoorumien välillä kokoontui työpajaprosessiin noin kolmekymmentä eri tahoa edustavaa asiantuntijaa työstämään vaikuttajafoorumeissa esiin nousseita teemoja jälleen vaikuttajafoorumille käsiteltäväksi. Raportissa esitellään työn tulokset sekä prosessi, jonka kautta tulokset ovat syntyneet. Tekstiä ovat kirjoittaneet ja kommentoineet useat kehitysohjelmaan osallistuneet henkilöt.

Raportti on moniääninen ja sen sisältörajaukset ja näkemykset ovat muotoutuneet kehitysohjelman tuloksena. Se on keskustelunavaus kohti elinvoimaista Suomea.

Hyvä lukija,

Sitra määritteli vuonna 2008 visiokseen, että Suomi menestyy hyvinvointia luovien systeemisten muutosten globaalina edelläkävijänä - Sitra on näiden muutosten mahdollistaja: näkijä ja tekijä. Tämä visio perustelee hyvin miksi keväällä 2009 päätimme käynnistää Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman, jonka työstä ja tuloksista tämä raportti kertoo.

Yhteisen löytöretkemme aloitustunnelmat syyskuussa 2009 eivät olisi voineet olla synkemmät. Koko sodanjälkeisen ajan Suomea hyvin kannatellut teollinen hyvinvointiyhteiskunta oli maailmanlaajuisen talouskriisin vauhdittamana ajautumassa syviin ongelmiin. Oli selvää, ettei suomalaisten hyvinvointia ja kilpailukykyä voitu enää rakentaa vanhojen menestysreseptien varaan. Avainhaasteeksemme muodostuikin pian: millaisten ajattelu- ja toimintamallien varaan tuleva menestyksemme rakennetaan?

Prosessimme alkuvaiheessa kävi selväksi, ettei nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa globaalissa maailmassa voida ylhäältä käsin enää määritellä yhtä Suomi-visiota ja sitä toteuttavaa suurta suunnitelmaa. Tarvitsemme sen sijaan yhteisen ymmärryksen uuden elinympäristömme toimintalogiikasta ja pelisäännöistä. Tämän jaetun tilannekuvan ja ymmärryksen päätehtävä on auttaa meitä tarttumaan ripeästi ja innovatiivisesti meille avautuviin uusiin mahdollisuuksiin.

Tarvitsemme kipeästi myös lisää elinvoimaa, ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta kumpuavaa energiaa ja tekemisen meininkiä. Ilman elinvoimaa ja uusia ajattelu- sekä toimintamalleja on turha uneksia suomalaisesta hyvinvoinnista ja kilpailukyvyistä!

Intensiivisten ja laajapohjaisten keskustelujen tuloksena asetimme yhteiseksi tavoitteeksemme kestävän uudistumisen teollisen ajan rakenteista ihmis- ja ratkaisukeskeiseen palvelutalouteen. Näemme, että teollisuuden ja hyvinvointipalvelujen lisäarvo syntyy yhä enenevissä määrin kentällä asiakkaiden ja kansalaisten kanssa käytävän vuorovaikutuksen seurauksena. Johtamisen ja johtajan tehtävä on tässä uudessa toimintaympäristössä mahdollistaa hyvinvointi ja kilpailukyky määrittelemällä pelisäännöt ja tarjoamalla ihmisille riittävät henkiset ja fyysiset työkalut itsensä toteuttamiseen. Ihmisissä itsessään on valtava kyky ja halu osallistua ja vaikuttaa – kun siihen vain annetaan mahdollisuus!

Onnistuimme kehitysohjelman kuusi kuukautta kestäneen prosessin aikana löytämään kolme keskeistä yhteiskunnallista muutosteemaa. Tarvitsemme uudenlaista johtajuutta, yrittäjämäistä asennetta suhteessa kaikkeen työhön sekä uudenlaisia tapoja tuottaa hyvinvointia. Tämä raportti kuvaa ja analysoi syvemmin näitä teemoja. Raportin kahdeksannessa luvussa esitellään myös useita konkreettisia hankkeita kunkin kolmen teema-alueen sisältä. Hankkeet osoittavat ilahduttavasti, että tavoittelemaamme ihmis- ja ratkaisukeskeistä tekemistä on jo käynnissä monella taholla. Sitä tarvitaan kuitenkin vielä paljon lisää!

Suosittelinkin lämpimästi, että jokainen tämän raportin lukija kysyisi itseltään: ovatko minun organisaationi nykysuunnitelmat ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta mahdollistavia vai estäviä? Ja, onko oma johtamiseni ja toimintani lähilyhyteisöni ihmisten elinvoimaa lisäävää vai latistavaa?

Uskon, että meillä suomalaisilla on kaikki edellytykset nousta raportissa kuvattun ihmis- ja ratkaisukeskeisen palvelutalouden mallimaaksi maailmassa. Tämä edellyttää kuitenkin vaikeita päätöksiä ja myös monista saavutetuista eduista luopumista. Samalla se kuitenkin tarjoaa meille huikeita uusia mahdollisuuksia entistä parempaan elämään.

Haluan kiittää kaikkia Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman mahdollistajia. Uutta etsivän ja vaikeasti hahmottuvan prosessin läpivienti ei olisi onnistunut ilman asiaansa uskovia ja itsensä peliin heittäviä ihmisiä. Erityisesti haluan kiittää ohjelman vetäjää Sari Baldaufia, kehitysohjelman työpajalaisia, prosessin fasilitaattoreita sekä Sitran väkeä panoksesta, jonka he tähän ohjelmaan antoivat. On ollut hienoa nähdä mitä ihmiset voivat saada aikaan silloin kun heillä on yhteinen itseään suurempi tavoite.

Helsingissä 19.4.2010

Mikko Kosonen
Yliasiames
Sitra

Sisällys

1. Esipuhe	3
Mikko Kosonen	3
2. Raportin yhteenveto ja johtopäätökset	8
ELINVOIMAINEN SUOMI	8
- Teollisen ajan mallioppilas	8
- Asiakas- ja käyttäjänäkökulmat vetävät kehitystä	9
- Kansalaiset muuttuvat objekteista subjekteiksi	10
- Avointa tietoa ja jatkuvaa vuorovaikutusta	11
- Suomi on tulevaisuudessa entistä parempi globaali joukkuepelaaja	11
PÄÄTELMÄT	12
- Suomella on menossa etsikkoaika	12
- Pohjoismaisen mallin on uudistuttava hyvinvoinnin ja elinvoiman mahdollistajaksi	12
- Muutos vaatii vahvaa mutta erilaista johtajuutta	12
- Yhteiskunnallinen muutos on luonteeltaan kulttuurinen ja siksi hyvin syvälinen	13
- Muutos vaatii uudenlaista yrittäjyyttä	13
- Elinvoima on kestävä uudistumisen ja menestymisen perusta	14
OSA I: Globalisaation uudet haasteet	15
3. Murroksesta kestävään uudistumiseen	16
Aarne Nurmio	16
- Maailma murroksessa	16
- Dialogi lähestymistapana	16
- Globalisaation aika 2.0	17
- Suomen etsikkoaika on nyt	19
- Paradigman murros – irti teollisen ajan ajattelusta	19
- Kohti elinvoimaista Suomea	20
4. Elinvoima uudistumisen edellytyksenä	23
Sari Baldauf	23
- Mitä on elinvoima	24
- Keskiössä ihminen – olemmeko mahdollistajia vai estäjiä?	26
- Elinvoiman lähteet	28

OSA II: Kohti elinvoimaista Suomea	31
5. Työryhmäraportti: Hyvinvoiva Suomi	32
- Hyvinvointiyhteiskunta murroksessa - julkisen sektorin muutospainet kasvavat	33
- Väestö ikääntyy ja muuttoliike kasvaa	34
- Työelämä muuttuu - mikä motivoi tulevaisuuden työntekijää?	35
- Aineellinen hyvinvointi on kunnossa mutta henkinen hyvinvointi ei	35
- Hyvinvoinnin teesit	37
HYVINVOINNIN FOKUSALUEET	37
- Hyvinvointi ja työ liittyvät tiiviisti toisiinsa	37
- Ennaltaehkäisevät palvelut ongelmien ratkaisun edelle	38
- Vertaistuotanto haastaa julkisen sektorin	40
- Ihmiskeskeisiä palveluja ihmisten ehdoilla	41
- Yhteinen Suomi – kaikki mukaan rakennustöihin	42
OSAAMINEN JA OPPIMINEN OVAT SUOMALAISEN ELINVOIMAN LÄHTEITÄ	44
- Varhaiskasvatus- ja päivähoitopalvelut ennaltaehkäisevät ongelmia	44
- Opinnot nopeutuvat paremmalla ohjauksella	46
- Osaamisen kehittäminen johtaa kestäväään työuraan	48
6. Työryhmäraportti: Yritystoiminnan ja työn murros	49
- Toimintaympäristön muutos: tietotyötä, globalisaatiota, palveluja ja elämyksiä	50
JOHTOPÄÄTÖKSET	52
- Rakenteet ja toimintatavat verkottuneessa taloudessa -fokusalueella	52
- Yrityskasvun ja yrittäjyyskulttuurin kehittäminen -fokusalueella	52
- Verkottunut talous mullistaa rakenteet ja toimintatavat	53
- Yritysmuotoihin ja ammattiasemiin uutta ajattelua	53
- Yhteiskunnallinen yritys tuottaa palveluja sosiaalisin perustein	54
- Innovaatioapparaatti on uudenlainen innovaatio- ja yrittäjyysympäristö	54
- Hikipääoma (Sweat equity) ei haise vaan sitouttaa	54
- Yritysverkostot tuottavat asiakkaalle suurempaa lisäarvoa	55
- Palveluliiketoiminta syntyy vahvan teollisen ytimen ympärille	56
- Suomalainen innovaatioympäristö on globaalien verkostojen osa	56
- Suomalainen T&K-osaaminen pitäisi konseptoida ja kaupallistaa	57
- Tutkimuksista lisää hyötyjä ja kaupallistaminen tehokkaammaksi	58
- Sosiaalinen media ja käyttäjyhteisöt mukaan innovaatiotoimintaan	58
- Verkostoasiantuntijuus kaipaa vahvistamista	59
- Perustutkimus on innovaatiojärjestelmän peruskivi	59
- Elinikäistä oppimista, ympäristöteknologiaa ja uutta yrityskasvua	60
- Yrittäjyyskulttuurimme ja yrityskasvumme kaipaavat kehittämistä	60
- Yrityskasvu: Mahdollisuuksia ja esteitä	61
- Mahdollistajat: Kasvuyritykset tuovat talouskasvua ja työllisyyttä	61
- Kasvun esteet: Missä ovat kasvuhaluiset pk-yrityksemme?	62
7. Työryhmäraportti: Johtaminen	64
- Johtaminen on suuren muutoksen edessä	65
- Globalisaatio tuo johtamisympäristölle uudet haasteet	66
- Hierarkiasta verkostoihin	66

- Työntekijästä yrittäjäksi _____	67
- Johtamisen uudet painopisteet: asiantuntijuus ja johtamisjärjestelmät _____	68
- Kontrollista luottamukseen _____	68
- Tietämisestä yhteiseen tekemiseen ja mahdollistamiseen _____	69
VALITUT FOKUSALUEET JA TOIMENPITEIDEN TARVE _____	70
- Työssä innostuminen lisää tuottavuutta _____	71
- Public-private-people -partnership tarvitsee parempaa johtamista _____	73
- Johtamisen tutkimus, kehitys ja koulutus (T&K&K) olisi aloitettava nykyistä varhemmin _____	74
OSA III: Elinvoimainen Suomi _____	76
8. Ohjelman teemoihin liittyvät hankkeet ja ideat _____	77
Yhteiset elinvoimahankkeet _____	77
- Sitä saat mitä mittaat _____	77
- Elinvoimaa paikallisesti: Case Hämeenlinna _____	79
- Vähähiilinen Suomi _____	79
HYVINVOINTI _____	80
- Osaaminen ja oppiminen elinvoiman lähteenä _____	80
- Ennaltaehkäisevät palvelut – edullista hyvinvointia elinkaaren kaikissa vaiheissa _____	80
- Vertaistuotanto – vapaata vuorovaikutusta yhteisön jäsenten hyväksi _____	81
- Ihmiskesteisten palveluiden jäljillä – julkisen palvelutuotannon kultajyviä etsimässä _____	81
- Yhteinen Suomi – kaikki mukaan _____	82
- Hyvinvointi ja työ – vauhtia hyvinvoinnin ja työn hyvään kierteseen _____	82
YRITTÄJYYS JA TYÖN MURROS _____	83
- Innovaatioympäristö _____	83
- Työn tekemisen uudet muodot _____	83
- Yritysverkostot _____	83
- Yrityskasvun haasteet _____	84
- Yrittäjyyskulttuuri ja yrittäjämäinen asenne _____	84
JOHTAMINEN _____	85
- Public-private-people -partnershipin johtaminen - yhdessä paremmin _____	85
- Johtamisen oppiminen 2.0 sekä johtamisen curriculum – Suomesta leadershipin kärkimää _____	86
- Työssä innostuminen – tuottavuus ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä _____	87
- Johtaminen kuntoon – muutoksen tie vie yrittäjyyden suuntaan _____	87
- Aineistolinkit verkossa _____	89
ELINVOIMAIDEOITA VAIKUTTAJAFOORUMISTA _____	91
9. Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma _____	94

2. Raportin yhteenveto ja johtopäätökset

Elinvoimainen Suomi

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelmassa etsimme ymmärrystä siitä, minkälaisen uudistumisen ja muutoksen paineen globaalit paradigmanmurrokset ja oman maamme toimintaympäristön muutokset Suomelle aiheuttavat. Olemme kohdanneet useita kysymyksiä: esimerkiksi mitä maailmanlaajuisen teollisuustuotannon uusi maantiede ja kaikkeen vaikuttava kansainvälistyminen merkitsevät? Mitä ovat arvontuotannon ja työnjaon muutokset? Miten meihin vaikuttaa väestön ikääntyminen sekä julkisen sektorimme kriisi?

Entä ilmastonmuutos? Mitkä ovat sen taustalla vaikuttavat kehitysmekanismit ja trendit? Olemmeko sittenkään kunnolla tiedostaneet globalisaation läpitunkevia riippuvaisuussuhteita? Miksi meillä vallitsi talouskriisin puhjettua yleinen usko siihen, että kriisillä on vain vähäisiä vaikutuksia Suomeen? Millä tekijöillä ja toimenpiteillä Suomi voi vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan? Miten Suomi voi olla kaikille kansalaisilleen sellainen maa, jossa on hyvä elää ja tehdä työtä myös tulevaisuudessa?

Teollisen ajan mallioppilas

Työprosessin aikana hahmotimme kuinka olemme siirtymässä nopeasti vanhan teollisen ajan aikakauden ajattelu- ja toimintamalleista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutalouden paradigmaa.

Suomihan teollistui nopealla vauhdilla yhtenä läntisen maailman viimeisistä valtioista. Teollisen ajattelun malli sopi hyvin meidän tapaamme toimia yhteiskuntana. Harvaan asutun maan nuori, mutta autoritaarinen kulttuuri ja myöhäinen modernisaatio johtivat omaksumaan teollisen aikakauden mekanistis-materiaalisen yhteiskuntakehityksen. Se otettiin vastaan nopeasti ja ylhäältä annettuna asiana. Meistä tuli teollisen ajan ajattelu- ja toimintamallin mallioppilas: teollisen tuotantomme tuottavuus kehittyi nopeasti ja on nykyisin maailman kärkitasoa. Samalla Suomea on rakennettu ja johdettu keskitetysti, kuten monimutkaista teknologista järjestelmää: tulevaisuus on ollut suunnittelukysymys, ihmiset ovat olleet enimmäkseen

tuotantoresurseja, hallinto- ja edunvalvontaorganisaatiot ovat määrittäneet yhteiset asialistamme ja päätökset ovat syntyneet yleensä hierarkioiden huipuilla.

Helmikuussa 2010 lehdistön mielipidesivuilla arvuutellaan Suomelle uutta teollista klusteria: "tarvitsemme uuden Nokian ja vahvan johtajan". Urho Kekkonen kasvokuva on ilmestynyt nuorten poliitikkojen T-paitoihin. Lihasmuistissamme on perinteisen teollisen Suomen onnistunut suuri kertomus, vaikka teollisuutemmekin lisäarvosta yhä suurempi osa on alkanut muodostua palveluista: esimerkiksi asiakaspalvelusta, huollosta, ylläpidosta ja eri arvoverkkojen hallinnasta.

Olemme siis matkalla kohti uuden yhteiskunnallisen toiminnan viitekehystä: pois teollisen aikakauden ajattelu- ja toimintamalleista ja kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä paradigmaa. Väitteemme on, että voidaksemme ymmärtää, jäsentää, suunnata ja vauhdittaa tätä muutosta, on meidän mentävä paljon pintaa syvemmälle ja arvioitava kansallisen kulttuurimme ydinmäärittelyjä.

Koska nyt tapahtumassa oleva muutos on niin kulttuurinen kuin arvoihimme liittyvä, joudumme kysymään myös onko Suomi henkisesti monoliittinen ja jähmeä. Mosaiikkimainen postmoderni maailma tarjoaa uusia mahdollisuuksia, joista ei edes voitu uneksia muutama vuosikymmen sitten. Nuorempi, globaalissa kulttuurimaisemassa ja internetin sosiaalisten vuorovaikutusten verkostoissa kasvanut suomalainen sukupolvi haastaa meitä vahvasti ja kyseenalaistaa usein koko länsimaisen kulutusyhteiskunnan ja elämäntyylin ideat. Osaammeko katsoa kriittisesti sisäänpäin eri yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin instituutioihimme?

Millaisen ihmiskuvan varaan haluamme Suomea rakentaa? Haluammeko kannustaa ihmisiä nykyistä enemmän oman tien kulkemiseen, itseensä ja mahdollisuuksiinsa uskomiseen? Pitäisikö meidän nähdä elämä rationaalisen tuottaja-kuluttaja-identiteettirakenteen sijasta lahjana ja uutena mahdollisuutena, joka kannustaa rohkeisiin omiin valintoihin ja ottamaan myös riskejä? Muutoksen keskellä haasteemme onkin olla hereillä ja pysyä avoimina myös näille kysymyksille.

Asiakas- ja käyttäjänäkökulmat vetävät kehitystä

Emme ole tässä kehitysohjelmassa tehneet toimiala-analyyseja tunnistaaksemme tarkasti tulevaisuuden kasvualoja. Emme ole etsineet niitä aloja, jotka Suomen tulisi valita tuleviksi investointikohteikseen. Emme myöskään usko, että tällainen määrittelytyö on edes järkevää tai mahdollista nopean kehityksen, epävarmuuksien ja monien erilaisten vaihtoehtojen sävyttämässä maailmassa. Globalisaatio 2.0 -maailmaa varten ei ole olemassa valmista käsikirjaa.

Näkemyksemme on, että nyt muotoutumassa olevassa uudessa maailmassa menettää vanhanaikainen jaottelu teollisiin tuotteisiin ja palveluihin merkitystään. Uuden dynamiikan ytimessä ovat asiakkaiden ja käyttäjien näkökulmat: uusi lisäarvo määäräytyy käyttäjän kokeman hyödyn kautta. Uutta elinvoimaa muutokseen tuovat eri toimintojen mikrodynamiikka ja ihmisten osaamisen vahvistuminen. Näiden näkeminen ja rohkeus sekä uudistumiskyky ovat edellytyksiä uudessa paradigmassa toimimiselle. On osoitettava aitoa rohkeutta tarttua murroksessa esiin nousviin uusiin tilaisuuksiin.

Globalisaatiokehityksen nykyvaiheessa maailma on yhä monimutkaisempi. Tulevaisuus on meille kuin nopeasti liikkuva maali, jota ei voi määritellä. Se ei pysy paikallaan. Yhdelläkään instituutiolla tai toimijalla ei ole nykyisin keinoja määritellä tai kuvata selkeää visiota ja toimintasuunnitelmaa sellaisesta tulevaisuudesta, joka voitaisiin myös toteuttaa. Joudumme etsimään yhteistä suuntaa toiminnallemme

jatkuvan, moniäänisen dialogin ja yhteisesti hahmottamiemme tulevaisuuskuvien, arvojen ja periaatteiden pohjalta. Ylhäältä käsin on enää mahdotonta kertoa saati määrätä mitä muiden halutaan tekevän.

Elinvoiman lähteet -kehitysohjelman aikana todettiin monissa yhteyksissä, että pohjoismainen hyvinvointiyhteiskunta on ollut keskeinen suomalaisen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn rakentaja ja mahdollistaja. Käsitksemme mukaan pohjoismaisen yhteiskunta- ja hyvinvointimallimme peruslähtökohdat ja -tavoitteet ovat edelleen oikeat. Meneillään oleva muutos kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta pakottaa mallin kuitenkin uudistumaan.

Kärjistetysti voisi väittää, että viime vuosikymmeninä luotu vaikeasti hahmotettava ja kansalaisille läpinäkymättömänä näyttäytyvä hyvinvointiyhteiskuntamme on synnyttänyt mielikuvan vaurautta itsestään luovasta "sammosta". Se on kuitenkin ihmistä passivoivalla vaikutuksellaan kääntynyt itseään vastaan. Kun hyvinvointiyhteiskunta on pyrkinyt luomaan lisää hyvän elämän edellytyksiä, on se samalla paradoksaalisesti, pikkuhiljaa ja lähes huomaamatta siirtänyt ihmisiltä pois vastuuta omasta elämästään. Näin se on heikentänyt ihmisten kannustimia osallistua, vaikuttaa ja tehdä itse. Haasteenamme on, että mosaiikkinen, monimuotoinen ja monien mahdollisuuksien maailma vaatii omaehtoista ajattelua ja rohkeutta tarttua toimeen, kulkea myös aiemmin avaamattomia polkuja. Meidän tulisikin osana erilaisia yhteisöjä sekä kansalaisina löytää tämän päivän merkityksiä, onnea ja hyvinvointia yhdessä toimien ja itse. Tänäpäin hyvinvointi onkin ennen kaikkea hyvin tekemistä.

Kansalaiset muuttuvat objekteista subjekteiksi

Perinteiset teollisen ajan käsitykset ja toimintakulttuuri ovat pitäneet suomalaisia ja erilaisia potentiaalejamme tiukasti otteessaan. Ihmisellä on viime vuosikymmenet ollut talouden järjestelmissä enimmäkseen annetun työn toteuttajan rooli. Uudenlaisen tekemisen paradigmassa ja uutta työtä luotaessa onkin pyrittävä pois perinteisestä teollisesta taloudesta ja toimintamallista. On liikuttava kohti kestävää, ilmastomuutosta huomioon ottavaa ja vuorovaikutuksesta nousevaa palvelujen taloutta, uudistuvaa teollisuutta sekä laadullista ja aineetonta kasvua, jossa ihminen on enemmän toiminnan subjekti.

Jotta edellä kuvattuun uuteen toiminnan paradigmaan päästään, on omien saavutettujen etujen puolustamisesta siirryttävä vuorovaikutteiseen uusien yhteisten etujen ja uuden työn luomiseen. Vastuut ja oikeudet on hahmotettava uudelleen. Yhteiskunnan instituutioiden on myös itse muututtava. Kansalaisyhteiskunnallamme on tarve tarkistaa suhteensa instituutioihin. Perinteisten instituutioiden, kuten puolueiden, yritysten, työmarkkinajärjestöjen, koulutuslaitoksen, kirkon ja julkisen sektorin organisaatioiden, on tutkailtava itseään ja löydettävä muuttuneeseen maailmaan suhteutettu tapa toimia. Ja samalla pitää kannustaa ihmisiä rohkeasti tarttumaan toimeen itselleen tärkeissä asioissa, kasvamaan ihmisenä omien mahdollisuuksiensa mittaiseksi.

Kansalaisten omaehtoinen toiminta tulisi nähdä hyvinvointiyhteiskunnan voimavarana ja mahdollisuutena. Organisoituneen ja järjestöllisen vaikuttamisen rinnalle on noussut yhä keskeisemmäksi arkielämän politiikka ja kansalaistoiminnan uudet muodot. Uusia vaikuttamisen muotoja yhdistää se, että ohjat otetaan omiin käsiin pikemminkin kuin luotetaan suurten kollektiivien toimintaan, järjestöihin tai edustukselliseen demokratiaan.

Uudistuminen on Suomelle samalla suuri mahdollisuus. Meillä on pienenä, hyvin koulutettuna ja yhteistyökykyisenä kansakuntana kaikki mahdollisuudet toteuttaa tarvittavat hyvinvointia luovat systeemiset muutokset yhteiskunnassamme.

Avointa tietoa ja jatkuvaa vuorovaikutusta

Uuden työn kulttuurissa ja arvotaloudessa on avoin tieto tuotannon tärkein raaka-aine. Vastaavasti ihmisten osaaminen ja kyky jakaa tietoa organisaatioissa ja organisaatioiden välillä ovat tärkeimpiä tuotannontekijöitä. Tulevaisuuden uudet innovaatiot syntyvät luovassa vuorovaikutteisessa prosessissa ilman, että tehdään etukäteen ”valmiita” tuotteita ja ”konseptoituja” palveluja. Kun tarve- ja käyttäjä-lähtöisyys yhdistetään avoimeen tietoon, jatkuvaan merkitykselliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, luodaan samalla uusia innovaatio- ja palvelu- ja vaihdantavirtoja. Siksi julkishallinnolla olevan tiedon ja datan avaaminen ja maksuton käyttö on tärkeää.

Ilmastomuutos synnyttää nopeasti uusia merkittäviä globaaleja teollisuudenaloja ja uutta liiketoimintaa. Hyvä esimerkki tästä on sähköauton kehittäminen, joka sisältää kokonaan uusia ja laajoja järjestelmiä. Sähköautojen kehitys on käynnistänyt globaalin kehitys- ja standardointityön. Voimme kysyä, että olemmeko Suomessa riittävästi mukana ja vaikuttamassa esimerkiksi tähän syntyvässä olevaan liikkumisen uuteen ekosysteemiin? Pitäisikö ilmastotalouden avaamia uusia mahdollisuuksia korostaa meillä enemmän eikä vain vähätellä hiilijalanjäljen merkitystä?

Suomi on tulevaisuudessa entistä parempi globaali joukkuepelaaja

Ruohonjuuritason erilaiset avaukset ja toiminta ovat meneillään olevan muutoksen ja tulevaisuuden rakentamisen keskiössä. Palveluiden Suomi ei toteudu uusien nokioiden ja suuryritysten tai vanhojen rakenteiden kautta. Kaikkein oleellisinta on ihmisten ja yhteisöjen keskinäinen voimaannuttava ja mielekäs oman tekemisen kulttuuri. Se hengittää kansainvälistä ja erilaisten kulttuurien rikastamaa ilmaa. Pienet kasvuyritykset ovat tärkeitä muutosagentteja, ja tarvitsemme edelleen myös suuria yrityksiä.

Elinvoiman lähteet -kehitysohjelman aikana näimme, että Suomi kykenee löytämään itselleen uuden työn ja tekemisen kulttuurin. Käsityksemme mukaan Suomi myös kykenee irtautumaan teollisen ajan malleista. Näin toimien meistä voi tulla mielenkiintoinen, kiinnostava ja hyvä yhteistyökumppani myös globaalisti.

Päätelmät

Suomella on menossa etsikkoaika

Taluskriisin seurauksena Suomi menetti merkittävän osan talouskasvustaan, työttömyys lähti kasvamaan uhkaavasti ja valtio velkaantuu rajusti. Teollinen tuotanto supistui ja menetimme kymmeniä tuhansia perinteisiä työpaikkoja. Kyse on kuitenkin syvällisemmästä murroksesta, jonka esiinnousua taluskriisi on nopeuttanut.

Suurin uhkamme on sisällämme. Iso osa suomalaisista elää perin tyytyväisinä omilla mukavuusalueillaan. Olemme tuudittautuneet ja takertuneet turvallisuushakuisesti siihen mitä meillä on tässä ja nyt. Hiljainen huuto kuuluu: ”kyllä yhteiskunta hoitaa”. Samalla yhteiskunnan polarisoitumiskehitys jatkuu. Pieni, mutta merkittävä väestönosa elää työttömänä ja syrjäytyneenä, marginalisoitumisen kierteessä tai on vaarassa pudota kokonaan aktiivisen yhteiskunnan ulkopuolelle. Yhteiskunnan toisella puolella pieni aktiivinen osa suomalaisista kurottaa energisesti kohti uusia mahdollisuuksiaan ja sellaisia globaaleja verkostoja, joissa voi toteuttaa suunnitelmiaan ja unelmiaan. Onko riskinä, että vain aktiivinen pieni suomalaisten joukko verkottuu osaksi maailmaa muun maan käpertyessä itseensä? Repeääkö Suomi?

Siksi suurin kysymyksemme Suomelle on mistä luodaan uutta työtä ja arvoa.

Pohjoismaisen mallin on uudistuttava hyvinvoinnin ja elinvoiman mahdollistajaksi

Elinvoiman lähteet -kehitysohjelman keskeisimpiä johtopäätöksiä on, että pohjoismainen yhteiskunta- ja hyvinvointimallimme kestää meneillään olevan muutoksen. Yhteiskuntamme kantaa kansalaisiaan globalisaatioketkeytyksen äkkinäisissä heilahduksissa. Se tarjoaa ihmisille perusturvaa, tasa-arvoa ja maksutonta koulutusta. Kaksi kolmasosaa vaikuttajafoorumin kahdesta sadasta päättäjistä ilmaisi uskovansa, että pohjoismainen malli kestää. Sen on kuitenkin uudistuttava.

Uudistamistyössä tulee liikkua resurssilähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen toimintaan. Organisaatiot ovat ihmistä varten. Ihmisten tulee voida itse osallistua ja vaikuttaa. Julkisen sektorin tehtävä on mahdollistaa ihmisten ja kansalaisten osallistuminen. Se luo kansalaisten vuorovaikutukselle sekä uudet yhteisen toiminnan alustat että tarjoaa vuorovaikutukseen myös välineet.

Muutos vaatii vahvaa mutta erilaista johtajuutta

Uusi johtajuus on luottamusjohtajuutta. Kun monimutkaisuus ja ennustamattomuus lisääntyvät, johtaja ei voi enää seistä hierarkiansa huipulla. Hänen tulee palvella ja tukea monimuotoista sekä vuorovaikutuksissa rikasta sosiaalista verkostoa. Ilman tämänkaltaista uutta johtamista ei yhteiskuntamme dynamiikka muutu eikä muutosta tapahdu. Johtajan on tehtävä työtään ihmisenä, joka on omalla persoonallaan läsnä. Verkostoja on johdettava omalla esimerkillä. Uuden vuorovaikutuksen ajan johtajuus vaatii herkkyyttä ja läsnäoloa. Asiakkaat, omat työntekijät ja kumppanit kohdataan ihmisinä ja tasavertaisina. Näin toimivan johtajan organisaatioissa olevat työntekijät jaksavat työssään paremmin ja pidempään. Vuorovaikutuksen ajan johtajan organisaatioissa työntekijät uskaltavat ottaa riskejä, innovoida ja luoda uutta.

Jokaista organisaatiota pitää johtaa. Uusi johtamishaaste ei siis koske vain yrityksiä vaan kaikkia yhteiskunnassa toimivia organisaatioita. Johtamisen täytyy myös

antaa suuntaa ja tekemisen tarkoitusta yhteisön ja organisaation toiminnalle. Mitä tehdään ja miksi? Minkälaista lisäarvoa pyritään luomaan ja miten?

Yhteiskunnallinen muutos on luonteeltaan kulttuurinen ja siksi hyvin syvälinen

Teollisen ajan tuotantolähtöisistä rakenteista irtautuminen ja siirtyminen ekologisesti kestävään vuorovaikutuksen palvelutalouteen haastavat meitä arviomaan uudelleen nykyisen kulttuurimme perusteita. Meidän pitää pystyä katsomaan kaikkea toimintaamme - niin yhteiskunnallista ajattelua, julkista keskustelua, ihmisten ja yhteisöjen ilmaisua kuin instituutiotamme ja esineitämme - uudelleen. Päämääränä tulee olla elinvoimainen ja kestävä kulttuuri, jossa toteutuvat niin ekologinen kestävyys kuin ihmisarvoinen elämä.

Aiemmin instituutiot ja rakenteet loivat kansalaisille hierarkkisten rakenteidensa avulla turvan. Nykyinen avoimen vuorovaikutuksen toimintakulttuuri edellyttää luottamuksen ilmapiiriä sekä ihmisten välistä aitoa kohtaamista. Haluamme, että Suomessa vahvistuu uskallus uusiin avauksiin. Kyky löytää uutta edellyttää kulttuurisen erilaisuuden hyväksyntää sekä kokeiluihin kannustavaa ilmapiiriä. Globalisaatiokohetyksen seuraava vaihe edellyttää laajempaa ja rikkaampaa kulttuurista ymmärrystä sekä globaalin muutoksen lukutaitoa.

Yli puolet Elinvoiman lähteet -vaikuttajafoorumien osallistujista määritteli Suomeen kohdistuvan maahanmuuttokysymyksen tärkeimmäksi haasteeksi sen, että emme ole oikeasti sisäistäneet maahanmuuton merkitystä elinvoimaiselle Suomelle.

Kun liitymme yhä tiiviimmin osaksi kansainvälistä ja globaalia maailmaa, on monikulttuuristuminen Suomelle mahdollisuus. Joissain arvioissa odotetaan, että Suomeen muuttaa ihmisiä ulkomailta seuraavan kymmenen vuoden aikana jopa enemmän kuin mitä koko toisen maailmansodan jälkeen on yhteensä muuttanut. Meillä on mahdollisuus oppia eri kulttuureista ja toimintamalleista, joita maahanmuuttajat tuovat mukanaan. Samalla tarvitsemme uusia johtajuuden taitoja ja kykyä kohdata monikulttuuriset työyhteisöt.

Muutos vaatii uudenlaista yrittäjyyttä

Työelämä käy läpi murrosta teollisen ajan rakenteista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta. Yhä suurempi osa työstä on globaaleissa ja paikallisissa verkostoissa tehtävää tietotyötä, jossa asiakkaat ja kuluttajat osallistuvat arvonlujina palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun. Pitkäaikaisista työpaikoista siirrytään lyhytkestoisempiin työtehtäviin. Erot palkkatyön ja yrittäjyyden välillä pienenevät ja yrittäjät toimivat yrittäjämäisemmin.

Tarvitsemme lisää sellaista yrittäjyyttä, sellaisia kasvuyrityksiä ja yrittäjämäisempää asennetta, jotka näkyvät tavoitteellisempina työhön sitoutumisena. Tarvitsemme uusia yrityksiä ja ihmisiä, jotka tulevat yrittäjinä Suomeen muualta maailmasta. Tarvitsemme uusia yrittäjyyden muotoja, kuten yhteiskunnallinen yrittäjyys ja kansalaisjärjestöjen vapaaehtoistyöstä kehittämä ammatillinen kolmas sektori. Tarvitsemme kykyä hakea kasvua erilaisten yritysverkostojen avulla.

Elinvoima on kestävä uudistumisen ja menestymisen perusta

Yhteiskunnan kulttuuri muuttuu elinvoimaisemmaksi, kun murramme autoritaarisuuden perinteet ja kestäättömät valtahierarkiat. Muutos toteutuu myös siirtymällä tuotantolähtöisyydestä käyttäjälähtöisyyteen sekä ihmisen ja yhteisöjen vuorovaikutusten maailmaan.

Kehitysohjelmassa tunnistettiin useita konkreettisia eri toimenpide- ja hankesuosituksia, jotka esitellään luvussa kahdeksan.

Muutos on samalla aina yhteisöjen ja ihmisten välistä dynamiikkaa; yksilöt, kansalaiset ja yhteisöt ovat toiminnan ja tulevaisuuden keskiössä. Näin elinvoima syntyy ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Monet elinvoimaan vaikuttavat tekijät ovat arvo- ja kulttuuripohjaisia ja siten hitaasti muuttuvia: heikentyminen näkyy viiveellä ja vahvistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä.

Elinvoima kasvaa ja vaikuttaa - tai tukahtuu - yhteisöjen ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Elinvoiman lähde on myös se, että kaikki ihmiset ovat aktiivisesti mukana yhteiskunnassa.

Elinvoima kuvaa kansakuntien mahdollisuuksia talouden, yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden ja yksilön näkökulmasta. Huolehtimalla elinvoimastamme pystymme vastaamaan maailman muutoksen haasteisiin. Elinvoimainen yhteiskunta kestää jännitteitä ja ristiriitoja sekä kykenee nostamaan ne yhteiseen keskusteluun. Elinvoimainen yhteiskunta kykenee ponnistamaan arvopohjastaan ja osaa kysyä: mihin haluamme mahdollisuutemme kohdentaa ja minkälaista tulevaisuutta tavoittelemme?

OSA I: Globalisaation uudet haasteet

3. Murroksesta kestävään uudistumiseen

Maailma murroksessa

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma rakentui kolmesta vaikuttajafoorumista ja niiden välisistä työpajoista, joissa työskenneltiin foorumien asettamien kysymysten ja linjausten pohjalta.

Ensimmäisessä foorumissamme olivat tunnelmat hämmentyneet, vakavat ja jopa hieman alakuloiset. Aiheena oli tilannearvio toimintaympäristöstämme ja Suomesta. Globaali finanssi- ja talouskriisi oli yllättänyt kaikki perusteellisesti laajuudellaan, nopeudellaan ja syvyydellään.

Mitkä ovat talouskriisin ja megatrendien yhteisvaikutukset? Minkälaisesta muutoksesta tai murroksesta on kyse; poikkeamasta vai aidosta käännekohdasta. Mitä se meille merkitsee? Onko Suomen kasvustrategia hukassa ja hyvinvointi uhattuna? Miksi emme saa toimeenpantua tarvittavia muutoksia? Mistä löydämme uuden suunnan, tahdon ja inspiraation uudistuksille?

Dialogi lähestymistapana

Näiden kysymysten kanssa lähdimme työpajaprosessiin etsimään syvempää tilanne- ja itseyymmärrystä sekä tienviittoja murroksesta kohti elinvoimaista Suomea. Ennen hankkeen löytöjen lähempää esittelyä, on syytä todeta muutamia asioita kehitysohjelmamme luonteesta.

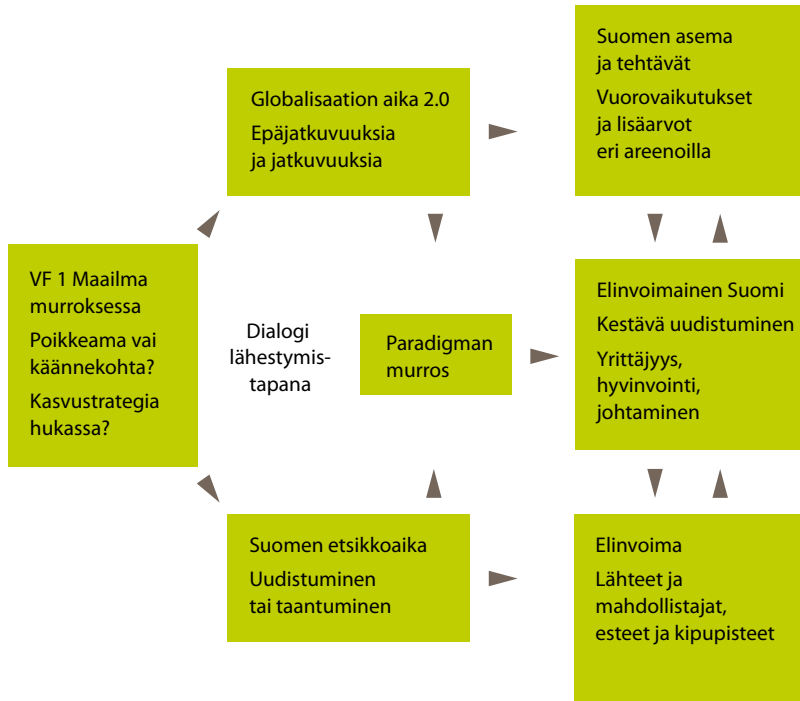
Murros haastaa meidän maailmankuvamme ja identiteettiimme. Samalla kun vakiintuneet teoriat menettävät selitysvoimaansa haastaa murros myös tietämisemme lähtökohdat ja asiantuntijuudet. Me olemme kaikki uudella tavalla tietämättömiä. Meidän on kyseenalaistettava vallitsevia näkemyksiä. Meidän on ajateltava itse, yhdessä ja eri näkökulmista.

Tarvitsemme uusia viitekehyksiä sekä uusia lähestymistapoja niiden kehittämiseksi. Tarvitsemme uusia käytännön kokeiluja. Meidän on oltava sekä hyvin käsitteellisiä, että hyvin käytännöllisiä.

Kehitysohjelmamme ei ole ollut tutkimushanke, emmekä ole tähdänneet politiikkasuositusten tai uuden vision laatimiseen. Kyse on ollut laajan osallistujajoukon

dialogista, yhdessä ajattelemisen prosessista asioiden jäsentämiseksi ja uuden toiminnan mobilisoimiseksi. Sekä työtä ohjaava viitekehys että sen sisältö ovat rakentuneet vaiheittain prosessin aikana. Lähestymistapamme on siten kehittynyt työn edetessä ja on itsessään osa työn tuloksia.

Murroksesta kestävään uudistumiseen



Kuva 1: Maailman murros on raamittanut Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman työskentelyä

Olemme käsitelleet hyvin laajoja asiakokonaisuuksia. On luonnollista, että tällöin esiintyy erilaisia painotuksia ja näkemyksiä. Sisällön osalta emme ole tavoitelleet täyttä konsensusta.

Raportin ensimmäisessä osassa esitetään yhteenveto kehitysohjelman tuloksista: maailman murroksesta kohti kestävää uudistumista ja elinvoimaista Suomea. Katsomme maailmaa talouden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Raportin toisessa osassa esitellään työpajaprosessissa keskeisimmiksi valitut asiat, joilla Suomi voi vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan. Näihin asioihin liittyviä tavoitteita ja hankkeita tarkasteltiin teemaryhmittäin: yrittäjyys, hyvinvointi ja johtaminen.

Globalisaation aika 2.0

Pysyvätkö maailmankuvamme maailman muutoksen tahdissa? Tämä on tärkeä kysymys, koska jokaisen strategian taustalla on jokin käsitys siitä, millainen on se tulevaisuuden toimintaympäristö johon linjauksia tehdään. Talouskriisin ja megatrendien yhteisvaikutuksesta johtuen olemme aidossa käännekohdassa – tulevaisuus ei ole entisensä.



Kuva 2: Globalisaation painopisteen muutos sekä ilmastokysymykset asettavat meille uusia reunaeh-toja.

Tärkeimpinä uutta tulevaisuudenkuvaamme raamittavina epäjatkuvuustekijöinä ovat siirtyminen Länsi-vetoisesta Aasia-vetoiseen globalisaatioon sekä ilmastomuutoksen asettamien uusien reunaehto-voimakkas korostuminen. Nämä tekijät luovat yhdessä uutta dynamiikkaa, joka syvällisesti muuttaa toimintaympäristöämme.

Globalisaation aika 2.0 pitää sisällään muun muassa seuraavia asioita: Teollisen tuotannon ja kehitystoiminnan siirtyminen Aasiaan jatkuu. Suurten nousevien talouksien, ennen muuta Kiinan, painoarvo lisääntyy. Globalisaatio tulee yhä läpitu-kevammaksi, teollisuudesta palveluihin, ja käyttäjälähtöisyys korostuu.

Suurten maiden poliittinen kilpailu kovenee, maailma tulee moninapaiseksi. Kansallisten intressien merkitys markkinoilla lisääntyy muun muassa kilpailussa niukoista luonnonvaroista: energia, mineraalit, vesi, ruoka. Ilmastotalouden vaikutukset ovat läpitu-kevat. Ja kaikesta tästä johtuen toimintaympäristön monimutkaisuus ja ennustamattomuus lisääntyy.

Kuten 1990-luvun murros, haastaa tämäkin murros identiteettimme, ulkoisen asemamme ja varsinkin sisäisen tilamme. Tuotannon uusjaon myötä vientivetoisen teollisen kasvustrategiamme ulkoiset edellytykset ovat pysyvästi muuttuneet. Mutta samalla avautuu uusi mahdollisuuksien aika ja avaruus. Maailma on täynnä uusia ongelmia ratkaistavaksi, uutta työtä tehtäväksi.

Suomen etsikkoaika on nyt

Pohjoismainen hyvinvointiyhteiskuntamalli on ollut Suomen menestystarinan perustana. Sen juuret ovat syvällä eurooppalaisissa perusarvoissa: ihmisarvo, tasa-arvo, solidaarisuus. Se on onnistuneesti yhdistänyt markkinatalouden ja hyvinvointivaltion voimakkaasti kasvuhakuisessa yhteiskuntapolitiikassa. Tämä on tuottanut dynamiikkaa, koheesiota, vakautta ja vaurautta.

Se teki myös mahdolliseksi nopean nousun edellisestä syvästä 1990-luvun lamasta. Avoimuus ja integraatio, teollisuuden kansainvälistyminen, tuottavuuden nousu, elinkeinorakenteiden muutos yhdistyivät toimivaan riskinjakoon hyvinvointiyhteiskunnassa. Nopean kasvun aika maailmantaloudessa loi suotuisat ulkoiset olosuhteet tälle kehitykselle.

Nyt haasteemme ovat vielä suuremmat. Talouskriisi on merkinnyt menetettyä kasvua sekä lisääntyvää velkaantumista ja työttömyyttä koko läntiselle maailmalle. Ja epävarmuus jatkuu. Globalisaation aika 2.0 merkitsee sitä, että Suomessa monien teollisten toimialojen volyymit jatkavat supistumistaan ja taloudestamme on katoamassa suuri määrä työpaikkoja pysyvästi.

Tämä yhdessä ikärakenteen muutoksen ja heikentyvän huoltosuhteen kanssa johtaa julkisen sektorin kestävyysongelmien nopeaan kasvuun, mikä on uhka hyvinvointiyhteiskunnalle. Aineellisen vaurauden ja hyvinvoinnin kiihkeä tavoittelu ja väärä käyttö ovat luoneet myös pahoinvointia ja ympäristöongelmia. Olemme syöneet elinvoimaamme. 1990-luvun tilanteeseen verrattuna tauti on nyt vakavampi, mutta oireet toistaiseksi lievemmat.

Suurin kysymys on nyt: miten voimme luoda uutta kasvua ja työtä? Ajankohtaisessa keskustelussa painotetaan eri tavoin talouspolitiikan toimenpiteitä. Otetaan velkaa, elvytetään, kulutetaan ja pidetään talouden rattaat pyörimässä kunnes maailmantalouden elpyminen auttaa meidät ulos ongelmistamme. Leikataan menoja ja kiristetään verotusta julkisen talouden tasapainottamiseksi. Panostetaan tuottavuuteen ja työurien pidentämiseen, jotta saadaan luotua kasvua.

Nämä toimenpiteet ovat kaikki tarpeellisia, mutta ne eivät riitä palauttamaan talouttamme kestäväälle kasvu-uralle. Maailmantalouden elpyminen ei pysäytä, vaan nopeuttaa käynnissä olevaa teollisen tuotannon uusjakoa. Tuottavuuden lisäämisen ja työurien pidentämisen kasvuaikutukset perustuvat viimekädessä siihen, että meillä on uutta työtä tehtäväksi.

Jos emme löydä uutta työtä ja uuden kasvun lähteitä, on meillä suuri riski joutua velkaantumisen ja tuottavuus-työttömyys-loukun kautta taantumisen kierteeseen. Meillä on nyt etsikkoaika. Edessämme on joko syvälinen uudistuminen tai nopeutuva taantuminen.

Paradigman murros – irti teollisen ajan ajattelusta

Hyvinvointiyhteiskuntaa luotaessa talouden kasvu nähtiin keskeisenä keinona suurempien tarkoitusperien ja päämäärien toteuttamisessa, köyhyyden voittamisessa ja hyvän elämän luomisessa kansalaisille. Sen rakentamista ovat ohjanneet teollisen ajan mekanistiset ja hierarkkiset ajattelu- ja toimintamallit sekä elinkeinoelämässä että julkisella sektorilla.

Olemme rakentaneet yhteiskunnastamme kasvuhakuisen koneistojen, vahvojen instituutioiden maailman. Alkuperäiset päämäärämme ovat paljolti toteutuneet tai muuten kadonneet. Mutta ajattelussamme olemme tottuneet ehdollistamaan

kaiken hyvän toteutumisen jatkuvaan määrälliseen ja aineelliseen talouden kasvuun. Ja rakentamistamme instituutiosta on tullut meille yhä vahvempia identiteetin ja turvan lähteitä. Winston Churchill sanoi: ”Ensin me luomme yhteiskuntamme ja sen rakenteet, sitten ne luovat meidät”.

Instituutioista omine tavoitteineen ja rakenteineen on siten vähitellen tullut päämääriä itsessään. Tämä on tehnyt ihmisestä, sinusta ja minusta talouden tuottajien, voimavaran, kuluttajan - koneistojen vangin.

Olemme antaneet kahlita itsemme näkökulmiin ja mekanismeihin, jotka nyt estävät uusien mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen.

Vahvat instituutiokeskeiset identiteetit ja tuotanto- ja tuotelähtöiset näkökulmat rajoittavat kasvumahdollisuuksien näkemistä. Verkottuvassa palvelutaloudessa uutta kasvua luodaan usein yksittäistä toimijaa laajemmissa kokonaisuuksissa, jotka kehittyvät käyttäjä- ja ratkaisulähtöisesti.

Ihmisen ja hänen työnsä välineellistyminen tukahduttaa yrittäjyyttä ja yhteisöllisyyttä ja vaikuttaa myös työmotivaatioon ja -moraaliin. Jos työllä ei ole tarkoitusta, joka antaa sille merkityksen ja mielekkyyden, muodostuu suhde työhön välineelliseksi ja sitoutuminen pinnalliseksi. Ja ihmisen liiallinen holhoaminen ja oikeuksien korostumien ohi ja yli velvollisuuksien rapauttaa aloitteellisuutta ja vastuullisuutta.

Tarvitsemme vapautumista teollisen ajan rakenteista, ajattelu- ja toimintamalleista, jotka estävät syvempää identiteettitason uudistumista.

Toiminnan tarkoitus on identiteetin lähde ja kasvualusta. Meidän on etsittävä, löydettävä ja rohkeasti toteutettava suurempia tarkoituseriä ja nähtävä talouden kasvu ja sen instituutiot välineinä niiden toteuttamisessa.

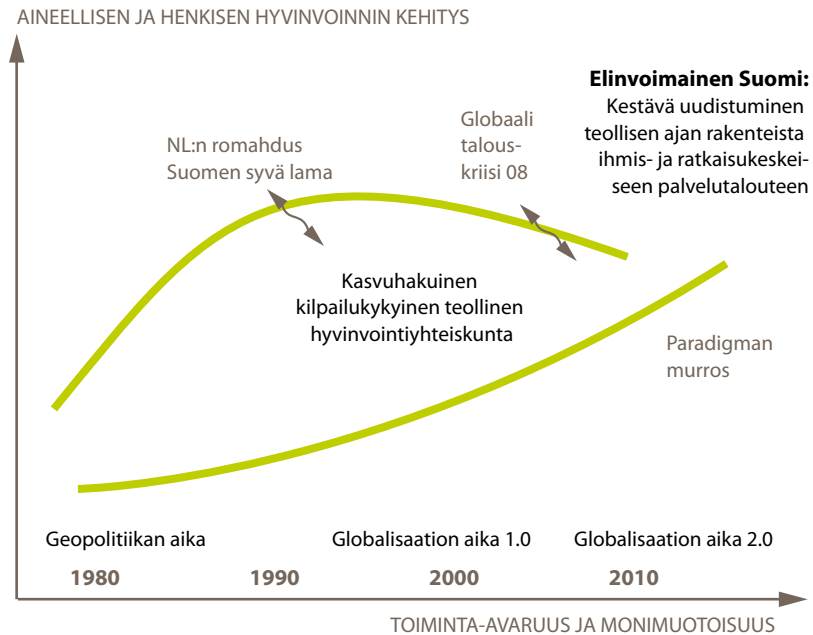
Jo Albert Einstein totesi aikanaan, että samalla kun olemme tehneet menetelmistämme yhä täydellisempiä, on tarkoitustietoisuutemme tullut yhä ohuemmaksi. Tästä paljolti johtuu se outo alakuloisuus, joka tämän vaurauden ajan keskellä vallitsee meillä Suomessa ja länsimaissa laajemminkin.

Kohti elinvoimaista Suomea

Monet nykyisen kasvustrategiamme elementit ovat varmasti yhä ajankohtaisia: pohjoismaisen mallin perusarvot ja olemus, avoimuus globalisaatiolle, panostaminen osaamiseen ja tutkimus- ja kehitystoimintaan, markkinoiden toimivuuden edistäminen. Mutta tulevaisuudessa kasvu ei voi enää tulla vain muutamilta teollisilta toimialoilta ja niiden harvalukuisilta suurilta yrityksiltä. Kasvun on tultava lukuisista eri lähteistä. Tulevaisuuden kasvu tulee globaalien trendien luomista uusista mahdollisuuksista. Jokaisen yrityksen, vanhan ja uuden, suuren ja pienen tulee kysyä itseltään: mitkä ovat esimerkiksi ne ilmastonmuutoksen energiatehokkuuden luomat uudet tarpeet, joita ne voivat olla täyttämässä – asiakas- ja ratkaisukeskeisesti?

Sen tähden on tärkeää, että kestävä talouskasvun ja työllisyyden edistämisyrittämissä ei keskitytä nyt vain ajankohtaisiin ongelmiin ja jämhähdetä vanhoihin ajattelu- ja toimintamalleihin, vaan etsitään teitä syvempään, pidemmän aikavälin uudistumiseen.

Tulevaisuuden kuvaksemme on kiteytynyt: Elinvoimainen Suomi - kestävä uudistuminen teollisen ajan rakenteista ihmis- ja ratkaisukeskeiseen palvelutalouteen.



Kuva 3. Yhteiskuntamme ja taloutemme on paradigmanmuutoksen kynnyksellä, jossa teollisesta ajasta siirrytään kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta.

Tämä ei ole uusi valmis visio Suomesta tai kokoelma ajankohtaisia politiikkasuosituksia, vaan pikemminkin tienviitta kestävän uudistumisen tielle. Se alkaa tarkoituksesta, johtaa lisäarvoa luovaan palvelutehtävään ja saa voimansa sisäisistä elinvoiman lähteistä.

Tarvitsemme syvemmän tarkoituksen tekemisillemme; merkityksellisen ja velvoittavan sekä samalla innostavan ja käytännöllisen palvelutehtävän. Voimme luoda uutta kasvua ja menestyä myös taloudellisesti vain jos tuotamme lisäarvoa muille. Tässä yhdistyvät inhimillisten ja taloudellisten tarpeiden täyttämisen.

Tässä ei ole kyse siitä, että luovutaan kasvusta. Me tarvitsemme kipeästi uutta kasvuyrittäjyyttä, joka perustuu merkityksellisyyttä korostavan yrittäjähengen vapautumiselle ja luo uutta työtä ja liiketoimintaa. Mutta kasvu ei ole itsetarkoitus, vaan hedelmää lisäarvon luomisesta. Esimerkkeinä uusista kasvuideoista ja -aloitteista mainittakoon suomalaisen vesiosaamisen kansainvälistäminen ja FIN-verkosto.

Tämä ei myöskään tarkoita sitä, että luovutaan kaikesta teollisesta toiminnasta ja tuotetaan vain aineettomia palveluita - päinvastoin. Kyse on ajattelu- ja toimintamallien muutoksesta, joka luo myös lähtökohdat teollisen toiminnan kehittämiseksi. Keskeistä on asiakkaan näkökulman ja tarpeiden korostuminen ja lisäarvoa luovat ratkaisut, joissa yhdistyy aineellisia ja aineettomia elementtejä. Vanha jaottelu teollisiin tuotteisiin ja palveluihin on menettänyt merkityksensä. Kone ja Normet ja eräät muut suomalaiset teollisuusyritykset ovat tätä tietä jo käyneet.

Emme myöskään esitä luopumista hyvinvointiyhteiskunnasta. Mutta meidän on siirryttävä dynamisempaan ajatteluun, missä hyvinvointi on hyvin tekemisessä, palvelemisessa ja sen tulosten kestävässä käytössä; missä järjestelmät ovat toimintakykyä lisääviä ja muutokseen kannustavia; missä turva ei perustu vanhoihin rakenteisiin, vaan kykyämme tuottaa lisäarvoa muuttuvissa vuorovaikutuksissa;

missä ei keskitytä vanhojen omien saavutettujen etujen puolustamiseen, vaan uusien yhteisten etujen luomiseen.

Ennaltaehkäisevät palvelut, vertaistuotanto ja public-private-people -partnershipit, kuten esimerkiksi Keminmaan ja Mediverkon yhteistyö terveydenhuollon alalla avaavat uusia väyliä hyvinvointiin. Hanke on esitelty tarkemmin kappaleessa kahdeksan.

Miten pääsemme eteenpäin kestäväen uudistumisen tiellä? Tarvitsemmeko lisää kriisitietoisuutta vai innostavampia tulevaisuuden kuvia? Molempia on aiheellisesti peräänkuulutettu, mutta tarvitsemme ennen muuta syvemmän tarkoituksen - ja käytännön askeleita palvelemisen tiellä?

Identiteetin muutos on murroksessa ja haaste yksilöille, yrityksille, valtioille, alueille. Menestyvillä edelläkävijöillä on kyky suhteuttaa oma sisäinen tilansa ympäröivän todellisuuden muutoksiin ja käynnistää prosesseja identiteettinsä uudistamiseksi. He näkevät muutokset avautuvina mahdollisuuksina. Edelläkävijät löytävät itselleen uuden tarkoituksen ja roolin ja heillä on aito sitoutuminen lisäarvoa luoviin vuorovaikutuksiin. Edelläkävijät toimivat joustavasti ja ratkaisukeskeisesti. He ovat elinvoimaisia ja etenevät rohkeasti.

Edelläkävijät ymmärtävät, että jos he eivät itse luo tulevaisuuttaan, joku muu tekee sen heidän puolestaan. Kyse on myös itsenäisyydestä. Ja henki ratkaisee, sama henki kuin 70 vuotta sitten. Meitä ei nyt uhkaa valtiollisen suvereniteetin menettäminen. Taloudellinen itsenäisyytemme on kiinni siitä miten hoidamme asiamme – tahdostamme, kyvystämme ja rohkeudestamme uudistua.

4. Elinvoima uudistumisen edellytyksenä

Aikamme paradoksi: Suomi kuuluu maailman menestyneimpien, vauraimpien ja hyvinvoivimpien maiden joukkoon. Miltei yhdeksän kymmenestä suomalaisesta on tyytyväisiä elämäänsä ja sen tärkeimpinä pitämiinsä osa-alueisiin, kuten ihmissuhteisiin ja työhön. Mutta samaan aikaan meille piiryy kuva, jossa edellä mainittujen seikkojen lisäksi suomalaiset ovat väkivaltaisia, päihteiden ja masennuslääkkeiden suurkuluttajia, ihmisiä jotka eivät huolehdi kunnostaan, eivät jaksa töissä ja kiusaavat toisiaan. Osalla suomalaisista menee paremmin kuin koskaan, mutta pieni ja kasvava vähemmistö voi huonosti ja syrjäytyä.

Tämä paradoksi on oleellinen pysähtymisen paikka meneillään olevassa globaalissa murroksessa, jossa keskinäiset riippuvuussuhteemme ovat vahvempia ja monimuotoisempia kuin koskaan aiemmin. Ihmiskunnalla on edessä suuria, yhteistä ratkaisua vaativia ongelmia liittyen luonnonvaroihin ja ilmastotalouteen. Kaikki nämä ongelmat ulottuvat väistämättä myös Suomeen.

Lintukodon aika on lopullisesti ohi. Tästä huolimatta olemme Suomessa yhä varsin turvallisuushakuisia ja haluttomia muuttamaan itse tai muuttamaan ympäristöämme. Hierarkiat ja auktoriteetit voivat kulttuuriperimässämme hyvin. Hyvinvointiyhteiskuntamme on mahdollistanut rakennemuutosten läpiviennin ja nopean kehityksen tarjoamalla ihmisille turvaverkot. Samalla on Suomen vaurastumisen myötä liudentunut pois osa omaehtoisuudestamme, oma-aloitteellisuudestamme ja tekemisen meiningistä. Yrittäjäidentiteetti ja yrittäjäyys eivät kuulu kulttuurisamme sankaritarinoihin. Hierarkkinen johtaminen, jossa ihmistä käsitellään resursina, välineellistää ja sitä kautta passivoi – tai turhauttaa suomalaisia. Merkittävä osa ihmisissä olevasta energiasta, elinvoimasta voi näin patoutua tai jopa kuihtua.

Yhteiskunnasta puhutaan ja se kuvataan usein jonakin ulkopuolisena, kasvotomana tahona. Yhteiskunta olemme kuitenkin me - sinä ja minä. Tästä syystä olemme Elinvoiman lähteet -kehitysohjelmassa lähestyneet kysymyksiä ihmislähtöisesti, fokusoiden yksilöön, jolla on sekä oikeuksia että velvollisuuksia. Näkemyksemme mukaan suomalaisilla on aito mahdollisuus tehdä valintoja. Mutta ihmisillä on myös vastuuta valintojensa seurauksista.

Globalisaatio 2.0 -maailmassa uusi syntyy luovassa ja käyttäjälähtöisessä vuorovaikutteisessa prosessissa. Toimintatavat perustuvat käyttäjä- ja ihmislähtöiseen ajatteluun tuotantolähtöisyyden sijasta. Tekemisemme hyöty määrittäytyy käyttäjän kokemuksen arvosta perusteella ja innovaatiot syntyvät yhteistyössä ekosysteemeissä.

Tässä maailmassa ihminen saa ja hänen täytyy olla aktiivinen toimija: hakeutua yhteistyöhön, havaita uusia mahdollisuuksia, löytää uusia ratkaisuja, tarttua toimeen, uskaltaa ottaa riskiä eikä tyytyä pelkästään tunnollisesti toteuttamaan toisten määrittelemiä tehtäviä.

Suurimmat haasteemme ovat:

1. Takertuminen siihen mitä meillä tässä ja nyt on

Suurin osa meistä elää mukavuusalueillaan tyytyväisinä siihen mitä meillä tässä ja nyt on. Tämän hetken nuorille aikuisiässä avautuva maailma tulee kuitenkin olemaan toisenlainen sillä Suomi ja maailma määrittyvät koko ajan uudelleen. Jos haluamme olla henkisesti ja taloudellisesti itsenäinen kansakunta, niin murroksessa olevassa maailmassa tulevaisuus on tehtävä itse.

2. Syrjäytyminen

Syrjäytymisen kustannukset ovat suuret sekä yhteiskunnalle että ennen kaikkea inhimilliselle elämälle. Voimakkaat murrokset koskettavat eri alueita ja eri väestönosia eri tavoin. Yhteiskunnan polarisaatiokehitys ja Suomen mahdollinen repeytymisen sosiaalisesti sekä syrjäytymisen seuraukset ovat todellisia haasteitamme. Näin etenkin siksi, että luottamuksen ilmapiiri, oikeudenmukaisuuden tuntemus, vakaus ja kyky rakentavaan yhteistyöhön ovat olleet ja ovat tärkeitä elinvoiman lähteitä Suomelle.

3. Uudet työpaikat

Työttömyys on keskeinen syrjäytymiseen johtava syy. Uusien työpaikkojen synnyttäminen on tärkeä kysymys kaikkialla maailmassa ja polttava kipupiste myös Suomessa.

4. Avautuminen uudentalaiselle yhteistyölle

Meneillään oleva muutos haastaa yhteiskuntamme nykyrakenteita ja toimintamalleja. Murros pakottaa meitä avautumaan uudentalaiseen yhteistyöhön niin Suomen sisällä kuin kansainvälisesti. Mitä kansakunta nimeltä Suomi edustaa niin kotimaassamme asuvien kannalta kuin maailmalta käsin katsottuna? Mikä on Suomen tehtävä maailmassa? Miten meidän tulee luoda ja tuottaa kestävää kehitystä tukevaa lisäarvoa talouden, sosiaalisen ja poliittisen toiminnan eri kentillä?

Mitä on elinvoima?

Kilpailukyky ja hyvinvointi kuvaavat totutusti yhteiskunnallista menestystä. Jos hie-man kärjistää, niin kilpailukyky kertoo yritysten Suomen pärjäämisestä, hyvinvointi taas kansalaisten Suomen tilasta – molemmat makronäkökulmasta mitattuna.

Maailmaa muuttavat paradigmamurrokset ovat kuitenkin tehneet todellisuudesta entistä monimutkaisemman ja ennustamattomamman. Tarvitaan valmiutta monenlaisiin erilaisiin tulemiin. Tällaista valmiutta ei voi rakentaa hierarkkisten instituutioiden avulla tukeutuen jäykkiin pitkän aikavälin suunnitelmiin. Kyky uudistua rakentuu ihmisistä, ja ihmisten välisestä avoimesta, rikkaasta, moninaisuutta tukevasta ja mukaan kutsuvasta vuorovaikutuksesta.

Emme voi enää kiinnittää huomiotamme vain jo näkyviin ja siksi mitattaviin tuloksiin, kuten kilpailukykyyn ja hyvinvointiin. Tarvitsemme uudentalaista, kokonais-

valtaisempaa ja samalla mikrodynamiikan paremmin huomioivaa käsitteistöä, jotta tietäisimme mihin tarttua ja mihin investoida 'tulevaisuutta tehdessämme'. Meidän on ymmärrettävä ja tarkasteltava tekijöitä, jotka luovat tulevaisuudessa paremman pohjan selviämislle ja menestymislle eri tulevaisuusennusteiden ja 'liikkuvien maailmien' maailmassa. Meidän on otettava ajoissa huomioon myös pitkän aikavälin trendit ja vaatimukset, eikä vasta sitten kun vaikutukset ovat ilmislvät ja toimenpiteet pakottavia. Esimerkkeinä tästä käyvät ilmastotalous ja kulutustapojen muuntuminen kestävää kehitystä tukeviksi. Vähähiilinen Suomi on elinvoiman lähteet -prosessissa yksi esiin nostetuista konkreettisista hankkeista (hankkeet esitellään tarkemmin luvussa kahdeksan).

Meiltä puuttuu yhteisestä keskustelusta laajemmin aikamme tilaa ilmaiseva käsite, joka kuvaisi ja tarkastelisi kansakunnan potentiaalia yhtä aikaa talouden kasvun, yhteiskunnan toimivuuden ja yksilön elämän näkökulmasta.

Tähän ehdotamme käsitettä elinvoima.

Elinvoima on sanana orgaaninen ja lähellä energiaa ja vitalisuutta. Elinvoima on olemassa kaikkeen vaikuttavana henkenä, tekemisen meininkinä. Elinvoima ei ole staattinen tila, vaan liikettä ajassa ja kontekstissa. Siten se on dynaaminen käsite. Kansakunta – tai yritys – voi olla hetkellisesti hyvin kilpailukykyinen, mutta sen jatkuva menestyminen perustuu uudistumiskykyyn, jonka elinvoima mahdollistaa.

Elinvoima on yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan kestäväen uusiutumisen perusta, jolta pystytään toimimaan yllättävälläkin tavalla muuttuvissa ympäristöissä ja myös nopeasti improvisoimaan. Elinvoima kuvaa yhteisönsä kykyä viedä muutosprosesseja läpi, ottaa riskejä.

Elinvoima vahvistuu siitä, että kykenemme aidosti kohtaamaan sekä ottamaan mukaan useita erilaisia ajattelun näkökulmia. Elinvoima saa käyttövoimaa ristiriitoja ja erilaisia jännitteitä pelkäämättömässä vuorovaikutuksessa.

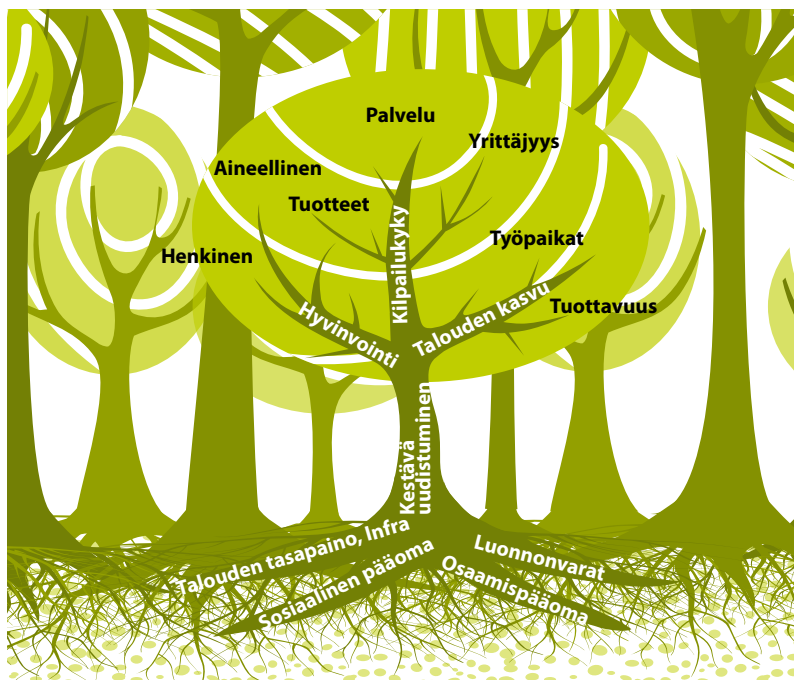
Elinvoima voi kanavoitua rakentavasti tai tuhoisasti riippuen siitä miten erilaisia jännitteitä ihmisten, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla pystytään käsittelemään. Elinvoiman näkökulmasta voi kysyä: Johtavatko jännitteet edunvalvonnan korostumiseen ja konflikteihin, vai syntykö uutta suuntaa etsivä aito eri osapuolien välinen dialogi?



Kaiken keskellä on ihminen – olemmeko mahdollistajia vai estäjiä?

Muutoksen mahdollistava kipinä tai elinvoima, kuten sitä työprosessissamme olemme kutsuneet, on ihmisiin liittyvä määräite. Elinvoima syntyy ihmisistä ja ihmisten välisestä yhteistyöstä. Muutosprosessit kasvavat ihmisistä ja ihmisten muodostamista yhteisöistä. Elinvoima kasvaa, leviää tai tukahtuu vuorovaikutuksessa yhteisöjen ja ihmisten välillä. Näin elinvoima vaikuttaa koko ajan vahvistavasti tai heikentävästi yhteiskuntaan. Sama pätee myös paikallisesti. Positiivisena esimerkkinä toimii hämeenlinnalainen elinvoimahanke, jonka seurauksena kehitysohjelmamme aikana syntyi Made in Hämeenlinna -konsepti. (Tästä tarkemmin luvussa kahdeksan).

Kehitysohjelmassamme olemme käyttäneet elinvoimaisen Suomen kuvaamiseen metaforia luonnosta, puuta ja metsää. Vertauksessamme maaperä kuvastaa elinvoimaa, jossa juuret ovat mahdollistajia, puiden rungot kestävästä uusiutumista ja lehivistä tekemisen tuloksia: esimerkiksi hyvinvointia yhteiskunnassa ja kilpailukykyä taloudessa. Elämme nyky maailmassa yhteisessä ekosysteemissä, jossa Suomi ei ole globaalin metsän ainoa puu. Kilpailemme ravinnosta, elinvoimasta kaikkien muiden kanssa.



Puumetaforassa Suomi on yksi puu muiden joukossa. Menestystämme määrittävät niin runko, lehdet kuin juuret.

Elinvoimaa mahdollistavat erilaiset voimavarat, kuten sosiaalinen ja kulttuuriperintö ihmisten välisen kanssakäymisen luonteen ja laadun määrittäjinä. Keskeistä ovat arvoperustamme ja ihmisen sekä ihmisyyden arvostus, asenteemme ja suhtautumismme moninaisuuteen ja erilaisuuteen. Pyrimmekö luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja reiluuteen? Ohjaako meitä avoimuus uudelle? Tukeeko koulutusjärjestelmämme oppimaan oppimista, kykyä nähdä mahdollisuuksia ja määritellä ratkaisua vaativia ongelmia?

Voidaan kysyä myös olemmeko ensisijaisesti turvallisuushakuisia vai kannustammeko ihmisiä uskomaan mahdollisuuksiinsa, nousemaan siivilleen, yrittämään? Osaammeko antaa vastuuta toisillemme ja myös kantaa itse vastuuta? Pyrimmekö tekemään työmme hyvin ja siten, että mahdollistamme myös muiden hyvin tekemisen? Huomioimmeko toiset ihmisinä? Olemmeko aidosti läsnä? Osaammeko luoda ilmapiiriin, jossa vallitsee ”tekemisen meininki”?

Meillä Suomessa on paljon sosiaaliseen pääomaan liittyviä vahvuuksia, kuten tasa-arvoinen suhtautuminen ihmisiin ja sujuvan yhteistyön mahdollistava keskimääräistä vahvempi luottamuksen ilmapiiri. Meille on monille muille kansoille tyyppillisempää tarttua suuremmista puheista toimeen. Samalla vierastamme kuitenkin monikulttuurisuutta ja olemme turvallisuushakuisia: heikkouksia, jotka vain korostuvat uudessa rohkeita kokeiluja ja yhteistä kehittämistyötä vaativassa tekemisen maailmassa.

Me emme ole vain tai ensisijaisesti talouden voimavarayksiköjä tai muiden hyväksi määrittelemien toimenpiteiden kohteita, vaan moninaisin tavoin lisäarvoa luovia ja ainutkertaisia.

Elinvoiman lähteet

Vaikeasti ennakoitavassa maailmassa elinvoima on välttämätöntä. Vaikka ei voi olla varmuutta toimintaympäristön kehityksestä eikä toimenpiteiden tuloksista, jotain on uskallettava tehdä. Tarvitsemme suuntaa ja tulevaisuudenkuvia, mutta samalla meidän on jatkuvasti oltava valmiita tarkistamaan valittua kurssia kokemuksen karttumisen myötä. Ihmisten energia ja into tarttua toimeen riippuu siitä miten hyvin sisäistetään tavoitteiden takana olevat syyt ja toiminnan perustelut, miten mielekkäiksi nämä koetaan ja miten yksilöt kokevat voivansa vaikuttaa asioihin ja elämäänsä.

Elinvoima syntyy ihmisestä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta – myös yhteisöissä ja yhteiskunnan tasolla

Elinvoima on energiaa, ilmenee henkenä ja tuottaa lisäarvoa.

Elinvoiman **lähteitä** ovat:

- Arvostava ja välittävä vuorovaikutus ihmisten ja yhteisöjen välillä, luottamus, vastuunantaminen ja -kantaminen
- Merkityksellinen työ ja tekeminen, mahdollisuus vaikuttaa
- Oppiminen, terveys
- Maailman ja sen murrosten ymmärtäminen, elämänhallinta
- Moninaisuus, erilaisten näkökulmien luova jännite
- Tulevaisuudenkuvat, toiveet, unelmat

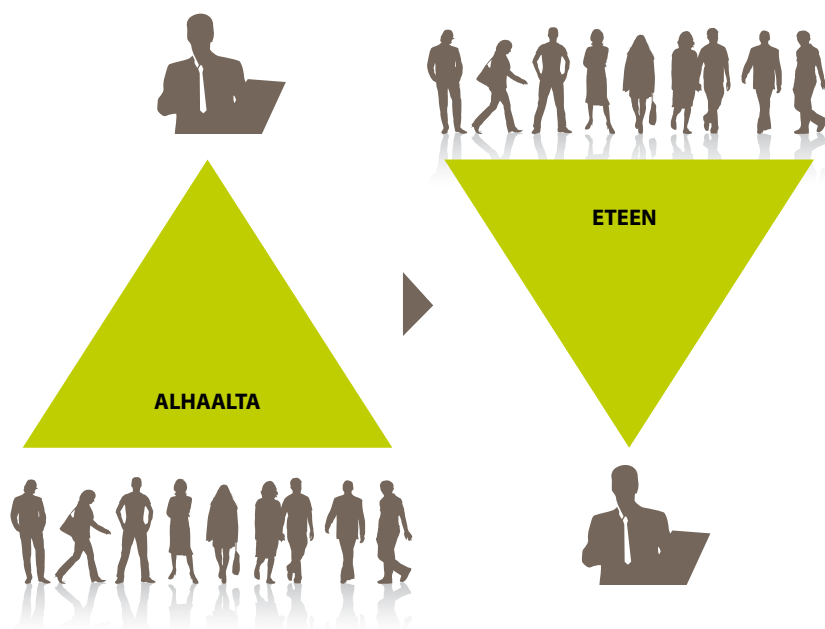


- Elinvoiman lähteisiin **vaikuttavat** arvot, asenteet ja uskomukset
- Tänä päivänä elinvoimaa luo kyky ymmärtää eri arvorakenteita ja erilaisia kulttuureja (ihmisen kyky toimia ja kohdata toinen globaalisti)

Elinvoima on käsitteenä laaja, dynaaminen ja siksi hyvin käyttökelpoinen.

Uudistuminen ei onnistu ylhäältä käsin käskyttämällä. Innostuksen lähde löytyy tekemisen sisällöstä ja tarkoituksesta sekä työn ja sen tekijöiden arvostamisesta. Motivaatio uudistua syntyy vastuun antamisesta ja vastuun kantamisesta sekä ihmisistä välittämisestä, luottamuksesta ja kuuntelevasta, osallistavasta ihmisten välisestä dialogista. Tällainen ihmisten kautta ja heidän kanssaan toimiminen on myös organisaatioiden johdon ainoa tapa säilyttää tilannetuntuma.

Teollisen ajan ajattelutavat ja rakenteet elinvoiman esteinä



Ihminen alhaalta eteen ja ylös.

Kehitysohjelmaamme ohjaavana johtoajatuksena on toiminut kestävä uudistuminen teollisen ajan rakenteista ihmis- ja ratkaisukeskeiseen palvelutalouteen. Esittämämme kysymys siitä mistä uutta työtä on Suomelle kriittinen.

Murroksessa olevassa maailmassa tapahtuu 'luovaa tuhoa' ja samalla häviää monia perinteisiä työpaikkoja. Meille kuitenkin avautuu samalla aivan uudenlainen mahdollisuuden avaruus. Hyödyksi oleminen ja mielekäs tekeminen ovat tärkeitä ihmisyydellemme, omanarvontunnillemme. Näin lienee laajasti suomalaisten keskuudessa, vaikka ansiotyö ei tutkimustulosten mukaan olekaan nuoremmille sukupolville samalla tavoin määrittävästi keskeinen elämänalue kuin ennen vuotta 1970 syntyneille (EVA, Työelämän kulttuurivallankumous, Asenne- ja arvotutkimus, 2010). Omaan elämään haetaan tänään uudenlaista tasapainoa sen eri osa-alueiden välillä. Se, että pystymme konkreettisesti vaikuttamaan johonkin tärkeänä pitämäämme asiaan antaa väkevästi energiaa eli elinvoimaa.

Kehitysohjelmamme tavoitteena on ollut tunnistaa tärkeimmät tekijät, joiden avulla Suomi voi vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan. Ohjelman työpajoissa onkin työskennelty kolmessa teemaryhmässä, jotka kukin ovat määritelleet oman tulevaisuudenkuvansa elinvoimaiselle Suomelle:

- Hyvinvointi: tulevaisuudenkuvana **Ihminen hyvinvoinnin keskiöön – meistä jokainen tarvitsee merkityksellistä tekemistä.**
- Yrittäjyys: tulevaisuudenkuvana **Unelmia ja asennetta – yrittäjyyttä löytyy meistä kaikista.**
- Johtaminen: tulevaisuudenkuvana **Luottamusjohtaminen on taitolaji.**

Itsensä likoon laittaneiden teemaryhmien innostuneen, vuorovaikutteisen ja asiantuntevan työn tulokset ja hankkeet esitetään raportin toisessa osassa. Ne vievät meidät kohti tulevaisuudenkuvavoitteita.

Työprosessin aikana olemme myös miettineet, miten elinvoimaisuutta voi mitata. Murrostilanteessa minkä tahansa yksittäisen indikaattorin selitysvoima on rajallinen. Mittarivalikoiman käyttöä olisikin laajennettava totutusta. Elinvoimaisuudessa Suomessa ilmiöiden kuten vuorovaikutuksen ja verkostojen toimivuuden mittaaminen tulee tärkeäksi. Näiden mittaamiseen ei vielä ole olemassa vakiintuneita välineitä tai indeksejä. On oleellista kiinnittää riittävästi huomiota tulevaisuuden vaatimuksiin tarkasteltaessa elinvoimaisuuden mahdollistajien ja tässä käytämämme puumetaforan juurten eli talouden kestävyys, sosiaalisen pääoman, osaamis pääoman ja luonnonvarojen sekä ympäristön terveydentilaa.

Suurissa murroksissa pitkän aikavälin täytyy korostua päätettäessä investoinneista ja voimavarojen allokatiosta – vaikka se paradoksaaliselta vaikean ennustettavuuden keskellä voi tuntuakin. Uusien mittareiden kehitystyöhön kannattaa mielestämme kaiken kaikkiaan suhtautua ennakkoluulottomasti, kuten onnellisuutta ja siten elämäniloa, energisyyttä kuvaamaan pyrkiviin mittareihin. Näistä tarkemmin hanke-esittelyssä luvussa kahdeksan.

OSA II: Kohti elinvoimaista Suomea



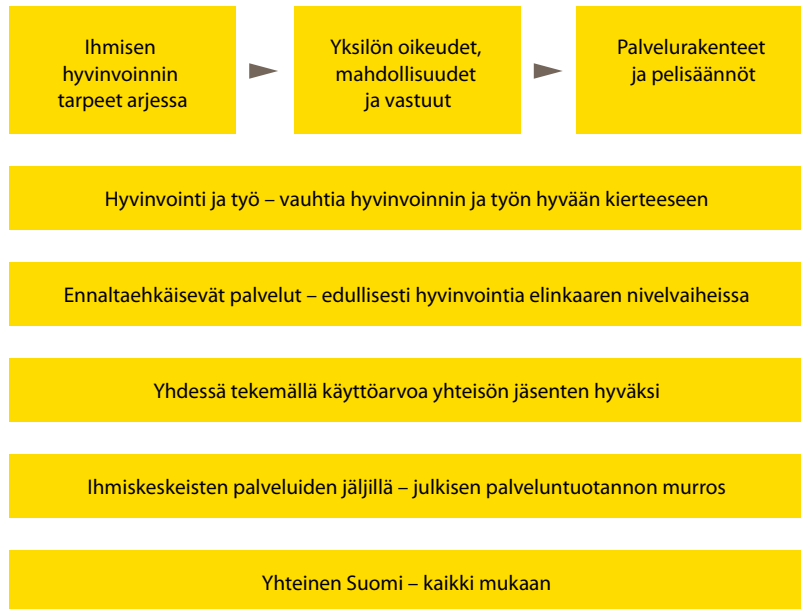
5. Työryhmäraportti: Hyvinvoiva Suomi

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan menestystarina on kirjoitettava uusia lukuja. Kaventuvat taloudelliset raamit ja nykymalliin liittyvät kielteiset hyvinvointivaikutukset tekevät uudistumisen välttämättömäksi.

Hyvinvointiajattelua on uudistettava resurssilähtöisestä toiminnalliseksi. Hyvinvointi on hyvin tekemistä. Hyvinvointipalveluiden ”massatuotannosta” on kuljettava kohti yksilön tarpeiden parempaa huomioon ottamista. Hyvinvoinnissa on korostettava pidemmän aikavälin vastuuta tulevista sukupolvista, kansakunnan uudistumiskyvystä ja elinvoiman lähteistä.

Hyvinvointiryhmän työ eteni yksilön muuttuvien arjen hyvinvointitarpeiden sekä oikeuksien ja velvollisuuksien pohtimisesta palvelurakenteiden ja pelisääntöjen arviointiin. Tässä luvussa tarkastellaan sellaisia hyvinvointiyhteiskuntaan ja julkiseen sektoriin kohdistuvia muutospaineita, kuten väestön ikääntyminen ja muutoliike, työelämän muutokset sekä arjen hyvinvoinnin murros. Muutospaineiden jälkeen esitetään hyvinvoinnin teesit. Niiden pohjalta työryhmä on valinnut hyvinvoinnin viisi keskeistä fokusaluetta sekä yhden oppimiseen liittyvän fokusalueen. Kaikki eri fokusalueisiin liittyvät hankkeet ja ideat esitetään luvussa kahdeksan.

Hyvinvoiva Suomi



Hyvinvointiryhmän työ jäsenyi ihmisen hyvinvoinnin tarpeista arjessa, oikeuksista, mahdollisuuksista ja vastuusta sekä palvelurakenteista ja yhteisistä pelisäännöistä.

Hyvinvointiyhteiskunta murroksessa - julkisen sektorin muutospaineet kasvavat

Pohjoismaisen mallin mukaista hyvinvointiyhteiskuntaamme haastavat suuret sekä ulkoiset että sisäiset rakenteelliset muutokset.

Globalisaatiokehityksen uudet vaiheet ja teollisen tuotannon uusjako merkitsevät rajua muutosta elinkeinorakenteissamme ja taloutemme ohjattavuudessa. Avoin kansainvälinen toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi ja muutokset ovat yhä nopeampia. Ne heijastuvat välittömästi eri maihin ja osa-alueille. Päätöksiä ei voi enää tehdä pelkästään kansallisesti, vaan esimerkiksi verotuksessa on otettava kilpailijat huomioon.

Aina viime vuosiin asti hyvinvointiyhteiskuntaamme on rakennettu olosuhteissa, joissa olemme voineet luottaa kasvavaan työvoimaan ja sen myötä talouskasvun tuomiin mahdollisuuksiin. Lähivuosina väestön ikärakenne muuttuu olennaisesti. Tämä vaikuttaa ennen kaikkea julkisen talouden kestävytyteen, kansantalouden kasvumahdollisuuksiin ja hyvinvoinnin rahoituspohjaan.

Hyvinvointiyhteiskuntamme perusta on luotu aikana, jolloin Suomi oli suhteellisen suljettu talous ja teollistuva yhteiskunta. Sen ajan julkisen sektorin rakenteet eivät kaikilta osin vastaa enää nykyisiin tarpeisiin. Kansalaisten elämäkkaaret, elämäkulut ja perherakenteet ovat moninaisempia kuin aiemmin. Julkisen sektorin toiminta on lisäksi siiloutunutta ja organisaatiolähtöistä. Nyky-yhteiskunnassa yhteistyö on toiminnan edellytys myös julkisella sektorilla. Sen on kyettävä muuttamaan reaktiivisesta ennakoivaksi toimijaksi. Julkinen sektori on olemassa kansa-

laisia varten. Asiakaskeskeisyys on otettava selvemmin toiminnan suunnittelun ja organisoinnin perustaksi.

Väestö ikääntyy ja muuttoliike kasvaa

Suomalaisten elinajan odote on jatkuvasti pidentynyt. Syntyvyys aleni 1940-luvun lopulta 1970-luvun puoliväliin saakka. Tämän jälkeen syntyvyys nousi jonkin verran ja se on ollut viimeiset 30 vuotta suhteellisen vakaana. Kokonaishedelmällisyysluku on 1980-luvun alusta pysytellyt 1,7–1,85 välillä. Suunnilleen yhtä kauan Suomi on ollut nettomuuttovoittoinen maa.

Elinajan pitenemisen vuoksi ikääntyneiden määrä kasvaa. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan työiän ylittäneiden ja työikäisten lukumäärien suhde kasvaa 0,25:stä 0,45:een seuraavan kahden vuosikymmenen aikana. Jatkuvasti pitenevän eliniän vuoksi väestörakenteen vanheneminen on pysyvä ilmiö. Se ei johdu pelkästään suurista ikäluokista.

Väestön ikärakenteen muutos on ennen kaikkea taloudellinen haaste sen vuoksi, että työelämän ulkopuolella olevien määrä kasvaa ja työikäisten määrä vähenee. Entistä pienemmän työikäisen väestön on huolehdittava lisääntyvistä eläke- ja hoito- ja hoivamenoista. Haaste on käsillä jo nyt, koska työikäinen väestö alkaa supistua vuodesta 2010 alkaen.

Väestön ikärakenteen muuttuminen vaikuttaa läpi koko yhteiskunnan. Taloudellisten vaikutusten lisäksi sillä on myös laajoja sosiaalisia, kulttuurisia ja poliittisia vaikutuksia.

Työiän ylittäneiden vähenemisen ei tarvitse merkitä työpanoksen vähenemistä. Ikärajakin on vain määritelmä: noin 35 000 jo 65 vuotta täyttänyttä henkilöä on työmarkkinoilla. Toisaalta yli puolet työllisistä poistuu työmarkkinoilta eri syistä jo ennen vanhuuseläkkeen 63 vuoden alarajaa. Työuran alku- tai loppupään pidentämisessä sekä työttömyyden vähentämisessä on paljon potentiaalia.

Tilastokeskuksen väestöennustelukuihin sisältyy 15 000 henkilön vuotuinen nettomaahanmuutto. Kolmen viime vuoden aikana nettomuutto onkin ollut tätä suuruusluokkaa. Muutos on ollut nopea: vielä kymmenen vuotta sitten nettomuutto oli runsaat 3 000 henkilöä. Jos nettomuutto pysyy nykyisessä suuruusluokassaan, kaksinkertaistuu ulkomaalaistaustaisen väestön määrä Suomessa nykyisestä kymmenessä vuodessa.

Suomen tasapainoinen väestönkehitys ei voi perustua eurooppalaisittain korkeaan syntyvyyteen, koska se on uusiutumistason alapuolella. Väestöä kasvattaa kohdallinen nettomaahanmuutto, josta tulisi tavoitella mahdollisimman tasaista. Muuten muutto voi aiheuttaa väestön ikärakenteeseen epätasapainoa.

Ulkomaalaistaustaisen väestön nopea kasvu vaikuttaa yhteiskuntaan monella tavalla. Se luo muun muassa aivan uusia haasteita oppimisen järjestämiseen monikulttuurisissa oloissa. Tavoitteena pitäisi olla, että eriytyminen omiin erilliskulttuureihin olisi mahdollisimman vähäistä.

Väestön ikääntymisestä seuraa työurien pidentämistavoite sekä monia muita erityisesti työhyvinvointiin ja -terveyteen sekä oppimiseen liittyviä haasteita. Monilla aloilla opitun sisältö vanhenee entistä nopeammin. Samalla kansalaisten tulisi kuitenkin olla työkykyisiä osaamisensa puolesta entistä kauemmin. Työurien pidentäminen on tärkeää myös julkisen talouden tasapainoisen kehityksen kannalta.

Työelämä muuttuu - mikä motivoi tulevaisuuden työntekijää?

Talouden globalisaatio ja kansainvälisen työnjaon syventyminen ovat nopeuttaneet rakennemuutosta työelämässä: teollisuustyöpaikat korvautuvat toimihenkilötyöpaikoilla. Samalla työntekijöiden kyky- ja taitovaatimukset ovat muuttuneet. Työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän itsenäistä ongelmanratkaisutaitoa ja uusiutumiskykyä. Osaamista on päivitettävä ja kehitettävä jatkuvasti.

Tästä seuraa myös se, että avustavat ja muut matalan tuottavuuden työt vähenevät työmarkkinoilta. Tämä näkyy kouluttamattomien korkeana työttömyytenä. Matalapalkkaisen, kokoaikaisen ja toistaiseksi voimassa olevan työpaikan saaminen on vaikeutunut.

Samaan aikaan työorganisaatiot ovat muuttuneet. Työntekijöiden kollektiivinen toiminta on hiipunut. Lakot ovat vähentyneet ja henkilökohtainen palkkaus on yleistynyt. Samaan aikaan yksilöä kannattelevat sosiaaliset rakenteet ovat rapautuneet. Tämä voi vaikuttaa työhyvinvoinnin heikentymiseen, työssä jaksamisen ongelmiin ja jopa työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutumiseen.

Yleinen vaurastuminen ja koulutustason kohoaminen nostavat työn organisointiin ja sisältöön liittyviä odotuksia. Työ on tärkeä osa ihmisten identiteettiä ja elämänuraprojektia. Yksilöiden motivoiminen on aikaisempaa haastavampaa, mutta samalla myös palkitsevampaa. Yksi erittäin tuottava työntekijä voi tuoda työpanoksensa moninkertaisena takaisin työnantajalleen.

Väestön ikääntymisen vuoksi työurien pidentäminen on tärkeä työelämän haaste. Onnistuminen edellyttää joustoja työelämässä. Ihmisten on voitava työskennellä kykynsä ja jaksamisensa mukaisesti. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työpaikoilla on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä. Sama työskentelymalli ei sovi enää kaikille. Myös työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen vaatii lisää joustavuutta.

Tulevaisuudessa osa työstä on edelleen vahvasti sidoksissa työpaikkaan ja työaikaan (esim. palvelualat). Toinen osa työstä on entistäkin liikkuvampaa. Työnteko voi limittyä monin eri tavoin yksilöiden arkeen elinkaaren eri vaiheissa.

Talouden muutoksiin kuuluu myös se, että työsuhteista on tullut epävarmempia. Kyse ei ole vain siitä, että ns. epätyypilliset työsuhteet yleistyvät. Harva voi olla varma työpaikkansa pysyvyydestä. Tämän johdosta työntekijöiden kykyjen ja taitojen säilyttäminen sekä kehittäminen erilaisissa työmarkkina-asemissa (työssä, sairaana, lomautettuna, työttömänä) korostuvat entisestään.

Aineellinen hyvinvointi on kunnossa mutta henkinen hyvinvointi ei

Suomalaisen hyvinvointivaltion rakentamista ohjasi Pekka Kuusen visio, joka korosti talouskasvua ja materiaalista hyvinvointia. Kuusen painotukset olivat ymmärrettäviä 1960-luvun alun köyhässä Suomessa, jossa useimmat hyvinvointiongelmät liittyivät materiaaliseen niukkuuteen. Suomi on kuitenkin tämän jälkeen noussut maailman vauraimpien kansakuntien joukkoon. Yli 70 prosenttia suomalaisista sanoo nykyään tulojensa riittävän varsin mukavasti arjen tarpeisiin. Vakavista köyhyysongelmista kärsii enää pieni vähemmistö suomalaisista. Siitä huolimatta suomalainen hyvinvointikeskustelu korostaa edelleen materiaalista hyvinvointia, kuten BKT:n kasvua, tuloneuvotteluita ja sosiaaliturvan tasoa.

Köyhyysongelmien vähentämiseen kannattaa panostaa jatkossakin. Yhtä tärkeää on kuitenkin suomalaisen hyvinvointikäsitteen ja -keskustelun päivittäminen

2010-luvun ihmisten arkielämän tilanteeseen. Arjen hyvinvoinnin keskeiset elementit – ihmisten käytettävissä olevat resurssit ja toimintamahdollisuudet, elinympäristöt, arjen aktiviteetit ja keskeiset tarpeet – ovat muuttuneet rajusti Pekka Kuusen ajoista. Suomalainen yhteiskunta on vaurastunut, kulttuuri on vapautunut ja markkinat ovat kasvaneet. Tämä arjen hyvinvoinnin ”hiljainen murros” on jäänyt julkisessa keskustelussa paljolti huomaamatta. Siitä ei myöskään ole luotu ajantasaista kokonaiskuvaa hyvinvointia koskevassa tutkimuksessa. Suurin osa hyvinvointikeskustelusta tapahtuu vanhan materialistisen ajattelutavan sisällä.

Suomalainen yhteiskunta on hyvin erilainen paikka elää kuin 1960-luvun alussa. Ihmisten perustarpeet on jo melko hyvin tyydytetty, mutta niiden tilalle on tullut uusia henkiseen hyvinvointiin liittyviä haasteita. Yhteiskunnalliseen murrokseen liittyviä epävarmuus, perinteisten käyttäytymisnormien rapautuminen, yhteiskunnan erikoistuminen ja monimutkaistuminen sekä markkinoiden kysynnän ja tarjonnan kasvu ovat vaikeuttaneet arjen päätöksentekoa ja elämänhallintaa. Stressi ja kiire vaivaavat yhä useampia suomalaisia. Riittämättömyyden ja sitä kautta elämänhallinnan tunteen puuttuminen näyttää lisääntyvän. Nuorten mielenterveysongelmat ovat kasvaneet huolestuttavasti ja masennuksesta on tullut työkyvyttömyyseläkkeiden tärkein syy. Varsinaisten hyvinvointitappioiden ohella mielenterveysongelmat aiheuttavat suuria taloudellisia menetyksiä. Lievinäkin ne laskevat merkittävästi työn tuottavuutta tietoyhteiskunnassa.

Päätöksenteon ongelmien kasvu heijastuu muun muassa lyhytjänteisyyden ja itsekeskeisyyden kasvuna. Jos arjen päätöksillä on sekä lyhyen että pidemmän aikavälin seurauksia, tehdään valinnat usein välitöntä tarpeen tyydytystä painottaen. Tällaiset päätökset voivat kumuloituessaan aiheuttaa monenlaisia hyvinvointiongelmia (burn out, ylipaino, ylivelkaantuminen, jne.).

Kulttuurin individualisoituminen ja yhteisöllisten normien heikentyminen sekä kulutuksen merkityksen kasvu ovat myös johtaneet aiempaa hedonistisempaan kulttuuriin. Vastuu lähiyhteisöjen hyvinvoinnista nähdään usein joillekin muille kuuluvaksi. Hyvinvointivaltion vahva rooli suomalaisten hyvinvoinnissa on osaltaan myötävaikuttanut tällaiseen kehitykseen. Myös itsekeskeiset päätökset kumuloituvat helposti suuriksi hyvinvointiongelmiksi (ympäristöongelmat, ihmissuhdeongelmat, ruuhkat, jne.). Edellä mainitut uudenlaiset hyvinvointiongelmien korostavat henkilökohtaisen vastuun sekä sopivan päätöksenteon tuen ja kannustimien merkitystä.

Vauraassa ja vapautuneessa Suomessa korostuu aineellisten perustarpeiden ohella monet muutkin tarpeet: lähimmäisenrakkaus ja yhteisöllisyys, sosiaalinen arvostus ja itsensä toteuttaminen, elämän merkityksellisyys sekä henkinen koherenssi, eli arkielämän hallittavuus. Yhteistä näille ”henkisille tarpeille” on se, että materiaallinen kulutus ei ole kovin tehokas keino niiden tyydyttämiseen vauraassa yhteiskunnassa. Ne korostavat hyvien ihmissuhteiden, mielekkään tekemisen sekä elämänhallinnan ja mielen tasapainon merkitystä hyvinvoinnille.

Hyvinvoinnin teesit

Hyvinvoinnin uudet haasteet voidaan kiteyttää seuraaviin teeseihin:

1. Meidän on pyrittävä kokonaisvaltaiseen ihmiskeskeiseen hyvinvointiin

Meidän on laajennettava hyvinvointikäsitettämme ja otettava huomioon aineellisten elementtien lisäksi henkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät.

2. Me kaikki tarvitsemme merkityksellisen (työ)tehtävän yhteiskunnassa

Meidän on monipuolistettava käsitystämme työstä, luotava uusia joustavia työnteon muotoja ja mahdollistettava mielekäs osallistuminen kaikille (myös maahanmuuttajat, osatyökykyiset ja eläkeläiset).

3. Me olemme vertaistuotantovoima

Kaikille kuuluu subjektiivinen vastuu aktiivisuudesta perheessä, urheiluseurassa, vanhempainyhdistyksessä tai muissa lähiverkostoissa.

4. Instituutiot ovat meitä varten

Julkisten instituutioiden tärkein tehtävä on suomalaisten elinvoiman kokonaisvaltainen rakentaminen.

Hyvinvoinnin fokusalueet

Hyvinvointi ja työ liittyvät tiiviisti toisiinsa

Työhyvinvointi on merkityksellistä sekä taloudellisen että henkisen hyvinvoinnin kannalta. Yhteiskunnan ja yritysten suorituskyky on riippuvainen siitä, miten mielekkäästi, motivoivasti ja osaamista hyödyntävästi työ on työpaikoilla järjestetty. Tuottavuus on sitä parempi ja työurat sitä pitempiä, mitä paremmin työpaikoilla voidaan.

Ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus. Arjen ja vapaa-ajan hyvinvointi vaikuttaa työhyvinvointiin, ja työolot vaikuttavat yksityisen elämän hyvinvointiin. Tässä näkökulmassa työhyvinvointi korostaa työolojen vaikutusta hyvinvointiin kokonaisuutena. Keskeistä on se, miten ihmisen yksilölliset edellytykset, osaaminen ja tarpeet saavat vastakaikua työelämässä.

Työn vaatimusten tulisi vastata tekijän osaamista ja muita resursseja mahdollisimman hyvin. Poikkeamat kumpaankin suuntaan, joko liikaan vaativuuteen tai haasteettomuuteen, vähentävät työhyvinvointia. Osaaminen vanhenee nyt nopeammin, ja tarvittavan osaamisen ennakointi on vaikeampaa. Samalla pitäisi työmarkkinakelpoisuutta ylläpitää elinajan ja työurien pidentyessä aikaisempaa kauemmin.

Yksityiselämän ja työelämän onnistunut yhteensovittaminen vaatii sitä, että ajankäytön jousto on mahdollista sekä työ- että yksityiselämän tilanteen mukaan. Prosessien, työaika- ja palkitsemisjärjestelmien ja palvelujen toteutuksessa pitää joustonäkökohta ottaa huomioon.

Etätöiden tai paikasta riippumattoman työnteon mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty liikikään täysimääräisesti eikä systemaattisesti. Hyvinvoinnin kannalta kysymys on joustavasta ajanhallinnasta. Liikkumisen vähentyminen ja toimintojen paikallinen keskittäminen on myös yksi pieni askel vähähiiliseen suuntaan. Etätöiden laajamittainen mahdollistaminen edellyttää muutoksia teknologian käytössä, työn järjestämisessä, toimintatavoissa ja sopimuksissa.

Terveydentila on tärkeä hyvinvoinnin tekijä, ja työssä tärkeää on luonnollisesti työterveys. Joskus voi olla terveydentilan heikentyessä vaikea erottaa, mikä osuus työllä on eri tilanteissa. Heikentynyt terveys on aina huono asia. Se on sitä sekä hyvinvoinnin että työkyvyn kannalta täysin syistä riippumatta.

Kaikki mikä ehkäisee ennalta sairauksia tai heikkoa terveyttä, lisää elinvoimaa. Tällaisten toimien ja tekijöiden kirjo on luonnollisesti hyvin laaja. Keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa työpaikan fyysiset olosuhteet ja ilmapiiri, työterveyshuollon toteutustapa, omat elämäntavat, sääntely- ja ohjaavat toimet yhteiskunnassa, julkiset terveystalvet ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työ on tärkeä elämänsisältö yli puolelle työikäisistä. Työn merkitys on kuitenkin vähentynyt 1980-lukuun verrattuna. Työn merkitys näyttää kasvavan matalan ja vähenevän korkean työllisyyden aikana. Työn merkitys on sitä alempi, mitä korkeammin koulutetuista henkilöistä on kysymys. Korkeasti koulutetut ovat kuitenkin omistautuneet vahvemmin työlleen ja arvostavat sitä enemmän kuin muut omaa työtään.

Työolojen kehittymisessä on vahvistettava myönteisiä trendejä ja saatava aikaan käänne kielteisissä trendeissä. Työolotutkimuksen mukaan työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat parantuneet jatkuvasti vuosien 1977–2008 aikana. Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan Suomi on tässä EU-maista Tanskan jälkeen toisena.

Kiire on merkittävin työssä viihtymistä haittaava tekijä, vaikka Suomi onkin EU:n kärkimaita erityyppisissä työaikojen joustomahdollisuuksissa. Työpaikkojen ilmapiiri on jonkin verran heikentynyt 2000-luvulla. Suomi on eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisen ylivoimainen ykkönen EU:ssa.

Kehitysohjelman yhteydessä esiin nousseet hyvinvointia ja työtä koskevat hankkeet esitellään tarkemmin luvussa kahdeksan.

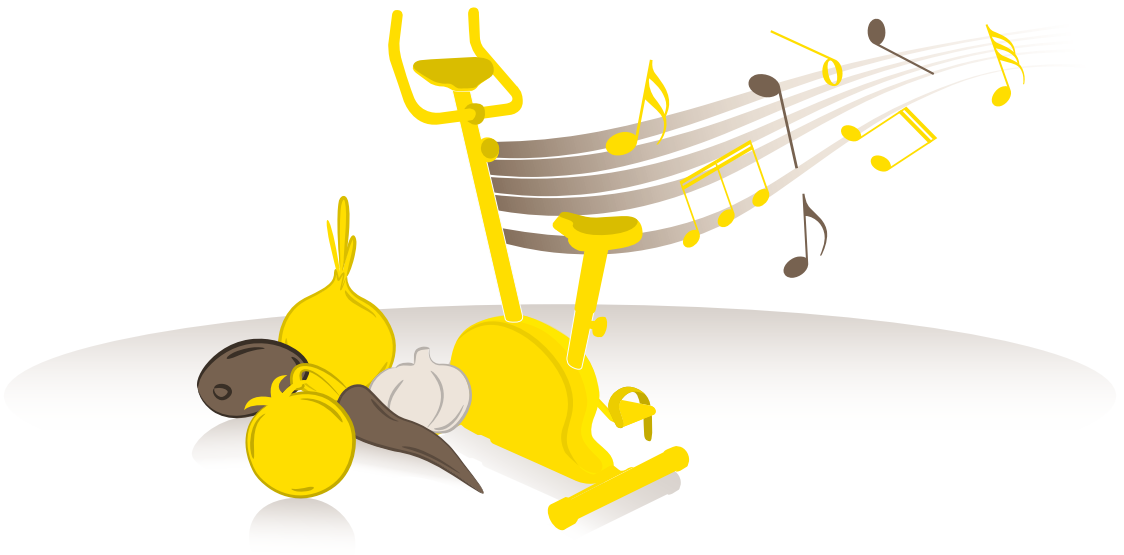
Ennaltaehkäisevät palvelut ongelmien ratkaisun edelle

Sosiaalisten ja terveysongelmien ennaltaehkäisyn merkitys on tunnustettu laajalti. Ennaltaehkäisevään työhön oikein kohdistetut eurot tuottavat itsensä moninkertaisesti takaisin parempina työelämävalmiuksina ja hyvinvointina.

Yleensä puhumme paljon ennaltaehkäisevän työn merkityksestä, mutta palkitsemme työntekijöitä muilla perusteilla. Esimerkiksi lukioita verrataan sen mukaan, miten paljon puoltööniä niiden oppilaat saavat ylioppilaskirjoituksissa. Vertailuperusteena ei ole se, miten hyvin ne onnistuvat tukemaan heikommistakin lähtökohdista ponnistavia nuoria suoriutumaan kirjoituksista ja siten välttymään syrjäytymiseltä. Vaarana on, että parhaat opettajat hakeutuvat parhaisiin lukioihin.

Kysymys ennaltaehkäisevän työn vaikutuksesta tulee koko ajan ajankohtaisemmaksi samalla, kun työntekijöiden palkitseminen henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella yleistyy. Ennaltaehkäisevän työn merkitystä on usein vaikea huomata.

Sosiaalisten ja terveysongelmien taustalla ei ole yleensä vain huono onni. Ongelmien taustalla vaikuttavat erilaiset riskit ja toisaalta ihmisiä suojaavat teki-



jät. Valitettavasti tietoa on paljon enemmän saatavilla riskeistä kuin voimavaroista. Tiedämme kuitenkin esimerkiksi sen, että kodin ulkopuolelle sijoitetuilla lapsilla on paljon paremmat mahdollisuudet pärjätä elämässään, jos he onnistuvat käymään koulunsa loppuun. Tiedämme myös sen, että koulun keskeyttäminen heikentää kaikkien nuorten tulevaisuuden odotuksia.

Kuntien kannattaisi maksaa bonuksia niille perhekodeille, joiden asukkaat onnistuvat käymään koulunsa loppuun. Yhtä lailla kuntien tulisi palkita niitä kouluja, joissa keskeyttämisistä kyetään vähentämään.

Pulmana on se, ettei ennaltaehkäisevä työ nivelly palveluiden tuottamisen logiikkaan. Toimijat pyrkivät erikoistumaan ongelmien ratkaisuun, eivätkä niiden ehkäisemiseen ennalta. Esimerkiksi palvelutuotannon voimavarat määrittyvät yleensä pikemminkin sosiaalisten ongelmien ja terveysongelmien hoidon kuin ennaltaehkäisyn suoritteiden perusteella.

Ennaltaehkäisevän työn kannustimet olisi rakennettava sisään palveluiden tuottamiseen. Tämä olisi tehtävä aina, oli sitten kyse varhaiskasvatuksesta tai ennaltaehkäisevästä päihdetyöstä nuorten miesten keskuudessa. Lisäksi tarvitaan ennaltaehkäisyn mahdollisuuksien tunnistamista. Sen olisi oltava läpileikkaavana piirteenä kaikissa hyvinvointipalveluissa. Ammattilaisia ja vapaaehtoisia pitäisi työntäistä ajattelemaan toimintaansa ennaltaehkäisyn näkökulmasta.

Kehitysohjelman yhteydessä esiin nousseet ennaltaehkäisevää työtä koskevat hankkeet esitellään luvussa kahdeksan, jossa aiheista tarkemmin.

Vertaistuotanto haastaa julkisen sektorin

Suomalaiset ovat tyytyväisiä veronmaksajia ja julkisten palveluiden käyttäjiä. Lapsemme punnitaan neuvolassa ja hoidetaan päiväkodissa. Suuri osa terveydenhuollon rahoista käytetään vanhusten sairaanhoitoon. Olemme yhdessä sopineet, että näistä asioista pidetään huolta.

Aikamme elämänmeno nostaa esiin uusia tarpeita. Yhteiskunnassa tarvitaan uudenlaista arjen päätöksenteon tukea, joka sopivasti ohjaa ja kannustaa oman sekä yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta parhaisiin valintoihin pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi jo vakiintuneet vertaisryhmät, kuten AA-kerhot ja Painonvartijat, ovat osoittautuneet tehokkaiksi elämäntapamuutoksien tukijoiksi.

Suomalaisten terveyserot pienenevät yhdessä varallisuuserojen kanssa 1960-luvulta 1990-luvulle ja samalla koulutustaso nousi merkittävästi. Suomalaiset elävät nyt pidempään ja terveempinä kuin koskaan aiemmin. Uusia kasvavia ilmiöitä ovat mielenterveyden ongelmat, niistä aiheutuvat sosiaaliset ongelmat, yksinäisyys ja hyödyttömyyden tunne. Nämä kulkevat usein käsi kädessä koulutuksesta syrjäyttämisen kanssa.

Ilmastomuutos, työelämän muutokset, tietoyhteiskunta ja internetin käytön leviäminen tuovat ratkaistavaksemme uudenlaisia ongelmia. Ihmiset tarvitsevat tukea työssä jaksamiseen, parisuhteeseen tai lastenkasvatukseen liittyvissä ongelmissa. He tarvitsevat neuvontaa ja uudenlaisia palveluita.

Vertaistuotanto on yksi hyvä kanava palveluiden tuottamiselle. Harrastusten, elämäntapojen tai tiedontuotannon ympärille on muodostunut lukuisia vertaisryhmiä, joiden järjestäytyminen on ei-hierarkkista ja yleensä epäkaupallista. Vertaistuotanto voidaan nähdä myös vaihtoehtoisten elämänmuotojen rakentumisena.

Esimerkiksi Linux ja muut avoimen lähdekoodin ohjelmat tai toimintamallit ovat muuttaneet tapaamme hahmottaa tietoa ja sen tuotantoa. Avoimen lähdekoodin ympärille on mahdollista kehittää uutta palveluteollisuutta ja wikipohjaisesti voidaan hyödyntää niin sanottua yhteistä älyä.

Ilmastomuutoksen hillitsemiseksi ja materiaalisen liikakulutuksen rajoittamiseksi on tavaroiden yhteiskäyttö merkittävä tulevaisuuden palvelusektori.

Myös julkisen sektorin kaventuvat taloudelliset voimavarat pakottavat kehittämään uusia palveluiden tuotantomuotoja. Emme pysty ilman veronkorotuksia rahoittamaan edes kaikkea sitä, mihin olemme nykyjärjestelmässä sitoutuneet. Palveluiden tuottamisen kustannukset ovat kohoamassa tuottavuuden kehittymisestä huolimatta.

Ihmiset ovat tämän vuoksi ryhtyneet ratkomaan ongelmia itse ja ennen kaikkea yhdessä tekemällä. Vertaistuotantoa on syntynyt sellaisissa tilanteissa, joissa uusien ongelmien ratkaiseminen on edellyttänyt parempaa joustavuutta ja käyttäjälähtöisyyttä. Sitä on syntynyt myös siellä, missä erityisryhmät ovat halunneet palveluita eri ehdoilla kuin julkinen sektori on ne tuottanut sekä siellä, missä on tarvittu toisenlaisia käytännön toimintatapoja. Esimerkiksi maailman parhaan neuvolaverkoston rinnalle on Suomeen syntynyt kattava äitiryhmien verkosto. Yksinäiset pienten lasten äidit kokoontuvat oma-aloitteisesti yhteen internetin mahdollisuuksia hyödyntäen.

Myös monet järjestöt ovat nähneet roolinsa vertaistyön tukijoina. Ikääntyvien ihmisten mummonkammarit, internetin lääkäripalstat ja alkoholistien vertaisryhmät ovat tästä hyviä esimerkkejä. Esimerkkejä löytyy monilta saroilta ja internet tekee ne näkyviksi.

Julkiselle sektorille vertaistyön tukeminen on osoittautunut haastavaksi. Julkisen sektorin palvelutarjonta perustuu vahvoihin instituutioihin ja niissä työskentelevien ammattilaisten suoritteisiin. Laadun varmistamiseksi julkisen sektorin työntekijöillä on tiukat työnkuvat ja pätevyysvaatimukset. Tämä ei kuitenkaan aina tuota parasta tulosta.

Pätevyysvaatimukset eivät kuitenkaan ole avun saamisessa ja tarjoamisessa oleellisia. Tärkeämpää on vertaisten apu. Esimerkiksi samassa elämäntilanteessa



olevien ihmisten kokemukset voivat olla tärkeämpiä kuin ammatillinen osaaminen. Olennaista on uskoa omaan kykyihinsä ja kehittää sopivia ratkaisuja.

Nyky-yhteiskunnassa hyvätuloiset ja koulutetut ihmiset löytävät helpommin omat vertaisryhmänsä. Syrjäytymisuhan alla oleville tilanne on vaikeampi. Julkisen sektorin tehtävänä on varmistaa, että myös he löytävät omat verkostonsa ja yhteisönsä. Tarvitaan kokoonkutsujia, tiloja ja joskus vetäjiäkin, jotta kokoontumiset onnistuvat. Vertaistuotanto on eräs tapa järjestää lisää resursseja yhteisön käyttöön.

Julkisen sektorin vertaistuotantoa tukeva rooli on lisäksi tärkeä ympäristövaikutusten hillitsemisessä ja luonnonresurssien kulutuksen pienentämisessä.

Vertaistuotannon kehittämistä voivat jarruttaa tiedon yksityistämisen pyrkimykset. Yliopistolaki tulee esimerkiksi pitkällä tähtäimellä yksityistämään tutkimusta. Saman tekee kiristynyt tekijänoikeuslainsäädäntö, joka hankaloittaa tiedon jakamista. Tiedon tekeminen niukaksi resurssiksi vaikeuttaa uusien innovaatioiden ja uusien palveluiden syntyä, ja sitä kautta tietopohjaisen talouden kehittymistä.

Kehitysohjelman yhteydessä esiin nousseet vertaistuotantoa koskevat hankkeet esitellään tarkemmin luvussa kahdeksan.

Ihmiskeskeisiä palveluja ihmisten ehdoilla

Julkisen sektorin palveluntuotanto ohjautuu yhä voimakkaasti instituutiolähtöisesti. Eri yksiköiden raja-aitojen ylittäminen on ollut vaikeaa. Julkisten palveluiden

sisältö ja niiden laatu eivät ole aina kohdanneet ihmisten tarpeita. Samalla julkisen sektorin rahoittamiseen liittyy tulevana vuosina valtavia haasteita. Julkisten palveluiden tuotantoa on voitava tehostaa ja samalla palveluiden laatua parannettava.

Julkisen palvelutuotannon organisaatiolähtöinen ajattelutapa ei kykene vastaamaan muuttuvan maailman tarpeisiin. Jatkuvien muutosten yhteiskunnassa myös ihmisten elämä ja toimintamallit muuttuvat aiempaa nopeammin. Julkisen palvelutuotannon ja yhteiskunnan tarjonnan tulisi siksi kyetä mukautumaan jatkuvan muutoksen tarpeisiin joustavammin.

Julkisen sektorin palvelutuotannon organisointitapa ei ole onnistunut parantamaan palveluiden tuottavuutta riittävästi. Julkiset virkasuhteet eivät myöskään ole seuranneet aikaansa. Selkeät kannustimet ovat olleet harvinaisia, eivätkä työntekijät ole tienneet, mitä heiltä oikein todella odotetaan.

Julkisen palvelutuotannon tehokkuutta voidaan parantaa. Samalla voidaan tarjota kuntalaiselle entistä parempia palveluita. Tämä on kuitenkin mahdollista vain silloin, jos uskallamme rohkeasti kyseenalaistaa julkisen palvelutuotannon valitsemia ajattelu- ja toimintamalleja.

Vasta viime vuosina on herätty keskustelemaan erilaisista elinkaarimalleista. Ne lähtevät liikkeelle asiakkaan tarpeista eivätkä organisaation tarpeista tai tietyn palvelun sisällöstä.

Todellisia kannustimia luomalla, yli yksikkörajojen tapahtuvalla toiminnan mitaamisella ja arvioinnilla sekä parhaiden käytäntöjen ja tiedon jakamisella voisimme saavuttaa julkisessa palvelutuotannossa paljon. Tämä voisi tapahtua jopa ilman usein niin tuttua kehitysprojektien jatkuvaa virtaa.

Toisaalta julkisen sektorin ei tarvitse tuottaa julkisia palveluita itse. Erilaisten public-private-people -partnershiipien ja tiettyjen palveluiden hallitun ulkoistamisen kautta voimme tehostaa palveluiden tuotantoa sekä saada arvokasta osaamista myös julkiselle sektorille. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että synnyttämme toimivia markkinoita juuri sinne, missä niiden synnyttäminen on mahdollista. Kuntien hankinta- ja kilpailutusosaamista tulisi lisäksi parantaa. Meidän tulisi etsiä toimivia tapoja sekä arvioida että mitata yksityisen sektorin julkiseen palvelutuotantoon osallistumisen tuloksia.

Kehitysohjelman yhteydessä esiin nousseet ihmiskeskeistä palvelutyötä koskevat hankkeet esitellään luvussa kahdeksan, jossa aiheista tarkemmin.

Yhteinen Suomi – kaikki mukaan rakennustöihin

Jokaisella on oltava mahdollisuus tuntea itsensä arvostetuksi, kehittää omia valmiuksiaan ja kantaa kortensa yhteiseen kekkoon. Hyvä yhteiskunta edistää eri väestöryhmien osallisuutta ja korostaa kaikkien kontribuutiota. Oikeudet ja velvollisuudet liittyvät toisiinsa.

Erityisesti työyhteisöön kuulumisen vahvistaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Mahdollisuus työhön on oltava muillakin kuin valtakulttuurin kuuluvilla. Sen on oltava tavoiteltavaa sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta. Tällöin valtakulttuurin ulkopuolisilla tarkoitetaan esimerkiksi maahanmuuttajia, vajaakuntoisia ja vaikeasti työllistettäviä ihmisiä.

Työelämään sijoittuminen sekä syrjimättömyys työssä ja koulutuksessa ovat tärkeitä asioita. Me kaikki tarvitsemme merkityksellisen roolin yhteiskunnassa. Kukaan ei saa jäädä täysin työelämän ulkopuolelle. Kaikkien osaamista tarvitaan.



Ulkomaalaisten osuus Suomen väestöstä on muihin Euroopan maihin verrattuna pieni, mutta se on kasvanut aivan viime vuosina nopeasti. Vuonna 2008 Suomeen muutti 29 000 ihmistä ulkomailta. Maahanmuuttajataustaiset keskittyvät suuriin kaupunkeihin. Maahanmuuttajista joka neljäs asuu Helsingissä. Jo noin 10 prosentilla Helsingin asukkaista on äidinkielenään jokin muu kieli kuin suomi tai ruotsi. Yhteensä alueella puhutaan noin 150 eri kieltä. Tyypillisiä maahanmuuttajien ammatteja ovat hotelli- ja ravintolatyö sekä bussinkuljettaminen. Monella heistä on myös hyvä koulutustausta. Tietotekniikka-ammattilaiset ovat seitsemänneksi suurin ulkomainen ammattiryhmä.

Työmarkkinoilta edellytetään jatkossa suurempaa kansainvälistymistä. Monikulttuurisuus lisää moniarvoisuutta, suvaitsevaisuutta ja innovatiivisuutta työyhteisöissä ja yhteiskunnassa laajemminkin. Ensimmäisen polven maahanmuuttajilla on kantaväestöön nähden kolminkertainen riski keskeyttää koulutus tai joutua työttömäksi. Maahanmuuttajien ja heidän perheenjäsentensä kotoutumista suomalaiseen yhteiskuntaan on tuettava monin tavoin. Kansalliskielten ja oman äidinkielen sekä kansalaistaitojen oppiminen ovat ratkaisevia asioita yhteiskuntaan integroimisessa.

Suomessa poistutaan työkyvyttömyyden vuoksi työelämästä selvästi useammin kuin muissa Euroopan maissa. Vuonna 2008 Suomessa siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle 25 600 henkilöä. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat ovat suurin työkyvyttömyyden aiheuttaja.

Viime aikoina keskustelussa on tapahtunut näkökulman muutos. On alettu puhua mahdollisuuksista rajoitteiden sijaan. Sen sijaan että henkilö määriteltäisiin täysin työhön kyvyttömäksi, kiinnitetään huomio jäljellä olevaan työkykyyn ja sen tukemiseen. Näkökulman muutos nostaa keskiöön yksilön ja hänen vastuunsa, oikeutensa ja velvollisuutensa. Jos työntekijän työkyky alentuu, tuetaan hänen kuntoutumistaan takaisin työkykyiseksi. Vaihtoehtona voi olla myös määräaikainen osatyökyvyttömyyseläke. Työkyvystä huolehtiminen ja kuntoutus eivät kosketa pelkästään ikääntyneitä työntekijöitä. Myös nuorten ja keski-ikäisten työkykyyn ja työllistyvyyteen on kiinnitettävä enemmän huomiota.

Vammaisten henkilöiden työllisyysaste on selvästi matalampi kuin väestöllä keskimäärin ja heidän työllistymiskynnyksensä on korkea. Vammaisten ja vajaakun-

toisten työnhakijoiden lukumäärä on viime vuosina noussut. On arvioitu, että 200 000 vammaista tai pitkäaikaissairasta henkilöä voisi toisenlaisissa olosuhteissa liittyä työvoimaan.

Työ on tehokkain tapa parantaa vammaisten ja vajaakuntoisten asemaa yhteiskunnassa. Vammaisten ja vajaakuntoisten työllistymismahdollisuuksien parantaminen on todettu keskeiseksi kehittämishaasteeksi lukuisissa työllistymisen edistämistä koskevissa selvityksissä. Vajaakuntoisten avoimille työmarkkinoille työllistymistä voidaan edistää työvoimapalveluilla ja työvoimapolitiikan keinoin. Yhteiskunnan lähivuosien haasteena on työn ja työvoiman riittävyys ja saatavuus. Iso osa vammaisista henkilöistä muodostaa tällä hetkellä työvoimareservin.

Keskimääräinen työura pidentyisi yhdellä vuodella, jos työelämän ulkopuolella olevien, mutta työelämään haluavien ja kykenevien vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten työhön paluu mahdollistettaisiin edes osittain. Samalla puolittuisi masennusperäisistä syistä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien ihmisten määrä. Tämä edellyttäisi työmarkkinoilla osa-aikaisten työmahdollisuuksien kehittämistä sekä joustavaa ja kannustavaa palkan ja sosiaaliturvan yhteensovittamista. Se edellyttäisi myös työpaikkojen monimuotoisuuden hyödyntämistä ja työtehtävien sekä työolosuhteiden sopeuttamista työntekijän osaamisen ja jaksamisen kanssa.

On olemassa paljon hyviä keinoja, joilla voidaan ehkäistä työntekijöiden valumista pitkiltä sairauslomilta työkyvyttömyyseläkkeille. Toisaalta on myös olemassa keinoja, joilla voidaan tukea työelämän ulkopuolella olevia henkilöitä palaamaan takaisin työhön. Näitä keinoja voitaisiin käyttää tehokkaammin, kun huomio kiinnitettäisiin yksilöiden vikojen, vammojen ja sairauksien korjaamisen sijaan myös tukipalveluiden saavutettavuuteen ja toteuttamiseen. Tällä hetkellä hyvien keinojen tehokasta käyttöönottoa vaikeuttavat viranomaisten ja hallintokuntien välisen yhteistyön ongelmat, palvelujärjestelmän lisääntyvä pirstaloituminen, asiakkaiden tarpeeton segmentointi sekä asiakastyötä tekevien henkilöiden ohjeistuksen puutteen.

Kehitysohjelman yhteydessä esiin nousseet osallistumista edistävät hankkeet esitellään luvussa kahdeksan, jossa aiheista tarkemmin.

Osaaminen ja oppiminen ovat suomalaisen elinvoiman lähteitä

Osaaminen ja oppiminen muodostavat pohjan yksilön ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Osaaminen ja oppiminen ovat elinvoimaisuutta. Suomen tulevaisuuden osaamishaasteet edellyttävät varhaiskasvatuksen laajentamista koko väestölle, opintojen nopeuttamista ja kestäviä työuria.

Varhaiskasvatus- ja päivähoitopalvelut ennaltaehkäisevät ongelmia

Laki lasten päivähoitosta takaa kaikille alle kouluikäisille lapsille subjektiivisen oikeuden päivähoitoon, päiväkotitai perhepäivähoitoon. Päivähoitopalvelujen vaihtoehtona perheillä on oikeus kotihoidon tukeen alle 3-vuotiaan lapsen hoitamiseksi kotona ja kotihoidontuen lisäosaan 3-6 v. lapsesta. Lisäksi kaikilla 6-vuoti-



ailla lapsilla on oikeus maksuttomaan esiopetukseen. Tämä toteutetaan pääasiassa osana päiväkotien palveluita.

Varhaiskasvatuksen luonne ja tehtävät ovat selvästi muuttumassa koko elämänpituaisen kasvu- ja oppimispolun perustaksi. Varhaiskasvatuksen avulla voidaan tasoittaa lasten taustoissa olevia eroja ja luoda parempia oppimisvalmiuksia myös niille lapsille, jotka muutoin ovat vaarassa syrjäytyä koulutuksesta. Varhaiskasvatus tarjoaa universaalina hyvinvointipalveluna laajimman ja kattavimman sekä myös pitkävaikutteisimman sosiaalisten ja terveysongelmien ennaltaehkäisyn välineen.

Tavoitteellisen varhaiskasvatuksen merkitys korostuu päivähoidossa. Tilastokeskuksen mukaan 3-5 vuotiaista lapsista 63 prosenttia osallistuu päiväkodin pedagogiseen toimintaan, 17 prosenttia on perhepäivähoidossa ja 20 prosenttia kotihoidossa (2008). Suomessa on 3-5-vuotiaiden lasten osallistuminen pedagogisiin varhaiskasvatuspalveluihin huomattavasti muita pohjoismaita ja EU-maita alhaisempaa. Maksuttomaan esiopetukseen osallistuu 97 prosenttia 6-vuotiaista lapsista. Suomi oli EU:n viimeisiä maita, jossa säädettiin lapsille oikeus esiopetukseen.

Alle kouluikäisten lasten varhaiskasvatus tulisi lainsäädännön avulla siirtää osaksi kasvatus- ja koulutuspalvelua. Varhaiskasvatuksen tavoitteenahan on edistää lasten monipuolista kasvua, kehitystä ja oppimista. On toivottavaa, että asiasta tehdään pikaisesti päätös. Lisäksi laadukkaiden varhaiskasvatuspalvelujen tehtävänä on toteuttaa varhaista puuttumista, ehkäistä ja korjata oppimisvaikeuksia, edistää oppimismotivaatiota sekä ehkäistä syrjäytymisriskejä.

Kaikilla yli 3-vuotialla lapsilla tulee olla oikeus saada 3-4 tuntia päivässä pedagogisia varhaiskasvatuspalveluja vanhempien näin halutessa. Lasten tasa-arvoisten lähtökohtien turvaamiseksi on tehtävä suunnitelma ja aikataulu siitä, miten ensivaiheessa 4-5-vuotiaille, ja sitten yli 3-vuotiaille lapsille toteutetaan oikeus maksuttomaan 3-4 tuntia päivässä kestävään varhaiskasvatukseen.

Esiopetukseen osallistuminen tulee säätää velvoittavaksi siten, että jokainen lapsi osallistuu esiopetukseen. Olisi tärkeää, että valmisteilla olevan lainsäädännön puitteissa vahvistettaisiin nykyistä toimintamallia sitä kuitenkaan radikaalisti muuttamatta. Esimerkiksi hyvien käytänteiden vertaisarviointi ja levitys voisivat olla sys-

temaattisempia. Monia ammatillisia ja asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä toimintamalleja voitaisiin kokeilla muissakin julkisissa palveluissa.

Opinnot nopeutuvat paremmalla ohjauksella

Osaamisen tulevaisuuden haasteita pohditaan useilla tahoilla. Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman työssä halutaan nostaa esille erityisesti opetusministeriön opintojen nopeuttamista käsitelleen työryhmän työ. Se julkistettiin 18.3.2010. Raportissa annetaan useita suosituksia siitä miten nopeutetaan siirtymävaihetta toiselta kolmannelle asteelle ja miten opiskeluaikoja lyhennetään. Opintojen nopeuttamisen lisäksi työryhmän ehdotukset tukevat toteutuessaan myös opintojen laaja-alaisuudesta. Tämä on välttämätöntä, sillä tulevaisuuden koulutusvaateet ovat ainakin osin tuntemattomia. Kehitysohjelmassa keskusteltiin tämän lisäksi myös muista toimista opintojen nopeuttamiseksi ja niiden laaja-alaisuuden lisäämiseksi.

Suomalaisista 20-29-vuotiaista ihmisistä 43 prosenttia on mukana jossain koulutuksessa, kun muissa OECD-maissa samassa tilanteessa on vain joka neljäs ihminen. Tämä on seurausta paitsi hitaasta siirtymisestä toiselta asteelta kolmannelle, myös opintojen pitkästä kestosta. Aloituspaiikkoja on korkea-asteella – yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa – yli puolitoistakertainen määrä uusien ylioppilaiden määrään nähden. Samana vuonna ylioppilaksi kirjoittaneiden osuus yliopistossa aloittaneista jää kuitenkin noin 20 prosenttiin ja ammattikorkeakouluissa alle 20 prosenttiin. Toisaalta opintoja kolmannelle asteelle jo suorittaneiden osuus yliopistoissa aloittaneista on noin kolmannes (Tampereen yliopistolla tehdyn selvityksen mukaan). Ylempien korkeakoulututkintojen keskiarvitus aika (mediaani) oli seitsemän vuotta vuonna 2008.

Opetusministeriön työryhmän erityisen huomion kohteena on ollut uusien ylioppilaiden kolmannen asteen opintojen alkuvaiheen nopeuttaminen.

Työryhmä ehdottaa pääsykokeiden poistamista ja siirtymistä ylioppilaskokeen perusteella tehtävään valintaan. Lisäksi hakijat jaettaisiin eri valintajonoihin sen mukaan, onko heillä jo aikaisempia korkeakouluopintoja. Kahden valintajonon järjestelmä helpottaisi uusien ylioppilaiden pääsyä jatko-opintoihin. Samalla säilyttäisiin kuitenkin mahdollisuus myös jatkaa opintoja kolmannelle asteelle kaikkien toisen asteen tutkintojen jälkeen. Olisi tärkeää, että tämä osa uudistuksesta saataisiin voimaan mahdollisimman pian työryhmän ehdotuksen mukaisesti.

Työryhmän ehdotusten mukaan opiskelija ei hakisi enää suoraan tiettyyn pääaineeseen vaan tiedekuntaan. Pääainevalinnat tehtäisiin vasta myöhemmässä vaiheessa. Tämä helpottaisi nuorten hakijoiden valintoja runsaan ja erikoistuneen koulutustarjonnan sisällä.

Suomalaiset korkean asteen tutkinnot ovat jo pitkälle erikoistuneita. Hyvinkin pieniin oppiaineisiin haetaan omien pääsykokeiden kautta. Opiskelu alkaa ja jatkuu maisterin tutkintoon saakka sangen kapeissa putkissa. Tulevaisuudessa tämä ei ole mielekäästä erityisesti sen vuoksi, että tulevaisuuden osaamisvaateita ei osata ennakoita. On kuitenkin selvää, että joustavuus ja oppimaan oppiminen ovat tulevaisuudessa keskeisessä asemassa. Ehdotuksia pääainevalintojen myöhentämisestä ja maisteriohjelmien erikoistumisesta sekä keskeiseen asemaan nostamisesta voikin pitää tervetulleina.

Kun tutkintojen alkuvaihe tehdään yleisemmäksi ja siirtymistä koulutusohjelmasta toiseen helpotetaan, vähenevät yliopistojen hakijamäärät ja uusien ylioppilaiden sisäänpääsymahdollisuudet kasvavat. Näiden ehdotusten toteutuminen

vähentäisi pääsykokeiden aiheuttamia välivuosia, jotka tutkimuksissa on todettu haitallisiksi myöhemmälle opiskelumotivaatiolle ja myös yleiselle hyvinvoinnille. Ne myös lyhentäisivät opintojen kestoa, sillä mahdollinen opiskelualan vaihdos voisi tapahtua horisontaalisesti, eikä pääsykokeiden kautta.

Ohjauksen merkitys opintojen nopeuttamisessa on opetusministeriön työryhmän mukaan äärimmäisen olennaista. Kun yksilön vastuuta omista valinnoistaan lisätään, täytyy samalla myös kasvattaa opiskelijoille tarjolla olevan ohjauksen määrää. Myös ohjauksen laatua on syytä parantaa. Tämä korostuu jo opiskelun varhaisessa vaiheessa. Yläkoulussa tehdään jo sellaisia valintoja, joilla on vaikutuksia tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Erityisen keskeistä ohjaus on lukiossa, jonka merkitys uudessa järjestelmässä kasvaa. Ohjauksen merkitystä ei pidä myöskään unohtaa korkeakoulujärjestelmän sisällä.

Työryhmä arvioi myös erilaisten maksuttomien opinto-oikeuden rajausmallien vaikutusta korkeakoulujen toiminnan tehokkuuteen, julkisen talouden kestävyyteen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuteen. Se ei kuitenkaan tehnyt näissä asioissa mitään ehdotuksia.

Elinvoiman lähteet -kehitysohjelman vaikuttajafoorumissa toimet opintojen keston lyhentämiseksi nousivat erityisesti esiin. Tähän voitaisiin puuttua esimerkiksi rajaamalla opinto-oikeus vain yhteen korkeakoulututkintoon, jonka kesto on määriteltävä. Tässä yhteydessä tulisi myös keskustella opiskelijaetuksien (asuminen, ateriat, liikenne) vaikutuksesta opintojen päättämisaikoihin ("paperien ulosottamiselle") sekä jo valmistuneiden opiskelijoiden sellaisiin opiskeluoikeuksiin, joihin ei liity lainkaan suorituksia. Opintomaksut olivat myös esillä, mutta niiden suhteen mielipiteet ovat edelleen erittäin jakautuneita.

Vaikuttajafoorumilaiset ehdottivat muun muassa opiskelunopeuteen sidottua verovähennysoikeutta opintolainoille tai opintomaksuille. Opintolainat tai mahdolliset opintomaksut voisivat näin olla jopa sataan prosenttiin saakka verovähennyskelpoisia niille opiskelijoille, jotka valmistuvat tavoiteajassa.

Kansainvälisyyttä korostetaan nykyään kaikissa koulutusohjelmissa, mutta opiskelijoille pitäisi myös käytännössä tarjota enemmän mahdollisuuksia osallistua vaihto-ohjelmiin. Lisäksi niin oppilaitosten, opettajien, opiskelijoiden kuin tutkimusryhmienkin pitäisi verkostoitua kansainvälisesti entistä voimakkaammin. Verkostoitumista pitäisi tapahtua myös maan rajojen sisällä yhä ahkerammin. Ehdotammekin harkittavaksi, että korkea-asteen opintoihin sisältyisi pakollinen opintojakso joko ulkomailla ja/tai kotimaassa toisella paikkakunnalla.

Tulevaisuuden työelämän tarpeet pitäisi saada nykyistä voimakkaammaksi opintoja ohjaavaksi tekijäksi. Työelämän tarpeet, mahdollisuudet ja vaateet sekä tarvittavat valmiudet pitäisi saada tutuiksi jo varhaisessa vaiheessa. Peruskoulun yläasteelle voitaisiin esimerkiksi suunnitella työelämävalmiuksien opintokokonaisuus. Erityisen tärkeää työelämän ja opiskelun välinen yhteys on opintojen loppuvaiheessa. Oppilaitosten ja työnantajien pitää tiivistää yhteistyötään. Työharjoittelupaikkoja on oltava tarjolla runsaasti, jotta työelämä tulee tutuksi jo opiskeluaikana ja jotta työnsaanti helpottuu valmistumisen jälkeen. Myös jo työelämään siirtyneiden täydennyskoulutus pitäisi mahdollistaa aiempaa joustavammin. Vaikuttajafoorumissa kandiditutkintojen asemaa työelämässä toivottiin parannettavan. Mielestämme maisteritutkinnon tulee kuitenkin olla kandiditutkinnon sijaan pääsääntöinen työhöntulotutkinto.

Keskustelu osaamisesta ja oppimisesta kävi Vaikuttajafoorumi III:ssa vilkkaana. Suomen elinvoiman kannalta pidettiin erityisen tärkeänä opintojen nopeuttamista,

laaja-alaisuutta sekä työelämän tarpeiden tunnistamista. Kannatusta saivat etenkin ajatukset opintojen aloittamisesta laajemmissa kokonaisuuksissa, opettaja–opiskelija -suhteen merkittävä parantaminen, oppimaan oppiminen sekä työelämän tarpeiden, mahdollisuuksien ja vaateiden sekä tarvittavien valmiuksien tutuiksi saataminen varhaisessa vaiheessa (jo yläasteella) esimerkiksi opintokokonaisuuden muodossa.

Osaamisen kehittäminen johtaa kestäväan työuraan

Työelämän ja arjen hyvinvoinnin murros, ikääntyminen, liikkuminen ja muuttoliike, luovat osaamiselle ja tulevaisuuden ihmiselle sellaisia uusia vaateita, jotka ovat ainakin osin tuntemattomia. Koulutuksen laaja-alaisuudella, jatkuvalla ja aktiivisella oppimisella sekä yksilön vastuun ja ohjauksen aiempaa tiiviimmällä yhteen sovittamisella voimme kuitenkin olla valmiimpia tulevaisuuden muutoksiin ja vaateisiin. Olivatpa ne sitten minkälaisia tahansa.

On oletettavaa, että dynaaminen muutos taloudessa ja muussa yhteiskunnassa jatkuu. Sen seurauksena yhä harvemmalla ihmisellä tulee olemaan pysyvä työpaikka läpi työuran. Tällä hetkellä työpaikasta toiseen siirtymiseen liittyy monia vaikeuksia. Ne pidentävät työttömyysjaksoja, alentavat työn tuottavuutta uusissa työtehtävissä ja johtavat siihen, että osa työntekijöistä syrjäytyy kokonaan työelämän ulkopuolelle. Näiden siirtymistä aiheutuvien kielteisten vaikutuksien ja kustannusten vähentäminen on tärkeää sekä yksilön että yhteiskunnan elinvoiman kannalta.

Kestävän työuran rakentaminen alkaa jo yleissivistävän ja ammatillisen peruskoulutuksen aikana. Silloin pitää luoda perusta laaja-alaisesti käyttökelpoisille kompetensseille sekä jatkuvalla oman osaamisen kehittämiselle.

Millaisia oppimispolkuja kehittämällä luodaan optimaaliset edellytyksen kompetenssien kehittymiselle ja jatkuvalla oppimiselle? Tarvitaan uudenlaista pitkän aikavälin oppimispolkuihin kohdistuvaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Työelämässä olevia tulee tukea jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, joka sekä vahvistaa osaamista nykyisissä tehtävissä että luo edellytyksiä oppia uusien työtehtävien edellyttämät tiedot ja taidot.

Kehittämishaasteeksi nousee uudenlaisen ajattelun tarve ja uudenlaisten toimintamallien löytäminen työelämän koulutukseen. Kestävän työuran kannalta on olennaista, että työsuhteen päättymiseen ei liity katkosta, vaan työntekijä siirtyy välittömästi uuteen työhön tai uusiin työtehtäviin valmentavaan koulutukseen. Siirtymävaiheeseen liittyy usein myös paikkakunnan vaihto. Miten organisoida siirtymävaiheen tukitoimet ja koulutus tarkoituksenmukaisella tavalla, jossa erityistä huomiota suunnataan muutoksen hallintaan. Mitä pitäisi oppia, jos uusista työtehtävistä ei ole vielä tietoa? Kenen vastuulla tämän vaiheen tukitoimet ovat?

Uudessa työtehtävässä aloittamiseen liittyy perehdyttäminen. Osaamisen kehittämiseen liittyykin erilaisia haasteita. Miten ottaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti huomioon se osaaminen, jota työntekijällä on aikaisemman työuransa aikana kehittänyt?

Tarpeen olisi jonkinlainen tutkimus- ja kehittämishanke koskien pitkän aikavälin oppimispolkuja. Myös kehittämishankkeet koskien kestäväa työuraa, aikaiseen koulutukseen siirtymistä sekä aikaisista tukitoimista voisivat olla hyödyllisiä, jotta työurista tulisi nykyistä kestävämpiä ja pidempiä.

6. Työryhmäraportti: Yritystoiminnan ja työn murros

Yrittäjyysryhmän työssä arvioitiin ulkoisen toimintaympäristön murrosta ja siihen liittyviä ajattelu- ja toimintamallien muutoksia. Lisäksi selvitimme niiden vaikutuksia suomalaiseen elinkeino- ja työelämään.

Globalisaation aika 2.0 merkitse nopeaa teollisen tuotannon ja työn uusjakoa sekä uutta globaalia vallan tasapainoa. Suurin haasteemme on nyt löytää uudella tavalla paikkamme globaalissa taloudessa ja luoda ihmisille uutta työtä.

Kaikkeen työntekoon liittyvä yrittäjämäinen asenne on yhteiskuntamme niukka luonnonvara. Se johtaa kilpailukyvyn vahvistumiseen ja uusien kasvuyritysten kehittymiseen. Meidän on vapautettava ja uudelleen suunnattava voimavarojamme. Meidän on vahvistettava yritystoiminnan tunnettuja ja uusia perusedellytyksiä, kuten



vahvemmin verkottunutta toimintatapaa. Meidän on myös kehitettävä kannustinjärjestelmiä ja luotava uusia työn ja yritystoiminnan muotoja. Niitä tarvitaan ennen kaikkea yksityisen ja julkisen sektorin palvelutuotannon välimaastoon.

Tässä luvussa tarkastellaan muutoksia ja vaikutuksia kahden valitun fokusalueen näkökulmasta: rakenteet ja toimintatavat verkottuneessa taloudessa sekä yrittäjyyskulttuurin ja yrityskasvun kehittäminen mukaan lukien havaitut esteet. Kaikki eri fokusalueisiin liittyvät hankkeet esitellään luvussa kahdeksan.



Toimintaympäristön muutos: tietotyötä, globalisaatiota, palveluja ja elämyksiä

Työelämässä ja yritystoiminnassa on käynnissä murros. Se on iso mittakaavaltaan ja saman ilmiön ilmenemistavat näkyvät ja tuntuvat useilla rinnakkaisilla tavoilla.

Kuten kaikki isot murrokset, tarjoaa tämäkin muutos sekä uhkia että mahdollisuuksia. Aiemmat murrokset ovat liittyneet yhteiskunnan ansaintalogiikkojen ja jalostusasteen muutoksiin. Maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta on siirrytty teollisuusyhteiskuntaan, teollisuusvaltaisesta yhteiskunnasta tietointensiiviseen palveluyhteiskuntaan. Kussakin murroksessa on vanhojen tuotantotekijöiden, kuten työn ja pääoman, lisäksi tulleet arvoa määritteleviksi tekijöiksi informaation kaltaiset uudet tuotantotekijät. Tämä on tapahtunut ilman vanhojen tuotantotekijöiden poistumista.

Yritystoiminnan ja työn murroksen keskeisiä ajureita ovat:

Tietotyön osuus kasvaa.

Aiemmat murrokset ovat edelleen käynnissä uuden rinnalla. Esimerkiksi teollisten työpaikkojen määrä vähenee. Palvelutoimialalla suorittavan työn suhteellinen osuus kokonaispanoksista pienenee. Tietotyön osuus kasvaa edelleen, sillä sekä automatisointi että teknologian soveltaminen lisääntyvät. Suorittavan työn sijalle tulevan älytyön osuus kasvaa.

Läpitunkeva globalisaatio ja verkottuminen.

Kilpailuympäristö kiristyy. Vaihdamman esteet madaltuvat ja entistä suurempi osa vaihdannasta tapahtuu internet-avusteisesti ja kansainvälisesti. Paikallisen, kansallisen ja globaalin markkinan raja-aidat saattavat muuttua nopeastikin.

Palvelutaloutteen siirtyminen.

Teollisuuden lisäarvosta yhä suurempi osa tulee sellaisista palveluista kuin asiakaspalvelu, huolto, ylläpito ja arvoverkon hallinta. Käyttäjät ovat aiempaa paremmin tietoisia erilaisista palveluista. He oppivat helpommin palvelujen käyttäjiksi ja nostavat samalla myös vaatimustasoa ja oletusarvoa. Tuotteiden ja palvelujen ”palveluvuus” on keskeinen osa jo perustason laatuvaatimuksissa. Oikealla tavalla vauhditettu siirtyminen palveluyhteiskuntaan mahdollistaa yrityskasvun sekä synnyttää uusia työpaikkoja.

Transaktiokustannukset alenevat.

Teknologia tekee transaktioista edullisempia, mikä osaltaan mahdollistaa laajemman verkottumisen.

Asiantuntijuuden hajautuminen.

Kun toimintaympäristö monimutkaistuu, käy monimutkaisten kokonaisuuksien hallinta yhä vaikeammaksi. Ratkaisujen kannalta välttämättömän erityisosaamisen kerääminen edellyttää aiempaa selvästi monipuolisempien ja monimutkaisempien asiantuntijuusverkkojen kokoamista ja hallitsemista.

Arvot muuttuvat – merkityksellisyys korostuu.

Esimerkiksi ekologiset paineet ja identiteettien hajoamisen paineet johtavat siihen, että yhä useammin valintojen ja ratkaisujen takana ovat eettiset ja merkityksellisuuden argumentit. Arvovalinnat ovat laman oloissa muuttuneet perinteisesti konservatiivisemmiksi. Tämän trendin kestävydestä on vaikea sanoa vielä mitään. Tunne- ja arvokomponenttien huomioon ottaminen päätöksenteossa tulee aiempaa välttämättömämmäksi.

Elämyksistä lisäarvoa.

Tarinat ovat entistä enemmän tuotteiden ja palvelujen takana. Immateriaalisten, elämyksiin perustuvien palvelujen kulutus kasvaa voimakkaasti. Nämä luovat paineita siihen, että elämykselliset komponentit tulevat keskeiseksi osaksi hyvin monenlaisia tuotteita ja palveluja. Tämä lisäarvo on parhaimmillaan vaikeasti kopioitavaa ja siksi kestävää sekä kilpailuetua luovaa. Elämyksellisyys voi toteutua esimerkiksi mediaalisuutena, muotoiluna tai sosiaalisen verkoston ulottuvuutena.

Public-private-people -työnjaon muutos.

Julkinen valta siirtyy palvelujen tuotanto-organisaatiosta yhä enemmän palvelutalon määrittelijäksi sekä palvelujen tilaajaksi. Yritysten eettinen vastuu nousee keskeisempään osaan kuluttajien arvopohjan ja tietoisuuden muuttuessa.

Työn ja yrittäjyyden perinteiset rajat hämärtyvät.

Nyt käsillä olevaan työelämän murrokseen liittyy keskeisesti formaalisti määriteltävän työn rajojen hämärtyminen. Sen vuoksi on perusteltua puhua työstä ja yrittäjyydestä yhdessä. Perinteisesti yrittäjyyteen liittyviä piirteitä ja ominaisuuksia alkaa olla

niin paljon perinteisessä työsuhteisiin perustuneessa työelämässä, että näitä kahta ei voi tarkastella irrallaan. Toisaalta työssä (työn uudessa määrittämisessä?) on myös haluttu korostaa kehityksen tuomia mahdollisuuksia. Myös kehityksen mahdolliset uhat on syytä tiedostaa.

Formaalisti määriteltävän työn rajojen hämärtyminen ilmenee muun muassa siten, että yli- ja etätyön määrä kasvavat. Suuri osa tästä kasvusta on tilastoinnin ulottumattomissa. Epätyypillisten työsuhteiden osuus kaikista työsuhteista kasvaa. Samalla työajan ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Monissa ammateissa ne katoavat käytännössä kokonaan

Yrittäjyyden ja perinteisen työsuhteen välinen harmaa alue, kuten freelancerina toimiminen ja ammatin harjoittaminen kasvavat. Sosiaalisten verkostojen merkityksen kasvu tulee osaksi työelämää ja työelämään tuodaan hyödynnettäväksi myös alun perin työelämän ulkopuolisia verkostoja. Työstä haluttava kompensatio ja työmotivaatio synnyttävät rakennemuutoksen.

Avoin innovaatio -tyyppisten vertais-, ilmais-, talkoo- ja harrastetyön merkitys kasvaa suurten ja vaikeiden älytyön ongelmien ratkaisemisessa. Tämä vaikuttaa sekä ansaintalogiikoihin, markkinoihin, palveluiden kestäviin kilpailuetuihin että lisäarvojen synnyttämiseen tuotteille ja palveluille. Kompetenssivaatimukset muuttuvat yhä useammin. Paino siirtyy formaaleista kompetensseista asenne- tai valmiuskompetensseihin. Aiempaa itsenäisemmän tiedon soveltamisen merkitys kasvaa työelämässä. Tämä edellyttää vapauden ja vastuun kasvamisen myötä myös yrittäjyysasennetta. Yrittäjäkulttuurin on kasvettava sen perinteisen käyttöalueen ulkopuolella. Työurien sisällön, keston ja vaiheistuksen monimuotoisuus kasvavat.

On vielä liian varhaista nimetä yhdellä otsikolla, millainen yhteiskunta on ”jälkitietoyhteiskunta”. On kuitenkin selvää, että uusia tuotannontekijöitä on tulossa entistä keskeisempään rooliin vanhojen rinnalle. Tämä näkyy luottamus pääoman ja sosiaalisten verkostojen painoarvon kasvuna sekä toisaalta arvoperustojen korostumisena valinnoissa. Luottamus käyttäytyy kuin pääoma tai työ: se voi lisääntyä tai vähetä. Luottamusta tarvitaan liimaksi organisaatioihin ja arvoverkkoihin.

Johtopäätökset

Johtopäätökset toimintaympäristön muutoksista keskitettiin kahdelle fokusalueelle:

Rakenteet ja toimintatavat verkottuneessa taloudessa -fokusalueella

tarkastellaan muutosta ja kehitystarpeita erityisesti työn ja yritystoiminnan uusien muotojen sekä suomalaisen innovaatioympäristön näkökulmista.

Yrityskasvun ja yrittäjyyskulttuurin kehittäminen -fokusalueella

keskitytään suuntaamaan huomiota muun muassa yrittäjyyskulttuurin kehittämisen välttämättömyyteen ja yrityskasvun mahdollistamiseen sekä kasvun esteiden poistamiseen. Kasvuyritykset ovat kiistatta yksi tärkeimmistä elementeistä, kun puhutaan esimerkiksi julkisen sektorin ”kestävyydvajeen” korjaamisesta. Kasvuyritysten tarve on akuutti.

Verkottunut talous mullistaa rakenteet ja toimintatavat

Verkottunut globaali talous muuttaa sekä yritysten että julkisen toimijoiden rakenteita ja yhteistyösuhteita merkittävästi. Pääomavirtojen, resurssien ja osaamisen vapaa globaali liikkuminen haastavat nykyiset toimintatavat. Tämä koskee yrityksiä, tuotantoa, palveluita, koulutusta, tutkimusta sekä julkisen sektorin toimintaa.

Yhtenä esimerkkinä rakenteiden ja toimintatapojen muuttumisesta on Open Innovation -toimintamalli. Siinä tutkimus- ja kehitystoimintaa tehdään vahvasti verkottuneessa ja synergisessä ympäristössä yhdessä yritysten, tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa.

Toinen esimerkki liittyy yritysten välisiin liiketoimintasuhteisiin. Ne ovat kasvavissa määrin verkostoja, jotka organisoituvat ja toimivat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Verkostoitumisen kautta on haettu erityisesti erikoistumista, tehokkuutta ja resurssien yhdistämistä. Verkostot luovat myös kasvavissa määrin ja osaisia yhdistämällä aivan kokonaan uutta liiketoimintaa.

Kolmas esimerkki uusista toimintatavoista on työn tekemisen uudet muodot, mikä liittyy sekä yritysten että yksilöiden toimintaan. Verkottunut toiminta ja uudet teknologiat mahdollistavat aikaan ja paikkaan sitomattoman työnteon kasvun. Se tuo mukanaan myös paljon uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia.

Yksi keskeinen haaste Suomen elinvoiman lähteiden löytämisessä on tunnistaa Suomen paikka ja mahdollisuudet verkottuneessa taloudessa. Suomen on syytä uudistaa vahvasti erilaisia rakenteitaan ja toimintatapojaan, kuten innovaatiojärjestelmiä, osaamista ja yritysverkostoja. Tämä tarkoittaa nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista, ja rohkeaa, joskus jopa radikaalia uusien toimintatapojen pilotoitintia ja kokeilua. Suomen elinvoimaisuuden kehittämisen yhtenä päätavoitteena tulisi olla kansainvälisille markkinoille suuntautuvan kasvukykyisen- ja haluisen palveluliiketoiminnan synnyttäminen. Yhtenä palveluliiketoiminnan ponnahduslautana voi toimia jo olemassa oleva vahva suomalainen teollinen ydin. Lisäksi tulee panostaa uusien innovaatioiden kautta syntyviin liiketoimintamahdollisuuksiin ja niiden kaupallistamiseen.

Yritysmuotoihin ja ammattiasemiin uutta ajattelua

Yhteiskunnallinen murros on luonut tarpeen synnyttää uudenlaisia mahdollisuuksia tehdä ja järjestää työtä. Työelämässä ihmiset jakautuvat perinteisesti joko palkansaajiin tai yrittäjiin. Toimijan rooli ohjaa hänen orientaatiotaan työtehtävään sekä asetettuun tavoitteeseen tai päämäärään. Verkottuneessa taloudessa osaajien ja asiantuntijoiden rooli kuitenkin muuttuu. Siksi on syntynyt tarve yhdistää ja sekoittaa perinteisiä rooleja.

Perinteiset suljetut yritysmuodot rajoittavat osaltaan uudenlaisen toiminnan organisointia ja voivat jopa estää innovatiivisen yritystoiminnan syntymistä. On myös olemassa tiettyjä liiketoiminnan alueita, joissa perinteinen ajattelu voiton tavoittelusta sijoitetulle pääomalle ei toimi. Siksi on syntynyt tarve uudenlaisille yritysmuodoille.

Alla olevilla yritysmuodoilla haetaan joustavuutta yritystoimintaan, jonka keskiössä on järkevän, tuottavan ja luovan työprosessin synnyttäminen.

Yhteiskunnallinen yritys tuottaa palveluja sosiaalisin perustein

Yhteiskunnallinen yritys on toimija, jonka liiketoimintalogiikka ei perustu voiton maksimoimiseen. Yhteiskunnallisen yrityksen päämääränä on ylläpitää sellaista liiketoimintaa, joka tuottaa palveluita asiakaskunnalleen ja käyttää liiketoiminnasta syntyneen voiton muun muassa palveluiden ja yrityksen kehittämiseen, sosiaalisilla perusteilla valittujen asiakkaiden hintasubventioihin tai tiettyjen liiketaloudellisesti kannattamattomien toimintojen ylläpitämiseen.

Yhteiskunnallisille yrityksille on olemassa tilaus. Englannissa yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta on kokemuksia eri toimialoilta ja kokemukset ovat olleet hyvin positiivisia. Suomessakin syntyy väestön ikääntymisen myötä tarve erilaisille hoivapalveluja tuottaville yrityksille. Yhteiskunnallisena haasteena on silloin turvata palvelut vähävaraisille tai kasvukeskusten ulkopuolella asuville. Asutuksen keskittyessä on haja-asutusalueilla monia muitakin palveluita, joiden tuottamisessa yhteiskunnallisilla yrityksillä voisi olla oma roolinsa.

Työ- ja elinkeinoministeriö on tekemässä selvitystä yhteiskunnallisten yritysten toiminnasta Englannissa. Selvitystä on syytä hyödyntää. Edessä on myös tarve kehittää yhteiskunnallisia yrityksiä koskevaa lainsäädäntöä. Tässä työssä tukena ovat ELY-keskukset.

Innovaatioapparaatti on uudenlainen innovaatio- ja yrittäjäympäristö

Uudenlaisena yritystoiminnan kehittämisen mallina on käynnistetty eri puolilla Suomea toimintaa, jota kuvataan termillä innovaatioapparaatit. Tästä yhtenä esimerkkinä on Protomo-toiminta, jonka ajatuksena on synnyttää monialainen sekä yhteisöllinen innovaatio- ja yrittäjäympäristö. Protomon perusidea on tarjota tuetut fasilitteetit, yhteisön tuki ja asiantuntijoiden sparrausta uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen sekä markkinoille viemisen tueksi. Protomoissa voidaan kehittää tuotteiden ja palvelujen prototyyppejä ja spin-off-liikeideoita yhteistyössä potentiaalisten asiakkaiden kanssa, mutta ilman välitöntä yrittäjäriskiä. Protomo palvelee sekä yritysideoiden kehittäjiä että eri alojen nuoria osaajia ja kokeneita ammattilaisia. Se on monipuolisesti kiinni alueellisissa yhteisöissä ja kansainvälisissä verkostoissa. Protomo voi tarjota uusia näkökulmia ja osaajia yrityksille ja tuote- ja palvelukehittäjille. (www.protomo.fi)

Vastaavanlaisia innovaatio -ja yritystoiminnan syntyä tukevia apparaatteja ovat muun muassa Hub Helsinki ja Hub Tampere. Näiden toimintaidea ja tavoitteet ovat hyvin saman suuntaisia Protomo-toiminnan kanssa.

Kokemusten kerääminen kokeiluista on tärkeää päätöksenteon pohjaksi ja toimintamallien laajemmalle käyttöönotolle.

Hikipääoma (Sweat equity) ei haise vaan sitouttaa

Perinteisen osakeyhtiömallin rinnalle tulisi mahdollistaa malli, jossa osakkuuden hankkimisessa rahan lisäksi voitaisiin käyttää esimerkiksi yksilön työpanosta, osaamista, fasilitteetteja, verkostoja tai muuta liiketoiminnan kannalta strategisesti merkittävää pääomaa. Tällä voitaisiin edistää perinteisen työntekijä-, yrittäjä- ja osakkeiden rajapintojen murtumista sekä vahvistaa yritystoiminnassa mukana olevien järkevää panostamista liiketoimintaan. Uudenlaiset liiketoimintaan sitoutumisen tavat vah-

vistaisivat myös eri toimijoiden halua antaa täysi panoksensa yritystoiminnan kehittämiseen. Tämä lisäisi etenkin pienten yritysten mahdollisuutta turvata kasvumahdollisuutensa osaavan työvoiman avulla. Tavoitteena olisi siis sekä tehostaa että kehittää järjestelmiä ja käytäntöjä, jotka edesauttavat osaamisen muuttamista osakkuudeksi.

Hikipääoman mahdollisuuksista tulisi tehdä nykytilaselvitys, jossa myös tunnistetaan mallin hyvät käytännöt. Nykytilaselvityksen pohjalta tulisi laatia myös ehdotus uudenlaisen yhtiömuodon (projektiryitys) laajemmasta käyttöönotosta.

Yritysverkostot tuottavat asiakkaalle suurempaa lisäarvoa

Yritystoiminnan tulevaisuuden muoto ovat yritysverkostot. Tietynlaisten sateenvarjojen alle kootuilla erikokoisilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet laajentaa ja kasvattaa yritystoimintaansa sekä löytää synergiaetua verkostoista. Yritysverkosto perustuu yhteiseen konseptiin, jossa toimijat muodostavat yhdessä loppuasiakkaalle arvoa muodostavan kokonaisuuden.

Arvoa luovat yritysverkostot voivat olla tärkeä tukiverkosto yksittäisille yrityksille. Verkostossa yritykset voivat keskittyä oman liiketoimintansa vahvuusalueisiin, kehittää niitä ja luoda yhdessä toisten yritysten kanssa uusia innovatiivisia kokonaisuuksia. Tähän ei yksittäinen yritys aina pystyisi. Yrityksen toimiessa verkottuneessa ympäristössä toisten yrittäjien kanssa, voidaan saada aikaan merkittävää kasvua. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että kaikilla verkoston jäsenillä on yhtenäiset tavoitteet ja liiketoiminnallinen missio. Verkostossa mahdollistuu myös tiedon ja taidon jakaminen ja siten mestari-kisälli -mallin mukainen oppiminen. Verkostossa toimimisen merkittävä osa on myös kannustava ja jakava ilmapiiri.

Verkostojen synnyttämisellä ja kehittämisellä on saatava aikaan elinvoimaisia liiketoimintakeskittyviä, jotka pystyvät kilpailemaan tehokkaammin markkinoilla. Palvelukokonaisuuksien osat on keskitettävä niihin arvoketjun pisteisiin, missä ne tuotetaan kilpailukykyisimpään hintaan ja laatuun. Näihin yksiköihin saadaan kerättyä osaamista ja ne voivat toimia myös kansainvälisesti kiinnostavina erikoisosaamisen yksikköinä. Tällaiset yritysverkostot soveltuvat useille toimialoille, joissa on eri kokoisia erikoistuneen osaamisen toimijoita.

Yritysten verkostoitumiseen on kehitetty paljon erilaisia menetelmiä ja malleja. Niiden kehittämisestä on myös julkaistu ja kirjoitettu paljon. Yritysverkostojen kehittämisen osalta voisi ajatella kahta painoaluetta:

1. Olemassa olevien hyvien käytäntöjen ja toimintamallien levittäminen laajasti eri toimialoille.

Tavoitteena olisi viedä olemassa oleva tieto tehokkaasti yritysten käyttöön. Nykyisten mallien ja käytäntöjen laittaminen ”yksiin kansiin”, jalkauttamisen suunnittelu, yms.

2. Strategisten yritysverkostojen rakentaminen uusille toimialoille.

Tällä tarkoitetaan sellaisia nykyisten toimialojen rajapinnassa olevia liiketoimintalueita, joissa ei ole vielä vakiintunutta rakennetta. Esimerkkejä tällaisista alueista ovat muun muassa uusiutuva energia, ympäristöteknologiat, vesiteknologiat, energiatehokkuus ja painettu älykkyyks. Nämä uudet ”toimialat” perustuvat jo entuudestaan vahvoihin osaamisalueisiin. Tavoitteena voisi olla rakentaa 10-15 strategista

yrittäjäverkostoa, jotka tähtäävät yhdistetyllä tuote- ja palveluvalikoimalla lähtökoh-
teisesti kansainvälisille markkinoille.

Yrittäjäverkostoihin liittyvää tutkimusta tehdään paljon yliopistoissa ja muun
muassa VTT:llä. Tekeillä on ollut lukuisia yrittäjäverkostojen kehittämiseen liittyviä
teknologiaohjelmia. Verkostoituminen on tärkeä osa myös muissa Teke-
sin ohjel-
missa. Voisi ajatella, että myös tällä alueella tehtäisiin enemmän (palveluliiketoimin-
nan lisäksi) tutkimustoiminnan systematisointia.

Jotta yrittäjäverkotot voisivat kehittyä, tarvitaan jonkinlaista työkalupakkia ver-
kostojen kehittämiseen, toimintatapoihin ja malleihin liittyen ja sekä verkosto-osaa-
jien koulutusta. Tarvetta on myös verkostojen kehityshankkeelle, jossa tähdätään
strategisten yrittäjäverkostojen rakentamiseen uudistuville toimialoille. Tämä voitai-
siin toteuttaa esimerkiksi TRIO2-ohjelman yhteydessä.

Verkototutkimuksen yhteistyötä tulisi tiivistää yliopistojen ja tutkimuslaitosten
välillä (yliopistot, VTT), ja tavoitteena tulisi olla kansainvälisen tason tutkimus.

Palveluliiketoiminta syntyy vahvan teollisen ytimen ympärille

Palveluliiketoiminta on yksi kasvava globaali liiketoimintatrendi. Se on kasvava
mahdollisuus myös Suomelle. Palveluliiketoiminnan määritelmä on laaja, ja pal-
velut voivat olla joko itsenäisiä tai tuotteisiin liittyviä. Yksi keskeinen palveluliike-
toiminnan osa-alue on teolliset palvelut, joilla tarkoitetaan eri toimialojen tuottei-
siin tai niiden käyttöön liittyvää palvelutoimintaa (koulutus, konsultointi, etäkäyttö,
rahoitus, yms.).

Suomessa on useilla sektoreilla edelleen vahvaa teollista toimintaa (metsäte-
ollisuus, konepajateollisuus, elektroniikka, sähkölaitteet, ympäristöteknologiat) ja
toisaalta osaamista, joka mahdollistaa uusien palveluiden kehittämisen (ICT, media,
yms.). Yhtenä suomalaisena mahdollisuutena on vahvistaa edelleen teollisen palve-
luliiketoiminnan synnyttämistä ja sen kansainvälisen liiketoiminnan kehittämistä.
Palveluliiketoiminta on nähtävä osana Suomen teollisen rakenteen uusiutumista,
ei erillisenä asiana.

Teollisen palveluliiketoiminnan käytäntöjä tulisi levittää esimerkiksi jo olemassa
olevissa verkostoissa (BestServ-verkosto, www.bestserv.fi, Service Factory) ja yrittä-
sten hankkeita alalla tulisi lisätä. Tästä on esimerkkinä esim. Teke-
sin Serve-ohjelma.

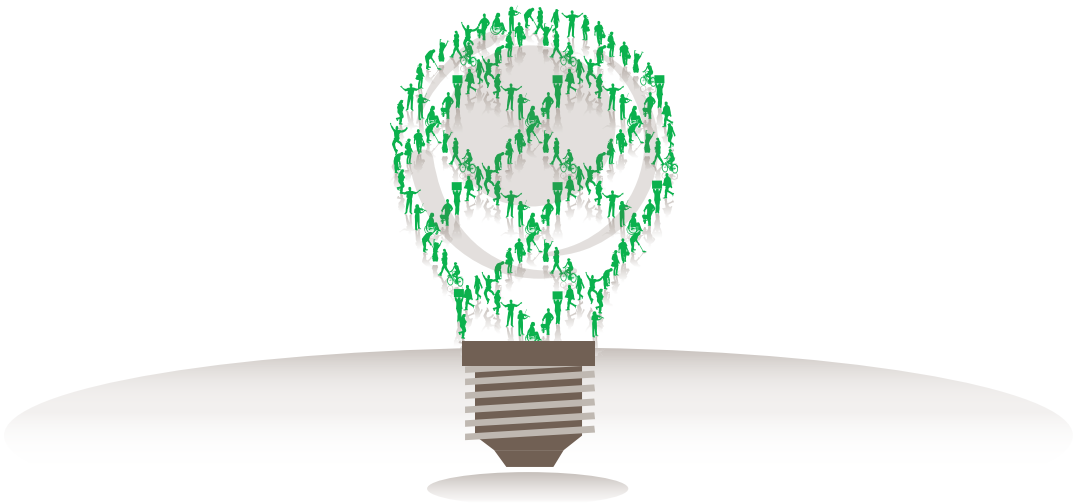
Tarvitaan myös palveluliiketoiminnan kansainvälisen tason tutkimusryhmän
kehittämistä nykyisten toimijoiden yhteistyönä. Vastuu voisi luontevasti kuulua
Aalto-yliopistolle, Hankenille, VTT:lle jne.

Suomalainen innovaatioympäristö on globaalien verkostojen osa

Globalisoituminen ja uudenlaiset verkottuneet toimintatavat luovat haasteita kan-
sallisten innovaatiojärjestelmien organisoitumiselle ja toimintatavoille. Suomalaista
innovaatiojärjestelmää kehitettäessä on tarkasteltava nykyistä vahvemmin Suomen
roolia kansainvälisissä innovaatioverkostoissa.

Tämä tarkastelu luo tarpeita uudistaa nykyisen innovaatiojärjestelmän toimintaa
muun muassa seuraavilla osa-alueilla:

- uudet ja verkottuneen talouden vaatimat rahoitusinstrumentit (avoin innovaa-
tio)
- kasvualueiden ja panostuskohteiden fokusointi ja valinnat



- Suomen kytkeytyminen osaksi kansainvälisiä innovaatioverkostoja (toimintatavat ja rahoitus)
- tutkimustulosten nopeampi kaupallistaminen (kasvuyrittäjyys, olemassa olevat yritykset)
- osaamisten laajentaminen uusille alueille (tutkimus ja yritykset).

Suomalaisesta innovaatiojärjestelmästä ja sen toimivuudesta on tehty viime vuosina lukuisia hyviä arviointoja. Näiden suositusten priorisointi ja sen perusteella tehtävä toimeenpano on tarpeen käynnistää välittömästi.

Viimeaikaisten arviointien suositukset tulisi välittömästi panna toimeen niillä alueilla kun se on mahdollista. Myös innovaatiojärjestelmän pitkäjänteiseen ja rakenteelliseen uudistamiseen tarvitaan panostusta esimerkiksi tutkimus- ja innovaationeuvostolta ja ministeriöiltä. Innovaatio-organisaatioiden välillä tarvitaan vahvaa koordinaatiota.

Suomalainen T&K-osaaminen pitäisi konseptoida ja kaupallistaa

Suomalainen tutkimus- ja kehitysosaaminen (T&K) on useilla alueilla maailman huippuluokkaa. Suomalainen innovaatiojärjestelmä on myös kehitystarpeistaan huolimatta varsin toimiva. Lisäksi suomalainen koulutusjärjestelmä tuottaa vahvaa osaamista.

Yksi potentiaalinen tapa kehittää uutta liiketoimintaa on konseptoida suomalainen T&K-osaaminen ja siihen liittyvät mekanismit (mm. rahoitus). Näin voimme synnyttää uutta palveluliiketoimintaa. Visiona tulisi olla, että Suomesta muodostuu vahva innovaatiolaboratorio. Kotimaiset ja kansainväliset yritykset voisivat kehittää ja pilotoida Suomessa uusia tuotteita. Suomi voisi tällöin tuottaa korkean tason T&K-palveluita globaaleille markkinoille. Tällainen uusi toimintamalli mahdollistaa kansainvälisten osaamispoljaisten investointien kasvattamisen Suomessa. Toisaalta se

luo uusia mahdollisuuksia kaupallistaa suomalaisten yritysten osaamista kansainvälisten toimijoiden globaalien jakelukanavien kautta.

Suomalaisen innovaatiojärjestelmän ”konseptointi” Invest In –näkökulmasta olisi tarpeen. Toimijoiden roolijakoa ja yhteistyötä on syytä selkeyttää. Liikkeelle voitaisiin lähteä esiselvityksellä, josta syntyy toimenpidesuunnitelma. Vastuutahoina voisivat toimia esim. Invest in Finland, Tekes, VTT, Sitra, työ- ja elinkeinoministeriö.

Myös idea laajamittaisesta kehitysohjelmasta, jonka tuotoksena tuotteistettaisiin ajattelu T&K-toiminnasta palveluliiketoimintana sai työryhmässä kannatusta.

Tutkimuksista lisää hyötyjä ja kaupallistaminen tehokkaammaksi

Suomalaiset tutkimuslaitokset, yliopistot ja yritykset tekevät paljon tutkimus- ja kehityshankkeita, joiden kaupallinen potentiaali jää usein hyödyntämättä. Tämä johtuu pääasiassa kahdesta syystä. Ensiksikin nykyiset tutkimuksen rahoitus- ja yhteistyömallit eivät kannusta riittävän hyvin tulosten hyödyntämiseen. Toiseksi potentiaaliset hyödyntäjät (yritykset) eivät pääse käsiksi tutkimushankkeiden tuloksiin riittävän hyvin. Merkittävä haaste on myös se, että usein tutkimustulosten kaupallistaminen alkaa vasta hankkeen loppupuolella, jolloin hankkeiden markkina- ja käyttäjälähtöinen suuntaaminen on vaikeaa.

Kaupallistaminen ja hyödyntäminen tulisi kytkeä vahvemmin mukaan jo tutkimushankkeiden käynnistämiseen. Niiden pitäisi olla osa ohjausta koko hankkeen ajan. Uudenlainen liiketoimintaosaaminen tulee kytkeä mukaan tutkimushankkeiden onnistumisiin heti alusta lähtien. Tämä mahdollistuu sillä, että potentiaaliset hyödyntäjät (yritykset) ovat entistä tiiviimmin mukana hankkeen suunnittelussa ja ohjauksessa. Asiaa edesauttaa myös se, että tutkimushankkeisiin ja niiden toteutukseen kytketään mukaan liiketoimintamalleihin ja strategioihin liittyvää tutkimustoimintaa (mm. kauppakorkeakoulut, konsultit, yms.). Tutkimusryhmissä tulisi olla myös mukana henkilöitä, joilla on kokemusta yritystoiminnasta ja kaupallistamisesta.

Tutkimushankkeiden tuloksista voitaisiin synnyttää tietokanta, joka mahdollistaisi nykyistä suuremman läpinäkyvyyden julkisten tutkimushankkeiden tuloksille.

Uudenlaisten yhteistoimintamallien vahvempi levittäminen ja implementointi olisi tarpeellista, vrt. esimerkiksi Protomo, InnovationMill ja VTT:n käytännöt.

Osana innovaatiojärjestelmän uudistamista olisi tarkasteltava myös tutkimustulosten kaupallistamisen ja muun hyödyntämisen toimintatapoja laajasti liittyen esimerkiksi rahoitukseen ja organisaatioiden rooliin.

Sosiaalinen media ja käyttäjäyhteisöt mukaan innovaatiotoimintaan

Sosiaalinen media ja käyttäjäyhteisöt ovat levinneet yhteiskunnissa vahvasti viime vuosina. Pääasialliset sovelluskohteet ovat kuitenkin vielä ns. ”huvipuolella”, vaikkakin sosiaalisen median ammattimainen hyödyntäminen on kasvamassa. Yksi mielenkiintoinen ja kehittyvä alue on sosiaalisen median hyödyntäminen osana yritysten prosesseja esimerkiksi markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja käyttäjäpalautteessa. Sosiaalisen median ja käyttäjäyhteisöjen ammattimaisella hyödyntämisellä voidaan tehostaa yritysten innovaatiotoimintaa, vahvistaa innovaatiotoiminnan käyttäjälähtöisyyttä ja luoda sitä kautta uutta liiketoimintaa. On myös ennakoitavissa, että uudenlaiset käyttäjäyhteisöt ja verkostot voivat muuttaa yritysten toimintatapoja, prosesseja ja organisoitumista.

Olemassa olevien esimerkkien kuvaus aiheesta olisi hyödyllistä ja työkaluja tulisi kartoittaa. Tässä esimerkiksi Sitralla voisi olla rooli.

Mahdollista olisi toteuttaa myös tutkimushanke, jonka kohteena on sosiaalinen media ammattikäytössä, erityisfokuksena vielä vaikutukset yritysten toimintatapoihin ja organisoitumiseen. Tällaisessa työssä vastuutahoina voisivat olla esim. VTT ja Aalto-yliopisto.

Verkostoasiantuntijuus kaipaa vahvistamista

Verkostoituneet toimintatavat ovat synnyttäneet haasteen uudelleiselle asiantuntijuudelle. Sen kehittymisen tukemiseksi ei tällä hetkellä ole kuitenkaan riittävän hyviä käytäntöjä. Koska kysymyksessä on viime aikojen toimintaympäristöistä nousut osaamisalue, ei sille ole esimerkiksi korkeakouluissa minkäänlaista systemaattista koulutusta. Verkosto-osaamista on hajallaan eri organisaatioissa, mutta laaja-alaista ymmärrystä ei ole koottu yhteen. Olisi olennaista vahvistaa ymmärrystä siitä, miten verkostoyhteyksiä luodaan ja ylläpidetään. Olisi myös selvitettävä, miten verkostoitunut vaihto toteutuu ja miten verkostoissa hajallaan oleva asiantuntemus voidaan koota uudelleiseksi osaamiseksi.

Verkostoasiantuntijuutta voitaisiin edistää verkosto-osaamisen kehittämis- ja koulutushankkeella. Hankkeessa rakennettaisiin korkeakoulujen, yritysten ja julkishallinnon toimijoiden sekä kansainvälisten asiantuntijoiden kehittämisverkosto, joka voisi tuottaa malleja ja hyvien käytäntöjen kuvauksia sekä niihin pohjautuvia koulutusohjelmia.

Perustutkimus on innovaatiojärjestelmän peruskivi

Suomessa tuotetaan vain noin yksi prosentti maailman tutkimusjulkaisuista. Tätä itse tuotettua tietomäärää verrattomasti suurempi merkitys on sillä, että oman menestyksellisen perustutkimuksen avulla suomalaiset tutkijat ja tutkimuslaitokset ovat mukana tieteen sisäisissä verkostoissa. Näiden verkostojen kautta tutkimusorganisaatioilla on pääsy nopeasti kasvavaan tieteelliseen tietoon. Näin perustutkimus on olennainen osa tehokasta innovaatiojärjestelmää.

Pienessä maassa on kuitenkin kyettävä priorisoimaan. Olisi kohtalokasta priorisoida vain soveltavaa tutkimus ja tuotekehittelyä perustutkimuksen kustannuksella. Sen sijaan on tarpeen keskittyä sellaisille perustutkimuksen alueille, joilla meillä on selkeästi vahvat ja menestykselliset tutkimusperinteet.

Tämä edellyttää ensinnäkin vapaata laatukilpailuun perustuvaa perustutkimusrahoitusta. Näin syntyy tutkimusta, jonka kansainvälistä menestystä voidaan arvioida. Esimerkkinä tästä on huippuyksikkörahoitus, jolla tuetaan parhaiten menestyneitä tai parhaan menestyspotentiaalin omaavia tutkimusryhmiä.

Innovaatiostراتيجoiden näkökulmasta kohdennettua perustutkimusrahoitusta tarvitaan strategisesti tärkeille aloille.

Elinikäistä oppimista, ympäristöteknologiaa ja uutta yritysuskua

On myös tärkeää, että Suomesta löytyy jatkossakin osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa, joka panostaa elinikäiseen oppimiseen. Näin yritykset kykenevät paremmin ja nopeammin vastaamaan toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin.

Myös ympäristötekijät tulisi myös huomioida jatkuvasti yritystoiminnan kehittämisen yhteydessä. Yrityksillä on merkittävä rooli vähähiilisen tulevaisuuden mahdollistajana. Lisäksi ympäristöteknologiaan liittyvät panostukset tulisi muuntaa yritysuskun polttoaineeksi tehokkaan kaupallistamista tukevan ja kilpailuetua lisäävän toiminnan avulla.

Poliittisen päätöksenteon tulisi tukea yritysuskua tehokkaammin ja pitkäjänteisemmin. Tämä on mahdollista esimerkiksi verotusta ja lainsäädäntöä kehittämällä. Näin toimien Suomi voi saavuttaa kilpailuetua muihin länsimaihin verrattuna. Päätösten tekemisen pitäisi myös olla tehokasta riippumatta siitä missä vaiheessa vaalikautta ollaan. Pitkäkestoisten avausten merkitys on myös ilmeinen. Ainakin silloin, kun puhutaan yli sukupolvien menevästä vastuun kantamisesta.

Yrittäjyyskulttuurimme ja yritysuskumme kaipaavat kehittämistä

Millainen on Suomen kannalta riittävän kunniahimoinen yrittäjyyskulttuurin muutos? Voisiko muutos olla samalla sekä realistinen, inspiroiva että yritysuskua ja osaamispääomaa luova? Tämä kysymys on kriittinen nykyisessä toimintaympäristön murroksessa.

On selvää, että yrittäjyyskulttuurin laaja omaksuminen on yksi tärkeimmistä osatekijöistä, kun mietimme keinoja joiden avulla voimme vastata murroksen haasteisiin.

Yrittäjyyskulttuurista puhuttaessa on olennaista ymmärtää, että yrittäjyyskulttuuri ei liity yksipuolisesti yritysmaailmaan, vaan se sisältää

1. toiminnan yrittäjänä

2. yrittäjämäisen toiminnan missä tahansa organisaatiossa (=sisäinen yrittäjyys)

3. laajemmin yrittäjämäisen toimintatavan ja arvot missä tahansa elämäntilanteessa.

Lisäksi yrittäjyyskulttuuri liittyy yksilön kaikkiin elämänvaiheisiin aina varhaislapsuudesta aikuisikään saakka. Sen syntymiseen sekä kehittymiseen voi vaikuttaa yksilön kaikissa elämänvaiheissa. Yrittäjyyden voi nähdä laajemmin eettisenä pohjana elämälle siten, että on oikein olla ahkera, sitoutunut ja tekevä. Yrittäjyys on täten niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnankin muutoksen lähde. Yrittäjyyskulttuuri toimii vahvana moottorina muun muassa kasvulle, koska yrittäjyyskulttuuri pitää sisällään voimakkaan tahdon luoda työn avulla arvoa toisille ihmisille ja organisaatioille.

Vahva yrittäjyyskulttuuri lisää yksilön myönteistä elämänasennetta, paineensietokykyä, sosiaalisia taitoja monikulttuurisessa ympäristössä, ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä sietää riskejä ja epävarmuutta. Edellä mainituista kyvykkyyksistä on merkittävää hyötyä etenkin sellaisessa työssä, joka perustuu palvelu- ja tietointensiiviseen sekä verkottuneeseen ja projektimuotoiseen tekemiseen. Yhteiskunnassa

tarvitaan yrittäjyyskulttuurin ja yrityskasvun mukanaan tuomaa jatkuvaa uudistumista ja innovointikykyä.

On selvää, että kaikki kasvu syntyy yhteiskunnassa merkityksellisen työn seurauksena. Tämä työntekotapa vaatii omanlaistaan osaamista ja erityisesti asennetta. Tulee haluta ja osata kehittää aiempaa parempia tuotteita ja palveluita asiakas- ja käyttäjälähtöisesti. Kasvun tulee olla myös luonteeltaan kestävää.

Yhteiskunta on kasvua ja yrittäjyyskulttuuria ravitsevan toimintaympäristön mahdollistaja. Yrittäjyyskulttuuria tulisi edistää toimenpiteillä, jotka kohdistuisivat positiiviseen kulttuuri- ja asennemuutokseen eri elämänvaiheissa. Toimenpiteitä tulisi kohdistaa yrittäjyyskulttuurin ja -taitojen kehittämisen tehostamiseen koulutusjärjestelmän eri koulutusasteissa. Esimerkiksi opettajien valmiuksia opettaa yrittäjyyteen liittyviä kokonaisuuksia tulisi aktiivisesti kehittää. Myös yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä on syytä kehittää kaikilla koulutusasteilla.

Yrityskasvu: Mahdollisuuksia ja esteitä

Suomen kansantalouden keskeinen ongelma on, kuinka ja missä muodossa pohjoismainen hyvinvointiyhteiskunta on mahdollista säilyttää. Puhutaan julkisen sektorin ”kestävyyssajeesta”, jolloin ongelman ytimessä on nykyisen rahoituspohjan kestävämmäisyys. Yhtälö on periaatteessa yksinkertainen: enemmän tuloja ja vähemmän menoja. Asian todellinen ydin jää kuitenkin liian usein poliittisen debatin taustalle. Keskustellaan usein jakamisesta sen sijaan, että mietittäisiin mistä verotulojen pohjana oleva arvo muodostuu ja kuinka arvon muodostukseen voidaan vaikuttaa. Kasvuyrityksillä on yksityisen sektorin työn ja sen luoman arvon sekä tuottavuuden lisäämisessä aivan keskeinen rooli. Siksi lukuisat tutkimukset ja raportit nostavat yrityskasvun tukemisen sekä sen esteiden poistamisen elinvoimaisen kansantalouden kohtalonkysymykseksi.

Kasvua voidaan mahdollistaa monin eri tavoin. Kolikon toinen puoli ovat ne esteet, joita purkamalla kasvua mahdollistetaan. Painopisteenämme on nostaa esiin ne muutamat esteet, jotka on tunnistettu keskeisiksi haasteiksi kasvun aikaansäämisessä.

Mahdollistajat: Kasvuyritykset tuovat talouskasvua ja työllisyyttä

Suomi tarvitsee lisää kasvuyrityksiä, jotta talous kasvaisi ja työllisyys lisääntyisi. Tilastot osoittavat, että vain noin yksi prosentti suomalaisista yrityksistä työllistää 2/3 yksityisen sektorin työvoimasta. Samat yritykset tuottavat myös pääosan liikevaihdosta. Koko on siis kriittinen tekijä silloin, kun halutaan työllistää ihmisiä laajemmin tai halutaan laajentaa liiketoimintaa globaalisti kilpailukykyiseksi.

Yrittäjämäinen asenne

ei kuulu vain omistajille. Intohimoa, tavoitteellisuutta ja sitoutumista tarvitaan koko organisaation tasolla. Keskeinen kysymys on: millä eri toimijat saadaan motivoitua ja sitoutumaan kasvuun?

Asiakaslähtöiset innovaatiot ovat kasvun ja tuottavuuden mahdollistajia

Yrityksen liiketoiminnan on erottauduttava massasta. Paras tapa on ”tehdä oikeita asioita”, eli toimia tuote- ja palveluportfoliossa markkina- ja asiakaslähtöisesti. Teke-

misen osumistarkkuus paranee näin merkittävästi. Teknologia- ja insinöörikuuma edellä toimiminen ei ole enää nykypäivää.

Tuottavuutta on myös tietenkin "tehdä asiat oikein". Silloin parannetaan kokonaisprosessin eri elementtejä osana kokonaistavoitetta. Uudet verkottuneet toimintatavat, joissa haetaan paras osaaminen tai ratkaisut tarpeisiin oman tekemisen ulkopuolelta, ovat nykyisen monimutkaisen ja monialaisesti konvergoituvan liiketoiminnan ehdoton edellytys.

Kasvun esteet: Missä ovat kasvuhaluiset pk-yrityksemme?

Suomalaisen yrityssectän ongelmana pidetään nimenomaan pk-sektorin kasvuyritysten puutetta. Esimerkiksi kansainvälinen Global Entrepreneurship Monitor (GEM)-barometri osoittaa tyyli, että yrittämisen asenne tai toimintaympäristö ovat Suomessa surkeita. Suomi on 54 maan vertailussa sijalla 53. Kolme estettä nousee muiden ylitse: verotus, pääomamarkkinat ja omistaminen sekä liiketoimintaosaaminen. Uskomme että näillä on suurin systeeminen vaikutus siihen kuinka kasvua syntyy tai ei synny.

Verotus:

Suomessa pääomaverotus kohtelee omaan yritystoimintaan sijoittamista muita pääomatuloja heikommin. Näin tapahtuu, jos pääomatuloissa saavutetaan 90 000 euron osinkoraja. Tämä johtaa luonnollisesti verosuunnitteluun, joka siirtää pääomia pois yrityssectän tarpeista sellaisiin paremmin tuottaviin kohteisiin kuin korot tai vuokratulot. Pahimmillaan pääomat siirtyvät Suomen ulkopuolelle sellaisiin maihin, joissa pääomaverotus on sijoittajaystävällisempää.

Yritysverotustilanne ei ole pääomaverotusta helpompaa: "Vuonna 1995 (Suomen) yhteisöverokanta oli 12,5 prosenttiyksikköä EU15 maiden keskiarvon alapuolella. Vuonna 2000 ero oli vielä kuusi prosenttiyksikköä. Viime vuonna EU:n vanhojen jäsenmaiden keskiarvo jo alitti Suomen verokannan. Samalla uusien jäsenmaiden keskimääräinen yhteisöverokanta oli kahdeksan prosenttiyksikköä Suomen verokantaa matalampi" (Eurostat 2009).

Tätä kirjoitettaessa pohtii "Hetemäen työryhmä" neljää erilaista vaihtoehtoista mallia, joilla verotuksen ongelmia lähestytään. On aivan ilmeistä, että jos Hetemäen työryhmän ehdotukset epäonnistuvat, hakevat globaalissa ympäristössä toimivat pääomat - myös suomalaiset - toisen kotimaan. Vertailua täytyy lisäksi tehdä myös eri maiden yritys- ja pääomaverojen välillä, eikä keskittyä tekemään vertailuja pääoma- ja ansiotuloverojen välillä samassa maassa.

Verotus ei suinkaan ole ainoa päätöksentekokriteeri yrityksen kotipaikan valinnassa. Se on kuitenkin merkittävä asia siinä tapauksessa, että muut valintakriteerit - kohdemaan infrastruktuuri, ekosysteemi ja osaamis pohja - ovat vertailukelpoisia.

Pääomamarkkinat ja omistaminen:

Suomalaiset pääomamarkkinat ovat kokeneet kovia finanssikriisin aikana. Ulkomaista pääomaa on viimeisten parin vuoden aikana kadonnut merkittävästi Suomesta. Tämä vahvistaa suomalaisten yritysten kotimaisen omistamisen roolia, mutta pääomien väheneminen on yleisesti ottaen huolestuttava trendi.

Kotimaisia pääomia löytyy esimerkiksi pääomasijoittajilta hyvien varainkeruuvuosien 2007 - 2008 ansiosta. Vuosi 2009 oli kuitenkin suomalaisille pääomasijoittajille surkea (FVCA, 2009). Tällä hetkellä pääomat tuntuvat keskittyvän enemmän

myöhäisemmän vaiheen yrityksiin. Siten siemenvaiheen rahoitus on nyt hyvin haasteellista. Yrittäjäomistaja tarvitsisi siemenvaiheessa tuekseen bisnesenkeleitä, jotka edustavat ”osaavaa pääomaa”. Tämä on lähes välttämätöntä, jotta pääomasijoittajat saadaan kiinnostumaan yrityksestä tai pääomia voidaan lähteä hakemaan pörssiin listautumisella. Siemenvaiheen julkinen rahoituskaan ei ole tällä hetkellä riittävää.

Suomessa on myös arviolta noin 70 miljardin euron arvosta kansalaisten pankkitalletuksia, jotka voisivat olla myös yrityskasvun merkittävä rahoituspohja. Heijastuuko Suomen yleisesti kielteinen verokeskustelu ja omistamisen ilmapiiri myös siihen, ettei kansankapitalismi toimi toivotulla tavalla? Vai eikö Suomessa ole sopivaa ”isänmaallista” mutta riskiltään hallittua rahoitusinstrumenttia, jolla kansankapitalismi saataisiin toimimaan? Suomesta löytyy omia pääomia, mutta verotus ja asenneilmapiiri pitävät huolen siitä etteivät pääomat kohdennu kasvun rakentamiseen.

Tarve pääomamarkkinoiden toimivuuden parantamiseen on ilmeinen. Dow Jones Venture Sourcen mukaan suomalaiset yritykset saivat kerättyä vuonna 2009 pääomaa vain 44 miljoonaa euroa. Tämä on 83 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2008. Kyseessä on Suomen sijoitushistorian alhaisin summa. Pääsyyksi tähän kehitykseen arvioidaan yleisesti pääomaverotuksen huono tila Suomessa. Tämän vuoksi kotimaiset pääomat täytyisi saada mahdollisimman tehokkaasti käyttöön.

Kansankapitalismia edesauttavan rahaston perustaminen voisi edesauttaa osaltaan yrityskasvua. Olisi siis syytä kehittää malli, jonka avulla passiivisia pankkitalletuksia mobilisoidaan kasvun tarpeisiin. Mallia voidaan tukea kannustavalla verokohdellulla. Toimitaan siis samaan tapaan kuin mitä ympäristöstävällisten autojen tai lämmitysmuotojen kohdalla jo nyt tehdään.

Eri tutkimuksissa on painotettu henkilöstörahoitusten synnyttämistä. Yritysten omistamisen pohjaa olisi lisäksi syytä laajentaa taloudellisista panostuksista osamiseen Suomessakin. ”Hikipääoma (sweat equity)”, eli omalla työllä ja osaamisella ansaittu omistaminen, pitäisi ottaa tehokkaampaan käyttöön. Aktiivinen omistaminen on saatava laajemmin käyttöön myös työntekijäpuolella.

Liiketoimintaosaaminen korostuu teollisessa murroksessa

Nykyisen liiketoiminnan murros koskee erityisesti toimintaympäristön ja kilpailun globalisoitumista sekä uudentyypistä verkottunutta toimintatapaa. Verkottuminen on välttämätöntä, koska kompleksisuus vaatii enemmän sellaisia taitoja, joita ei löydy omasta piiristä tai joita ei ole järkeä hankkia itse. Muuttuneessa tilanteessa vaaditaan uusien osaajien löytämistä osaksi organisaatioiden osaamisvoimaa. Tämä merkitsee verkottumista erilaisten osaajien kanssa, mutta samalla myös omien vanhojen osaajien tietojen ja kompetenssien päivittämistä.

Jo kannuksensa hankkineet osaajat on saatava joko ”kummisetätoiminnan” (osaaminen) tai aktiivisen omistamisen kautta (osaava pääoma, kuten bisnesenkelelit) tukemaan kasvuyrityksiä. Yritysten ja kummisetien välille on synnyttävä hedelmällinen vuorovaikutus.

Apuna liiketoimintaosaamisen lisäämisessä voisi olla esimerkiksi uusi koulutusohjelma. Se voitaisiin toteuttaa jo olemassa olevien kanavien kautta Vigo-ohjelman tai Elinkeinoelämän keskusliiton toimesta.

Myös osaavan pääoman, kuten bisnesenkelien, verokohtelu tulisi ottaa mukaan seuraavaan hallitusohjelmaan. Elinkeinoelämän järjestöjen on kuitenkin ensin linjattava yhteiset kantansa valmiiksi ennen kuin asiaa voidaan viedä eteenpäin.

7. Työryhmäraportti: Johtaminen

Yhteiskunnan, yritysten ja julkisen sektorin uudistumisen haasteet ovat johtamisen haasteita. Hyvä johtaminen on avaintekijä työn tuottavuuden, kilpailukyvyn sekä hyvinvoinnin ja elinvoiman kannalta. Suomen uudistuminen on johtamisesta kiinni.



Ennustamaton ja yhä monimutkaisempi toimintaympäristö sekä uudet työn ja organisoitumisen muodot nostavat esiin uusia johtamisen painopisteitä. Ne haastavat samalla tiedostamaan muuttumattomia ja luovuttamattomia johtamisen periaatteita syvemmin. Nopeat ulkoiset muutokset edellyttävät joustavia verkostomaisia toimintamalleja. Ne korostavat yksilöllistä yrittäjyyttä sekä yhteisöllistä luovuutta ja johtajuutta. Tässä vuorovaikutusten maailmassa keskeisenä menestystekijänä ovat luottamukseen perustuvat suhteet.

Johtamisryhmän työssä tutkittiin monipuolisesti aikamme johtamisympäristön muutoksia ja niistä johtuvia haasteita sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tässä luvussa tarkastellaan näitä muutoksia ja haasteita sekä tarvittavia toimenpiteitä kolmen fokusalueen osalta: työssä innostuminen, public-private-people -partnershipin johtaminen sekä johtamisen tutkimus, kehitys ja koulutus. Kaikki eri fokusalueisiin liittyvät hankkeet esitellään luvussa kahdeksan.

Johtaminen on suuren muutoksen edessä

Johtamiseen liittyvät teoriat ja ajatusmallit ovat oman aikansa peilejä. Jokainen aika muodostaa omat ihanteensa hyvästä johtamisesta.

Nykyaikaisen liikkeenjohdon keskeiset teesit (erikoistuminen ja massatuotanto) luotiin 1900-luvun alun teolliseen maailmaan ja ne hakivat olemassa olon oikeutensa tuon ajanjakson luonnontieteellisestä maailmankuvasta. Elettiin insinööritieteiden kulta-aikaa, jossa todellisuus ymmärrettiin objektiiviseksi havaitsijan ulkopuoliseksi maailmaksi. Käyttämällä oikeita välineitä ja oikeaa ajattelua, voitiin tuoda sinällään joskus hyvinkin monimutkainen maailma mallintaa ja sitä voitiin myös hallita.

Johtaja oli tässä maailmassa suunnittelija ja rationaalinen päätöksentekijä, jonka tehtävänä oli tietää mitkä kausaliitteettien ketjut tuovat organisaatiolle sen tavoitteleman menestyksen. Reduktionistisen tieteen tapaan voitiin organisaatiot parhaiten ymmärtää niiden osittamisen kautta. Erilliset osat muodostivat mekanistisen ja systeemisen aktiviteettien kokonaisuuden, joka toimi johdon suunnitteleman tavalla. Huomio johtamisessa tuli tämän ajattelutavan mukaisesti kohdistaa niihin olemassa oleviin ja tarvittaviin syy-seuraussuhteisiin, jotka toteuttavat organisaation menestyksen parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhtä tärkeää oli motivoida mukana olevat ihmiset yhteisiin ja johdon luomiin tavoitteisiin sekä ottaa heidät mukaan prosessien säätelyyn ja vuorovaikutukseen. Organisaatioihanne jäljitteli konetta vaihdettavine osineen. Koneen toiminta perustui tehokkaisuuteen input-output -suhteisiin, joissa resurssit muuttuivat suoritteiksi, jotka taasen loivat asiakkaalle arvoa. Työtä tekevät yksilöt olivat tässä maailmassa yksi resurssi muiden resurssien joukossa. Tämä johtamisparadigma toimii edelleen varsin hyvin teollisessa tuotannossa, eli niissä puitteissa, joihin se alun alkaen luotiin.

Johtamisen toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut globalisaation ja teknologian kehityksen seurauksena viime vuosikymmenien aikana. Lisäarvon luominen tietotyössä ja verkottuneessa palvelutaloudessa tapahtuu hyvin erilaisin keinoin kuin teollisessa massatuotannossa. Kaikki ei kuitenkaan muutu 'yön yli'. Työssä näkyy sama kerroksellisuus kuin kaikessa kehityksessä. Käsityömaista ja maataloustyötä tehdään yhä tänään, vaikka käsityön ja maatalousyhteiskunnan aika onkin jäänyt taakse. Samalla tavalla toistava massatuotanto on yhä läsnä, vaikka olemmekin monien mielestä siirtymässä luovan tietotyön aikaan.

Haasteenamme onkin tämän kerroksellisuuden hallinta. Eli, miten johtaa rinnakkain - jopa saman organisaation sisällä - tehokasta massatuotantoa ja asiakkaiden / kansalaisten kanssa yhdessä tapahtuvaa palvelukehitystä. Tämän lisäksi suurena haasteenamme on palvelutaloudessa tarvittavan luovan tietotyön johtaminen. On selvää, ettemme voi menestyä jos yritämme johtaa 21-vuosisadan globaalia ja verkostoitunutta tietotyötä 20-vuosisadan massatuotannon työkaluilla.

Globalisaatio tuo johtamisympäristölle uudet haasteet

Globalisaatio ja teknologian kehitys muuttavat jatkossa syvällisellä tavalla yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden toimintamalleja. Organisaatiot muuttuvat asteittain hierarkioista verkostoiksi ja työntekijöiltä – niin johtajilta kuin alaisiltakin – edellytetään entistä yrittäjämäisempää asennetta ja toimintatapaa.

Hierarkiasta verkostoihin

Informaatio on organisaatioiden energiaa ja vuorovaikutus puolestaan arvon luonnin koneisto. Tarve perinteiselle asemalla korostavalle hierarkkiselle johtamiselle lähti aikanaan informaation käsittelyn ja vuorovaikutuksen tehottomuudesta ja kalleudesta. Keskitetty tiedon käsittely oli - ja on edelleen - monien organisaatioiden sisällä halvempaa ja helpompaa kuin organisaatioiden välillä. Sekä informaatioon että vuorovaikutukseen liittyvät transaktiokustannukset ovat kuitenkin tänään vain murto-osa siitä mitä ne olivat vielä muutama vuosikymmen sitten. Transaktiokustannusten dramaattisesta alenemisesta johtuen pystymme jatkossa toteuttamaan sellaisia yhteisiä hankkeita, jotka olisivat aikaisemmin olleet täysin mahdottomia. Yksi tulevaisuuden johtamishaaste voikin olla esimerkiksi kymmenen miljoonan ihmisen muodostaman yhteisen ideointityön samanaikainen toteuttaminen.

Sessio voi kestää muutamia tunteja, ja sen jälkeen nämä samat ihmiset osallistuvat ja kohdentavat huomionsa johonkin muuhun. Miten siis pystytään houkuttelemaan oikeat ihmiset mukaan ja saadaan heidän työstään paras ulos?

Kun puhumme johtajasta vaikuttamassa alaisiinsa, meidän tulisi nähdä, että me sekä mahdollistamme että rajoitamme toisiamme kaikissa suhteissamme koko ajan. Johtaminen on yhtä paljon yhteisöllinen asia kuin yksilön toimintaan, ominaisuuksiin ja asemaan liittyvä asia. Se ilmenee verkostojen suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Yrityksen arvoa luovassa verkostossa tapahtuu aina paljon enemmän vaikuttamista, johtamista ja myös harhaan johtamista, kuin mihin esimies voi tai ehtii osallistua.

Johtajuus ei toteudu ainoastaan aseman kautta. Alainen tekee johtajan siinä missä johtaja tekee alaisen. Vuorovaikutteisessa tietotyössä esimies ei siis voi enää olla esimies ilman, että alainen haluaa olla alainen. Verkostossa vaikuttamiseen liittyvä kielenkäyttömme on kuitenkin liian kapea ja stereotyyppinen. Kuvittelemme, että siinä on vain kahdenlaisia toimijoita: esimiehiä ja alaisia. Meiltä puuttuu vielä sanoja, jotka paremmin selittäisivät verkoston toimintaa ja siinä tapahtuvaa vaikuttamista sekä johtamista ohi esimies-alaisuuteen.

Kun ymmärrämme, että organisaatiot muodostuvat toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutuksesta ja verkostosta, kääntyy huomio vuorovaikutuksen laatuun. Johtamisessa korostuu tänään yhä enemmän luovuuden ihanne. Vuorovaikutuksessa se tarkoittaa, että ihmiset hakeutuvat kohti niitä ihmisiä ja yhteisöjä, jotka pystyvät ennen muita luomaan merkityksiä syntyville, vielä epäselville, nouseville sekä uusille teemoille. Johtaja on silloin se henkilö, joka pystyy artikuloimaan sen asian, jolla ei ole vielä edes hahmoa muiden mielessä. Käytettäessä sanaa johtaja tarkoitetaan sekä henkilön mahdollisuutta vaikuttaa asemavallasta käsin että henkilön mahdollisuutta hajautettuun ja välittömään vaikuttamiseen. Johtaja on luovassa työssä puolestaan sellainen henkilö, joka pystyy kestämaan epävarmuutta kauemmin kuin muut.

Luovan työn lopputulemaa ei voi koskaan täysin ennustaa. Luovuus pitää aina sisällään epävarmuutta ja siten riskin ottoa. Riskin otto henkilötasolla edellyttää



uskallusta. Pelon kulttuurin vallassa ei riskiä uskalleta ottaa. Johtajan tehtävänä onkin luoda luottamusta. Sen avulla on mahdollista ottaa hallittuja riskejä epävarmoissa oloissa.

Johtaminen syventää, laajentaa ja rikastaa vuorovaikutusta. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun organisaatio pyrkii parantamaan tuottavuuttaan. Hyvä johtajuus on tärkeää myös sellaisessa tilanteessa, jossa vanhentuneet ja liian kauan jatkuneet toimintamallit ovat kriisiytyneet. Kriisiytyneen tilanteen tarkastelussa huomataan usein, että vuorovaikutus on joko loppunut, sitä ei ole koskaan ollutkaan, tai se on kapeaa ja samoja asioita neuroottisesti toistavaa sekä samaa kehää kiertävää. Dominoiva osallistuja myös vaikeuttaa keskustelun ja jumiuttaa siten organisaation paikalleen. Johtajan tärkeä tehtävä on saada paikalleen juuttunut tilanne liikkeelle. Hänen on tuotava vuorovaikutukseen uusia elementtejä tai uusia näkökulmia.

Työntekijästä yrittäjäksi

Verkostomaisuuden lisäksi tietotyöhön liittyy myös toinen keskeinen vaatimus: vastuu omasta osaamisesta. Suuri osa työn vaatimista taidoista ja tiedoista on käytettävissä silloin, kun tietotyöntekijä sijoittaa niiden hankkimiseen omaa aikaansa ja resurssiaan. Työntekijän kannalta tästä seuraa se, että hän ottaa yrittäjämäisen riskin yrityksen suhteen. Hän toimii hyvin samojen periaatteiden mukaisesti kuin miten rahaa sijoittava omistajakin toimii. Jos työntekijä ei jostain syystä voi jatkaa työskentelyään siinä yrityksessä, jossa toimimiseen hän on osaamistaan kehittänyt, on hyvin todennäköistä, että tähän yritykseen erikoistuneella osaamisella on pienempi arvo jossain muualla. Osaaminen menettää siis arvoaan, eli riski toteutuu. Elinikäiset työsuhteet ovat yhä harvinaisempia ja lyhyehköt työsuhteet ovat jo lähes normi. Siksi ihmisiltä odotetaan uudenlaista ja aktiivista vastuunottamista omasta osaamisestaan, markkina-arvostaan ja sen jatkuvasta kehittymisestä. Jokainen vastaa itse henkisen pääomansa kasvusta ja uudistumisesta.

Yritystä tulisikin tarkastella osaamisen jakelukanavana, jonka kautta pitäisi toteutua kaksi keskeistä ehtoa: Työssä tapahtuvan sekä formaalin- että epäformaalisen oppimisen tulisi olla nopeampaa kuin joissain muissa työpaikoissa, eli sijoituksen pitäisi tuottaa paremmin kuin muualla. Toiseksi on muistettava, että työntekijä ei voi koskaan toimia yksin. On tärkeää löytää sellainen yhteisö, joka antaa yksilölle erilaisuuden, yhdessä ajattelun ja ennen kaikkea osaamisen täydentävyyden kautta

mahdollisuuksia olla juuri tämän yhteisön jäsenen. Näin hän voi olla enemmän kuin ollessaan jonkin muun yhteisön jäsen.

Yrittäjämäinen toiminta on henkilökohtaisella tasolla ennen kaikkea vastuun ottamista. Yrittäjyys kytkeytyy aina omaan elämäntilanteeseen ja henkilökohtaiseen motivaatioon. Ketään ei innosta tehdä sellaisia asioita, joissa ei omasta mielestä ole järkeä. Tai sellaista, joka tulee ulkopuolelta saneltuna, jonkun jalkauttamana tai maastouttamana vaateena. Kukaan ei halua olla jalkautuksen kohde. Yrittäjät tekevät vain omalta kannaltaan mielekkäitä asioita. Sisäisen yrittäjyyden, kuten kaiken yrittäjyyden lähtökohtana tulee olla henkilön omat toiveet, innostus ja pitkäjänteinen kiinnostus.

Yhtenä tietotyölle ominaisena piirteenä onkin työn ja harrastamisen rajan hämärtyminen. Työtä tehdään harrastamisella ominaisella uteliaisuudella ja innolla. Sisäsyntyinen motivaatio ja halua oppia muiden kanssa tulevat harrastamisen myötä osaksi työn tekemistä. Harrastajamaisuus tarkoittaa myönteisessä mielessä kykyä oppia asioita nopeammin.

Johtamisen uudet painopisteet: asiantuntijuus ja johtamisjärjestelmät

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito sekä aktiivisen toiminnan mahdollistaminen ovat aina olleet tärkeitä johtamisen kulmakiviä. Nämä ominaisuudet ovat aina löytyneet menestyneiden organisaatioiden taustalta. Näin on ollut myös teollisuuden aikakaudella. Voidaan kuitenkin sanoa, että teollisuuden aikakaudella muut johtamisparametrit (kuten asiantuntijuus ja johtamisjärjestelmäosaaminen) ohittivat ne ylennyksen kriteereinä ja johtamiskoulutuksen sisältöinä. Verkostomaisen toimintamallin ja yrittäjähenkisten työntekijöiden johtaminen vaativat kuitenkin nimenomaan näiden ominaisuuksien korostamista ja kehittämistä. Tästä syystä ne on nostettava johdon valintakriteerien ja johtamiskoulutuksen ykkösprioriteeteiksi.

Kontrollista luottamukseen

Toistavassa tehdastyössä vuorovaikutusta tarvittiin työohjeiden antamista varten, toteutuksen kontrollointiin, raportointiin ja poikkeustilanteiden hoitamista varten. Palveluyhteiskunnassa sekä luovan tietotyön maailmassa ovat aito vuorovaikutus ja dialogi työn tärkeimpiä osia. Asiantuntemus ja työn arvon kasvu syntyvät ja kasvavat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus edellyttää luottamusta, mutta vuorovaikutus myös luo luottamusta. Tietotyö on jatkuvaa, kollektiivista sekä yhteistä tekemisen ja tietämisen kehittämistä luottamuksen hengessä. Yrityksen tavoitteena on olla nopeasti reagoiva ja ketterä organisaatio, joka uskoo omiin mahdollisuuksiinsa selvitä yhdessä. Vastakohtana ovat vanhentuneet toimintatavat, pysähtynyt, pelokas ajattelu ja vääriksi osoitettavissa olevat työhön liittyvät olettamukset

Vapaaehtoisuus on keskeinen tietotyön ominaisuus. Yrittäjämäisesti toimivalla tietotyöntekijällä on monesti useita vaihtoehtoja työllistää itsensä. Jos nykyinen työpaikka ei häntä miellytä tai se lakkaa miellyttämästä, on paikan vaihtaminen usein hyvinkin helppoa. Työyhteisön sosiaalisen pääoman määrä määrittää viime kädessä yhteisöön liittymisen houkuttelevuuden ja siinä pysymisen.

Sosiaalinen pääoma onkin tärkein tietoperustaista organisaatiota yhdessä pitävä liima. Samalla perinteinen hierarkiaan ja koordinaation perustuva organisaa-

tiomalli menettää otettaan kompleksisuuden kasvun sekä markkinoiden muutosnopeuden myötä.

Sosiaalinen pääoma syntyy emergentisti ja hajautetusti hyvän johtamisen kautta. Se korvaa osittain – tai ainakin täydentää – hierarkian huipulta tulevia ja usein varsin byrokraattisia ja jäykistäviä sääntöjä. Sosiaalinen pääoma luokin parhaimmillaan itse syntyvää järjestystä kontrollin sijaan. Parhaat organisaatiot ovat aina toimineet näin. Niiden johto on luottanut organisaatioon ja sen ihmisiin. Vastaavasti työntekijät ovat luottaneet toisiinsa ja johtoon.

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on kuitenkin vaikeaa eikä sitä voi toteuttaa yksipuolisesti. Luottamus on aina yhteistä omaisuutta. Sen ”omistus” jakaantuu tasan kaikille verkostossa mukana oleville. Kaikilla on yhtä suuri osuus siitä ja kaikilla on myös velvollisuus rakentaa sitä.

Luottamuksen merkitys korostuu myös luovuutta vaativissa töissä. Luovuus lähtee moniäänisyydestä. Luovuus ei synny yhdestä mielipiteestä, yhdestä käsityksestä tai yhdestä totuudesta. Moniäänisyys saattaa näkyä ristiriitaisina pyrkimyksinä, joita ei tavallisesti oteta esille ristiriitojen pelossa. Johtamisen tavoitteena tulee kuitenkin olla paradoksien ja samaan aikaan vaikuttavien ristiriitaisten pyrkimysten elossa pitäminen sekä rakentava dialogi.

Systemaattinen ja tekemistä työstävä dialogi on joustavuutta ja oppimista korostavassa maailmassa työn tärkeimpiä osia. Asiantuntemus ja työn arvon kasvu syntyvät ja kasvavat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tietotyö on jatkuvaa, kollektiivista, yhteistä tekemisen ja tietämisen kehittämistä. Tavoitteena on olla nopeasti reagoiva ja ketterä organisaatio.

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää myös panostusta. Se voi kasvaa tai se voi hävitä samalla tavoin kuin finanssi- tai inhimillinen pääoma. Johtajan tehtävänä on kasvattaa yrityksen finanssimittareilla mitattavaa varallisuutta ja osaamisen kasvuna mitattavaa inhimillistä pääomaa. Ennen kaikkea hänen on kuitenkin kasvatettava luottamusta, jota yritystä kohtaa tunnetaan sekä luottamusta, jota yrityksen jäsenet tuntevat toisiaan kohtaan.

Tietämisestä yhteiseen tekemiseen ja mahdollistamiseen

Tiedämme osittain mitä tapahtuu seuraavaksi. Tämän päivän turbulentissa toimintaympäristössä toimintaamme luonnehtii kuitenkin kasvavassa määrin epävarmuus, jota ei voida poistaa. Sen kanssa on vain opittava elämään ja on kyettävä mahdollistamaan tehokas toiminta. Vaikka emme voi etukäteen tietää mitä tulee tapahtumaan, voimme varmuudella tietää miten toimimme epävarmuuden maailmassa. Onnistunut toiminta edellyttää aktiivista läsnäoloa, ihmisten mukaanottoa ja vastavuoroisuutta.

Turbulentti ympäristö ei myöskään poista suunnittelun ja strategisen ajattelun tarvetta, vaan päinvastoin. Paradoksaalisesti voidaan sanoa, että mitä paremmin suunnittelemme asioita, sitä paremmin voimme tarvittaessa toimia ketterästi muuttuneissa tilanteissa. Mitä paremmin osaamme ja tiedämme asiat, sitä paremmin voimme improvisoida. Suunnittelu on siis ehdottoman tärkeää. Joustavuutta vähentävät suunnitelmat eivät sitä kuitenkaan ole.

Ketterä toiminta edellyttää johtajalta paljon ajantasaisempaa läsnäoloa ja itsensä peliin heittämistä kuin aikaisemmin. Joustavuus ja agiiliteetti, eli ketteryys ovatkin seurausta läsnäolosta. Yritysmaailma vertautuu metaforan tasolla tänään lähemmäksi improvisaatioteatteria kuin liukuhihnaa.

Johtajan tulee mahdollistaa aktiivinen ja intensiivinen osallisuus. Koska arvon luonti on aina yhdessä tekemistä, tulisi pyrkimyksenä olla tehdä asioista yhteisiä. Luova ja vuorovaikutuksessa tehtävä työ on aina olemassa olevia rajoja ylittävää. Pyrkimyksenä tulee olla ottaa kaikki mukaan ja kutsua ihmisiä dialogiin. Tämä liittyy sekä organisaation sisäisiin rajoihin että yrityksen ja sen asiakkaiden väliseen suhteeseen. Yritysten todellisuus ja siten myös menestyksellisyys syntyvät ihmisten arkisessa ja paikallisessa toiminnassa muiden ihmisten kanssa. Osallisuudesta nousee myös merkityksellisyys, uudistuminen ja laadullinen kasvu.

Valitut fokusalueet ja toimenpiteiden tarve

Elinvoimainen Suomi tarvitsee tuekseen elinvoimaista johtamista, joka nojaa luotamukseen ja perustuu mahdollistamiseen. Työssä innostuminen on kestävin keinomme kohti parempaa tuottavuutta ja pidempiä työuria. Tämän tavoitteen saavuttamisessa johtaminen on oleellisen tärkeässä asemassa.

Julkisen sektorin kriisiytyminen asettaa uusia vaatimuksia julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyölle. Kriisin ratkaiseminen edellyttää hyvää public-private-people-partnershipin johtamista. Johtamisen jatkuva kehittyminen yhä nopeammin muuttuvassa ympäristössä edellyttää myös lisäpanostuksia johtamisen tutkimukseen, kehittämiseen ja koulutukseen.

Tässä kappaleessa kuvataan kehitysohjelmassa valittuja fokusalueita ja niissä tunnistettuja konkreettisia tarpeita toimenpiteiksi. Kehitysohjelmassa esiin tulleet konkreettiset jo meneillään olevat hankkeet esitellään tarkemmin raportin luvussa kahdeksan.

Työelämän haittakustannus 25 Mrd €/v



Arvio: Guy Ahonen, HS 6.4.2009

Pommin purkamiseen tarvitaan uutta johtamista

Työssä innostuminen lisää tuottavuutta

Suomessa menetetään joka vuosi noin 21 miljardia euroa siksi, että sankat joukot poistuvat työelämästä ennen virallista eläkeikää. Sairauspoissaolot ja työtapatuimat nostavat vuosittaisen kokonaishaittakustannuksen 25 miljardiin euroon. (Guy Ahonen, HS 6.4.2009)

Johtamisella ja työelämän laadulla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen, innostumiseen ja työn tuottavuuteen. Tutkimusten mukaan esimiehen toiminta on erittäin ratkaisevaa esimerkiksi ikääntyvien työmotivaation kannalta (Ilmarinen 1999) tai työpaineista selviytymisessä (Järnefelt & Lehto 2002). Samaan aikaan Tilastokeskuksen kysely (2008) osoittaa, että esimiehen johtamistapaan hyvin tyytyväisiä on ollut vain noin 20 prosenttia vastaajista.

Edellä mainitut luvut osoittavat, että panostamalla johtamiseen on mahdollista parantaa työssä jaksamista ja motivaatiota ja sitä kautta parantaa tuottavuutta ja alentaa haittakustannuksia. Suomen kannalta kyse on erittäin merkittävästä asiasta, jonka ratkaiseminen on elinvoimamme ja menestyksemme kannalta kriittisen tärkeää.

Tilastokeskuksen kysely osoittaa, että noin 40 prosenttia palkansaajista toimii ainakin osittain esimiestehtävissä. Useat esimiehistä ovat edenneet asemaansa asiantuntijaroolista tai suoraan valmistuttuaan, ilman tehtävän edellyttämää koulutusta tai osaamista. Johtamisen oletetaan olevan sisäsyntyistä, vaikka todellisuudessa tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää monipuolisia taitoja. Selkeä osoitus tästä epäsuhdasta on se tosiasia, että yhä harvempi haluaa esimieheksi.

TYÖSSÄ INNOSTUMISEN MAHDOLLISTAVA JOHTAMINEN (KILVENSALMI 2010)

Johtajuudella on suuri merkitys. Psykologisesti läsnä oleva johtaja, joka on itse sitoutunut työnsä perustehtävään, on yhteisössä keskeinen voimavara ja tärkeä samaistumisen kohde. Johtajan tehtävänä on luoda ja ylläpitää työn tekemistä tukevia rakenteita sekä pitää perustehtävä elävänä ihmisten mielissä.

Toimivassa työyhteisössä osataan työskennellä ennakoivasti ja työtä arvioiden, kehittäen ja kokemuksesta oppien. Toimiva yhteisö ei ole ongelmaton, mutta siellä "nostetaan kissa pöydälle" ja tartutaan haasteisiin. Hyvässä työyhteisössä on paljon kypsää huumoria, avointa dialogia, empatiaa ja rehtiä työtoveruutta.

Hyvä työyhteisö ei ainoastaan tue jäsentensä hyvinvointia vaan myös tuottaa sitä – tällaisiakin yhteisöjä on. Hyvin organisoidussa työssä on mahdollista kasvaa ihmisenä. Siinä on sellaista imua, ettei eläkkeelle malta lähteä. Me ihmiset olemme työelämän luoneet, ja me voimme sen myös muuttaa.

Työssä innostuminen edellyttää toimivaa johtamista. Hyvät alais- ja yhteisötaidot ovat kuitenkin (lähes) yhtä tärkeitä kuin esimiestaidot. Tämän päivän työelämässä tulee jättää taakse perinteinen palkkatyöläisen identiteetti - eli vastuun jättäminen esimiehelle. Yrittäjämäinen toiminta henkilökohtaisella tasolla on ennen kaikkea vastuun ottamista. Sisäisen yrittäjyyden, kuten kaiken yrittäjyyden lähtökohdina, tulee olla omat toiveet, innostus ja pitkäjänteinen kiinnostus.

Johtamiseen ja työssä innostumiseen on jo panostettu:

Johtamisen ja työhyvinvoinnin sektorilla on lukuisia yksittäisiä toimijoita. Esimerkinä voidaan mainita mm. Työterveyslaitos, joka etsii ratkaisuja työterveyden ja hyvin-

voinnin parantamiseksi. Työterveyslaitoksella on ratkaisumalleja, jotka edesauttavat työssä innostumista johtamisen keinoin. Esimerkkeinä tällaisista ratkaisuista mainittakoon POTENTIAALI-malli ja TEDI-malli. Potentiaali-malli on esitelty tarkemmin luvussa kahdeksan.

Tekesin hallinnoima TYKE-rahoitus kannustaa suomalaisia työpaikkoja kehittämään työelämäinnovaatioita parantamalla samanaikaisesti sekä tuottavuutta että työelämän laatua. Rahoitus on jatkoa TYKES-ohjelmalle, jonka puitteissa on kehitetty useita työkaluja ja menetelmiä. Kuntien eläkevakuutus tuottaa hyvinvointiin liittyviä julkaisuja, joiden tarkoitus on tukea kunta-alan esimiehiä ja henkilöstön kehittäjiä työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla.

Toimijoita, työkaluja ja menetelmiä on olemassa runsaasti. Todellinen haaste onkin tiedon ja ratkaisujen koordinoitu levittäminen, yhteensovittaminen ja käyttöönotto. Tähän haasteeseen esitetään ratkaisuehdotus: laajan muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan yhteistä sitoutumista ja osallistumista. Muutos lähtee yksilöistä, kaikkien sissäisen yrittäjyyden esille saamisesta.

Suomen elinvoiman lähteet -ohjelma esittää muutokseen tähtäväää kampanjaa alla olevan kuvan mukaisesti. Hanke esitellään tarkemmin luvussa kahdeksan. hankkeet -osiossa.

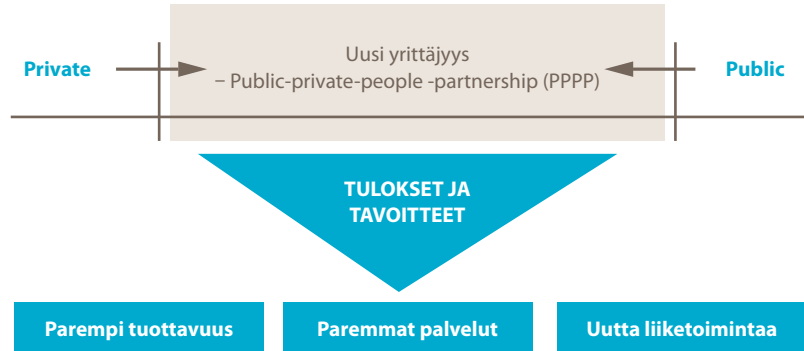
Johtaminen kuntoon! – muutoksen tie



Kehitysohjelman työpajassa ideoitiin johtajuuden kuntoon laittamisen tiekarttaa.

Yhdessä paremmin – Public-private-people -partnership

Kysymys on siis uudesta, vielä ”harmaasta” alueesta yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toiminnan välimaastossa. Ensi vaiheessa kysymys on toiminnasta, jossa julkisella vallalla on järjestämisvastuu ja myöhemmin mahdollisesti myös uudesta syntyvästä liiketoiminnasta, joka on kunnan järjestämisvastuun ulkopuolella.



Public-private-people -partnership vaatii uudenlaista johtamisaamista.

Public-private-people -partnership tarvitsee parempaa johtamista

Kuntien vastuulla oleva palveluiden järjestäminen on entistä vaativampaa. Väestön ikärakenne muuttuu, työvoiman saatavuus vaikeutuu ja kuntalaisten palvelutarpeet kasvavat. Samaan aikaan kuntatalouden tila on haasteellinen ja kuntien menot kasvavat. Palvelujen laadun ja saatavuuden turvaaminen edellyttää kunta- ja palvelurakenteiden vahvistamista sekä palvelujen tuotantotapojen ja organisoinnin uudistamista. Jo nykyisin on meneillään useita hankkeita ja uudistuksia, jotka tähtäävät palveluiden turvaamiseen. Esimerkkeinä näistä uudistuksista mainittakoon Valtiovarainministeriön osana Paras-uudistusta asettama Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hanke, Tekesin ohjelma Innovaatiot terveys- ja sosiaalipalvelujärjestelmässä sekä Sitran Julkishallinnon johtamisohjelma.

Uusien palvelujen järjestämis- ja tuottamistapojen kehittäminen edellyttää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta sekä tilaaja-tuottajamallien käyttöönottoa. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa parempia palveluita ja parantaa tuottavuutta. Tavoitteiden saavuttaminen asettaa uusia vaatimuksia osaamiselle ja johtamiselle.

Public-private-people -partnershipin johtamisessa korostuvat johtamisen uudet painopistealueet. Verkostojen johtamisessa luottamuksen merkitys korostuu. Avoimessa ja luottamuksellisessa kumppanuudessa informaatio jaetaan open books -periaatteella, jolloin hyödyt jaetaan osapuolten kesken. Kuntien rooli muuttuu orkestroijaksi. Osto-osaaminen määrittelee kunnan menestyksen. Innovatiiviset, tarvelähtöiset hankinnat mahdollistavat palveluiden kehittymisen loppuasiakasta paremmin palveleviksi ja kustannusten suotuisan kehittymisen.

Olemme siirtymässä teollisesta tuotannosta palvelujen aikaan. Public-private-people -partnershiipien tuloksena on mahdollista synnyttää uutta liiketoimintaa. Teollisen ytimen ympärille tarvitaan tehokas palvelujen kerros. Tarvitsemme myös uusia palveluja. Uusien palvelukonseptien lupaavimpia osa-alueita ovat tilat perinteisen yritysmaailman ja perinteisen julkishallinnon välissä, esimerkiksi hyvinvointipalveluiden alueella. Tätä uutta palveluyrittäjyyttä ja sen toimintamalleja ei vielä tunneta kovin hyvin. Suomi voisikin olla edelläkävijänä luomassa uusia malleja tälle palvelujen maailmalle.

Työryhmässä esitetään, että osana Sitran Julkishallinnon johtamisohjelmaa toteutetaan kokeilu, jossa kehitetään palvelujen järjestämis- ja tuottamistapoja sekä palveluiden johtamista. Kokeiluun valitaan kahdesta neljään kuntaa, joissa asiantuntijoiden avulla pyritään laajentamaan julkisen ja yksityisen sektorin, ja mahdollisesti myös kolmannen sektorin yhteistyötä. Kokeilussa painotetaan erityisesti alla olevassa kuvassa esiin tuotuja osa-alueita. Ehdotus hankkeesta on esitelty tarkemmin luvussa kahdeksan.

Haetaan vapaaehtoisia kuntia osallistumaan laajaan PPPP-kokeiluun

KÄRKIHANKEIDEA
 Etsitään innostuneet, vapaaehtoiset 2-4 kuntaa osallistumaan laajaan PPPP-hankkeeseen, jossa tavoitellaan selkeitä tuottavuus- ja palveluparannuksia sekä vahvistetaan julkisen ja yksityisen sektorin (mahdollisesti myös kolmannen sektorin) yhteistyötä. Hankkeen toteuttamisessa panostetaan erityisesti seuraaviin osa-alueisiin:

Kuntien valinta	Palvelustrategian tekeminen	Hankintastrategian luominen	Uusien hankkeiden kumppanuus/kilpailutus	Toteutus	Tulosten laaja hyödyntäminen
-----------------	-----------------------------	-----------------------------	--	----------	------------------------------

PPPP-johtamista voitaisiin kehittää kokeiluhankkeella.

Johtamisen tutkimus, kehitys ja koulutus (T&K&K) olisi aloitettava nykyistä varhemmin

Globaalissa kilpailussa pärjääminen vaatii maksimaalista suoritusta päivittäin. Tämä edellyttää inspiroitunutta, motivoitunutta ja oma-aloitteista henkilöstöä. Työpaikan tulee sopia yksilön arvomaailmaan ja mahdollistaa itsensä toteuttaminen. Johtamisessa on entistä enemmän kyettävä vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä asettaa suuria vaatimuksia johtamisen kehittämislle.

Suomalaisessa työelämässä käytetään vuosittain noin 150 milj. euroa johtamisen kehittämiseen. Tämä panostus on pieni verrattuna työelämän haastakustannuksiin, joiden muodostumisessa huonolla johtamisella ja sitä kautta alhaisemmalla työssä innostumisella on merkittävä vaikutus. Monet suomalaisen yhteiskunnan vahvuuksista luovat hyvän pohjan johtamisen kehittämislle tämän päivän kontekstissa. Näitä vahvuuksia ovat tasa-arvo, luottamus, yhdessä tekeminen sekä tasokas ja hyvät valmiudet luova peruskoulutus.

Johtamisen kehittämiseen panostaminen tulisikin aloittaa jo varhain vuorovai-
kutustaitojen kehittämisellä. Lisäksi nuorille työntekijöille tulisi antaa - ja heidän
tulisi ottaa vastaan - vastuullisia tehtäviä jo varhaisessa vaiheessa. Nuorten työntekijöiden tulisi myös tiedostaa, että työskentely erityisesti 25-35 -vuotiaina sellaisten esimiesten alaisuudessa, joilta olisi mahdollista oppia johtamistaitoja, on olennainen osa omien johtamistaitojen kehittämisessä/kehittymisessä.

Oppimisen tapa muuttuu siten, että yliopistosta tulee kumppani koko 'työ-
uralle'. Toisaalta opiskelijoiden mahdollisuus mennä pitkille kursseille työn ohella vähenee. Tämä asettaa johtamis- ja täydennyskoulutuksille uuden haasteen. Koulutuksilta vaaditaan hyvää käytettävyyttä. Tarvitaan modulaarisempaa, lyhytaikaisempaa, räätälöidymppää ja edullisempaa koulutusta. Oppimistapana on aito vuorovaikutus ja itsensä 'likoon' laittaminen luennoilla istumisen sijaan. 'Oppiaineina' koulutuksessa pitäisi olla sekä johtajan peruskyvykkyyksiä että taitoaineita liittyen nykypäivän ja tulevaisuuden toimintaympäristössä toimimiseen. Peruskyvykkyyksiin johtajana kuuluu erityisesti kuuntelu, reflektointi, toisten ihmisten kyvykkyyden tukeminen, rehellisyys ja suoraselkäisyys sekä jatkuva kehittyminen ihmisenä. Taitoaineisiin puolestaan kuuluvat esimerkiksi verkoston ja ekosysteemin johtaminen, strateginen ketteryys ja uusiutuminen, riskinotto ja -sieto sekä uuden luominen yhdessä asiakkaiden kanssa (co-creation).

Johtamisen tutkimuksessa avainasemassa on hajanaisten resurssien verkottaminen huipputiimeihin, jotta kriittinen massa voidaan saavuttaa. Nykyiset hajanaiset johtamisen tutkimisen ja kehittämisen resurssit tulisi verkottaa 5-10 hengen huipputiimeihin. Tällainen tiimikoko loisi kriittisen massan tutkimuskapasiteettia ja mahdollistaisi tiimin verkottumisen riittävän laajasti kansainvälisiin huippuverkostoihin.

Hyvänä esimerkkinä uudesta tavasta kehittää johtajuutta on Aalto-yliopiston Executive Educationin Leadership Lab. Sen tavoitteena on yritysten ja organisaatioiden strategisen päätöksenteon parantaminen ja johtamisen innovaatioiden kehittäminen. Leadership Lab yhdistää tieteellisen tutkimuksen, kokeilevan soveltamisen ja pedagogiset innovaatiot. Digitaalinen johtamisen laboratorio muodostaa innostavan ympäristön visioinnille, tiedon luonnille, kokeiluille ja niiden arvioinnille sekä tulosten jakamiselle. Tavoitteena on tuoda poikkitieteelliset tutkijat ja yritykset yhteen ja kehittää johtamista ja päätöksentekoa

Johtamisen innovaatioiden nopea käytäntöön vienti ja kokeilujen tulosten jakaminen asiakkaille muodostavat tulevaisuudessa kasvavan osan Aalto University Executive Educationin toiminnasta.

Leadership Lab -konsepti esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

OSA III: Elinvoimainen Suomi

8.

Ohjelman teemoihin liittyvät hankkeet ja ideat

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman aikana työskentelyssä nousivat voimakkaasti esiin jo meneillään olevat sellaiset hyvät hankkeet, joissa työpajalaiset näkivät sitä henkeä ja elinvoimaa, jota tulevaisuuden Suomi tarvitsee. Työpajaproessin aikana hankkeita etsittiin ohjelman teema-alueilta, työpajalaiset tapasivat aiheiden asiantuntijoita ja hankkeet esiteltiin kaikille osallistujille kolmannessa vaikuttajafoorumissa.

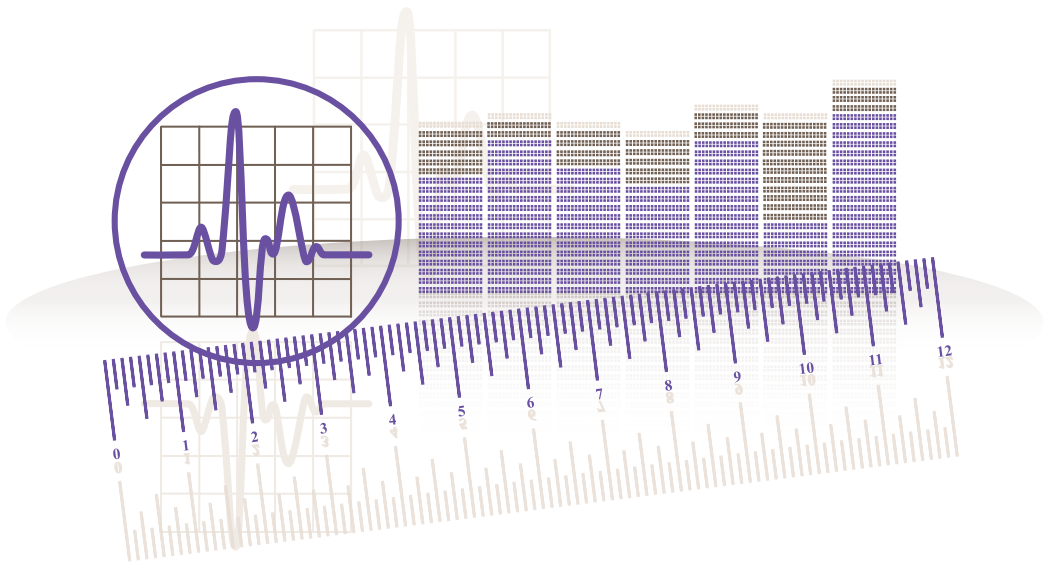
Seuraavassa esitellään nämä hankkeet siten, että ensin käsitellään kaikille teemoille yhteiset elinvoimahankkeet, sen jälkeen hyvinvoinnin, yrittäjyyden ja johtamisen teema-aluekohtaiset hankkeet. Esittelemme myös vaikuttajafoorumissa nousseita ideoita ja ajatuksia sellaisiksi hankkeiksi, joita olisi tarve ja mahdollisuus toteuttaa tulevaisuudessa.

Yhteiset elinvoimahankkeet

Kaikkia teemoja yhdistäviä elinvoimahankkeita tunnistettiin kolme. Ensimmäisenä mittaamisen uudistaminen: suurin osa päätöksenteon tukena käytettävistä mittareista ja indikaattoreista edustaa teollisen ajan rakenteita. Jotta voimme pohjata päätöksenteon tulevaisuudessa ihmis- ja ratkaisukeskeisen palvelutalouden logiikkaan, on meidän uudistettava mittaamistamme. Toisena esittelemme paikallisen elinvoimahankkeen: uskomme, että taloudellisia ja sosiaalisia intressejä yhdistävä elinvoima-ajattelu toimii hyvin myös paikallisella tasolla, ja tästä esimerkkinä kerromme Hämeenlinnan elinvoimahankkeesta. Kolmantena vähähiilinen Suomi: ilmastoon liittyvät haasteet ja mahdollisuudet ovat yksi voimakkaimmin Suomen elinvoimaan vaikuttavia tekijöitä tulevaisuudessa. Tavoitteenamme on oltava vähähiilinen Suomi

Sitä saat mitä mittaat

Joidenkin elinvoiman mahdollistajien, kuten vuorovaikutuksen ja onnellisuuden, mittaamiseen ei ole vakiintuneita tapoja. Suomessa ja maailmalla on kuitenkin



meneillään paljon kehitystyötä, joka tähtää näiden perinteisesti ”pehmeinä” pidettyjen asioiden parempaan ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Suomessa tulisi suhtautua ennakkoluulottomasti tähän kehitystyöhön ja ottaa rohkeasti kokeiluun uusia mittareita. Lisäksi perinteistenkin indikaattoreiden selitysvoima on rajallinen vaikeasti ennustettavassa murroskohdassa. Ehdotamme siksi, että mittareiden käyttöä laajennettaisiin päätöksenteon tukemisessa yli totuttujen maa- ja siilorajojen. On syytä pohtia, millaisilla mittareilla Suomea tulisi tulevaisuudessa johtaa.

Esimerkkejä uudeltaisesta mittamisesta:

- Findikaattori-palvelu, joka tuottaa mittaustietoa keskeisistä yhteiskunnan ilmiöistä. Mukana olevat indikaattorit on valittu eri tiedonkäyttäjryhmien ja tiedontuottajien yhteistyönä. Kunkin indikaattorin uusimmat tiedot päivittyvät palveluun välittömästi tiedontuottajan julkaistua ne. Findikaattori on toteutettu Tilastokeskuksen, valtioneuvoston kanslian ja ministeriöiden yhteistyössä.
- Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuskehikko ja indikaattorit. Suomen Akatemia ja Tekes määrittelevät vaikuttavuuskehikkoa ja indikaattoreita tutkimus- ja innovaatiotoiminnalle Tutkimus- ja innovaationeuvoston toimeksiantonosta. Vaikuttavuusalueiksi ollaan kaavailtu talous ja uudistuminen, ympäristö, hyvinvointi, sivistys ja kulttuuri (tieto, osaaminen ja kulttuuri), joista edelleen johdetaan mitattavat ilmiöt, joille etsitään indikaattorit – eli lähdetään rohkeasti siitä missä vaikuttavuuden tulisi näkyä, ei siitä mitä indikaattoreita on perinteisesti käytössä. Pyrkimyksenä on valita sellaisia indikaattoreita, joista on mahdollista saada kansainvälinen vertailutieto, mutta voidaan valita myös indikaattoreita, joista ei löydy kv. vertailua, mutta joilla on relevanssia ja joissa Suomi voisi olla edelläkävijä indikaattoreiden kehittämisessä.
- Hyvinvoinnin uudet mittarit. Tutkimusten mukaan BKT:n kasvu ei läntisissä teollisuusmaissa enää lisää ihmisten kokemaan hyvinvointia. Määrällisen kasvun ohella huomiota on kiinnitettävä entistä enemmän kestävytyteen, sekä laadullisiin tekijöihin ja subjektiiviseen hyvinvointiin. Tilastokeskus on selvittänyt

ran toimeksiantona nykyisiä ja kehitteillä olevia hyvinvoinnin mittareita, kuten GPI ja ISEW. Selvitystyön jatkotoimenpiteenä harkitaan uusien hyvinvointi-indikaattoreiden kehitystyötä.

Elinvoimaa paikallisesti: Case Hämeenlinna

Kilpailukykyä ja hyvinvointia yhdistävä elinvoima-ajattelu toimii myös paikallisesti sovellettuna. Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman myötä voimistui näkemys siitä, että yhä läpitunkevamman globalisaation rinnalle on vahvistumassa jälleen lokaalisuus. Tämä voi antaa aivan uudenlaisia edellytyksiä paikalliselle liiketoiminnalle

- "Made in Hämeenlinna" -konsepti on esimerkki uudesta paikallisuudesta. Kauhunkiin on perustettu uusi yhdistys, jonka tarkoituksena on tehdä näkyväksi sitä, mitä Hämeenlinnassa osataan. "Made in Hämeenlinna" -ajatuksen ja brändin alle halutaan erilaisia toimijoita aina yrityksistä, yhdistyksistä ja oppilaitoksista yksittäisiin kaupunkilaisiin. Made in Hämeenlinna voi olla myös merkki tai logo paikallisissa tuotteissa. Se voi kuitenkin näkyä myös palveluissa tai tapahtumissa, joiden avulla edistetään paikallista elinkeinoelämää ja tuodaan esille osaamista.

Vähähiilinen Suomi

Rakennettu ympäristö vastaa yli 40 prosenttia kokonaisenergiankulutuksestamme ja 30 prosenttia hiilidioksidipäästöistämme. Energiatehokkuuden parantaminen on yhdyskuntien kehittämisessä, uudisrakentamisessa ja vanhassa rakennuskannassa välttämätöntä. Se on myös yksi kannattavimmista keinoista kasvihuonekaasujen vähentämisessä. Näin luodaan uusia työpaikkoja, kilpailukykyä ja edellytyksiä kestävän yhteiskunnan rakentamiselle. Vähähiilinen Suomi on haaste ja mahdollisuus. Se vaikuttaa kansalaisen arkeen rakennetun ympäristön välttämättömän muutoksen ja liiketoiminnan mahdollisuuksien kautta.

Esimerkki vähähiilistä Suomea edistävästä hankkeesta:

- Sitran Energiaohjelma etsii keinoja yhdyskuntien energian käytön tehostamiseksi ja energian säästämisen edistämiseksi. Ohjelma muun muassa kokoaa käytännönläheiseen yhteistyöhön sellaisia kumppaneita, jotka voivat vauhdittaa yhdyskuntien energiatehokkuuden parantamista. Ohjelma tunnistaa energian säästämisen kansainvälisiä parhaita käytäntöjä sekä edistää niiden käyttöönottoa ja levittämistä Suomessa. Ohjelma kehittää yhteistyössä yritysten ja kumppaneidensa kanssa alan toimintatapoja, luo uusia kasvavia markkinoita ja menestyvää liiketoimintaa. Samalla pyritään vahvistamaan energia-alan yritysten kasvua, kehitystä ja kansainvälistymistä. Tämä tapahtuu pääomasijoituksilla sekä etsimällä yrityksille sekä suomalaisia että kansainvälisiä pääomarahoittajia ja avainhenkilöitä.

Hyvinvointi

Osaaminen ja oppiminen elinvoiman lähteenä

Osaaminen ja oppiminen muodostavat pohjan yksilön ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Sekä elinvoima että kilpailukyky rakentuvat osaamiselle. Osaamisen tulevaisuuden vaateet ovat ainakin osittain tuntemattomia. On kuitenkin selvää, että suomalaisten pitää tulla ulos koulutusputkesta nykyistä nuorempina. Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelmassa tunnistettiin muutamia teema-alueita, jotka ovat olennaisia osaamisen ja oppimisen tulevaisuuden elinvoiman kannalta. Näitä ovat: opintojen nopeuttaminen, osaamisen laaja-alaisuus ja kansainvälisyys sekä työelämän ja osaamisen vuorovaikutuksellisuus.

Ennaltaehkäisevät palvelut – edullista hyvinvointia elinkaaren kaikissa vaiheissa

Sosiaali- ja terveysongelmia olisi pyrittävä ehkäisemään ennalta. Ennaltaehkäisevään työhön kohdistetut eurot tuottavat itsensä moninkertaisesti takaisin parempina työelämävalmiuksina ja hyvinvointina. Puhumme yhteiskunnassa paljon ennaltaehkäisevän työn merkityksestä, mutta palkitsemme työntekijöitä kuitenkin muilla perusteella.

Esimerkkejä ennaltaehkäisevistä palveluhankkeista:

- Lasten ja nuorten puhelin ja nettipalvelu, jossa aikuinen auttaa nimettömästi yhteyttä ottavia nuoria. Mannerheimin Lastensuojeluliitto on palvelun toteuttaja.
- Vamos -projekti, jossa työparit etsivät sellaisia nuoria, jotka eivät ole itsenäisesti hakeutuneet koulutukseen tai työelämään. Projekti auttaa heitä löytämään työhön tai koulutukseen johtavia polkuja. Helsingin Diakonissalaitos on Vamos -projektin taustalla.
- Suurella sydämellä -hanke on valtakunnallinen ja netissä oleva vapaaehtoistyön pankki. Sitä kautta löytää tietoa oman paikkakuntansa vapaaehtoistoiminnasta. Hanketta toteuttaa ev. lut. seurakuntien verkosto.
- Taika-hanke, jossa pyritään juurruttamaan taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöjen arkipäivään sekä soveltamaan niitä myös sosiaali- ja terveystyössä. Hankkeessa ovat mukana Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston yhteiskuntatutkimuksen laitos, Teatterikorkeakoulun koulutus- ja kehittämispalvelut (Kouke) sekä Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia.
- Suomen Mielenterveysseurassa on koottu selkeä nuoren kasvua, kehitystä, hyvinvointia ja elämäntaitoa tukeva kolmevuotinen Mielen hyvinvoinnin -opetuskokonaisuus peruskoulun 7.–9.-luokkalaisten osaksi terveystiedon opetusta. Opetuskokonaisuus on rakennettu terveystiedon opetussuunnitelman (2004) perusteiden tavoitteista ja sisällöistä 7.–9. luokille. Opetuskokonaisuuden näkökulmana on mielenterveyden voimavara-ajattelu: mielenterveyteen liittyviä tietoja ja taitoja voidaan tukea, vahvistaa, opettaa ja oppia. Tämän pohjalta on luotu yhtenevä, luokkatason mukaan etenevä ja aiheiltaan syvenevä kokonaisuus.

Vertaistuotanto – vapaata vuorovaikutusta yhteisön jäsenten hyväksi

Vertaistuotanto on yhteisöllinen tapa järjestää ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin liittyvää kysyntää joustavasti, tehokkaasti ja kestävästi. Vertaistuotanto mahdollistaa eri hyvinvointisektoreille yhä laajemmat, räätälöidyt ja osallistavat palvelut. Eri-tyisryhmille se luo osallistavia ja käyttäjälähtöisiä ratkaisuja. Julkinen valta on avainasemassa tällaisten hankkeiden tukemisessa.

Esimerkkejä vertaistuotantohankkeista:

- Vertais- ja vapaaehtoistyön kohtauspaikka VEPA, johon asunnottomat ovat tervetulleita viettämään aikaa. VEPAssa ihmisiä autetaan vertaistoiminnan keinoin, jolloin paikalla olevilla ohjaajilla on myös itsellä kokemusta asunnottomuudesta.
- Vailla vakinaista asuntoa ry eli VVA on asunnottomien itsensä v. 1986 perustama yhdistys. Jokainen kykenee asumaan itsenäisesti, mikäli hän saa siihen riittävät olosuhteet ja tuen. Järjestön kantava ajatus on, että asunto on ihmis- ja perusoikeus, eikä sen puuttumista voida hyväksyä missään olosuhteissa. Järjestö toteuttaa erilaista toimintaa kohderyhmänsä ja toimijoidensa hyväksi.
- Helsingin Loppukiri, joka on ikäihmisten yhteisöasumishanke. Siinä jo korkeampaan ikään ehtineet ihmiset asuvat yhteisöllisesti, mutta kuitenkin omilla asunnoissaan. Ruuanlaitto, siivous ja harrastusmahdollisuudet toteutetaan yhdessä ja sekä vanhuuden ilot että surut jaetaan muiden vertaisten kanssa.
- Fillarikanava-verkkopalvelu, jossa Helsingin kaupunki sekä pyöräilijät jakavat keskenään ja päättäjien kanssa ajantasaista tietoa pyöräilyyn liittyvistä asioista.

Ihmiskeskeisten palveluiden jäljillä – julkisen palvelutuotannon kultajyviä etsimässä

Ihmiskeskeistä palveluympäristöä käsittelevissä hankkeissa halutaan lopettaa surkuttelu hyvinvointivaltion kriisistä sekä julkisen talouden kestävyysvajeesta. Hankkeissa etsitään kultajyviä, joiden avulla saataisiin vastaus yhteen aikamme suurimmista haasteista: Kuinka tuottaa vähemmällä aiempaa enemmän ja ennen kaikkea paremmin?

Esimerkkejä ihmiskeskeisistä palveluista:

- Kotitori auttaa tamperelaisia ikäihmisiä ja heidän läheisiään arjen pienissä ja suuremmissakin askareissa. Hanke tarjoaa monipuolisia palveluita, jotka tukevat kotona selviytymistä.
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin T-PRO-hanke, joka järjestää sairaalan palvelut asiakaslähtöisesti ja potilaan yksilölliset tarpeen huomioon ottaen. Hankkeessa hylätään perinteinen toimintayksikkökeskeinen ajattelu.
- Oulun rakennusvalvonnan pientalorakentamisen kokonaisvaltainen laadunohjaus -hanke, joka sisältää sekä arkkitehtonisen että teknisen laatuohjauksen. Arkkitehtonisen ja kaupunkikuvallisen ohjauksen tavoitteena on synnyttää aikaa kestäviä, toimivia ja esteettisesti kauniita asuinmiljöitä.

Yhteinen Suomi – kaikki mukaan

Jokaisella on oltava mahdollisuus tuntea itsensä arvostetuksi. Meillä kaikilla pitäisi olla myös mahdollisuus kehittää omia valmiuksiamme ja kantaa kortemme yhteiseen kekkoon. Työyhteisöön kuulumisen on yksi tapa vahvistaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Mahdollisuus työhön on oltava kuitenkin muillakin kuin vain "valtakulttuuriin" kuuluvilla. Me kaikki tarvitsemme merkityksellisen roolin yhteiskunnassa. Kukaan ei ole täysin työelämän ulkopuolella. Kaikkien osaamista tarvitaan Suomessa. Kuinka Suomi voisi olla meidän kaikkien yhteinen Suomi?

Esimerkkejä hankkeista, jotka edistävät valtakulttuurin ulkopuolella olevien henkilöiden osallistumista:

- Koulutettujen maahanmuuttajanaisten mentorointiverkosto Tanskassa ja Ruotsissa. Niitä toteuttavat KVINFO Tanskassa ja Målmedvetne Beslutsfattare/IKF Ruotsin Malmössa.
- Työuran jatkaminen ja työhön osallistuminen kuuluu myös työelämän ulkopuolella oleville ja vammaisille. Vates-säätiö ja Mielenterveyden keskusliitto ovat julkaisseet raportin, jossa on ratkaisuehdotuksia työurien pidentämiseen.

Hyvinvointi ja työ – vauhtia hyvinvoinnin ja työn hyvään kierteeseen

- Työn, työpaikan ja tekijän yhteensopivuus pitävät parhaimmillaan yllä ihmisen hyvinvointia sekä "hyvää kierrettä". Ihminen voi yleensä silloin hyvin sekä vapaaajallaan että työssään, kun hänen työnsä on tuloksellista. Hyvinvointi ja työ -teeman alla olevissa teema-alueissa etsitään vastauksia siihen, mitkä olot ja järjestelyt jarruttavat hyvää kierrettä tai miten kierteeseen saataisiin lisää vauhtia.

Teema-alueita, ovat olennaisia työhyvinvoinnin kannalta:

- Sen ketjun parantaminen, jossa työn ja tekijän kohtaamista koskevaa tutkimustietoa tuotetaan ja hyödynnetään työelämässä. Tämä on konkretisoitumassa työhyvinvoinnin palvelukeskuksen perustamisena Työturvallisuuskeskuksen yhteyteen.
 - Työuran uurtaja -ryhmämenetelmä on Työterveyslaitoksessa kehitetty henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon työkalu. Kehittämistyössä on hyödynnetty yhteistyöorganisaatioiden kokemuksia ryhmämenetelmän käytöstä. Työuran uurtaja -ryhmämenetelmä edistää työntekijöiden ja esimiesten urahallintaa, osaamista, hyvinvointia ja valmistautuneisuutta työelämän muutostilanteisiin sekä työyhteisöjen vuorovaikutteista työtettä.
- Työterveyttä ylläpitävien järjestelmien, ennaltaehkäisevyyden ja kattavuuden parantaminen.
- Etätöiden järjestelmällisempi hyödyntäminen sekä sen mahdollisuudet tuottavuuden ja ajanhallinnan parantamisessa.

Yrittäjyys ja työn murros

Innovaatioympäristö

Suomalaisen innovaatioympäristön kehittämistä on tarkasteltava rinnan sen kanssa, mikä on Suomen rooli kansainvälisissä innovaatioverkostoissa. Suomalaisesta innovaatiojärjestelmästä on tehty viime vuosina lukuisia hyviä arviointoja. Näiden suosittujen mukainen priorisointi ja toimeenpano on tarpeen käynnistää välittömästi.

Esimerkki uudeltaisesta innovaatioympäristön hyödyntämisestä:

- Kemira ja VTT perustavat vesitutkimuskeskuksen, joka nostaa esille suomalaista vesiosaamista. Keskuksen avulla avataan latua ympäristötekniologian kasvu-mahdollisuuksille.

Työn tekemisen uudet muodot

Verkottuneessa taloudessa osaajien ja asiantuntijoiden rooli on muuttunut. On syntynyt tarve yhdistää ja sekoittaa perinteisiä yrittäjän ja palkansaajan rooleja. Perinteiset yritys muodot rajoittavat osaltaan uudeltaisen toiminnan organisointia. Ne voivat jopa estää innovatiivisen yritystoiminnan syntymistä. Toisaalta on olemassa joitain liiketoiminnan alueita, joissa perinteinen ajattelu voiton tavoittelusta sijoitelle pääomalle ei toimi. Siksi on syntynyt tarve uudeltaisille yritys muodolle.

Esimerkkejä uudeltaisista tekemisen ja yrittämisen muodoista:

- Yhteiskunnallinen yrittäjyys on nousukiidossa jo Suomessakin. Yhteiskunnallinen yrittäjä pyrkii rakentamansa liiketoiminnan avulla ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia. Toiminta on aina arvopohjaista ja pyrkii yhteisöllisyyden kautta yhteiseen hyvään. Menestystä mitataan ensisijaisesti sillä, kuinka hyvin ratkaisut korjaavat vallalla olevia yhteiskunnallisia haasteita. Asiaa on Suomessa edistänyt erityisesti Suomen Yhteiskunnallisten Yrittäjien yhdistys SYY ry.
- Protomo on innovaatiojärjestelmän innovaatio, jonka raaka-aineena on suomalaisten ihmisten osaaminen ja halu tehdä jotain aivan uutta. Protomo yhdistää vapaita tuotekehityksen ammattilaisia, jotka muodostavat osaamiseltaan monipuolisia ja ketterästi toimivia innovaatiotiimejä. Toiminnan kansallinen koordinaattori on voittoa tavoittelematon innovaatiopalveluyritys Hermia Oy.

Yritysverkostot

Liiketoiminnassa arvonn tuottaminen on perinteisesti tapahtunut arvoketjuissa. Verkottuneessa maailmassa toimitaan kuitenkin entistä enemmän arvoverkostoissa. Verkostoitumisen kautta on haettu erityisesti erikoistumista, tehokkuutta ja resursien yhdistämistä. Verkostot luovat kasvavissa määrin ja osaamisiaan yhdistämällä kokonaan uutta liiketoimintaa.

Esimerkki uudeltaisesta yritysverkostosta:

- FIN-verkosto on uudeltaisen tekstiilialan toimijoiden yritysverkosto. FIN-tuotekonsepti lisää yleistä tietoutta suomalaisesta osaamisesta ja ennen muuta yhteistyöstä verkoston avulla. Pienillä yrityksillä ei riitä panoksia sekä markkinointiin että sen kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Tähän tarjoaa ratkaisun

yhteinen verkosto. FIN-tuotemerkin alla olevat yritykset saavat yhteistyön avulla omaan toimintaansa synergiaetuja. Saman tuotemerkin alla toimimisella saavutetaan näkyvyyttä ja huomiota, joka yksittäisenä tekijänä jäisi saamatta.

Yrityskasvun haasteet

Poliittinen keskustelu julkisen sektorin kestävydestä jää liian usein pelkästään debatiksi siitä, kuinka pottia jaetaan. Sen sijaan pitäisi miettiä mistä verotulojen pohjana oleva arvo muodostuu ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa. Kasvuyritykset ovat avainasemassa, kun puhutaan julkisen sektorin kestävydestä. Niiden työn pohjalta syntyy kasvua, työllisyyttä ja laajempi veropohja. Suomalaisen yrityskehittämisen ongelmaksi on monessa yhteydessä esitetty nimenomaan pk-sektorin kasvuyritysten puute.

Kasvuyrityksillä on yksityisen sektorin työn ja sen luoman arvon lisäämisessä sekä yleisen tuottavuuden kannalta aivan keskeinen rooli. Kun etsitään yrityskasvun haasteisiin liittyviä vastauksia, on otettava huomioon useita pääomamarkkinoihin, omistamiseen, liiketoimintaosaamiseen sekä verotukseen liittyviä kysymyksiä.

Yrityskasvun haasteisiin liittyviä toimenpide-ehtotuksia, jotka nousivat esille kehitysohjelman aikana ovat:

- Kansankapitalismia edesauttava rahasto tai malli, jolla passiivisia pankkitalletuksia mobilisoidaan kasvun tarpeisiin. Mallia tukemaan tarvitaan kannustava verokohtelu samaan tapaan kuin ympäristöystävällisten autojen tai lämmitysmuotojen kohdalla jo tehdään.
- Liiketoimintaosaamisen koulutuksen vahvistaminen ja parantaminen siten, että koulutusta tarjotaan jo olemassa oleviin koulutuksen kanaviin. Näitä ovat esimerkiksi kasvavia ja nuoria yrityksiä palveleva Vigo-ohjelma sekä liittojen ja järjestöjen kautta saatavilla oleva liiketoimintaosaamisen koulutus.
- Osaavan pääoman, kuten bisnesenkeleiden, kannustavampi verokohtelu olisi otettava seuraavan hallituksen ohjelmaan mukaan. Elinkeinoelämän järjestöjen tulisi kuitenkin ennen aiheen eteenpäin viemistä linjata asiaan yhteinen kanta.

Yrittäjyyskulttuuri ja yrittäjämäinen asenne

Suomessa tarvitaan yrittäjyyskulttuuria kehittäviä toimenpiteitä, jotta yrittäjyys olisi houkuttelevampi vaihtoehto yhä useammalle suomalaiselle. Suomen taloudelle kasvuyritysten synty on ensiarvoisen tärkeää.

Esimerkkejä yrityskulttuurin ja yrittäjämäisen asenteen edistämisestä:

- YES -keskukset tarjoavat konkreettisia yrittäjyyskasvatuksen palveluita opettajille ja yrittäjille. Palveluina tarjotaan opettajien koulutusta, opetussuunnitelmien kehittämispalveluja, koulu-yritysyhteistyön mentorointia sekä yrittäjyyskasvatuksen materiaaleja.
- Nuori Yrittäjyys ry tarjoaa nuorille yrittäjyys- ja kuluttajakasvatusta sekä taloudenlukutaitoa edistäviä opinto-ohjelmakokonaisuuksia. NY Vuosi yrittäjänä -opinto-ohjelmassa mukana olleet nuoret perustavat yrityksen kaksi kertaa keskimääräistä useammin.

Johtaminen

Public-private-people -partnershipin johtaminen - yhdessä paremmin

Kunnat ovat kriisin tiellä ja palveluiden tuottamiseen täytyy löytää uusia tapoja. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on avainsana tulevaisuuteen. Tämä edellyttää hyvää kokonaisuuden hallintaa ja johtamisen remonttia. On syytä keskustella ideoista, jotka tähtäävät parempaan johtamiseen public-private-people -partnershipissa (PPPP) sekä paikallaan esitellä hyviin tuloksiin johtaneita PPPP-hankkeita.

Esimerkkejä onnistuneesta PPPP-johtamisesta:

- Lahden kaupunki ja Raskone Oy ovat tehneet menestyksellistä yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä raskaan tiepalvelukoneiston ylläpidossa. Lahden kaupunki myi vuonna 2005 ydintoimintaansa kuulumattomat toimintonsa, kuten raskaan tiepalvelukoneiston varikkopalvelut. Raskone osti toiminnot ja on tuottanut kaupungille tätä palvelua. Yhteistyö on tuonut 600 000 euron vuosittaiset säästöt, kustannukset ovat olleet läpinäkyvämpiä ja hallittavampia. Kalustoa on voitu nykyaikaistaa ja sen määrää pienentää. Yrityksen mukaan myös henkilöstö on ollut erittäin tyytyväinen uuteen toimintatapaan.
- Keminmaan ja Mediverkko Oy:n yhteistyö. Mediverkko on suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluyritys, jonka pääasiakkaita ovat kunnat ja kuntayhtymät. Mediverkko tuottaa terveydenhuollon ulkoistus- ja päivystyspalveluja sekä henkilöstö- ja hoivapalveluja maanlaajuisesti. Keminmaan ja Mediverkon yhteistyön myötä palveluiden saatavuus ja laatu ovat parantuneet, potilastytyväisyys on lisääntynyt, erikoissairaanhoidon läheteiden määrät ovat laskeneet ja kustannukset ovat vähentyneet 20 prosentilla.
- PPPP-aiheesta toivottiin Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelmassa erillistä hanketta esimerkiksi Sitran tai jokuun muun tahon toimesta. Hankkeessa voitaisiin kehittää PPPP-johtamisen malleja ja parhaita käytäntöjä yhdessä halukkaiden kuntien kanssa. Hanke toteutettaisiin seuraavasti:

1. Kuntien valinta

Haetaan vapaaehtoiset kunnat, jotka haluavat lähteä mukaan kokeiluun ja sitoutuvat strategian luomisesta toteutukseen asti.

2. Palvelustrategian tekeminen

Palvelustrategia ennakoii keskeisiä muutoksia ja määrittää, kuinka palvelut järjestetään tehokkaasti kuntalaisen kannalta. Palvelustrategiassa määritettäviä asioita ovat muun muassa palvelutarpeen (erityisesti ikärakenteen muutos) ja palvelutarjonnan (missä yksityistä tarjontaa on riittävästi/kilpailutettavissa ja kuinka toiminta rahoitetaan) muutokset.

3. Hankintastrategian luominen

Kuvataan eri palveluosa-alueiden hankintastrategia, eli miten palveluiden tuottaminen on tehokkainta järjestää. Tavoitteena ei ole ulkoistaa tai yksityistää palveluiden tuotantoa, vaan löytää paras mahdollinen tapa parhaiden mahdollisten kumppaneiden kanssa.

4. Uusien hankkeiden kumppanuus/kilpailutus

Hankintatoimen ja kumppanuuden kehittäminen luo mahdollisuuden hyödyntää markkinoilla olevaa osaamista ja mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseksi. Tämä edellyttää kunnilta strategista näkemystä, suunnitelmallisuutta ja hyvää hankinta-osaamista sekä palvelujen tuotteistamista ja kustannustietoisuutta. Palvelujen tuottajien julkisiin hankintoihin liittyvä osaamisen puute on paikallistasolla eräs keskeinen hankintayksiköiden ongelma. Kunnalla tulee olla riittävästi osaamista palvelujen ostamiseen. Siirtyminen varmoista ja valmiista ratkaisuista innovatiivisuutta tukeviin ja tarvelähtöisiin ratkaisuihin edellyttää monipuolista osaamista. Se sisältää sekä taloudellisia että oikeudellisia riskejä.

5. Toteutus

Kokeiluun mukaan lähtevien kuntien edellytetään sitoutuvan myös varsinaiseen toteutukseen. Ainoastaan laadittua strategiaa toteuttamalla voidaan tulokset todentaa ja parannukset saavuttaa. Työssä tulisi hyödyntää jo olemassa olevia parhaita käytäntöjä. Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, vaan tavoitteena on yhdistää jo olemassa oleva tieto. Sitä voidaan soveltaa laajasti yksittäisen kunnan palveluiden johtamisessa.

6. Tulosten laaja hyödyntäminen

Hankkeen etenemisestä ja tuloksista tiedotetaan laajasti eri medioissa ja erilaisia verkostoja hyödyntäen. Viestintäsuunnitelma laaditaan jo ohjelmaa aloitettaessa. Siinä määritetään kohderyhmät, sisällöt, vastuuhenkilöt, viestintävälineet ja aikataulut. Systemaattisen viestinnän keinoin varmistetaan tulosten laajempi hyödyntäminen. Yhteisöllistä mediaa tulisi hyödyntää sekä viestinnässä että osallistamisessa.

Olemassa olevien tietopankkien hyödyntämisen lisäksi uudet käytännöt pyritään sisällyttämään olemassa oleviin tietopankkeihin (muun muassa Kuntaliitto ja THL). Palvelustrategiakonsepti on esimerkki työkalusta, joka syntyy tällaisen kokeilun tuloksena.

Johtamisen oppiminen 2.0 sekä johtamisen curriculum – Suomesta leadershipin kärkimaa

Miten johtamista voi parhaiten opiskella ja mitä johtamisesta tulisi oppia? Avainasemassa on johtamisen koulutuksen kehittäminen yhä parempaan suuntaan. Tutkittavia ja kehitettäviä aihealueita voivat olla esimerkiksi strateginen johtaminen sekä verkostojen johtaminen. Tärkeää on myös yhdistää huippututkijat ja organisaatiot toisiinsa poikkitieteellisesti.

Esimerkki johtamisen parantamiseen tähtäävästä hankkeesta:

- Leadership Lab on johtamisen kehittämiseen liittyvä kärkihanke, jossa yhdistetään poikkitieteelliset huippututkijat ja organisaatiot. Siinä kehitetään kokeilullisin menetelmin johtamista nykypäivän kontekstissa. Leadership Lab on Aalto-yliopiston johtamisen kehittämisen kärkihanke. Leadership Labin tavoitteena on saada aikaan läpimurto ihmisten johtamisen kyvykkyuden kehittämisessä. Leadership Lab yhdistää tieteellisen tutkimuksen, kokeilevan soveltamisen ja pedagogiset innovaatiot. Johtamisen laboratorio muodostaa innostavan ympäristön visioinnille, virttäytymiselle, strategian käytäntöön viemiselle ja johtajana kehittymiselle. Leadership Lab on osa Aalto University Executive Education Oy:n toimintaa.

Työssä innostuminen – tuottavuus ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä

Työssä innostuminen ja hyvinvointi ovat kestävimmit keinomme kohti parempaa tuottavuutta ja pidempiä työuria. Tarvitsemme yhteistä tahtoa ja yhteistä sitoutumista parempaan johtamiseen sekä työyhteisöjemme kehittämiseen.

Esimerkkejä aihealueen hankkeista ja tärkeistä teemoista:

- Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman keskusteluissa tuli esiin tarve nostaa hyvinvointi työpaikoilla strategiseksi tekijäksi organisaatioissa. Osallistavassa johtamisessa koko yrityksen johto, henkilöstö ja läheiset sidosryhmät (kuten työterveyshuolto ja työsuojelu) ovat mukana luomassa kriteerejä innostavalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle, organisaatioille ja yrityksille. Yhteiskehittelyn myötä luodaan kannattavaa ja kestävää kehitystä organisaatioihin ja yrityksiin. Esiin tuli myös ajatus toteuttaa tulevaisuudessa työelämän osapuolten yhteinen kampanja muun muassa sosiaalisen median ja verkostoitumisen voimin.
- Potentiaali-malli: Työterveyslaitokselta on saatavilla ohjelma, jonka kautta voidaan tehdä työympäristöä koskevien hyvinvointitoimien yritystaloudellista analysointia.
- Hoffmanco SIRIUS® on työkyvyn ohjausjärjestelmä. Siinä luodaan yrityksen omia toimintoja kehittämällä prosessi, jonka tavoitteena on valjastaa sairastavuuden seurannan ja työkyvyn ohjauksen kannalta keskeinen tieto henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon johtamisen tarpeisiin.

Johtaminen kuntoon – muutoksen tie vie yrittäjyyden suuntaan

Laajan muutoksen aikaansaaminen edellyttää johtamisen alalla laajaa sitoutumista ja osallistumista. Muutos lähtee yksilöistä ja kaikkien johtajien sisäisen yrittäjyyden esille saamista. Suomen elinvoiman lähteet -ohjelma esittää tällaiseen muutokseen tähtäävää kampanjaa.

Vaihe 1: Ensimmäisessä vaiheessa pyritään kasvattamaan tietoisuutta ja kiinnostusta hyvään johtamiseen. Kiinnostus hyvään johtamiseen ja mahdollisuudet vaikuttaa oman organisaation johtajuuteen pitäisi saada osaksi työpaikkojen arkea ja kahvipöytäkeskusteluita. Tietoisuuden nostaminen saavutetaan ensisijaisesti joko median välityksellä tai laajan mainoskampanjan avulla.

Vaihe 2: Kun muutoshalu on synnytetty, on saatava aikaan yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen. Välineeksi tarjotaan muun muassa sosiaalista mediaa, joka mahdollistaa julkisten sitoumusten tekemisen sekä laajan ja vuorovaikutteisen keskustelemisen aiheesta. Työnantajat ja työntekijät kannustavat toisiaan aktiiviseen osallistumiseen. Sosiaalinen media on tähän hyvä työkalu. Lisäksi kannustetaan johtajia omalla esimerkillään edistämään muutosta organisaatioissa. Tämä tapahtuu julkilausumien ja aktiivisen osallistamisen keinoin.

Vaihe 3: Kolmannessa vaiheessa tarjotaan työkaluja, toimivia ratkaisuja ja kokemuksia, joiden avulla muutos ja kehittyminen ovat mahdollisia. Sosiaalisen median ja verkostojen kautta alan toimijat ja osallistajat voivat yhteisesti levittää kokemuksiaan ja ratkaisujaan.

Vaihe 4: Muutoksen aikaansaaminen ei toteudu ilman yksilöiden ja organisaatioiden tahtoa ja sitoutumista. Sosiaalinen media auttaa osaa kohderyhmästä, mutta todellinen tavoite on muutoksen aikaansaaminen keinoista riippumatta. Laaja yhteinen sitoutuminen muutokseen on alhaalta ylös levittyvä liike. Se tähtää työssä innostumiseen johtamisen keinoin. Muutoksen jälkeen jokainen yksilö kantaa vastuun itsestään joko alaisena tai esimiehenä.

Aineistolinkit verkossa

Fillarikanava / Fillarikanava ja Helsingin kaupunki
www.fillarikanava.fi

Findikaattori-palvelu / Tilastokeskus, valtioneuvoston kanslia, ministeriöt
www.findikaattori.fi

FIN-verkosto
www.findesign.fi

Hoffmanco SIRIUS® -työkyvyn ohjausjärjestelmä / Hoffmanco International Oy
www.hoffmanco.fi

Kotitori / Kotitori – Tampereen kaupunki
www.tampereenkotitori.fi

Lasten ja nuorten puhelin ja netti / Mannerheimin lastensuojeluliitto
www.mll.fi/nuortennetti

Leadership Lab / Aalto University Executive Education Oy
www.hseee.fi

Loppukiriyhteisö / Helsingin Loppukiri senioriyhteisö
www.loppukiri.fi

Maahanmuuttajanaisten mentorointiverkosto / KVINFO
www.kvinfo.dk

Målmedvetna Beslutsfattare IKF
www.ikf.se

Made in Hämeenlinna / Made in Hämeenlinna ry
www.hameenlinna.fi

Mediverkko Oy
www.mediverkko.fi

Mielen hyvinvoinnin opetuskokonaisuus
www.mielenhyvinvoinninopetus.fi

Nuori Yrittäjyys ry
www.nuoriyrittajyys.fi

Oulun rakennusvalvonnan pientalorakentamisen kokonaisvaltainen laadunohjaus /
Oulun kaupunki
www.ouka.fi/rakennusvalvonta

Potentiaali-malli / Työterveyslaitos
www.ttl.fi

Protomo / Innovaatiopalveluyritys Hermia Oy
www.protomo.fi

Raskone ja Lahden kaupunki
www.raskone.fi
www.lahti.fi

Sitran Energiaohjelma / Sitra
www.sitra.fi/energia

Suurella sydämellä -hanke / Ev. lut. seurakuntien verkosto
www.suurellasydamella.fi

Taika -hanke / Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia,
Diakonia-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston
yhteiskuntatutkimuksen laitos, Teatterikorkeakoulun koulutus- ja kehittämisspalvelut
(Kouke), Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia
www.taikahanke.fi

T-PRO -hanke / Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri
www.tyks.fi/t-pro

Työhyvinvoinnin palvelukeskuksen suunnittelu / Työturvallisuuskeskus
www.tyoturva.fi

Työuran uurtaja / Työterveyslaitos
www.ttl.fi

Vamos -projekti / Helsingin Diakonissalaitos
www.hdl.fi/fi/diakoniaprojektit

Vertais- ja vapaaehtoistoiminnan keskus VEPA / Vailla vakinaista asuntoa ry
www.vvary.fi

Vesitutkimuskeskus / Kemira ja VTT
www.kemira.fi
www.vtt.fi

YES-keskukset
www.yes-keskus.fi

Yhteinen Suomi: Työurien jatkaminen / Vates-säätiö ja Mielenterveyden keskusliitto
www.vates.fi
www.mtkl.fi

Yhteiskunnallinen yrittäjyys / Yhteiskunnallisten yrittäjien yhdistys SYY ry
www.syy.fi

Elinvoimaideoita vaikuttajafoorumista

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman vaikuttajafoorumeissa osallistujilla oli mahdollisuus ilmaista ideoita elinvoiman edistämiseksi. Seuraavassa osallistujien ideoita ja ajatuksia elinvoimasta, joita vaikuttajafoorumeissa tuotiin esiin.

Yrittäjyyden ja elinvoiman asennekasvatus nuorille esimerkiksi koulussa tai kampanjoiden muodossa, koskien yhteiskunnan toimintaa, julkisten palvelujen rahoittamista sekä yrittämiseen liittyviä aiheita.

Kuluttajille suunnattuja palveluja on mietittävä uudesta näkökulmasta, esimerkiksi ekologisuuksista. Näkökulma, jota ei voi ohittaa. Esimerkki hyvästä tällaisesta palvelusta on www.kuinoma.fi, jossa ihmiset voivat vuokrata tai lainata toisiltaan sellaisia esineitä joita tarvitsee vain silloin tällöin. Näin kaikkien ei tarvitse ostaa esim. porakonetta, kun sen voi pienellä summalla vuokrata.

Kasvuyrittäjyys on tärkeä teema.

Jokaisella nuorella pitäisi olla ATK-ajokortin lisäksi talousajokortti, eli perustietämys taloudesta.

Taloyhtiöt voisivat toteuttaa yhteiskunnallista yrittäjyyttä ja myydä asukkailleen kaupunkipihaviljelypaketteja.

Selvitys sosiaali- ja terveyssektorin ulkoistamisen tuloksista.

Meidän on mietittävä mistä saamme myös yksinkertaisia töitä Suomeen. Kaikki eivät ole globaalisti kilpailukyisiä huippuosaajia. Tarvitaan tahtotila ja ohjelma kotimaisten palveluelinkeinojen kehittämiseksi. Verokiilan kaventaminen on siinä välttämätön elementti.

Otaniemi on saatava innovaatioympäristönä täyteen vauhtiin Aalto-yliopiston, VTT:n ja EIT:n myötä.

On hyödynnettävä enemmän vertaistuotantoa heikommassa asemassa olevien työllistämiseksi. Esimerkiksi Mielen terveyden keskusliitto tekee työtä jotta mielen terveyden ongelmista kärsineet voitaisiin työllistää palvelujärjestelmän vertaisosaajiksi ja vertaisarviointiin.

Selvitys työhyvinvointiin liittyvästä työkalupakista, joka perustui tutkittuun tietoon tai kokeiluihin.

Syrjäytyneet ihmiset on myös huomioitava.

Yhteiskunnallisessa yrittäjyudessa voitaisiin hyödyntää TWINNING -toiminnasta saatuja kokemuksia. TWINNING on hallintoa ja lainsäädäntöä kehittämään tarkoitettu hanke EU:n ehdokasmaiden, potentiaalisten ehdokasmaiden ja naapurimaiden kanssa. TWINNING on osallistuvalla virastolta tietämyksen ja kokemuksen viennin lisäksi sijoitus myös omaan osaamiseensa ja toiminnan kehittämiseen. Muita kehittäessä kehittyi itsekin.

Elinvoimakäsitteen haaste on että se maistuu hieman pumpulilta. Suomen nykyinen, teollinen pohja on vielä jatkossa keskeisessä roolissa silloinkin kun muutosta haetaan. Konkretiaan on vahva kaipuu. Julkinen sektori kaipaa merkittävää uudistumista toimintamalleissaan.

Opiskelijoiden olisi otettava enemmän vastuuta opinnoistaan.

Mentorointitoiminnalla voitaisiin lisätä vuorovaikutusta monella alalla.

Opetusjärjestelmät ovat vanhanaikaisia esimerkiksi yrittäjyyden tukemisessa. Toimivia esimerkkejä on esim. Loviisassa siitä kuinka jopa perusasteen oppilaat on saatu innostumaan yrittäjyydestä sen takia, että he ovat löytäneet oman potentiaalinsa ja itseluottamuksensa yrittäjyyden kautta.

Nuorten syrjäytymisen ennaltaehkäisy on erittäin tärkeää, koska he ovat tulevia aikuisia.

Motivoituneiden yrittäjien löytäminen vaatii oikeanlaisen kasvualustan olemassaoloa.

Yrittäjyyskulttuuriin on panostettava. Pienten yritysten ja yrittäjien kamppailu pitää loppua siten, että valtio ja kanssaihmiset suhtautuisivat positiivisesti yrittäjyyteen.

Saisiko halukkaita hyväkuntoisia eläkeläisiä huolehtimaan jonkinlaisella vertaistuotannolla huonompikuntoisista, niin että tämä tarjoaisi mielekästä tekemistä, työtä ja toisaalta huonokuntoisille huolenpitoa?

Liian jäykät rakenteet estävät muutosta ja dialogia pitää kehittää eri tahojen ja sektorien välillä. Esim. yhteiskunnallisten yritysten kautta tapahtuva "työpaikkavainrantojen lisääminen" on tärkeää.

Minimitoimeentulon turvaamisen päälle pitäisi tulla yhteiskunnalta mahdollistavat rakenteet, joiden avulla jokaisen olisi mahdollista tulla osaksi yhteisöä. Tämä on relevanttia esimerkiksi vammaisten työmahdollisuuksien suhteen.

Kandi-tutkinnon tulisi olla laajemmin hyväksytty työelämässä ja pitäisi olla mahdollisuus oppiaineiden laajempaan yhdistämiseen.

Opintoihin olisi oltava olemassa sellaisia rahoitusjärjestelmiä, jotka takaisivat päätoimisen opiskelun.

Tarvitsimme valtakunnallisen opiskelijakohtaisen rekisterin, jossa näkyisivät opinto-oikeudet ja suoritukset kaikissa korkeakouluissa.

Yritysten tulee verkottua aktiivisesti oppilaitosten kanssa.

Opintolainan määrää on korotettava tuntuvasi jotta valmistumiseen olisi kannusteita ja jotta opiskelija voisi itse määritellä elintasonsa.

Suomalaisiin kouluihin oppiaineeksi elinvoima/hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan haasteena on lisääntyvä pahoinvointi. Masennus ja syrjäytyminen ovat kasvavia ongelmia paitsi inhimillisellä tasolla, myös kansantaloudelle. Siksi peruskoulun oppiaineuudistuksessa tulisi ottaa mukaan jonkinlainen "ihmisenä olemisen" kasvatusta, jossa käytäisiin läpi hyvinvointiin, psykologiaan, itsetuntoon jne. liittyviä asioita ja jotka tarjoavat nuorelle mahdollisuuksia etsiä omaa elinvoimaa ja hyvinvointia. Niille, joilla siihen ei ole kotona mahdollisuuksia, se voisi avata aivan uusia näköaloja itseensä. Niille, joilla asiat ovat hyvin, tämä voisi toimia mahdollisuuksia moninkertaistavana tekijänä. Käsittääkseni tällaista ei ole vielä kokeiltu missään maailmassa. Suomi voisi olla edelläkävijä tarjotessaan lapsilleen ja nuorilleen koulutusta liittyen hyvinvointiin ja voimaantumiseen. Kun kaikilla olisi tämä mahdollisuus koulun puitteissa, voisi se todella lisätä kansakunnan elinvoimaa.

Vaikuttajaforumissa on useasti tuotu esille vuorovaikutustaitojen parantaminen. Ehdotan, että opetusohjelmiin lisätään heti alaluokilta lähtien seuraavat asiat: 1) esiintymistaitojen harjoittelu, esim. kerran viikossa pieni puheenvuoro/esitelmä (show and tell); 2) keskustelu ja argumentointitaitojen jatkuva harjoittelu, mikä edellyttää opettajilta uudenlaisia valmiuksia vuorovaikutustilanteiden hallintaan.

Verovähennyskelpoisuus olisi tärkeää ja sitä tulisi ajatella esim. kannusteena, eli vähennys olisi sitä suurempi mitä nopeammin valmistuu.

Tarvitaan jonkinlaisia lukukausimaksuja, jotta "roikkujat" vähenisivät. Pienikin maksu pakottaisi arvioimaan koulutuksen hyötyä. Opinnot voisivat olla verovähennyskelpoisia vaikka 100 % asti tavoiteajassa valmistuville.

Marraskuussa 2009 lanseerattiin avoin koulu -konsepti, joka mahdollistaa nykyaikaisen ja tasapuolisen verkkopohjaisen koulutuksen ja joka voidaan ottaa käyttöön kaikissa Suomen kouluissa. Tämä on ainutlaatuinen Euroopassa! Hankkeen keskeiset toimijat ovat COSS (avoin yhteisö Suomessa), Heureka, IBM, Opintuuttaja MediaMaster, Opinsys ja parikymmentä koulua. Tämä antaa mahdollisuudet kehittää koulujärjestelmäämme ja opetusta merkittävästi.

9. Suomen elinvoiman lähteet –kehitysohjelma

Ohjelman kronologia

2-6/2009

Projektin suunnittelu käynnistyy ja alkaa. Puheenjohtajaksi pyydetään KTM Sari Baldaufia ja projektiryhmä aloittaa suunnittelun. Käydään tiivistä keskustelua siitä, minkä teeman ympärille projekti rakennetaan. Löydetään niin hyvinvointia kuin kilpailukykyä kattavampi ”elinvoima”-käsite, joka valitaan kehitysohjelman lähtökohdaksi. Syntyy Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma. Osanottajiksi kutsutaan noin 200 yhteiskunnallista vaikuttajaa ja päätöksentekijää eri aloilta. Samoista kohderyhmistä kutsutaan työpajaprosessiin osallistujiksi kolmisenkymmentä idearista asiantuntijaa.

9/2009

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman ensimmäinen vaikuttajafoorumi järjestetään 21.9.2009 Helsingissä tapahtumakeskus Koskenrannassa. Tilaisuuden tavoitteena on luoda yhteistä kuvaa ja käsitystä siitä, missä tilanteessa maailma ja Suomi ovat. Tilaisuuden pääpuhujaksi on kutsuttu talouden nobelisti, professori Paul Krugman. Tilaisuuden muita puhujia ovat Sitran Mikko Kosonen, puheenjohtajana toimiva Sari Baldauf, ETLAn toimitusjohtaja Sixten Korkman sekä valtiosih-teeri Raimo Sailas.

10/2009

26.10.-28.10.2010 kokoontuu projektin ensimmäinen työpaja. Vaikuttajafoorumista saatujen evästyksien pohjalta on työpajalaisten tehtävänä ryhtyä työstämään aiheita siitä, millaisia haasteita ja kehitysnäkymiä Suomi on kohtaamassa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Pohditaan millaisiin kysymyksiin olisi ensisijaisesti tartuttava. Alustajana työpajassa toimi brittiläinen tulevaisuudentutkija Rohit Talwar.

11/2009

24.-25.11.2009 työpajalaiset jatkavat työskentelyään. Tavoitteena on saada näkemyksiä eri aiheista teeseiksi vaikuttajafoorumiin. Tässä vaiheessa työskentelyn kärjiksi jalostuvat työryhmien toimesta seuraavat aiheet:

- Yrittäjyyden ja työn uudet muodot
- Oppiminen ja innovaatiojärjestelmä
- Johtaminen hengen luojana ja elinvoiman lähteenä
- Hallinnon haasteet
- Hyvinvointia hyvin tekemällä
- Ilmastomuutoksen ja kestävä kehityksen reunaehdot

12/2009

8.12.2009 pidetään Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman toinen vaikuttajafoorumi tapahtumakeskus Koskenrannassa. Vaikuttajafoorumin teemana on "Elinvoiman lähteet". Foorumin tavoitteena on valita työpajoissa käsitellyistä teemoista jatkotyöskentelyyn ne aihealueet, joita lähdetään työstämään syvällisemmin. Samalla etsitään niitä teemoja, joista voisi kummuta sitä elinvoimaa, jota Suomi tarvitsee tulevaisuudessa.

1/2010

Vuoden 2010 ensimmäinen työpaja kokoontuu 19.1.-20.1. Vaikuttajafoorumista saatut aiheet sijoitetaan neljään eri työryhmään:

- Yhteiskunnan murroksesta kestävään uudistumiseen
- Hyvinvointi
- Yrittäjyys
- Johtaminen

Ryhmien tavoitteena on analysoida ja kuvailla omalla alueellaan tapahtuvaa paradigmanmuutosta sekä löytää aihepiiriin sisältä tärkeimmät alueet, joissa muutoksia tulisi tapahtua. Ryhmien tehtävänä on myös identifoida jo valmiita hankkeita ja toimintatapoja, joiden avulla asioita voidaan tehdä elinvoimaa elvyttävässä ja uuden ajan hengessä.

2/2010

Helmikuun työpaja kokoontuu 15.-16.2.2010 työstämään aihealueitaan eteenpäin. Kovan työn tuloksena muutosalueet ja konkreettiset hankkeet alkavat hahmottua. Yhteiseksi ja kattavaksi viestiksi muodostuu näkemys siitä, että Suomen on siirryttävä teollisen ajan rakenteista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta.

3/2010

Viimeisessä työpajassa 2.3.2010 hiotaan tehtyä työtä ja käydään läpi konkreettisia hankkeita, jotka tullaan esittelemään maaliskuussa vaikuttajafoorumille. Ryhmät työskentelevät intensiivisesti myös työpajapäivien ulkopuolella, tapaavat asiantuntijoita sekä ihmisiä, jotka toteuttavat konkreettisia hankkeita teema-alueilta.

3/2010

25.3.2010 kokoontuu Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman viimeinen vaikuttajafoorumi. Vaikuttajafoorumissa keskustellaan ja työstetään työpajoissa saavutettuja tuloksia sekä järjestetään Elinvoimatalkoot. Niissä osallistujilla on mahdollisuus tutustua ja sitoutua edistämään konkreettisia hankkeita.

Hankkeita yhdistää tapa tehdä asioita uudella ja elinvoimaisella tavalla niin johtajuuden, yrittäjyyden kuin hyvinvoinninkin alueilla. Vaikuttajafoorumin paneelikeskustelun aiheena on Suomen rooli maailmassa. Siihen osallistuvat tasavallan presidentti Tarja Halonen, ETLAn toimitusjohtaja Sixten Korkman, Demos ry:n projektipäällikkö Tuuli Kaskinen, Maintpartnerin toimitusjohtaja Tuomo Rönkkö, Helsingin kaupungin taidemuseon johtaja Janne Gallén-Kallela-Sirén sekä East Officen toimitusjohtaja René Nyberg.

Vaikuttajafoorumi äänesti VTT:n ja Kemiran vesiosaamisen huippututkimusyksikön MTV 3:n Tehtävä Suomelle –kilpailuohjelmaan. Hanke esiteltiin vaikuttajafoorumissa yhtenä elinvoimahankkeena.

Sitran yliasiamies Mikko Kosonen kertoo, että Sitra aloittaa Suomen elinvoiman lähteet -prosessin jatkumona päätöksentekijöille suunnatun koulutustoiminnan. Koulutus liittyy taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen muutokseen.

4/2010

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman lopputulokset julkistetaan raportissa.

I Vaikuttajafoorumi 21.9.2009

Tapahtumakeskus Koskenranta

- 12.00 Suomen elinvoiman lähteet – kehitysohjelman avaus
Yliasiamies Mikko Kosonen ja Sari Baldauf
- 12.30 Causes and Consequences of the Global Economic Crisis
Professor Paul Krugman, Princeton University
Discussion and questions
- 14.15 Kahvitauko
- 14.45 Suomi murroksessa;
yksityisen ja julkisen sektorin haasteet
Toimitusjohtaja Sixten Korkman, ETLA
Valtiosihteeri Raimo Sailas, VM
Keskustelu:
Sixten Korkman, Raimo Sailas,
Sari Baldauf, Mikko Kosonen
ja osallistujat
- 16.15 Kehitysohjelman suuria kysymyksiä
Osallistujien näkemyksiä ja eväitä
jatkokäytäntöön
- 17.15 Foorumin yhteenvedo ja
seuraavat askeleet

II Vaikuttajafoorumi 8.12.2009

Tapahtumakeskus Koskenranta

- 12:10 Finland re-positioning from the middle to the center:
John Kornblum
- 13:15 Tauko
- 13:30 Teesejä työpajoista
- Yrittäjyyden ja työn uudet muodot
– tekemisen henki johda sinä meitä
 - Oppiminen ja innovaatiojärjestelmä
– elinvoimaiseen ja kannustavaan kasvuympäristöön
- 14:15 Keskustelua pöydissä teesien ja puheenvuorojen
pohjalta, äänestys teeseistä
- 15:00 Tauko
- 15:15 Teesejä työpajoista jatkuu
- Johtaminen hengen luojana ja elinvoiman lähteenä
 - Hallinnon haasteet – rakenteet kehityksen tulppana

III Vaikuttajafoorumi 23.3.2010 Tapahtumakeskus Koskenranta

- 12.10** Murroksesta kestäväään uudistumiseen, *Aarne Nurmio*
- 12.30** Elinvoiman lähteet, mahdollistajat ja esteet, *Sari Baldauf*
- 12.50** Osallistujien keskustelua ja näkemyksiä murroksesta ja elinvoimasta
- 13.30** Elinvoimatakkoot
- Talkoiden esittely
 - Aikaa talkoopisteiden valintaan, kahvitauko
 - Talkoot
 - Messuosuus
- 16.00** Suomen asema, rooli ja tehtävät -paneelikeskustelu
Osallistujat:
Tasavallan presidentti Tarja Halonen,
ETLAn toimitusjohtaja Sixten Korkman,
Demos ry:n projektipäällikkö Tuuli Kaskinen,
Maintpartnerin toimitusjohtaja Tuomo Rönkkö,
Helsingin kaupungin taidemuseon johtaja Janne Gallén-Kallela-Sirén,
East Officen toimitusjohtaja René Nyberg.
- 17.00** Miten tästä eteenpäin
Osallistujat: *Sari Baldauf ja Mikko Kosonen*

- Hyvinvointia hyvin tekemällä – uuden yhteiskuntasopimuksen aika ja ainekset
- Ilmastonmuutoksen ja kestäväen kehityksen reunaehdot – talouden kasvun rajoitteita vai uusiutumisen lähteitä?

16:00 Keskustelua pöydissä teesien ja puheenvuorojen pohjalta

16:45 Tauko

16:55 Miksi henki ei kulje ja liekki loimua – instituutioiden kahleista mahdollistavaan vuorovaikutukseen.
Yleiskeskustelu päivän annista

18.00 Ohjelma päättyy

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma

Sari Baldauf, puheenjohtaja

Vaikuttajafoorumien osallistajat:

Aho Esko	Nokia Oyj
Ahonen Jouko	Paperiliitto ry
Ahtela Jukka	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Ahti Vuokko	Aseman Lapset ry
Alahuhta Matti	Kone Oyj
Ala-Pietilä Pekka	Blyk Services Oy
Alho Jukka	Itella Oyj
Alho Kari	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA
Ambrosius Metropoliitta	Helsingin ortodoksinen hiippakunta
Aminoff Philip	Electrosonic Group Oy Ab
Anttila Tapio	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Apunen Matti	Aamulehti, kotimaan toimitus
Aula Maria Kaisa	Lapsiasiavaltuutetun toimisto
Berner Anne	Oy Vallila Interior Ab
Blåfield Antti	Helsingin Sanomat
Brax Tuija	Oikeusministeriö
Brunila Anne	Fortum Oyj
Cronberg Tarja	Ulkopoliittinen instituutti
Erkinheimo Pia	Nokia Oyj
Fagnäs Leif	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Gallen-Kallela-Sirén Janne	Helsingin kaupungin taidemuseo
Gustavson Stig	KCI Konecranes Oyj
Guzenina-Richardson Maria	Eduskunta
Hakkarainen Pentti	Suomen Pankki
Hallberg Pekka	Korkein hallinto-oikeus Kho
Hammarsten Heidi	Fakta
Harjuniemi Matti	Rakennusliitto ry
Hassi Satu	European Parliament
Hautojärvi Sirkka	Tulevaisuuden johtajat -ohjelma
Heikinheimo Riikka	Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus
Heikintalo Mauri	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Heiniö Lasse	Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia
Hellström Eeva	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Hemilä Kalevi	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
Henriksson Marketta	Valtiovainministeriö
Herlin Ilkka	Cargotec Oyj
Herlin Antti	Kone Oyj
Hiila Helena	Väestöliitto ry

Hiilamo Heikki	Diakonia-ammattikorkeakoulu
Honkapohja Seppo	Suomen Pankki
Huber Satu	Eläke-Tapiola
Huhtaniemi Pekka	Ulkoasiainministeriö
Huovari Janne	Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT
Huovinen Eero	Helsingin hiippakunnan tuomiokapituli
Huttula Tapio	Erityisalojen Toimihenkilöliitto ERTO ry
Huuhtanen Jorma	Kansaneläkelaitos
Hyvönen Helena	Aalto-yliopisto / Taideteollinen korkeakoulu
Häyrinen Kari	Finpro ry
Ilmakunnas Seija	Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT
Inkeroinen Eeva-Liisa	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Jalas Kari	Keskuskauppamari
Jalonen Pauliina	Dodo ry.
Johansson Frank	Amnesty International Suomen osasto
Jungner Mikael	Yleisradio Oy (YLE)
Juutinen Heikki	Elintarviketeollisuusliitto ry ETL
Kaitila Ville	Valtioneuvoston kanslia
Kalland Mirjam	Mannerheimin Lastensuojeluliitto ry
Kalli Timo	Eduskunta
Kalliokoski Petri	Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT
Kalliomäki Antti	Eduskunta
Kalpala Asmo	Tapiola-ryhmä
Karhinen Reijo	OP-Pohjola-ryhmä
Kasanen Eero	Helsingin kauppakorkeakoulu
Kaskeala Juhani	Kone Oyj
Kaskinen Tuuli	Demos
Kauppi Heikki	Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry
Kekkonen Timo	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Kerminen Harri	Kemira Oyj
Kiander Jaakko	Palkansaajien Tutkimuslaitoksen Kannatusyhdistys ry
Kietäväinen Timo	Suomen Kuntaliitto
Kilpi Esko	Esko Kilpi Oy
Kilpiö Eila	Kuluttajatutkimuskeskus KTK
Kivelä Antti	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Kivikoski Markku	Tampereen teknillinen yliopisto
Koivulaakso Dan	Vasemmistonuoret ry
Kokkonen Marketta	Espoon kaupunki
Koli Markku	Pääesikunta
Korhola Eija-Riitta	European Parliament
Korhonen Pertti	Outotec Oyj
Korhonen Martti	Eduskunta

Korkman Sixten	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA
Korvenmaa Esa	Cisco Systems Finland Oy
Koski Olli	Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry
Koskinen Johannes	Eduskunta
Kostiainen Juha	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Kovalainen Anne	Turun kauppakorkeakoulu
Kuisma Juha	Valtioneuvoston kanslia
Kukkonen Paavali	Toimihenkilöunioni TU ry
Kumpula Kristiina	Suomen Punainen Risti
Kurki Leila	Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry
Kuula Tapio	Fortum Oyj
Kuuskoski Eeva	Sosiaali- ja terveysministeriö
Kylä-Harakka-Ruonala Tellervo	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Könkkölä Kalle	Kynnys Ry
Laakso-Manninen Ritva	Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu
Laitinen-Pesola Jaana	Tehy ry
Lajunen Lauri	Oulun yliopisto
Lammi Harri	Greenpeace Nordic
Lankila Tarja	Ammattiliitto Suora
Lappalainen Timo	Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa
Lassila Jukka	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA
Laukko Helena	Suomen YK-liitto ry
Lehti Matti	Helsingin kauppakorkeakoulu
Lehtinen Erno	Turun yliopisto
Leikola Markus	Delicate Services Oy
Lepola Sakari	Puu- ja erityisalojen Liitto Trä- och specialbranschernas Förbund
Leppävuori Erkki K.M.	Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT
Lievonen Matti	Neste Oil Oyj
Lind Jouni	Maa- ja metsätalousministeriö
Lindroos Katja	Idealist
Lintilä Mika	Eduskunta
Lonka Kirsti	Helsingin yliopisto
Luoma Mikko	Johtamistaidon Opisto JTO ry
Luukkainen Olli	Opetusalan Ammattijärjestö OAJ
Lyly Lauri	Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry
Malinen Heikki	Pöyry Oyj
Mattila Veli-Matti	Elisa Oyj
Mervola Pekka	Keskisuomalainen
Mikkeli Ari	Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus
Misukka Heljä	Opetusministeriö
Mustonen Jussi	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Mustonen Riitta	Suomen Akatemia

Mäenpää Mikko	Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry
Mäkelä Anton	Suomen Pankki
Mäkeläinen Mika	GTW Group Oy
Mäki-Lohiluoma Kari-Pekka	Suomen Kuntaliitto
Mäkinen Mikael	Cargotec Oyj
Männistö Lasse	Bolder Helsinki
Naukkarinen Juha	Energiateollisuus ry
Nevala Maria-Liisa	Suomen Kansallisteatteri
Nevamäki Riina	Työ- ja elinkeinoministeriö
Niemelä Jorma	Diakonia-ammattikorkeakoulu
Niiniluoto Ilkka	Helsingin yliopisto
Noponen Jukka	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Nummela Heidi	Työ- ja elinkeinoministeriö
Nummikoski Velipekka	Valtiovarainministeriö
Nyberg René	East Office of Finnish Industries Oy
Nyman Göte	Helsingin yliopisto
Olkinuora Hannu	Hufvudstadsbladet
Ollila Maija-Riitta	Helsingin kauppakorkeakoulu
Paajanen Juhani	Vantaan kaupunki
Paavilainen Jaana	Suomen pukutehdas / Sovita Oy
Palomäki Juhani	Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry
Parjanne Marja-Liisa	Sosiaali- ja terveysministeriö
Peipinen Vesa	Oranssi ry
Pekkala Jukka	Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry
Peltonen Petri	Työ- ja elinkeinoministeriö
Peltonen Leeni	Kotiliesi / Yhtyneet kuvalehdet
Peltovuori Timo	Mielenterveyden keskusliitto
Pelttari Antti	Sisäasiainministeriö
Pennanen Matti	Oulun kaupunki
Pentikäinen Mikael	Sanoma News Oy
Pettersson Mika	Oy Suomen Tietotoimisto - Finska Notisbyrån Ab
Pirinen Antti	Kone Oyj
Pitkänen Jouni	Tradenomiliitto / Suomen Keskustanuoret
Pohjola Matti	Helsingin kauppakorkeakoulu
Pokka Hannele	Ympäristöministeriö
Poskiparta Katariina	Työ- ja elinkeinoministeriö
Pursiainen Harri	Liikenne- ja viestintäministeriö
Pursula Matti	Aalto-yliopisto / Teknillinen korkeakoulu TKK
Pöyhönen Ilkka	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Raivio Kari	Helsingin yliopisto
Rantanen Marja	Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry
Rantanen Juha	Outokumpu Oyj

Rauramo Jaakko	Sanoma Oyj
Remitz Kim	Suomen Pakolaisapu ry, Finlands Flyktinghjälps rf
Reponen Tapio	Turun kauppakorkeakoulu
Rimpi Kari	Puolustusministeriö - Försvarsministeriet
Rinne Antti	Toimihenkilöunioni TU ry
Rintakoski Kristiina	Crisis Management Initiative
Rohweder Liisa	Maailman Luonnon Säätiö Suomen Rahasto
Rossi Mika	Valtioneuvoston kanslia
Ruokanen Tapani	Suomen Kuvalehti
Ruuska Jukka	CapMan Oyj
Räty Timo	Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry
Rönkkö Tuomo	Maintpartner
Saarinen Esa	Aalto-yliopisto / Teknillinen korkeakoulu TKK
Saarnivaara Veli-Pekka	Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus
Sailas Harri	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Sailas Raimo	Valtiovarainministeriö
Sallinen Aino	Jyväskylän yliopisto
Salminen Pertti	Pääesikunta
Salo Sinikka	Suomen Pankki
Sandell Johan	IBM Oy International Business Machines Ab
Santamäki-Vuori Tuire	Julkisten- ja hyvinvointialojen liitto JHL ry
Saukkomaa Harri	Tekir Oy
Selin Ann	Palvelualojen ammattiliitto PAM ry
Seppänen Pekka	Talouselämä/Talentum Oyj
Siilasmaa Risto	F-Secure Oyj
Siimes Suvi-Anne	Lääketeollisuus ry
Sinko Pekka	Valtioneuvoston kanslia
Sjöblom Magnus	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Skog Harri	Opetusministeriö
Solovjew-Wartiovaara Anna	Yleisradio Oy Ab (YLE)
Stenlund Peter	Ulkoasiainministeriö
Suokas Jouko	Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT
Sutela Pekka	Suomen Pankki
Suvanto Antti	Suomen Pankki
Swanljung Esa	Työeläkevakuuttajat TELA ry
Syrjänen Hannu	Sanoma Oyj
Taalas Petteri	Ilmatieteen laitos
Tanninen-Mattila Maija	Ateneumin taidemuseo
Tanskanen Antti	
Telanne Kai	Alma Media Oyj
Terävä Sini	Vihreiden nuorten ja opiskelijoiden liitto ry
Tiilikainen Teija	Ulkopoliittinen instituutti

Tiura Marja	Eduskunta
Torstila Pertti	Ulkoasiainministeriö
Torvalds Nils	Ruotsalainen kansanpuolue
Tuominen Saku	Idealist Group
Tuovinen Paula	Teatterikorkeakoulu
Turunen Jorma	Teknologiateollisuus ry
Turunen Joonas	Eurooppanuoret ry
Urpilainen Jutta	Eduskunta
Vaittinen Jarmo	Maa- ja metsätalousministeriö
Vallittu Timo	Kemianliitto - Kemifackett ry
Valtonen Anna	Umeå Institute of Design
Vanne Reijo	Työeläkevakuuttajat TELA ry
Varantola Krista	Tampereen yliopisto
Vartia Pentti	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA
Vartiainen Perttu	Joensuun yliopisto
Vepsäläinen Anni	Diacor Terveyspalvelut Oy
Vihriälä Vesa	Valtioneuvoston kanslia
Wikberg Kristina	Suomen Kuntaliitto
Wilhelmsson Thomas	Helsingin yliopisto
Viljanen Matti	Akava ry
Viljanen Ritva	Sisäasiainministeriö
Virkkunen Janne	Helsingin Sanomat
Virtanen Erkki	Työ- ja elinkeinoministeriö
Volanen Risto	Valtioneuvoston kanslia
Volk Raija	Sosiaali- ja terveysministeriö
Vuoria Matti	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma
Välimäki Kari	Sosiaali- ja terveysministeriö
Väyrynen Raimo	Helsingin yliopisto
Ylä-Anttila Pekka	Etlatieto Oy
Ylä-Anttila Merja	MTV3
Yrjö-Koskinen Eero	Suomen Luonnonsuojeluliitto ry
Zitting Antti	Sacotec Components Oy
Äijälä Martti	Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus

Työpajat

Työpajaprosessi oli Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelmassa suuressa roolissa. Työpajoihin valittiin noin 30 eri alojen asiantuntijaa yhteiskunnan eri alueilta. He työstivät vaikuttajafoorumien toimeksiannot konkreettisiksi teemoiksi ja ajatuksiksi.

Työpajoissa 1A-1B määriteltiin yhteistä tilannekuvaa, hahmoteltiin avainkäsitteitä sekä käsiteltiin meneillään olevan murroksen mahdollisuuksia ja haasteita elinvoiman käsitteelle.

Työpajoissa 2A-2C työstettiin intensiivisesti vaikuttajafoorumeissa varmistuneita teema-alueita, etsittiin teema-alueiden paradigmanmuutoksia, fokuksia sekä valmiita hankkeita, joissa hyvää työtä jo tehdään. Lopuksi ryhmät vetivät oman työnsä yhteen sekä kirjoittivat oman alueensa kappaleet loppuraporttiin.

Työpajoihin osallistuneet työskentelivät lisäksi intensiivisesti työpajojen ulkopuolellakin. He tapasivat ryhmänsä kanssa esimerkiksi aihealueiden asiantuntijoita, työstivät teemoja eteenpäin sekä tuottivat tekstiä loppuraporttia varten.

Työpajoja pidettiin seuraavasti:

Työpaja 1A: 26.–28.10.2009

Työpaja 1B: 23.–24.11.2009

Työpaja 2A: 19.–20.1.2010

Työpaja 2B: 15.–16.2.2010

Työpaja 2C: 2.3.2010

Työpajojen osallistujat:

Erkinheimo Pia	Nokia Oyj
Henriksson Marketta	Valtiovainministeriö
Hiilamo Heikki	Diakonia-ammattikorkeakoulu
Kalliokoski Petri	VTT Technical Research Centre of Finland
Kaskinen Tuuli	Demos
Kekkonen Timo	Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Koivulaakso Dan	Vasemmistonuoret ry
Koski Olli	Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry
Kukkonen Paavali	Toimihenkilöunioni TU ry
Kurki Leila	Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry
Lehtinen Erno	Turun yliopisto
Leikola Markus	Delicate Services Oy
Lindroos Katja	Idealist Group
Luukkainen Olli	Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry
Mäkeläinen Mika	GTW Group Oy
Männistö Lasse	Bolder Helsinki
Nummela Heidi	Työ- ja elinkeinoministeriö
Paavilainen Jaana	Suomen pukutehdas / Sovita Oy
Parjanne Marja-Liisa	Sosiaali- ja terveysministeriö
Pekkala Jukka	Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry
Pirinen Antti	Kone Oyj
Pitkänen Jouni	Tradenomiliitto TRAL ry / Suomen Keskusta
Rönkkö Tuomo	Maintpartner
Solovjew-Wartiovaara Anna	Yleisradio Oy (YLE)
Terävä Sini	Vihreiden nuorten ja opiskelijoiden liitto ry
Vanne Reijo	Työeläkevakuuttajat TELA ry
Äijälä Martti	Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus

Kehitysohjelman toteutus Sitrassa:

Sari Baldauf, Timo Hämäläinen, Hanna Häppölä, Elina Kiiski, Mikko Kosonen, Paula Laine, Pia Mero, Helena Mustikainen, Marjut Mutanen, Laura Niemi, Riitta Nieminen-Sundell, Aarne Nurmio, Jari Pasanen, Mervi Porevuo, Aleksi Routama, Kari Tolvanen, Teppo Turkki, Sami Ukonaho, Sanna Ylä-Lyly

Elinvoimainen Suomi on Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman loppuraportti. Sitran toteuttaman kehitysohjelman tavoitteena oli etsiä niitä polkuja, joiden myötä Suomi voisi vahvistaa elinvoimaisuuttaan murroksessa olevassa maailmassa. Ohjelmassa oli mukana yli 200 suomalaista päättäjää ja vaikuttajaa laajasti yhteiskunnan eri aloilta.

Kehitysohjelman raportti on moniääninen puheenvuoro ohjelman aikana syntyneistä näkemyksistä. Raportti toimii keskustelun avaajana siitä, millaisessa murroksessa suomalaisen yhteiskunnan nähdään olevan ja miten tämän murroksen nähdään vaikuttavan ohjelmassa löydettyihin kolmeen teema-alueeseen; suomalaiseen hyvinvointiin, yrittäjyyteen ja johtamiseen.