

# VOSE-projektista toimintamalli osaamistarpeiden ennakointiin

---

Ulla Taipale-Lehto

Erityisasiantuntija, VTM

Opetushallitus, Ennakointi-asiantuntijayksikkö

ulla.taipale-lehto@oph.fi

**K**esällä 2008 Opetushallituksessa käynnistettiin Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) -projekti. Projektin tavoitteena oli kehittää tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin sellainen toimintamalli, jonka avulla laadullisestakin ennakoinnista saataisiin pysyvää toimintaa, mitä koulutustarpeiden ennakointi eli niin sanottu määrällinen ennakointi on jo pitkään ollut. Osaamistarpeita koskevaa ennakointitietoa on toki tuotettu ja hyödynnetty aiemminkin, mutta kyse on useimmiten ollut yksittäisistä, jotain tiettyä alaa koskevista projekteista. VOSE-hankkeen avulla pyrittiin siis löytämään toimintatapa, jonka avulla ennakointitietoa voi-

taisiin tuottaa suhteellisen samanlaisin metodein eri aloilta ja toimintaan saataisiin jatkuvuutta sekä järjestelmällisyyttä.

Tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista eli niin sanottua laadullista ennakointitietoa tarvitaan ammatillisessa koulutuksessa tutkintojen perusteiden kehittämiseen ja kaikilla koulutusasteilla - niin ammatillisessa kuin korkeakoulutuksessakin - opetussuunnitelmien, opetuksen sisältöjen sekä tutkintokenteiden muokkaamiseen työelämän tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Ennakointitietoa siis hyödynnetään kehittämistyössä, jonka avulla koulutuksen sisällöt pyritään saamaan vastaamaan mahdollisimman hyvin tulevaisuuden työelämän tarpeita. VOSE-hankkeen ja siinä kehitetyn osaamistarpeiden enna-

kointimallin keskeisimpiä hyödynsaajia ovat opetushallinto, koulutuksen järjestäjät, oppilaitokset, ammattikorkeakoulut sekä yliopistot. Myös esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla voidaan hyödyntää ennakoitintyön tuloksia. VOSE-projekti toteutettiin Opetushallituksessa sen rahoittamana Euroopan sosiaalirahaston tuella 1.6.2008–31.5.2012.

### **Kehittämistyö käyntiin tilannekartoituksella**

**P**rojektin alussa teetettiin kartoitukset Suomessa sekä eräissä EU-maissa käytetyistä osaamistarpeiden ennakoinnin malleista<sup>1</sup>. VOSE-projektin tavoitteisiin suoraan sopivaa toimintamallia ei selvityksestä löytynyt, mutta kuitenkin runsaasti ideoita sovellettavaksi.

Projektin kuluessa järjestettiin useita ennakoinnista kiinnostuneille henkilöille tarkoitettuja avoimia työseminareja, joissa käsiteltiin ennakoitintalliin liittyviä yksityiskohtia. Työseminaarien avulla pyrittiin saamaan kehitystyön tueksi mahdollisimman laajasti näkemyksiä niin ennakoitintiedon tuottajilta kuin sen tarvitsijoilta ja hyödyntäjiltäkin.

Osaamistarpeiden ennakointiin soveltuva toimintamallia hahmotettiin hyödyntäen olemassa olevaa tietoa ja kertynyttä kokemusta. Kokeiltavaksi valikoitui skenaariopohjainen työskentelytapa. Mallia testattiin kahdella alalla, jotka olivat kiinteistö- ja rakentamisala

sekä lasten päivähoito, joista jälkimmäinen pilotti toteutettiin ruotsinkielisenä. Ennakoitintyö toteutettiin asiantuntijaryhmissä, joissa oli edustettuna monipuolinen alan työelämän ja koulutuksen asiantuntemus. Ryhmät tuottivat tietoa alansa tulevaisuuden osaamistarpeista ja samalla arvioivat kehitettyä toimintamallia.

Piloteissa muotoutunut toimintamalli todettiin lähtökohdiltaan toimivaksi ja niinpä sitä päädyttiinkin hieman vielä työstämään saadun palautteen ja kokemusten perusteella sekä toteuttamaan kolmas ennakoitintiprosessi. Vuoden 2011 alusta alkaen osaamistarpeiden ennakointi oli asetuksella määrätty koulutustoimikuntien<sup>2</sup> erääksi keskeisimmäksi tehtäväksi. Niinpä VOSE-projektissa päädyttiin toteuttamaan kolmas ennakoitintiprosessi yhteistyössä koulutustoimikuntien kanssa. Ennakoinnin kohteeksi valittiin matkailu- ja ravitsemisala ja keskeiseksi toimijaksi matkailu- ja ravitsemispalveluiden koulutustoimikunta, jota täydennettiin muilla alan asiantuntijoilla. Ennakoitintyötä koordinoivat Opetushallituksen asiantuntijat.

### **Ennakoinnin prosessimalli**

**K**ehitetty ennakoitintiprosessi alkaa alan rajaamisella, jolloin päätetään ennakoinnin kohde. Itse ennakoitintyötä varten kootaan asiantuntijaryhmä, joka edustaa monipuolisesti alan koulutusta, työelämää, tutkimusta ja tarpeellisilta osin myös hallintoa. Ennen varsinaisen ennakoitintyön alkamista ennakoitavasta alasta laadi-

<sup>1</sup> Selvitys ammatillisten osaamistarpeiden ennakoitintalleista löytyy VOSE-projektin Internet-sivuilta [http://www.opi.fi/download/117282\\_VOSEselvitys\\_Ammatillisten\\_osaamistarpeiden\\_ennakoitintallit.pdf](http://www.opi.fi/download/117282_VOSEselvitys_Ammatillisten_osaamistarpeiden_ennakoitintallit.pdf).

<sup>2</sup> Koulutustoimikuntajärjestelmä muodostuu 26 eri aloja edustavasta koulutustoimikunnasta sekä koulutustoimikuntajärjestelmän ohjausryhmästä. Lisätietoa koulutustoimikuntajärjestelmästä Opetushallituksen Internet-sivuilla [www.opi.fi](http://www.opi.fi) >Koulutus ja tutkinnot > Ammattikoulutus > Koulutustoimikunnat.

taan taustaselvitys, johon kootaan tietoa muun muassa alan nykytilanteesta, alaan liittyvästä koulutuksesta ja alaa koskevasta aiemmin tuotetusta ennakoititiedosta. Ennakointityön tueksi on hyvä olla koottuna myös tietoa yleisempien yhteiskuntaa ja työelämää koskevien tulevaisuushankkeiden tuloksista.

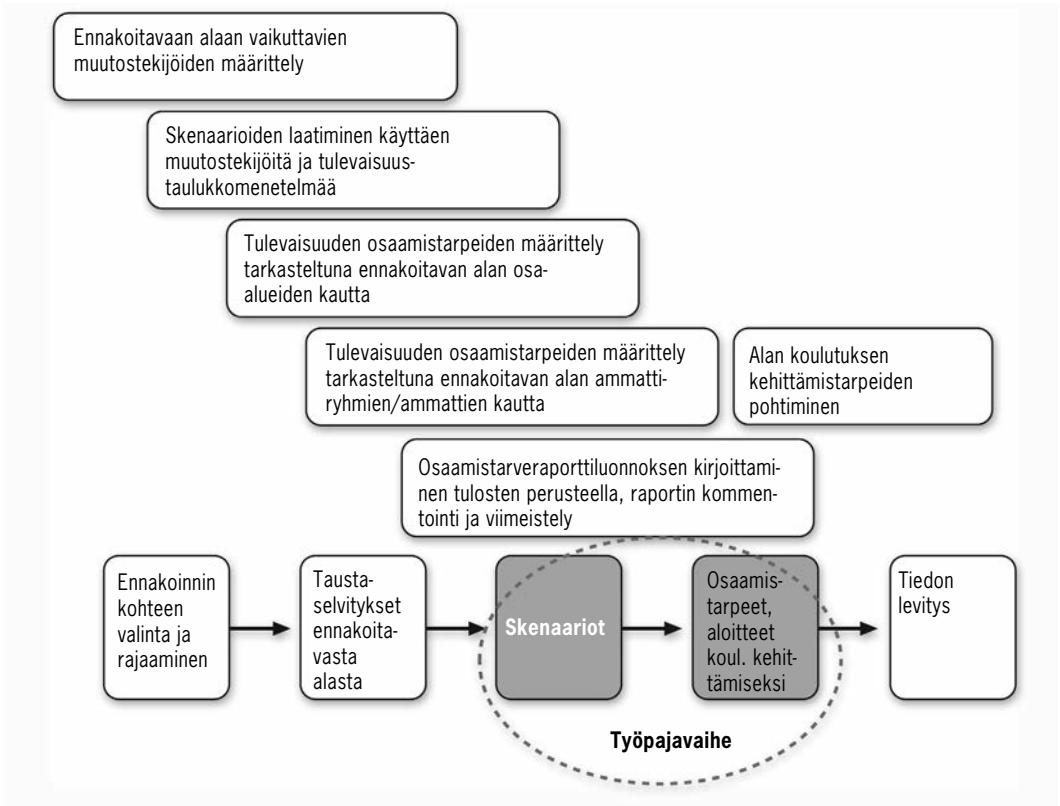
Varsinainen ennakointityö tapahtuu ennakointityöpajoissa, joissa asiantuntijaryhmä eli ennakointiryhmä valitsee ensin alan tulevaisuuteen vaikuttavat keskeisimmät muutosvoimat, laatii tulevaisuustaulukkomenetelmää hyödyntäen alaa koskevia vaihtoehtoisia skenaarioita ja johtaa sitten näistä skenaarioista tulevaisuuden osaamistarpeita sekä ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi. Ennakointityön aikajänteenä on 10 – 15 vuotta nykyhetkestä tulevaisuuteen.

Toteutettujen ennakointiprosessien yhteydessä VOSE-projektissa testattiin ennakointityöpajoissa tapahtuvan asiantuntijatyön tueksi kahta tietojärjestelmää, TrendWikiä sekä C&Q-profession -järjestelmää. Ensimmäinen mainittu on TEM-konsernin käytössä oleva järjestelmä, johon on mahdollista koota erilaisia (heikkoja) signaaleja ja analysoida niitä asiantuntijatyönä. C&Q-profession -järjestelmään puolestaan kootaan työorganisaatioihin tehtyjen puolistrukturoitujen haastattelujen tuloksia, jotka koskevat mm. organisaation nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita. TrendWikin käyttö VOSE-projektissa jäi melko pintapuoliseksi, pitkälti aikapulan vuoksi. TrendWikissä on kuitenkin paljon potentiaalia osaamistarpeiden ennakoinnin apuvälineeksi. C&Q-profession -järjestelmää ehdittiin projektissa hyödyntää jo hieman paremmin. VOSE-projektilla oli yhteistyökumppaneina 13 kou-

lutusorganisaatiota, jotka kokosivat haastatteluja yhteiseen tietokantaan. Sen lisäksi, että tuloksia päästiin hyödyntämään VOSE-projektin viimeisessä ennakointiprosessissa, voivat mukana olevat koulutusorganisaatiot hyödyntää niitä omassa toiminnassaan, kuten koulutustarjonnan suuntaamisen suunnittelussa. Molemmilla järjestelmillä näyttäisi olevan perusteltu paikkansa valtakunnan tasolla tehtävässä osaamistarpeiden ennakoinnissa.

Ennakointiprosessin ajallista kestoa ja sen osallistujilta vaatimaa työpanosta on pidetty eräänä merkittävänä kriteerinä toiminnan juurruttamisen kannalta. VOSE-projektissa saatujen kokemusten perusteella sopiva kesto prosessille eli aika siitä, kun alan rajauksesta on alustavasti päätetty siihen, kun työn tulosten raportointiin tarvittava materiaali on koossa, on noin 4 – 6 kuukautta. Prosessin kesto riippuu tietenkin myös siitä, miten intensiivisesti työtä koordinoivien henkilöiden on mahdollista kohdistaa työpanostaan kulloinkin toteutettavaan ennakointiprosessiin, tehdä taustatyötä, valmistella ennakointityöpajoja sekä toteuttaa loppuraportointi. Työpajojen välillä on kuitenkin syytä olla vähintään kaksi viikkoa aikaa, jotta ehditään raportoida edellisen työpajan tuotokset, koota tarvittava palaute ja valmistella taustamateriaali seuraavaa työpajaa varten. Ennakointiprosessi pelkistettynä on esitetty kuviossa 1.

Seuraavaksi on kuvattu VOSE-projektissa kehitetty ja testattu ennakoinnin toimintamalli vaiheittain. Ennakointimallin eri vaiheita on luonnollisesti mahdollista muokata tilanteen ja tarpeiden mukaan ja ennakointityöpajoissa voidaan käyttää erilaisia osallistavia ryhmätyömenetelmiä.



Kuvio 1. VOSE-ennakointiprosessi.

## Ennakoitavan alan rajaaminen ja ennakointiryhmän kokoaminen

Ennen kuin varsinainen ennakointityö alkaa, on syytä rajata ennakoitava ala. Tämä helpottaa jatkossa sitä, että osaamistarpeissa päästään mahdollisimman konkreettisiin osaamisiin. Esimerkiksi VOSE-projektin kiinteistö- ja rakentamisalaa koskevassa ennakointipilotissa sovittiin muun muassa kiinteistönvälittäminen ja rakennustuoteollisuus jätettäväksi pois tarkastelusta. Rajaaminen helpottaa myös taustatiedon kokoamista.

Alan rajaamisella on hyvät ja huonot puolensa. Jos ennakkoinnin kohde pidetään hyvin laajana, tulevat ennakkoinn-

kohteena olevan alan rajapinnat muihin aloihin ehkä monipuolisemmin huomioitua. Toisaalta hyvin väljä alan rajaaminen edellyttää erittäin laajan taustaineiston kokoamista ja analysointia, työskentelyn kannalta ehkä jopa liiankin suuren asiantuntijajoukon (ennakointiryhmän) kokoamista, minkä lisäksi, kuten edellä on mainittu, hyvin väljästi rajatun ennakkoinnin kohteen käsittely johtaa helposti siihen, että ennakoituvat osaamistarpeet jäävät varsin yleiselle tasolle.

Varsinainen ennakointityö tapahtuu ennakoitavan alan asiantuntijoista koostussa ennakointiryhmässä. Ennakointiryhmässä tulee olla edustettuna mahdollisimman laaja alan asiantuntemus. Optimaalinen koko ennakointiryhmäl-

le on 20 – 30 henkilöä. Ennakointiryhmässä tulee olla mukana alan työnantajien ja työntekijöiden (toimiala- ja henkilöstöjärjestöt), kaikkien koulutusasteiden (ammattillinen, ammattikorkea- ja yliopistokoulutus) sekä alan tutkimuksen edustus. Lisäksi ennakoitavaan alaan liittyvä hallinnon edustus<sup>3</sup> tulee myös huomioida kokoonpanossa ja keskushallinnon osalta mukana tulee myös olla ennakoitavan alan tutkintojen perusteista vastaava henkilö (OPH). Mukaan olisi hyvä saada alan yrittäjiä ja mahdollisuuksien mukaan myös opiskelijoita. Alan asiakkuusnäkökulmakin tulisi saada edustetuksi ennakointiryhmään.

VOSE-projektin kahdessa ensimmäisessä ennakointiprosessissa ennakointiryhmät koottiin asiantuntijoiden avustuksella ikään kuin ”lumipallo-otantana”. Matkailu- ja ravitsemisalalan ennakointiprosessissa ennakointiryhmä muodostettiin matkailu- ja ravitsemis- palveluiden koulutustoimikunnasta, jota täydennettiin muilla alan asiantuntijoilla<sup>4</sup>.

### **Taustaselvityksen laatiminen ennakoitavasta alasta**

**E**nnakointityön tausta-aineistoksi VOSE-projektissa koottiin tietopakettit kulloinkin ennakoinnin

kohteena olleesta alasta ja asiantuntijat saivat perehtyä niihin ennen varsinaisen ennakointityön alkamista. Selvityksiin koottiin muun muassa alaa koskevaa tilastotietoa, tietoa alan toimijoista sekä alaa koskevien, aiemmin toteutettujen ennakointihankkeiden tuloksia<sup>5</sup>.

Käytössä on hyvä olla myös tietoa tuoreimpien, yleisempien yhteiskuntaa ja työelämää koskevien tulevaisuusaiheisten hankkeiden keskeisistä tuloksista, kuten niissä esitetyistä tulevaisuuden kannalta keskeisistä muutosvoimista. VOSE:n kiinteistö- ja rakentamisalaa sekä lasten päivähoitoa käsittelevissä ennakointipiloteissa kuultiin asiantuntijaalustuksia tällaisten ajankohtaisten hankkeiden tuloksista ensimmäisessä ennakointityöpajassa. Matkailu- ja ravitsemisalalan ennakointia varten aiheesta laadittiin kirjallinen kooste, joka on nyt myös muiden kyseistä tietoa tarvitsevien käytössä<sup>6</sup>.

### **Ensimmäinen ennakointityöpaja: Tulevaisuuden muutosvoimien valitseminen**

**E**nsimmäisen varsinaisen ennakointityöpajan tavoitteena on löytää vähintään 10 keskeistä muutostekijää<sup>7</sup>, jotka tulevat vaikuttamaan alan tulevaisuuteen. VOSE-projektin matkailu- ja ravitsemisalalan ensimmäi-

<sup>3</sup> Esimerkiksi VOSE-projektin kiinteistö- ja rakentamisalan ennakoinnissa hallintoa edusti asiantuntija ympäristöministeriöstä ja matkailu- ja ravitsemisalalan ennakoinnissa työ- ja elinkeinoministeriön edustaja.

<sup>4</sup> Joskin myös kiinteistö- ja rakentamisalan ennakointiryhmässä oli mukana useita henkilöitä, jotka toimivat myös koulutustoimikunnissa.

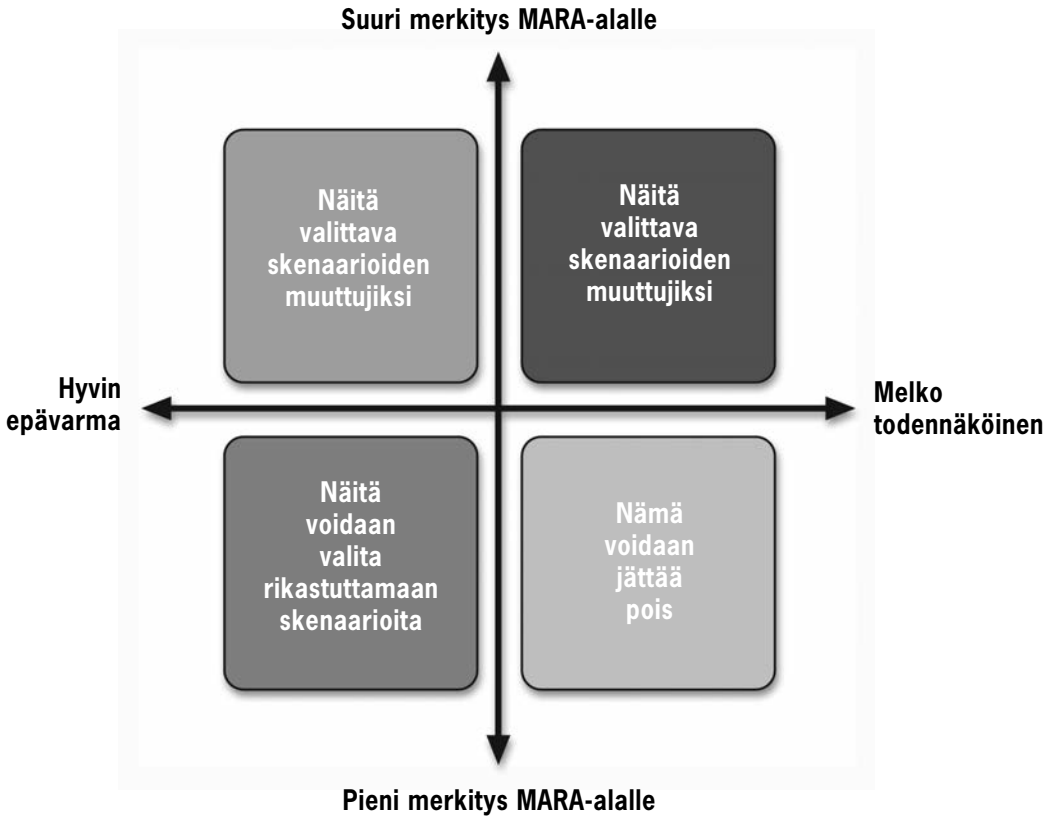
<sup>5</sup> Laaditut taustaselvitykset ovat ladattavissa Internetistä [http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden\\_ennakointi/vose-projekti/julkaisut](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden_ennakointi/vose-projekti/julkaisut).

<sup>6</sup> Selvitys keskeisistä tulevaisuuden muutostekijöistä [http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden\\_ennakointi/vose-projekti/julkaisut](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden_ennakointi/vose-projekti/julkaisut).

<sup>7</sup> Muutostekijä on VOSE-projektissa määritely seuraavalla tavalla:

- Muutostekijällä tarkoitetaan merkittävää asiaa/tekijää, joka tulee käynnistämään jonkin tapahtumaketjun tai yksittäisen ison tapahtuman tutkittavalla aikavälillä ja antamaan sille kehityssuunnan.
- Muutostekijä laittaa asiat liikkeelle. Muutostekijä voi olla yksittäinen seikka, mutta yleensä se sisältää runsaasti muitakin tekijöitä.

- Lähteissä saatetaan muutostekijä-sanan synonyyminä käyttää myös ilmaisuja muutosvoima, muutosajuri, ajuri, driveri, draiveri, driver, driving force.



Kuvio 2. Muutostekijöiden nelikenttä.

sessä ennakoitityöpajassa ennakoitiryhmä ensin listasi alan kannalta keskeisimpiä muutosvoimia. Sen jälkeen muutostekijöille suoritettiin nk. PESTE-tarkastelu, jossa varmistettiin se, että poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät on huomioitu muutostekijöitä valittaessa. Seuraavaksi muutostekijät sijoitettiin nelikenttään sen mukaan kuinka merkittäviä muutostekijät ovat alan kannalta sekä kuinka todennäköisenä tai epävarmana muutostekijä nähtiin.

Kahteen ylimpään neljännekseen sijoitetut muutostekijät valittiin skenaarioiden muuttujiksi, alhaalle oikealle sijoittuneet muutostekijät hylättiin jatko-

työskentelystä ja vasemmalle alas sijoittuneet ”otettiin talteen” jatkotyöskentelyä varten.

### Toinen ennakoitityöpaja: Tulevaisuustaulukko ja skenaariot

Toisen ennakoitityöpajan tavoitteena oli edellisessä työpajassa tunnistettujen keskeisten muutostekijöiden tarkentaminen ja niiden vaihtoehtoisten tilojen ideointi sekä neljän<sup>8</sup> vaihtoehtoisen skenaarion ensimmäisten versioiden laatiminen. Laaditut skenaariot kuvasivat matkailu- ja ravitsemisalan kannalta tavoiteltavaa eli kasvun ja kukoistuksen tilaa, ei-toivottua eli

<sup>8</sup> Skenaarioita voi olla useampikin, miniminä kuitenkin usein pidetään kolmea skenaariota.

taantumisen tilaa sekä yllätyksellistä tilaa ja niin sanottua business as usual (BAU) -tilaa, jossa kehityksen oletetaan jatkuvan pitkälti nykyisenlaisena. Työsään ennakkointiryhmä hyödynsi muun muassa muita aloja edustaville koulutustoimikunnille lähetetystä kyselystä saatuja tuloksia<sup>9</sup>.

Skenaarioiden laadinta aloitettiin hyödyntämällä tulevaisuustaulukkometelmää. Edellisessä työpajassa tuotetut

muutostekijät muodostivat taulukon riviotit ja sarakkeet muodostuivat neljästä eri maailmantilasta eli edellä mainitusta skenaariosta. Muutostekijöille määriteltiin sitten pienryhmissä taulukon erilaisia vaihtoehtoisia tiloja eri skenaarioissa. Tämän jälkeen ryhmät kirjoittivat skenaariot hyödyntäen tulevaisuustaulukkoa niin, että taulukon kukin sarake muodosti aina oman skenaarionsa. Kuviossa 3 on esitetty tulevaisuustaulukon idea.

Muutostekijä	Skenaario 1 Kasvu ja kukoistus	Skenaario 2 Taantuminen	Skenaario 3 Yllätyksellinen	Skenaario 4 BAU
1. Globalisaatio (Aasian merkitys, Venäjä...)	Muutostekijän 1 tila kasvun ja kukoistuksen maailmantilassa	Muutostekijän 1 tila taantumisen maailmantilassa	Muutostekijän 1 tila yllätyksellisessä maailmantilassa	Muutostekijän 1 tila business as usual -maailmantilassa
2. Turvallisuus (ruoka/terveys, luonnonilmiöt, ihmisten aiheuttamat uhat)	Muutostekijän 2 tila...	Muutostekijän 2 tila...	Muutostekijän 2 tila...	Muutostekijän 2 tila...
3. jne.	jne.	jne.	jne.	jne.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.

Kuvio 3. Esimerkki tulevaisuustaulukon rakenteesta.

<sup>9</sup> Kysely oli lähetetty muiden koulutustoimikuntien puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille sekä sihteerille. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä rajapintoja tunnistat edustamasi toimialan ja matkailu- ja ravitsemisalalan toimialan välillä? Muutuuko tilanne tulevaisuudessa, jos kyllä, miten?
2. Miten edustamallasi toimialalla hyödynnetään matkailu- ja ravitsemisalalan osaamista?
3. Mitä lisäarvoa matkailu- ja ravitsemisalalan osaaminen ja palvelut tuovat edustamallesi toimialalle?
4. Tuleeko edustamasi alan kehitys vaikuttamaan tulevaisuudessa matkailu- ja ravitsemisalalan kehitykseen ja osaamistarpeisiin?
5. Muita terveisiä matkailu- ja ravitsemisalalan ennakkointiryhmälle?

### **Kolmas ennakoitutyöpaja: Skenaarioiden täydentäminen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely matkailu- ja ravitsemisalan osa-alueittain**

**M**atkailu- ja ravitsemisalan kolmannen ennakoitutyöpajan tavoitteena oli edellisessä työpajassa alustavasti työstettyjen neljän skenaarion täydentäminen, täsmentäminen ja rikastaminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden johtaminen skenaarioista alan eri osa-alueille.

Ryhmää pyydettiin myös kirjoittamaan skenaarioihin sisään tarinoita, joiden tarkoituksena oli sekä konkretisoida skenaarioita että tuoda niihin mukaan lisää asiakasnäkökulmaa. Tarinat kirjoitettiin jonkin kohderyhmän/asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuvata millainen on kyseisen kohderyhmän tyypillinen päivä, matka tai loma Suomessa kunkin skenaarion mukaisessa maailmassa. Ryhmää pyydettiin kuvailemaan, minkälaisia tarinan (esim. eläkeläispariskunnan matka Suomessa) matkailijat/asiakkaat ovat ja millaisia ovat palvelut ja palvelutapahtumat.

Skenaarioiden täydentämisen jälkeen siirryttiin osaamistarpeiden määrittelyyn. Osaamistarpeiden määrittely aloitettiin matkailu- ja ravitsemisalan osa-alueittain<sup>10</sup>, joita olivat ruoka ravintolapalvelut, majoituspalvelut, ohjelma-, viihde-, festivaali-, hiihtokeskuspalvelut sekä myynti-, markkinointi- ja kokouspalvelut.

Osaamistarpeita määriteltiin kaikille osa-alueille ja kaikille skenaarioille. Löydetyt osaamistarpeet pyrittiin sijoittamaan kuuden osaamiskokonaisuutta kuvaavan pääotsikon<sup>11</sup> alle. Nämä osaamiskategoriat olivat:

A Toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot  
B+ C Tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaaminen  
D Liiketoimintaosaaminen, hallinto- ja talous-osaaminen  
E Asiakkuuden, asiakassuhteiden hallinta  
F Työyhteisöosaaminen  
G Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet  
H Tutkimus- ja kehitysosaaminen.

### **Neljäs ennakoitutyöpaja: Osaamistarpeiden määrittely ammattiryhmittäin**

**N**eljännessä ennakoitutyöpajassa keskityttiin ammattiryhmäkohtaiseen analyysiin. Ammattiryhmittäisiä osaamistarpeita tarkasteltiin nyt ainoastaan tavoiteskenaariossa. Lisäksi pohdittiin alan koulutuksen muutostarpeita ja keinoja koulutuksen kehittämiseksi. Tämän ennakoitutyöpajan keskeisenä tavoitteena oli syventää alan tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyä. Ryhmä päätyi seuraavanlaiseen ryhmittelyyn:

<sup>10</sup> Osa-alueen voidaan ajatella vastaavan tavallaan esimerkiksi toimialaluokittelun ala-toimialoja. Kyseessä ei siis ole vaikkapa ammattiluokittelu vaan kyseisen alan esimerkiksi liiketoiminta-alueisiin perustuva jako, joka on vapaamuotoinen eikä sen tarvitse perustua mihinkään viralliseen luokitteluun. Vertailun vuoksi mainittakoon, että kiinteistö- ja rakentamisalan ennakoitiryhmä puolestaan valitsi omassa työssään osa-alueiksi rakentamisen, suunnittelupalvelut sekä käyttäjä- ja kohdepalvelut.

<sup>11</sup> Ryhmittely mukaili C&Q-järjestelmässä käytettyä osaamiskvalifikaatioiden luokittelua. Lisää osaamisten luokitusjärjestelmästä Taina Hanhisen väitöskirjassa Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. 2010. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8290-8.pdf>.



### 1. Ravitsemisalan palveluiden ammatit

- Kokit
- Asiakaspalvelu ja myyntihenkilöstö (sis. tarjoiluhenkilöstö)
- Työnjohto (vuoroesimiehet, ravintolapäälliköt ja muut esimiehet)
- Ravitsemisalan yritysten johtajat ja yrittäjät
- Ravitsemisalan asiantuntijat

### 2. Matkailupalveluiden ammattilaiset

- Matkailuasiantuntijat (sis. mm. matkailupäälliköt, matkailusihteerit, projektipäälliköt)
- Ohjelmapalvelut, matkailupalvelujen tuottaja
- Työnjohto
- Matkatoimistovirkailijat, matkaopas
- Tapahtumatuottaja, kongressipalvelut
- Matkailupalveluyritysten johtajat ja yrittäjät

### 3. Majointuspalveluiden ammatit

- Majointuspalveluyritysten johtajat ja yrittäjät
- Vastaanottovirkailija, asiakaspalvelija (myynti- ja markkinointihenkilöstö)
- Työnjohto

Lähtökohtana oli pohtia, millaisilla osaamisilla tavoiteskenaarion mukaiseen matkailu- ja ravitsemisalan tulevaisuuteen päästäisiin ja millaista osaamista tarvitaan, jotta kyseisenlaista alan kukoistuksen tilaa voidaan ylläpitää.<sup>12</sup> Myös tässä vaiheessa osaamistarpeet py-

rittiin luokittelemaan kuuteen osaamisen pääluokkaan, kuten edellisessäkin vaiheessa. Taustatiedoksi ja tukimateriaaliksi ennakoitiryhmälle jaettiin haastatteluin koottuja tietoja alalla toimivien työorganisaatioiden näkemyksistä tulevaisuuden osaamistarpeista. Haastattelutiedot oli koottu C&Q-profession -järjestelmän avulla.

Työpajan päätteeksi käytiin yhteinen keskustelu siitä, miten alan koulutusta tulisi kehittää ja ehdotukset kirjattiin ylös.

## Raportointi ja tiedon levittäminen

Ennakointityön tulokset raportoitiin osaamistarveraportissa. Raporttiin koottiin ennakoitiprosessin alussa valitut muutostekijät, laaditut skenaariot, osa-alueittaiset osaamistarpeet eri skenaarioissa, ammattiryhmittäiset osaamistarpeet tavoiteskenaariossa, ehdotukset koulutuksen kehittämiseksi, ennakoitiprosessin kuvaus ja sen arviointia sekä C&Q-profession -järjestelmän avulla haastatteluin kootut tiedot työorganisaatioiden näkemyksistä liittyen tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Ennakointiryhmän tuottamat osaamistarpeet myös muunnettiin C&Q -järjestelmässä käytetyn osaamiskvalifikaatioluokituksen mukaisiksi osaamisiksi, jotta niiden vertailu haastatteluin koottuihin tietoihin helpottui.

<sup>12</sup> Tavoiteskenaariossa kuvattuun tilanteeseen ei kaikilta osin voida päästä vain matkailu- ja ravitsemisalan tietyllä osaamisen tasolla ja kirjolla, vaan kyse on luonnollisesti myös alan ulkopuolisista tekijöistä, kuten yhteiskunnallisista päätöksistä, globaalin talouden vaikutuksista jne. Ennakointityössä on kuitenkin mietitty sitä, miten osaamisella voidaan vaikuttaa alan tulevaisuuteen.

## Ennakointiprosessin arviointia

**E**nnakointiryhmä arvioi prosessia koko sen keston ajan. VOSE-projektille on lisäksi toteutettu kaksi ulkoista väliarviointia sekä loppuarviointi. Näiden arviointien tulokset on huomioitu projektin edetessä ja ne tulee huomioida myös jatkossa tapahtuvassa kehittämistyössä.

Arviointien perusteella koulutustoimikunnassa on monipuolinen oman alansa edustus ja se toimiikin hyvin ennakointityötä tekevän ennakointiryhmän ytimenä. Ryhmää tulee vielä täydentää muilla alan asiantuntijoilla ja varmistaa, että muun muassa korkeakoulu- ja tutkimussektori ovat riittävän hyvin edustettuina ryhmässä. Kun koulutustoimikuntien tehtäväksi on määritelty osaamistarpeiden ennakointi, on tärkeää, että ne myös itse tekevät ennakointityötä, saavat näkemyksensä työn tuloksissa julki ja näin ollen myös sitoutuvat tuloksiin ja voivat niiden pohjalta laatia esityksiä koulutuksen kehittämiseksi.

Ennakointiryhmät pitivät hyvinä ja hyödyllisinä työn tueksi tuotettuja taustaselvityksiä. Matkailu- ja ravitsemisalan ennakointiryhmä, jonka kanssa C&Q-profession -järjestelmän tuottamia tietoja päästiin hyödyntämään, piti tietoja tarpeellisina ja näki tärkeänä, että ne liitettiin myös lopputuotoksena laadittuun osaamistarveraporttiin. Mikäli C&Q-profession -järjestelmästä muotoutuu riittävän kattava ja pysyvä toimintatapa, voidaan sen avulla tuottaa jatkuvasti tietoa eri aloille.

TrendWiki-järjestelmän hyödyntämi-

selle ei projektin aikana ollut riittävästi aikaa, mutta sen käyttö helpotti projektihenkilöstön taustatiedon tuottamista työpajoihin. On todettava, että järjestelmää ei tässä prosessissa hyödynnetty sen tarjoamien kaikkien mahdollisuuksien osalta, vaan lähinnä aineistopankkina. TrendWiki mahdollistaisi kuitenkin nyt toteutettua paljon paremman mahdollisuuden koota aineistoa ja analysoida sitä. Järjestelmä voisi jatkossa toimia oivana aineistopankkina ja sen lisäksi myös työkaluna, jonka avulla voidaan hahmottaa ja analysoida osaamistarpeisiin vaikuttavia trendejä sekä heikkoja signaaleja.

Matkailu- ja ravitsemisalan ennakointiprosessissa lähetettiin kysely muille koulutustoimikunnille. Tätä eri alojen koulutustoimikuntien puheenjohtajille ja sihteeille tehtyä Internetkyselyä, jossa kysyttiin muun muassa näiden alojen edustajien näkemyksiä heidän oman alansa tulevaisuuden kehityksen vaikutuksista matkailu- ja ravitsemisalan tulevaisuuteen, pidettiin onnistuneena. Matkailu- ja ravitsemisalan ennakointiryhmä suositteli vastaavaa menettelyä käytettävän jatkossakin, kun ennakointiprosessia toteutetaan muilla aloilla.

Ennakointiryhmä piti tärkeänä myös prosessista tapahtunutta viestintää, ennen kaikkea jokaisesta työpajasta laadittua muistiota ja sen toimittamista kaikille ennakointityöhön mukaan kutsutuille.

Prosessin ajoitusta, sen kestoja ja koontumisten määrää pidettiin matkailu- ja ravitsemisalan ennakointiprosessissa sopivana. Työskentelytahtia oli tiivistetty aiemmista prosesseista saadun palautteen perusteella. Jatkossakin on

tärkeää huomioida se, että prosessiin liittyvän ajan käyttö pidetään mahdollisimman tehokkaana.

Prosessiin osallistuneet olisivat toivoneet saavansa tutustuttavaksi enemmän ennakkomateriaalia ja ennakotehtäviä ennen ennakoitintyöpajoja. Tähän tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Se, että ennakkomateriaaleihin ei ole aikaa tutustua ei saa kuitenkaan muodostaa estettä ennakoitintyöpajoihin osallistumiselle.

Yritysten edustajia toivottiin enemmän mukaan ennakoitintyöhön. Lisäksi asiakuusnäkökulma tulee olla ennakoitintyöpajoissa edustettuna. Matkailu- ja ravitsemisalalan ennakoitintyöprosessissa tämä jo toteutuikin. C&Q-profession -järjestelmään kootuilla haastatteluilla saadaan myös yritysnäkökulmaa ennakoitintyöhön. Puutteita on vielä opiskelijoiden näkemysten tuomisessa ennakoitintyöhön ja sen ratkaisemiseksi tulisi kehittää menettelytapa.

### **Projektista pysyväksi toimintatavaksi**

**N**yt VOSE-projektin päättymisen jälkeen tavoitteena on juurruttaa osaamistarpeiden ennakoitintyö vakinaiseksi toiminnaksi. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa (KESU) todetaan, että pitkän aikavälin osaamistarpeiden ennakoitintyöstä vastaavat koulutustoimikunnat ja Opetushallitus tukee niitä tässä tehtävässä. Osaamistarpeiden ennakoitintyö jatkuu Opetushallituksessa myös VOSE-projektin jälkeen. Alustavana päämääränä on toteuttaa ennakoitintyöprosessi muutamalla alalla vuosittain tiiviissä yhteistyössä koulutustoimikuntajärjestelmän ja muiden asiantuntijoiden

kanssa. Toteutettavien ennakoitintyöprosessien määrä on luonnollisesti riippuvainen siitä, paljonko työn koordinointiin voidaan osoittaa resursseja.

Ennakoitintyölle hyödyllistä olisi jatkaa TrendWikin tiimoilta yhteistyötä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa ja opetella hyödyntämään tätä monipuolista järjestelmää täysipainoisemmin osaamistarpeiden ennakoinnissa. Lisäksi C&Q-profession -järjestelmän tuottama tieto täydentää ennakoitintyöpajoissa tuotettua tietoa. VOSE-projekti suosittelee, että mahdollisuutta järjestelmän käytön laajentamiseen ja valtakunnallisen tietokannan kokoamiseen selvitetään edelleen ja pyritään löytämään toimintamalli, jonka avulla järjestelmään koottu tieto saataisiin mahdollisimman laajasti myös alueellisesti ja paikallisesti hyödynnettäväksi.

Projektiin osallistui useita kymmeniä yhteistyötahoja, jotka toimivat hankkeen ohjausryhmässä, yhteistyöryhmässä, alakohtaisissa ennakoitintyöryhmässä, C&Q-profession -pilotoitintyöryhmässä tai muulla tavoin tukivat ennakoitintyöprosessin kehittämistä ja edesauttoivat projektin tavoitteiden toteuttamista. Yhteistyö oli erittäin antoisaa ja näille sidosryhmille kuuluu suuri kiitos. Laaja sidosryhmäyhteistyö tulee olemaan myös jatkossa tärkeää sekä itse ennakoitintyötä tehtäessä kuin myös toimintamallin edelleen kehittämiseksi.