

Väliraportointi 2/2017

Aluekehittäminen ja strateginen suunnittelu

1. Palvelulupaus

Palvelulupauksemme on maakunnan elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin lisääminen – maakunnan identiteetin vahvistaminen. Aluekehittämistemme perustuu maakunnan vahvuuksille ja tulevaisuuden mahdollisuuksille.

Verkostojen kokoajana kutsumme aluekehittämisen kumppaneiksi laajasti erilaisia toimijoita. Aluekehittämisviranomaisena vastaamme yhteistyöstä ja johdamme sitä alueellamme. Maakunnan strategisia aluekehittämiskumppaneitamme ovat erityisesti kunnat, oppilaitokset, yritykset ja yhteisöt. Alueiden kehittämiselle on tunnusomaista yhteistyö myös valtakunnallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Vuoropuhelumme on ajantasaista ja selkeää.

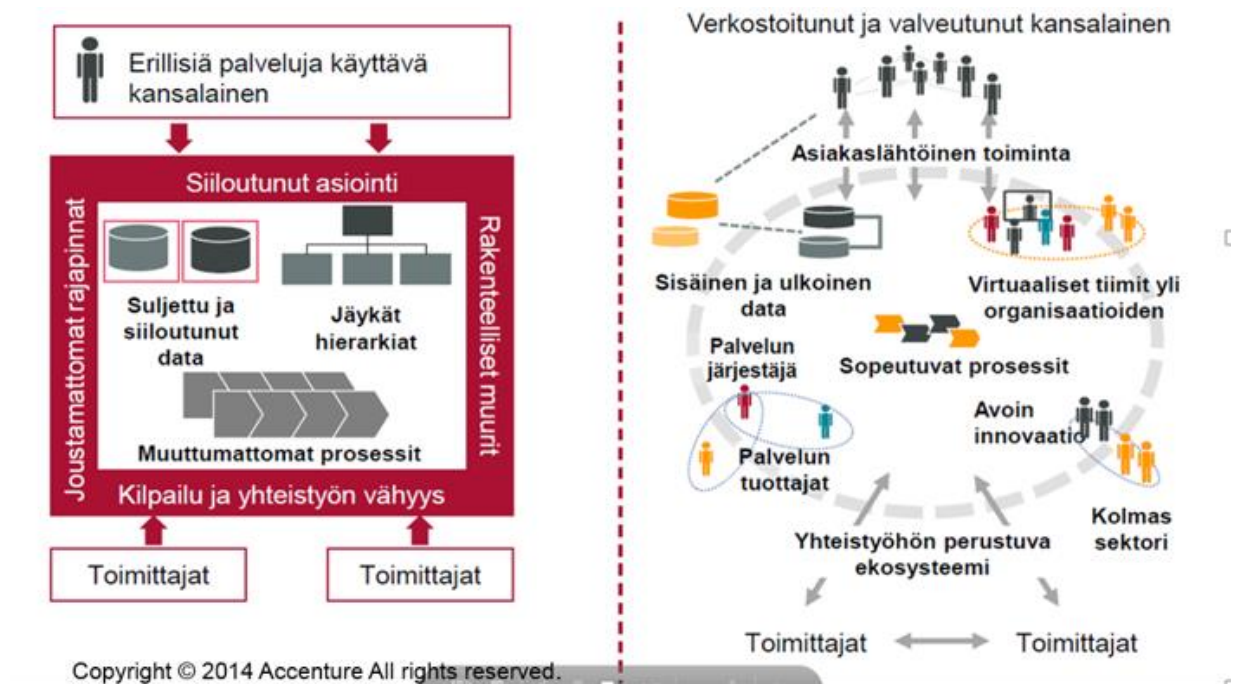
Johtaminen ja asiantuntijatyö perustuvat tiedolle nykytilasta, mutta ennen kaikkea tulevaisuuden näkymille. Strategiatyömme on muutosjoustavaa, jotta alue menestyy. Yhteinen näkemys tiedon merkityksestä on tärkeää. Tieto on yhteistä ja toiminta läpinäkyvää: tavoitteena herkkyyys tunnistaa muutoksen suunnat ja kyky luoda oma tulkinta muutoksesta, valita haluttu tulevaisuus ja nähdä oma rooli sen toteuttamisessa.

Aluekehittämisen toteutusta ja kehittämistä ohjaa maakunnan itsensä näköinen, keskisuomalainen tapa: osaaminen, moniäänisyys, uudistumiskykyisyys ja kansainvälisyys.

2. Asiakkaat

Aluekehittäminen on niin laajaa, että se koskee jollain tavoin kaikkia ja kaikkea. Asiakkaalla on usein erilaisia rooleja suhteessa maakuntaan: sidosryhmä, palvelun tuottaja, palvelun tarvitsija tai kumppani.

On syytä erottaa toisistaan palvelua hakevat ja muut yhteistyö- tai toimintasuhteet. Olenaista on se, mistä kenenkin kanssa keskustellaan ja millä mandaatilla keskustelussa ovat niin maakunnan edustaja kuin "asiakaskin".



Aluekehittämisen tulee olla asiakaslähtöistä. Palvelutarjonta on monikanavaista, asiakkaan tarpeesta lähtevää ja sen mukaan muokkautuvaa. Monikanavainen tapa tuottaa palveluita korostaa aluekehittämisen verkostomaisuutta, sopeutuvia prosesseja ja avoimen tiedon tärkeyttä (ks. kuva).

Palvelujen kehittäminen perustuu asiakaskokemuksille, sidosryhmien palautteille ja henkilöstön näkemyksille. Uuden organisaation on huolehdittava riittävästä vuoropuhelusta näiden tahojen kanssa.

3. Henkilöstö ja muut resurssit

Aluekehittäminen ja strategiatyö vaativat onnistuakseen siihen erikseen kohdennetut, osaavat ja riittävät henkilöresurssit. Sen lisäksi aluekehittäminen on laaja-alaisuutensa vuoksi läsnä kaikessa toiminnassamme: se on jokaisen pöydällä tai emme ole onnistuneet tekemään strategisista tavoitteistamme yhteisiä. Aluekehittämisen prosessien johtaminen on maakunnan johdon tehtävä, mutta prosessien toiminta- ja kehittämisvastuu on jaettava vastuhenkilöille.

On tärkeää määritellä, millaista osaamista pitää olla aluekehittämisestä ja strategiatyöstä vastaavilla. Tämä osaaminen on:

- laaja-alaista näkemystä koko organisaatiosta ja sen toiminnasta
- maakunnan tuntemusta ja aitoa yhteistyön tekemisen halua
- yhteistyösuhteita muihin maakuntiin ja ohjaaviin tahoihin
- ennakoivaa työtettä, rohkeutta epäillä ja ihmetellä
- vastuullisuutta
- tulevaisuustiedon hyödyntämisosaamista
- muutosjoustavuutta

Aluekehittämisen tavoitteiden mukaiset toimenpiteet edellyttävät aluekehittämisen ”substanssirahaa” maakunnan yleiskatteellisesta budjetista. Maakuntaohjelman ja maakuntastrategian toimeenpanoon ja varsinkin erilaisten niitä tukevien kokeilujen käynnistämiseen sekä verkostoyhteistyöhön on varattava riittävästi määrärahaa.

Aluekehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun maakunnalla on käytössään lisäksi kansallisia ja kansainvälisiä rahoitusinstrumentteja. Maakunta on Euroopan rakennerahastojen välittävä toimielin.

Digitaalisuus sekä sähköiset palvelut ja alustat toimivat alue-eroja tasaavana ja luovat mahdollisuuden joustavoittaa toimintaa. Tietojärjestelmien osalta huolehdimme siitä, että tieto on avoimesti saatavilla, vanhojen organisaatioiden tietovarannot ovat asiantuntijoiden saatavilla. Laajat paikkatieto- ja tilastotietovarannot tulee olla vapaasti käytettävissä. Maakuntien yhteiset keskitetyt perustietohankinnat ovat tarpeen ja tuovat säästöjä toimintamenoihin.

4. Palveluiden järjestäminen ja tuottaminen

Maakuntalaki määrittää, että vastaamme aluekehittämismääräyksinä alueen kehittämisestä. Palveluiden järjestämisen ja tuottamisen osalta lakiehdotus alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista (2 Luku 6 §) määrittää seuraavia vastuita:

1. vahvistaa alueiden uudistumista, tasapainoista kehittymistä, kilpailukykyä sekä talouden kasvua kaikilla alueilla
2. vahvistaa ja monipuolistaa kestäväällä tavalla alueiden elinvoimaa ja kasvua tukevaa elinkeinorakennetta sekä edistää taloudellista tasapainoa
3. edistää kestävästä työllisyyttä sekä väestön hyvinvointia, osaamista, yhtäläisiä mahdollisuuksia ja sosiaalista osallisuutta sekä maahanmuuttajien kotoutumista
4. vähentää alueiden välisiä ja sisäisiä kehityseroja ja kannustaa käytettävissä olevien voimavarojen täysimääräiseen käyttöön kestäväällä tavalla
5. parantaa alueiden omia vahvuuksia ja erikoistumista sekä edistää niiden kulttuuria
6. parantaa elinympäristön laatua, kestävästä alue- ja yhdyskuntarakennetta ja saavutettavuutta

Tärkeä voimavara palvelulupauksemme täyttämiseksi on maakunnan järjestämisvastuulla olevalla palvelutuotannolla. Aluekehittämisen osalta on tärkeitä tunnistaa, miltä osin maakunnalla on palvelujen järjestäjän, ja miltä osin tuottajan rooli. Viranomaisluonteiset tehtävät kuuluvat automaattisesti maakunnan omiin palveluprosesseihin.

Maakunnan palvelujen laadulta edellytämme korkeaa tavoitetasoa, muistaen samalla palvelujen tasalaatuisuus ja -puolisuus. Aluekehittämisen keskeiset tavoitteet sekä toteuttamiseen tarvittavat prosessit ja välineet määritellään maakuntaohjelmassa, joka ilmentää maakunnan eri toimijoiden yhteistä tahtotilaa. Maakunnan (virasto) oma maakuntastrategia määrittää tarkemmin maakunnan omat palveluprosessit ja niiden vaatimat resurssit.

Aluekehittämisen palveluiden järjestäminen ja tuottaminen edellyttävät ainakin seuraavia prosesseja ja työvälineitä: tulevaisuustyö, tiedon analysointi, aluekehittämisen prosessien johtaminen ja verkostojen kokoaminen, verkostojen ylläpitäminen ja niiden toiminnan kehittäminen ja kokeilut.

Palveluiden tuottamisessa on tärkeitä hyödyntää maakuntien välinen yhteistyö. Aluekehittämisen toimintatapojen, mallien ja prosessien kehitysyhteistyö ja benchmark on kannatettava yhteistyön muoto.



5. Vaikuttavuus

Vaikuttavuuden tarkastelun kannalta olennaista on maakunnan aluekehittämiselle asettamat tavoitteet, joihin kaikkien toimijoiden on helppo sitoutua. Vaikuttavuus on saavutettujen vaikutusten ja asetettujen tavoitteiden välisen suhteen tarkastelua.

Vaikuttaminen ja vaikuttavuus rakennetaan tietoisella työllä. On tärkeää, että kutsumme aluekehittämisen strategiatyöhön laajasti eri toimijoita: verkostojen yhteistoiminnan onnistumisen kautta syntyy vaikuttavuutta. Strategian valmistuttua on huolehdittava siitä, että sovimme toimeenpanosta yhdessä. Vaikuttavuutta vahvistaa eri organisaatioiden strategiaprosessien saaminen samaan sykliin.

Aluekehittämistemme ja strategiatyön yksi tärkeä tehtävä on oman toimintamme kautta antaa maakunnan (viraston) muille toimijoille riittävä kokonaiskuva koko maakunnan tilanteesta eri indikaattorien valossa ja strategian mukaisen toiminnan vaikuttavuudesta kokonaisuutena sekä erikseen kunkin toimintalohkon näkökulmasta.

Vaikuttavuutta on näennäisen helppo määritellä erilaisten mittareitten kautta. Usein mittareiden ongelma on siinä, että ne eivät välttämättä mittaa oman organisaation toiminnan tuloksia tai vaikuttavuutta, vaan jotain muuta. Tärkeämpää on miettiä, millä tekemisillä vaikuttavuutta saadaan aikaan ja arvioida prosessien toimivuutta, asiakaslähtöisyyttä ja laatua.

Työryhmä ei tässä vaiheessa määrittele vaikuttavuuden tavoitteita eikä mittareita. Aluekehittämisen tavoitteet ja niitä ilmentävät mittarit määritellään osana tulevaa maakuntastrategiatyötä.

6. Talous

Aluekehittämisen toiminnalliset kustannukset ovat palkkakustannuksia, koulutus- ja kokouskustannuksia, erilaisten tietoaineistojen hankintaan sekä tietopankkien käyttöön liittyviä kustannuksia.

Aluekehittämisessä on vaikea tunnistaa asiakasmaksuluonteisia tulovirtoja.

Aluekehittämistyöhön osoitetut panostukset tuottavat onnistuessaan maakuntaan hyvinvointia, resursseja ja talouden pelivaraa.



7. Riskit ja mahdollisuudet

Uudistuksen tarjoamat mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä kun rakennamme tietoisesti uudenaikaisen, hallinnonrajat ylittävän organisaation. Markku Wileniusta lainaten uuden organisaation peruseriaatteet voisivat olla:

- Parempaa yhteistyötä ja viestintää, ilman hierarkioita
- Tasapaino työntekijöiden ammatillisten ja sosiaalisten taitojen välillä
- Innovaatiosta työn ominaisuus
- Intohimoinen suhtautuminen radikaaleihin ratkaisuihin
- Sitoutuminen pitkän aikavälin ajatteluun
- Kyky riskinottoon
- Kollektiivinen fokus tulevaisuuteen

Riskinä on rakentaa organisatorista laatikkoleikkiä ja piirtää johtamissuhteita unohtaen samalla sisältö ja arvot. Aluekehittämisen kannalta tunnistettuja riskejä ovat esimerkiksi:

- katsotaan liiaksi taustapeiliin ja suunnitellaan menneen perusteella tulevaa
 - ei uskalleta tai osata katsoa riittävän kauaksi tulevaisuuteen
 - lukkiudutaan kertaalleen linjattuihin strategioihin, tai tehdään liian joustamattomia strategioita (vrt. resilienssi)
 - unohdetaan että aluekehittäminen on laaja-alaista ja hallinnonrajat ylittävää
 - aluekehittäminen aliresurssoidaan
 - vastuu aluekehittämisestä ei ole selkeästi määriteltä
 - aluekehittämisen tavoitteista ei saavuteta yksimielisyyttä
- 