

Yhteinen tilannekuva ja tiedolla johtamisen eväitä Lapissa

Timo Nousiainen, johtava asiantuntija

FCG

FCG●



”Yhteinen tilannekuva ja tiedolla johtamisen eväitä Lapissa”

Esityksen sisältö:

- Tiedolla johtaminen, oma suhde
- Tilannekuvan kasvava merkitys
- Kaupunkien tietojohdaminen
- Outokumpu ÄRM prosessi
- Lapin hyvinvointialueen strategiaprosessi
- Lapin yhteinen tilannekuva



Oma taustani, Timo Nousiainen VTM

- FCG, johtava asiantuntija 9/2021-
- Tampereen yliopisto, väitöskirjatutkija konsernijohtaminen 8/2021-
- Tornion kaupunginjohtaja 8/2015-8/2021
- Oulunkaupunki konsernipalvelujen kehitysjohtaja
- Oulunkaupunki kuntaliitoksen projektipäällikkö 2010-2012
- Oulunsalon kunnanjohtaja 2010-2012 (vv. 2011-2012)
- Limingan kunta hallintojohtaja 2006-2009,
- Lapin lääninhallitus, erikoissuunnittelija 2006
- Sibelius Akatemia, koulutussuunnittelija



Tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen (VNK:n selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42)

”Tiedolla johtamisen käsite liittyy toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisessa”

”Tiedolla johtamisen käsitettä käytetään usein strategisena käsitteenä ja laajemmin, sisältäen kaikki tietojohdamisen osa-alueet. Tiedolla johtamisen englanninkielinen vastine voisi olla esimerkiksi *”knowledge-based management”*

”Tiedon johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi uuden tiedon luontia sekä tietovarastojen ja virtojen hallintaa. Se on selvästi tietojärjestelmäpainotteisempi kuin tiedolla johtaminen.” ...lähellä englanninkielistä käsitettä *”information management”*.

Millä tiedolla johdetaan?



Oikea, oikea-aikainen, oikeankokoinen

TIETO



Tietotarpeiden tunnistaminen ja hyödyntäminen

JOHTAMINEN

Tiedolla johtaminen kaupungeista - huomioita

- Tiedolla johtaminen ymmärretään kaupungeissa, mutta eri tavalla
 - Data – Informaatio – Tieto - Tietämys – Viisaus - Taito
 - Informaation määrä kasvaa, hallinta haastaa ja hyödyntäminen vielä enemmän
 - Strategialähtöisyys: elinvoiman ja hyvinvoinnin kehityksen ohjaus keskiössä
 - Tiedon hyödyntämistä mahdollistava johtamisjärjestelmä ja organisaatio
 - Kiinnostus tiedolla johtamien toimintamalliin varsin suurta – kaupunkien yhteisen kehittämisen tarve
- Tiedolla johtamisen toimintamalli toimii ja **ei toimi** - **kärjistettyjä teesejä**
 - Strategian laadinnassa tietoperusteisuus toimii - **toimeenpanossa tökkii**
 - Poliittisen päätöksenteossa käytetään tietoa - **poliittiset intressit hajaantuvat**
 - Poliittiselle johdolle raportointi toiminnassa – **ymmärrystä tukeva visualisointi ei riittävää**
 - Tiedolla johtaminen kunnossa toimialoilla - **konsernitasolla ja koko kaupunkitasolla tökkii**
 - Tiedon hyödyntäminen toimii eri tasoilla - **horisontaalisuus ja yhtenäisyys heikkoa**
 - Kaupunkitasoinen strategiaraportointi jäsennetty – **kaupunkiosatasoinen raportointi vaillinaista**
 - Toiminnan ja palvelujen raportointi toimii – **yhteys kustannuksiin epäselvä**
 - Tietoperusteista tuotteistusta kehitetään – **asiakkuuksien ja palveluiden hallinta vaiheessa**
 - Tiedolla johtamisen osaaminen kohtalainen – **kehittäminen puutteellista**
 - Tietojärjestelmät ja tietovarastot kunnossa - **hyödyntäminen hakusessa**
 - Tiedolla johtamisen toimintatapoja käytössä – **yhteinen toimintamalli puuttuu**

TIETOVIRRAT ERI TASOILLA – Oulun kaupunki

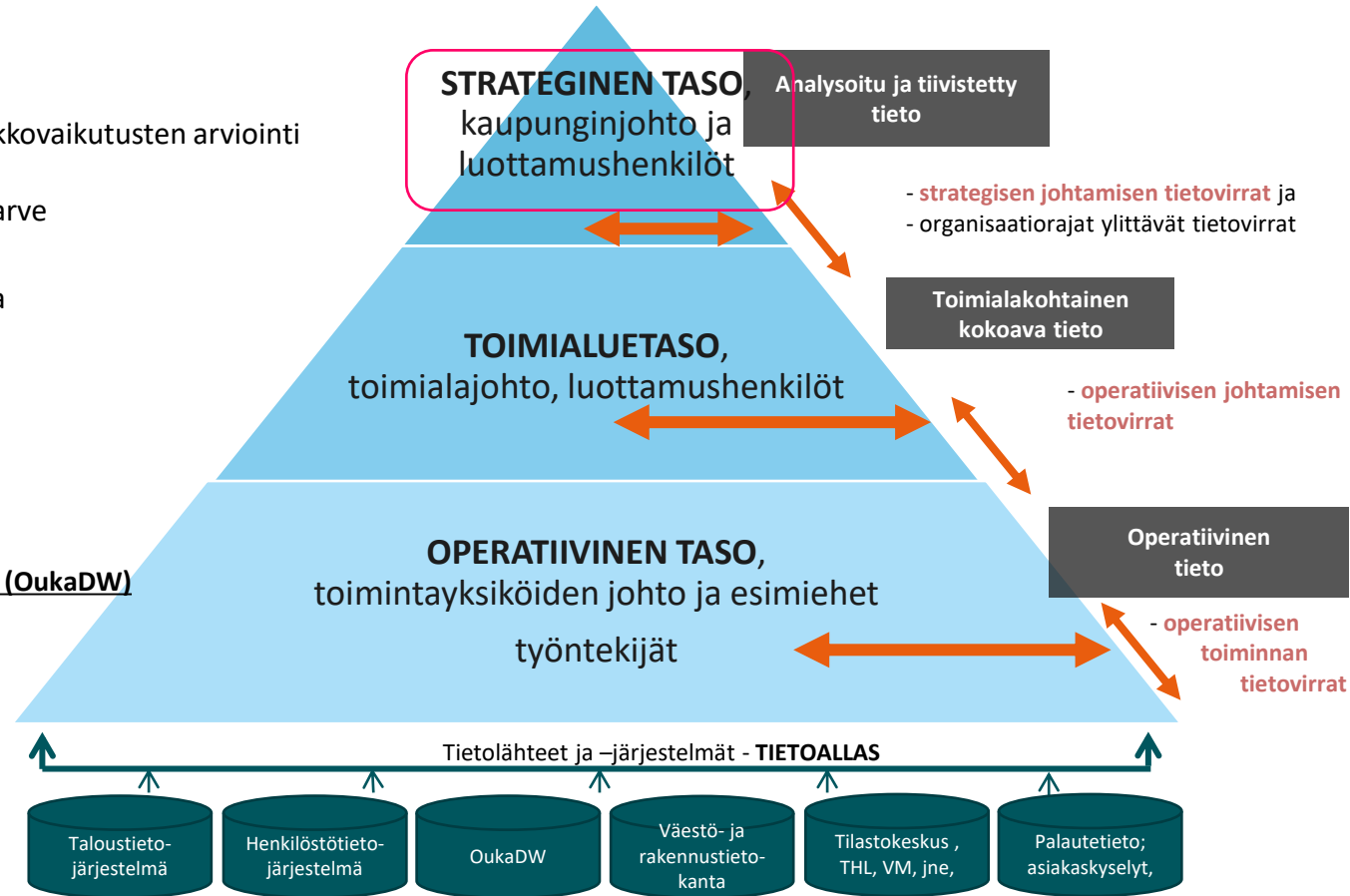
TIETOSISÄLTÖ ERI

- tilinpäätös, välitilinpäätös
- strategian ja toteuttamishjelmien toteuma
- talouden kk-seuranta (KH, KV)
- henkilöstön kk-seuranta
- toimintaympäristön seuranta
- arviointitieto (mm. CAF), ennakkoarvioitusten arviointi
- asukastyytyväisyys
- ennakointitieto, mm. palvelutarve

- lautakuntatavoitteiden toteuma
- palvelutoiminnan kk-seuranta
- talouden kk-seuranta
- henkilöstön kk-seuranta
- toimintaympäristön seuranta
- palvelutyytyväisyys
- palvelutarve

Toteumatieto (OukaDW)

- toiminta
- talous
- henkilöstö



Uudet tietotarpeet 1/2

Kehitettävä toimintaympäristötieto	Tietosisältö	Huomioitavaa/ analyysitarpeet
Toimintaympäristökatsaus kausittain	Työllisyys, elinkeinojen kehittyminen, turvallisuus, koulutus, yleinen talouskehitys, maahanmuutto yms.	Mahdollinen malli: Helsingin tila ja kehitys –julkaisu Yhtenäinen julkaisu tai paketti diasarjoja
Maahanmuuton analyysit	Esim. millaisissa asunnoissa asuvat, kielitaito	Vaikutus tuloihin ja menoihin
Työllisyyden ja työttömyyden kehitys ja ennakointi ("Työllisyyden pulssi")		Vaikutus tuloihin ja menoihin Vaikutus palvelutarpeeseen Vaikutus mm. kaavoitukseen ja koulutukseen
Yritys- ja elinkeinorakenteen seuranta, työllisyyden kehittyminen toimialoittain		Toimialakohtaisten tietojen kerääminen omana työnä
Palvelutarpeet ja verotulojen kehittyminen		
Paikkatiedon laajempi hyödyntäminen	Palvelutarpeen kehitys Sosioekonominen asema alueittain Toimintaympäristön kehittyminen alueittain Toimintaympäristötiedon visualisointi kartalla	Tieto hyödynnettävissä palveluverkkosuunnittelussa

Uudet tietotarpeet 2/2

Kehitettävä toimintaympäristötieto	Tietosisältö	Huomioitavaa/ analyysitarpeet
Tiedon esittäminen kartalla	Mahdollisimman monen nykyisen tiedon esittäminen kartalla, esim. väestömuutokset ja työttömyys	
Väestöennusteen skenaariot	Erilaiset kasvuvauhdit ja väestömäärän kehityssuunnat	Skenaarioiden linkitys palvelutarpeeseen ja kaupungin talouteen: vaikutus mm. päivähoitoon, koulutukseen ja vanhustenhuoltoon
Ympäristötiedon seuranta	Kestävä kehitys	Uusiutuviin energioihin, ilmastonmuutokseen kytkeytyvien mittarien määrittely. Yhteistyömahdollisuudet kaupungin energia yhtiön kanssa
Toimintaympäristö-tiedon benchmarking		Kuusikkokuntien ja pk-seudun yhteistyönä tai julkisesta
Ajankohtaisten aiheiden seuranta		Tällä hetkellä mm. ratahankkeet ja uusien asuinalueiden vaikutus toimintaympäristöön
Subjekttiivisen hyvinvointitiedon selvittäminen kyselyllä alueittain	Ihmisten koettu terveys ja hyvinvointi, sosioekonominen asema	
Rakentamisen taloudellisten vaikutusten seuranta		
Ikäpyramidien muodostaminen väestöennusteista		Yksi tapa havainnollistaa väestöennusteiden tietoa ja väestörakennetta yleensä

6Aika kokonaisuus pähkinäkuoressa

- Kaupunkien tarpeista lähtevän älykkään palveluinfrastruktuurin kehittäminen ja kilpailukyvyn edistäminen **2014-2020**
- **Budjetti, EAKR n. 80 MEUR** (EU 50%, Valtio 17%, kaupungit 33%) + ESR (ei korvamerkittyä budjettia)
- Kaupungit päättävät itse strategian toteutuksen sisällöstä ja rahoitettaviksi ehdotettavista hankkeista
- Hankkeissa mukana aina vähintään toimijoita kahdesta kaupungista
- **Vahva elinkeinopoliittinen tavoite: tuottavuuden ja kilpailukyvyn vahvistaminen = lisää työpaikkoja**
- Kiinteä yhteys INKA -ohjelmaan (samat kaupungit mukana, osin samoja teemoja)

Avoimet Innovaatioalustat –kärkihankkeen odotetut kansalliset tulokset





Tornion ÄRM –paketti 2021

Yhteenvedo Outokummun 234:n henkilön henkilöstövähennysten vaikutusten korjaamiseksi

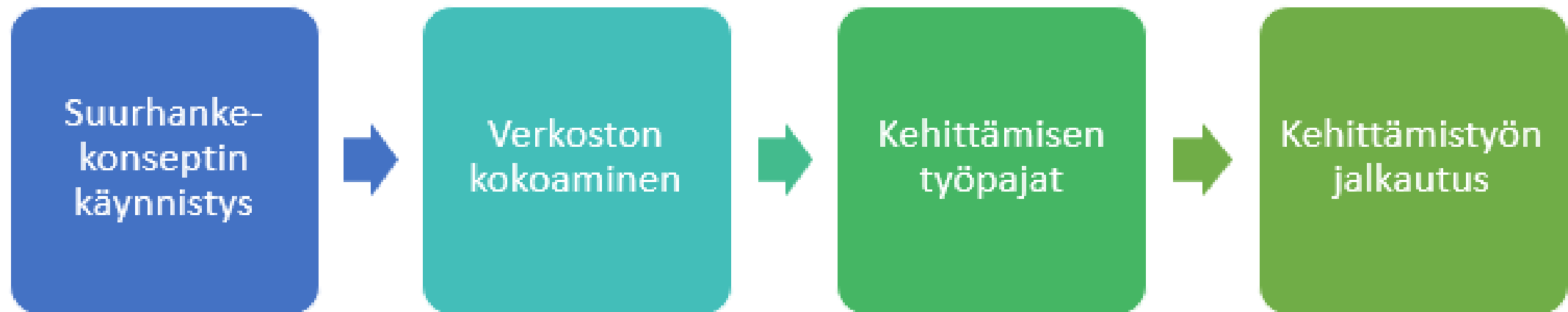
Torniossa 10.2.2021

Kaupunginjohtaja
Timo Nousiainen



Onnistumisen avaimia

- Verkosto, joka tietää mitä pitää tehdä
- Verkosto, joka saa yritykset mukaan
- Verkosto, jolla on kyky luoda luottamusta suuryrityksiin ja pk-yrityksiin
- Verkosto, jolla on kyky kiihdyttää näköpiirissä olevaa kehitystä





Miksi äkillisen rakennemuutoksen status?

- Outokummun YT-menettelyn lopputulos: Tornion irtisanomiset koskevat 234 henkilöä – huomioiden, että kyse on teollisuustyöpaikoista, niiden vaikutukset ulottuvat myös muille toimialoille ja kertaantuvat
- Matkailun ja rajakaupan haasteellinen tilanne on jatkunut vuoden ajan eikä loppua ole näkyvissä
- Lapli-Talojen lopettamisilmoitus: tehdas on työllistänyt noin 30 henkilöä, joiden työsuhteet päättyvät kevään aikana (lähde; YLE)
- Outokummun heijastevaikutukset alihankintaketjuihin ovat huomattavia
- Nyt tarvitaan pikaisia toimenpiteitä sillan rakentamiseksi negatiivisesta rakennemuutoksen ja positiivisen rakennemuutoksen (Metsä Fibre) välille
 - Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen edellyttää huomattavia panostuksia osaamisen kehittämiseen huomioiden työnhakijarakenne



Tornion ÄRM –rahoitus 2021

”TULEVAISUUDEN KASVUN MAHDOLLISTAJA”

BUSINESS TORNIO UUTTA YRITYS- JA INNOVAATIOITOIMINTAA

KOULUTUKSELLA UUTTA OSAAMISTA

SAAVUTETTAVUUDELLA TULEVAISUUDEN KASVUA

Innovaatio, kehitys ja koulutus
kokonaisuus

Akuutti klinikka

- Vahvistetaan yritysneuvonnan palveluja ja ohjauskapasiteettia vastaamaan laaja-alaisempaa neuvontakokonaisuutta.

Kasvu ja kansainvälistyminen

- Aloittaville ja nuorille yrityksille tarjotaan kasvun edellytyksiä tukevaa laajennettua palvelua.

Tuote- ja palveluinnovaatiot

- Vahvistetaan alueen PK-yritysten tuote- ja palvelukehitys innovaatioiden kehittämisedellytyksiä ja tukevaa verkostoa kansallisesti ja kansainvälisesti.

LAPIN YLIOPISTO

- Työelämäprofessori 1 htv. 36 kk.
- Työntekijäksi teollisuuslalle –uraohjaus- ja koulutusvalmennus

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU OY

- Tutkintoon johtava koulutus, lisäaloituspaikat tekniikan alalle
- Kohdennettu muuntokoulutus
- Jatkuvan oppimisen koulutustarjonta
- Hankevalmistelukoordinaattori 1 htv.
- Tekniikan ma. yliopettaja 2021-2023

LAPPIA

- Opetus- ja kalustoinvestointien investointituki + henkilöstölisäys
- ELY-rahoituksen varmistaminen / yhteishankintakoulutukset ym.
- Koulutus- ja rekryraha ÄRM-alueelle

REDU

- Metsäkonekouluttajien koulutus
- Muuntokoulutukset
- Yrityskohtaiset täsmäkoulutukset ja tuki yrityksille palkattavan hlösten ohjaamiseen, joustava käsittely ja rahan riittävyys
- Robotiikka / 5 G mahdollisuuksien kehittäminen –selvitystyö

RATAVERKKO

- Laurila-Tornio Haaparanta rataosuuden sähköistäminen
- Tornio-Röyttä ja Lautiosaari - Eljäjärvi ratojen sähköistäminen
- Keminmaan Rajakangas, pistoraide

TIEVERKKO

- Kemin biotuotetehtaaseen liittyvä infrahankekokonaisuus (vt. 21 Tornio-Ylitornio + seutu- ja yhdystieverkko)

MERIVÄYLÄT

- Tornion Röyttän meriväylän parantaminen

MUUT INVESTOINNIT

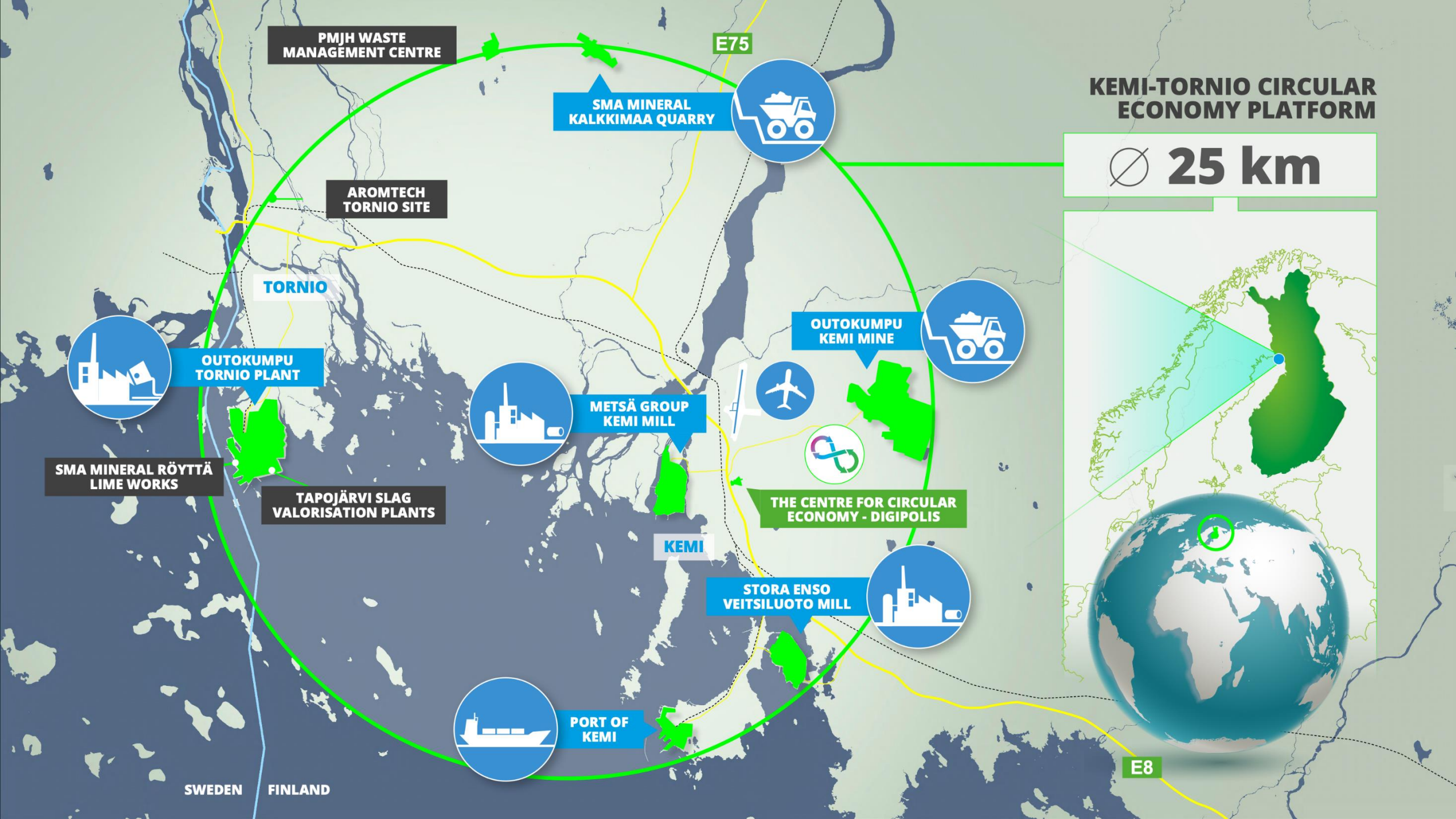
- Tornion Arction yritysalueen liikenneyhteydet

Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut (Lapin ELY-keskus)

- Muutoskoulutus
- Korkeakoulututkinnon hankinta
- Muut julkiset työvoima- ja yrityspalvelut

- ELY-henkilöstöresurssin lisäys +2htv. (palvelujen hankinnat ja koordinaatio)

- Yritysten investointi- ja kehittämishankkeisiin kohdistettava ELY-lisärahoitusta 3,5 miljoonaa euroa.



Laaja-alainen verkosto mukana valmistelussa

Valmistelun koordinaatiotyöryhmä, oppilaitosten ja osaamisen työryhmä ja muut työryhmät ovat kokoontuneet kaikkiaan kymmenen kertaa yhteensä noin kahdenkymmenen eri osaajan työpanoksella kokonaisuuden valmisteluun.



LAPIN HYVINVOINTIALUE STRATEGIALUONNOS

1. Hyvinvointialueen strategiakuva (Lapin uusi graafinen ilme)
2. Hyvinvointialueen strategiakokonaisuus
3. Strategian lähtökohdat ja toimintaympäristö
4. Hyvinvointialueen sujuvan käynnistymisen varmistaminen
5. **Arvot – Mikä on meille tärkeää ja miten toimimme**
6. **Missio – Mikä on hyvinvointialueemme tarkoitus**
7. **Visio 2030 – Millaista hyvinvointialuetta tavoittelemme**
8. **Vuosien 2023 – 2025 strategiset painopisteet ja linjaukset**
9. Strategian toimeenpano-ohjelmien alustava sisältö ja rakenne;
 - Palvelustrategia, Hyvinvointi, terveys- ja turvallisuussuunnitelma, Osallisuus- ja henkilöstöohjelma
 - Toimeenpanon kärjet **(seminaarin työpaja)**
10. Strategian toimeenpano ja viestintä
11. Seuranta ja arviointi
12. Liitteet

Toimintaympäristömme merkittävimmät muutokset

Hyvinvointialueiden rooli

SOTE-uudistuksen ja hyvinvointialueiden perustamisen seurauksena noin puolet kunta-alan henkilöstöstä siirtyy hyvinvointialueille. Hyvinvointialueista tulee merkittäviä työnantajia.

Lapin erityisolosuhteet

Lapilla on vahva paikallisidentiteetti ja samalla laaja ja olosuhteiltaan sisäisestikin poikkeava alue erityistarpeineen.

Hyvinvointialueen tehtävä on toimia koko Lapin parhaaksi, mikä edellyttää onnistunutta strategiatyötä.

Lapin hyvinvointialueen perustaminen

Lapin hyvinvointialue on uusi itsenäinen julkisyhteisö. Lapin HVA on jatkossa alueen suurin palvelujen järjestäjä ja työnantaja. Johtaminen, toiminta ja toimintakulttuurin yhteensovittaminen. Uusia asiakkaita ja kumppaneita tulee valtavasti, asukkaat, kunnat, yhteisöasiakkaat eli yritykset, säätiöt, osuuskunnat ja muut hyvinvointialueet.

Henkilöstön saatavuus ja työn murros

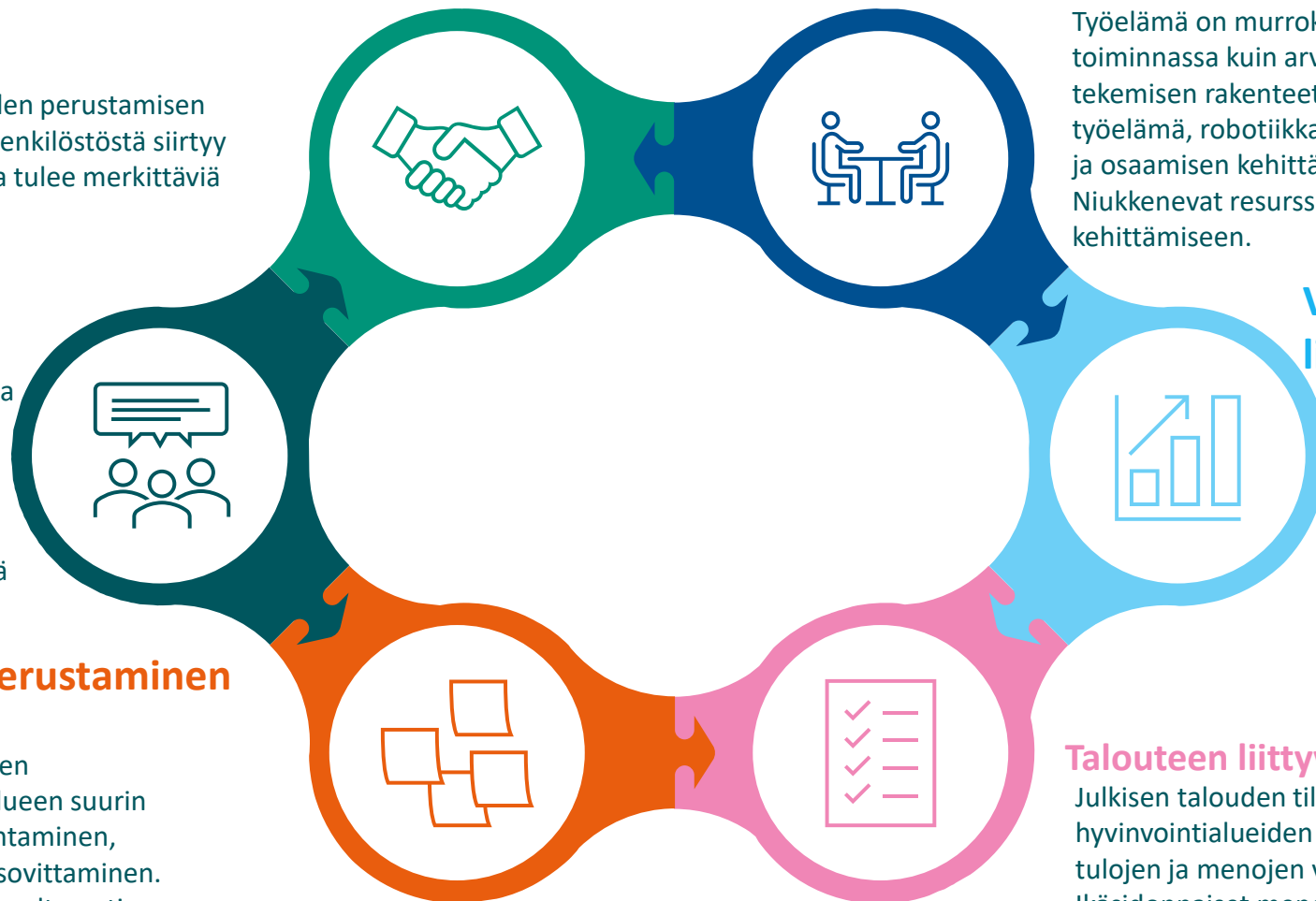
Työelämä on murroksessa ja muutokset näkyvät niin toiminnassa kuin arvojen ja ajatustapojen muutoksina. Työn tekemisen rakenteet ja tavat muuttuvat (organisaatiot ja työelämä, robotiikka ja digi). Osaavasta työvoimasta on pulaa ja osaamisen kehittämiseen sekä johtamiseen panostetaan. Niukkenevat resurssit lisäävät tarvetta tuottavuuden kehittämiseen.

Väestöön ja palvelutarpeisiin liittyvät muutokset

Väestö ikääntyy syntyvyyden laskun myötä. Tämä kehitys lisää tarvetta tulevaisuuden ennakointiin sekä henkilöstövoimavarojen, koulutuksen ja palvelutarpeiden kokonaisuuden hallintaan ja sopeuttamiseen.

Talouteen liittyvät muutokset

Julkisen talouden tilanne jatkuu heikkona. Kuntien ja hyvinvointialueiden talouden suurin ongelma on tulojen ja menojen välinen rakenteellinen epäsuhde. Ikäsidonnaiset menot kasvavat. Työvoimapula lisää paineita työvoimakustannusten kasvuun. Kansallisesti kynnys velkaan ja sen ottamiseen on madaltunut.



Toimintaympäristöaineisto tilannekuvan pohjaa

- ✓ Hyvinvointialueen lainsäädäntö
- ✓ Hallintosääntö
- ✓ Valtakunnallinen valmistelutilanne
- ✓ Lapin valmistelutilanne
- ✓ Verrokkialueet
- ✓ Talouden painelaskelmat ja reunaehdot
- ✓ Edellisen valmistelun aineisto
 - ✓ Palveluverkkotarkastelu
 - ✓ Asukastarpeet
 - ✓ Järjestöyhteistyö
 - ✓ Henkilöstö mitoitus
- ✓ FP:n hyvinvointialueiden asukkaiden ja henkilöstön näkemyksiä, toiveita
- ✓ THL:n tilannekuva raportit
- ✓ Lapin Hyvinvointialueen palvelutarve tutkimus kuntalaiskysely 11/2021
- ✓ Lapin SOTE-palvelujen nykytila raportti 12/2021
- ✓ Lapin mielenterveys ja päihdepalvelujen nykytila 12/2021
- ✓ Lapin kustannusvaikutukset KUVA-indikaattorit
- ✓ Yhteenveto toimiva järjestöyhteistyö
- ✓ Raportti Etäpalveluratkaisuista
- ✓ Puuttuu ostopalveluiden analyysi
- ✓ Talouden laskelmat Inspiralta huhti-toukokuussa

Tärkeitä ilmiöitä

- Henkilöstön riittävyys
- Väestön ikääntyminen
- Lasten ja nuorten haasteet
- Hoito- ja palveluvelka
- Syntyvyyden aleneminen
- Elintavat
- Kaupungistuminen ja alueiden erilaisuus
- Saavutettavuus/saatavuus vrs. palvelutarve
- Päihde- ja mielenterveysongelmien alueellisuus
- Palveluiden digitaalisuus
- Osallisuuden vahvistaminen palveluiden järjestämisessä
- Integraatio sosiaali- ja terveydenhuollossa
- Yksityisen ja kolmannen sektorin roolit ja vastuut julkisten palvelujen tuottajina
- Palvelut asiakkaiden yksilöllisten palvelutarpeiden mukaisesti

Keskeiset lait

✓ Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen

- [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä \(612/2021\)](#)
- [Laki pelastustoimen järjestämisestä \(613/2021\)](#)
- [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla \(615/2021\)](#)

✓ Voimaantulo ja toimeenpano

- [Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeen-panosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaanpanosta \(616/2021\)](#)

✓ Maakunta- ja hyvinvointialuejako

- [Laki hyvinvointialueesta \(611/2021\)](#)
- [Hyvinvointialue- ja maakuntajakolaki \(614/2021\)](#)
- **Maakuntien hallinnon ja talouden järjestäminen**
- [Laki hallintolain muuttamisesta \(637/2021\)](#)
- [Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain muuttamisesta \(711/2021\)](#)

✓ Maakuntien rahoitus

- [Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta \(617/2021\)](#)
- [Laki tuloverolain muuttamisesta \(619/2021\)](#)

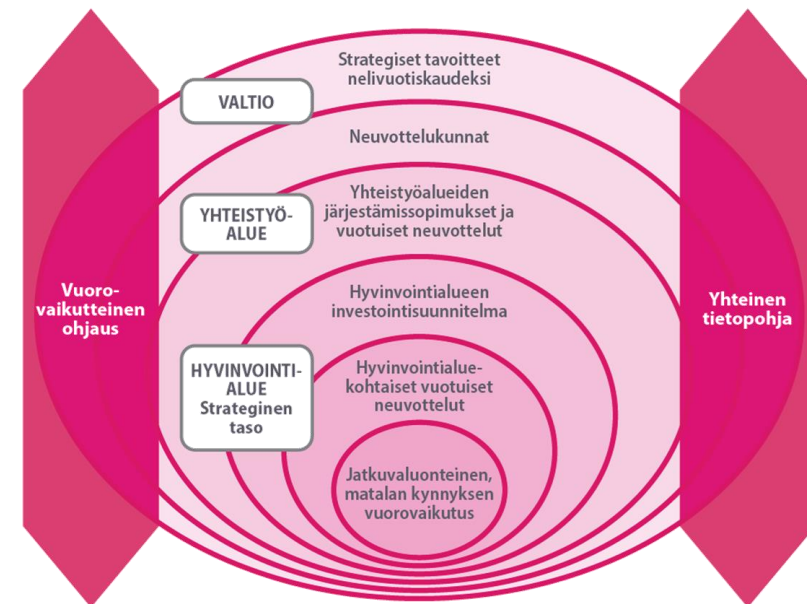
✓ Kuntien valtionosuusjärjestelmän muuttaminen

- [Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta \(618/2021\)](#)

Strateginen valtion ohjaus

- ✓ Valtion ohjaus on strategisen tason ohjausta, joka keskittyy hyvinvointialueen järjestämistehtäviin.
- ✓ Ohjaus perustuu kumppanuuteen ja vuorovaikutukseen
- ✓ Ohjauksella ei puututa yksityiskohtaisesti tai velvoittavasti hyvinvointialueen tehtäviin ja palvelutuotantoon. Valtio ei ohjaa esim. hyvinvointialueen palveluverkkoa.
- ✓ Ohjaus koostuu mm. hyvinvointialueen vuotuisista ohjausneuvotteluista, YTA-alueen yhteistyösopimuksesta ja investointien ohjausmenettelystä.

Hyvinvointialueet ja sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen ohjaus



Hyvinvointialueen strategia § 41

- ✓ Hyvinvointialueella on oltava strategia, jossa aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Hyvinvointialueen strategiassa tulee ottaa huomioon:
 - ✓ 1) asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen hyvinvointialueen tehtäväalalla;
 - ✓ 2) palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset;
 - ✓ 3) hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädetty palvelutavoitteet;
 - ✓ 4) omistajapolitiikka;
 - ✓ 5) henkilöstöpolitiikka;
 - ✓ 6) asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.
- ✓ Kaksikielisellä hyvinvointialueella sekä 33 §:n 6 momentissa tarkoitetulla hyvinvointialueella strategiassa tulee huomioida kielellisten oikeuksien toteutuminen hyvinvointialueen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa.
- ✓ Hyvinvointialueen strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.
- ✓ Hyvinvointialuestrategian ottamisesta huomioon hyvinvointialueen talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään 115 §:ssä. Strategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.

Sote-uudistuksen tavoitteet

- ✓ Kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja
- ✓ Turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveystalvelut sekä pelastustoimen palvelut kaikille suomalaisille
- ✓ Parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta erityisesti perustasolla
- ✓ Turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti
- ✓ Vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin
- ✓ Hillitä kustannusten kasvua
- ✓ Parantaa turvallisuutta



Tilannekuvan tarve korostuu johtamisessa

- Tilannekuva koostuu erilaisista lähteistä kootusta datasta ja tunnistetuista ilmiöistä.
- Tilannekuvan tavoitteena on luoda pohja strategisten tavoitteiden ja seurantatietojen määrittämiseen.
- Tilannekuvaa muodostetaan myös lakisääteisten sisältöjen perusteella.
- Tilannekuva on elävä ja täydentyy
- Tilannekuva vaatii valmistelun resursointia ja kehittämistä
- Hyviä kokemuksia; esim. koronajohtamisesta
- Tilannekuvakeskustelu; Jory; laajennettu Jory, Puheenjohtajatoimikunnat, KH, toimialat
 - Tulkinnat, yhteinen ymmärrys ja johtaminen

Kuka pitää yllä ja koostaa Lapin tilannekuvaa tarvitaanko yhteistä?

- ✓ Lapin liitto, Lapin ELY-keskus, Hyvinvointialue, kaupungit, yliopisto, AMK, Redu ja Lappia?
- ✓ Mikä voisi olla yhteinen ohjausryhmä; Lapin strategiaryhmä & Lapin kunnanjohtajat
- ✓ Tilannekuvan kokoaminen tarpeen mukaan ja **asiantuntijaverkoston** hyödyntäminen
- ✓ Johdon tuki ja ymmärrys tärkeälle asiantuntijatyölle
- ✓ Käyttötarve tilannekuvalle
 - ✓ Hankkeet; vihreä siirtymä, osaava työvoiman saatavuus
 - ✓ Uudistukset; TE24, hyvinvointialue
 - ✓ Investoinnit
 - ✓ Kehittäminen ja rahoitus (EU-tukikausi, hallitusohjelma)
 - ✓ ÄRM-paketit
 - ✓ Edunvalvonta
 - ✓ Organisaatioiden oma tarve

Yhteenvetona



Tilannekuvan merkitys

Verkostomainen toiminta

Tieto jalostuu prosessissa

Johdon sitoutuminen