

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Ministeriö • 2020:22

Digitaalinen työnvälitys ja ekosysteemit

Selvitys Työmarkkinatorin ympärille
rakentuvan ekosysteemin hallintamallista



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:22

Digitaalinen työnvälitys ja ekosysteemit

Selvitys Työmarkkinatorin ympärille rakentuvan ekosysteemin hallintamallista

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN PDF: 978-952-327-503-4

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2020

Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö		Huhtikuu 2020
Tekijät	KPMG Oy Ab (toim. Henrik Pekkala)		
Julkaisun nimi	Digitaalinen työnvälitys ja ekosysteemit. Selvitys Työmarkkinatorin ympärille rakentuvan ekosysteemin hallintamallista		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:22		
Diaari/hankenumero	TEM/447/13.01.01/2019	Teema	Ministeriö
ISBN PDF	978-952-327-503-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-503-4		
Sivumäärä	58	Kieli	suomi
Asiasanat	ekosysteemi, työnvälitys, digitaaliset palvelut, Työmarkkinatori, hallintamalli		
Tiivistelmä	<p>TEM ja KEHA-keskus toteuttavat vuosina 2016-2020 TE-Digi -hanketta, jonka avulla pidemmällä aikavälillä rakennetaan kohtaannon ekosysteemiä, Työmarkkinatoria. Vision mukaan Työmarkkinatori pyrkii mahdollistamaan tulevaisuuden työelämäpalvelujen toteuttamisen koordinoimalla oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikean toimijan kautta.</p> <p>Selvityksen tarkoituksena on ollut Työmarkkinatorin ympärille kehitteillä olevan digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin tilannekuvan luominen. Tilannekuvan päivittäminen on jakaantunut kolmeen toisiaan täydentävään tavoitteeseen. Ensiksi tavoitteena on ollut selvittää eri toimijoiden ja sidosryhmien ymmärrystä digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin nykyisestä ekosysteemistä. Toiseksi tavoitteena on ollut kansainvälisen ekosysteemikartoituksen toteuttaminen. Kolmantena tavoitteena on ollut pyrkimys kuvata työllistymisen ja rekrytoinnin ekosysteemin toimintaa edistävää hallinta- ja toimintamallia ja sen muodostumiseen tarvittavia tekijöitä.</p> <p>Selvityksen tulosten perusteella Työmarkkinatorilla on edellytykset muodostua digitaalseksi kohtaannon ekosysteemiksi. Onnistuminen kannalta on keskeistä, että eri toimijat sopivat yhteisesti siitä, miten toimintaa lähdetään kehittämään. Verkostomaisen yhteistyön sijaan pyrkimyksenä tulee olla Työmarkkinatorin hallintamalli, jonka päämääränä on syvempi, ekosysteemiseen yhdessä tekemiseen perustuva malli. Tämä edellyttää julkisen sektorin (TEM, OKM, KEHA-keskus) yhteisen tahtotilan määrittämistä sekä sopimista omistajuudesta, vastuista, rooleista, rahoituksesta ja sitoutumisesta.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Neuvotteleva virkamies Mikko Kuoppala, puhelin 029 50 49245, Alueet ja kasvupalvelut -osasto.</p>		
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Julkaisun jakaja/ myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet	April 2020	
Författare	KPMG Oy Ab (red. Henrik Pekkala)		
Publikationens titel	Digital arbetsförmedling och ekosystem. Utredning om hanteringsmodellen för det ekosystem som byggs upp kring Jobbmarknaden		
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer 2020:22		
Diarie-/ projektnummer	TEM/447/13.01.01/2019	Tema	Ministeriet
ISBN PDF	978-952-327-503-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-503-4		
Sidantal	58	Språk	finska
Nyckelord	ekosystem, arbetsförmedling, digitala tjänster, Jobbmarknaden, hanteringsmodell		
Referat	<p>Åren 2016–2020 genomför arbets- och näringsministeriet och utvecklings- och förvaltningscentret projektet TE-Digi, vars syfte på längre sikt är att bygga upp ett ekosystem för matchning, Jobbmarknad. Enligt visionen har Jobbmarknad som mål att möjliggöra samordning av framtida arbetslivstjänster så att rätt tjänster tillhandahålls rätt kunder vid rätt tidpunkt och genom rätt aktör.</p> <p>Syftet med utredningen har varit att skapa en lägesbild av det ekosystem för digital arbetsförmedling och rekrytering som håller på att byggas upp kring Jobbmarknad. Arbetet för att uppdatera lägesbilden är indelat i tre mål som kompletterar varandra. För det första har målet varit att utreda olika aktörers och intressegruppers förståelse av det nuvarande ekosystemet för digital arbetsförmedling och rekrytering. För det andra har målet varit att genomföra en internationell ekosystemkartläggning. För det tredje har målet varit att beskriva den hanterings- och verksamhetsmodell som främjar verksamheten i ekosystemet för sysselsättning och rekrytering och de faktorer som behövs för att ett sådant ekosystem ska kunna bildas.</p> <p>Resultaten av utredningen visar att Jobbmarknad har förutsättningar att bli ett digitalt ekosystem för matchning. För att det ska lyckas är det viktigt att olika aktörer kommer överens om hur verksamheten ska utvecklas. I stället för nätverksbaserat samarbete bör man sträva efter en modell för hantering av Jobbmarknad. Målet är en djupare modell som bygger på ekosystembaserat samarbete. Detta förutsätter att man skapar en gemensam vision för den offentliga sektorn (ANM, UKM, UF-centret) och avtalar om ägande, ansvar, roller, finansiering och engagemang.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Mikko Kuoppala, konsultativ tjänsteman, tfn 0295 049 245, avdelningen för regioner och tillväxttjänster</p>		
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet		
Distribution/ beställningar	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland	April 2020	
Authors	KPMG Oy Ab (edit. Henrik Pekkala)		
Title of publication	Digital employment services and ecosystems. Report on an ecosystem management model built around the Job Market		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2020:22		
Register number	TEM/447/13.01.01/2019	Subject	Ministry
ISBN PDF	978-952-327-503-4	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-503-4		
Pages	58	Language	Finnish
Keywords	ecosystem, employment services, digital services, Job Market Finland, management model		
<p>Abstract</p> <p>In 2016–2020, the Ministry of Economic Affairs and Employment and the Development and Administration Centre (KEHA) for Centres for Economic Development, Transport and the Environment (ELY) and Employment and Development (TE) Offices will implement the TE-Digi project, which will help build the Job Market service, which is a labour market ecosystem for employers and jobseekers. According to their vision, the Job Market service aims to enable the implementation of future working life services by coordinating the right services to the right customers, at the right time and through the right entity.</p> <p>The purpose of the study was to describe the current status of the ecosystem of digital employment services and recruitment that is being developed around the Job Market service. The status update is divided into three mutually complementary objectives. First, to assess the level of the understanding of different actors and stakeholders of the current digital employment and recruitment ecosystem. Second, to conduct a global ecosystem assessment. Third, to describe the management and operating model that promotes the functioning of the employment and recruitment ecosystem and the elements required to form such an ecosystem.</p> <p>The results of the study suggest that the Job Market service is well positioned to become a digital ecosystem for employers and jobseekers. To make this happen, it is essential that the actors involved agree on how to develop the activities. Instead of a networked cooperation model, they should strive for a Job Market management model built on a deeper, ecosystem-based model of collaboration. For this purpose, the public sector (Ministry of Economic Affairs and Employment, Ministry of Education and Culture, Development and Administration Centre for Centres for Economic Development, Transport and the Environment (ELY) and Employment and Development (TE) Offices) must define a shared vision and agree on ownership, responsibilities, roles, financing and commitment.</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland		
Distributed by/ publication sales	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: vnjulkaisumyynti.fi		

Sisältö

Johdanto	9
1.1 Selvityksen tausta	9
1.2 Selvityksen tavoitteet	10
1.3 Selvitysraportin sisältö	11
2 Ekosysteemit ja yhdessä tekemisen menestystekijät	13
2.1 Ekosysteemien rakenne ja logiikka	15
2.2 Ekosysteemien dynamiikka	19
2.3 Ekosysteemien menestyksen avaimet	25
3 Työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemien kansainvälinen tarkastelu	29
3.1 Australia	29
3.2 Iso-Britannia	31
3.3 Ranska	32
3.4 Saksa	33
3.5 Singapore	35
3.6 Tanska	37
3.7 Kansainvälisen vertailun keskeiset havainnot	38
4 Tilannekuva, riskit ja kehityssuunnat	41
4.1 Tilannekuva ja riskit ekosysteemin menestystekijöiden valossa	41
4.2 Kehityssuunnat ja toimintamalli	47
4.2.1 Ekosysteemisen yhteiskehittämisen kehityssuunnat	47
4.2.2 Toimintamalli	49
4.3 Askelmerkit ekosysteemisen yhteiskehittämisen syventämiselle	54
LÄHTEET	58

Johdanto

1.1 Selvityksen tausta

Yksi Juha Sipilän hallituksen (2015–2019) tavoitteista oli nostaa työllisyysaste 72 prosenttiin. Nykyisessä Marinin hallitusohjelmassa (2019–2023) tavoitteeksi on asetettu työllisyysasteen korottaminen 75 prosenttiin. Toimivilla työmarkkinoilla sekä työnvälityksellä on tavoitteen saavuttamisen kannalta ratkaiseva merkitys. Työnvälityksen kehittäminen oli myös yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista, jonka tavoitteena oli vastata työelämän muutoksiin ja uudistaa työvoimapalveluita sekä saada työnhakijat ja työpaikat kohtaamaan nykyistä paremmin, helpommin ja nopeammin.

Edellä mainittuihin tavoitteisiin vastatakseen työ- ja elinkeinoministeriö ja KEHA-keskus toteuttavat vuosina 2016–2020 TE-Digi-hanketta, jossa pidemmällä aikavälillä tähdätään työvoima ja elinkeino (TE) -palveluiden muodostamaan ekosysteemiin. Tämä kokonaisuus perustuu julkisten ja yksityisten toimijoiden käytössä olevaan yhteiseen tietoon ja tiedonvaihtoon, jonka alustana toimii *Työmarkkinatori*. Työmarkkinatorille on määritelty visio, jonka mukaan se pyrkii mahdollistamaan tulevaisuuden työelämäpalveluiden toteuttamisen koordinoimalla oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikean toimijan kautta.

Työmarkkinatoria on kuvailtu julkisesti rahoitettuna palvelualustana, joka ei kilpaile markkinaehtoisten työnvälitysyriyten kanssa. Päinvastoin, Työmarkkinatorin visioidaan tuovan näille yrityksille lisäarvoa oman liiketoimintansa edistämiseksi. Alustana Työmarkkinatori lupaa jotain niin kansalaisille, työnantajille, palveluntarjoajille kuin palvelun orkestroijille. Viimeksi mainitulla on viitattu joko maakuntaan tai valtioon. Työmarkkinatorin myötä kansalaiset voivat varmistaa oman osaamisensa ajantasaisuuden sekä löytävät paremmin ja nopeammin osaamiseensa sopivia töitä. Työnantajien kannalta uskotaan liiketoiminnan kasvuun tilanteessa, jossa yrityksen tarpeita vastaavaa työvoimaa löytyy aiempaa

tehokkaammin sopivien palveluntuottajien avulla. Palveluntarjoajille alusta lupaa käyttäjäkunnan laajenemista ja tätä kautta mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvuun.

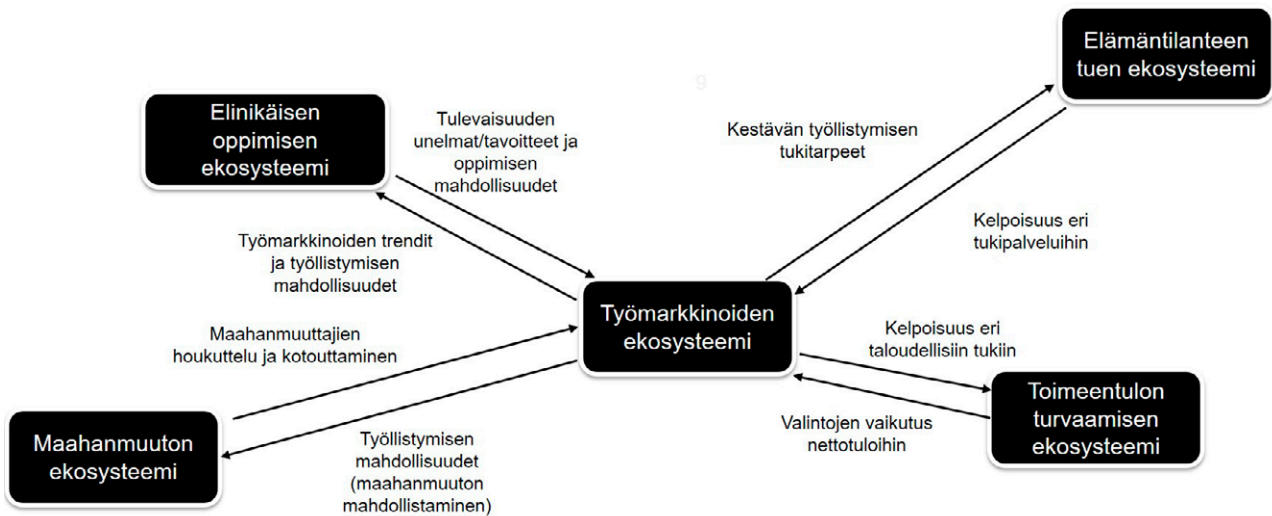
Työnvälityksen osalta ekosysteemisyyss saattaa edellyttää tiettyjä rajoituksia. Työnvälitys palvellee kansallisella tasolla suurta joukkoa ihmisiä, joilla on erilaisia tarpeita sekä vaihtelevat edellytykset pärjätä avoimilla työmarkkinoilla. Palvelutarvearvioinneissaan TE-hallinto jakaa työttömät työnhakijat kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisen joukon muodostavat henkilöt, joiden työllistyminen on todennäköistä omatoimisesti, mahdollisesti sähköisiä palveluita hyödyntämällä. Toiseen ryhmään kuuluvat henkilöt, joiden osaaminen on vanhentunut tai ei enää muutoin vastaa työelämän tarpeita. Kolmas joukko koostuu vaikeasti työllistettävistä henkilöistä, joilla työllistymisen esteenä saattaa olla esimerkiksi terveydellisiä, mielenterveydellisiä tai päihteiden käyttöön liittyviä ongelmia.

1.2 Selvityksen tavoitteet

Tämän selvityksen keskeisenä päämääränä on ollut Työmarkkinatorin ympärille kehitteillä olevan digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin tilannekuvan luominen.

Tilannekuvan päivittäminen on jakautunut kolmeen toisiaan täydentävään tavoitteeseen. *Ensimmäisenä* tavoitteena on ollut selvittää eri toimijoiden ja sidosryhmien ymmärrystä digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin nykyisestä ekosysteemistä, sen visiosta, tavoitteista sekä kehitysvaiheista. Tavoitteena on ollut myös kartoittaa muiden työmarkkinoiden kehityksen kannalta oleellisten rinnakkais ekosysteemien toimintaa sekä tunnistaa mahdollisia yhteistyörajapintoja eri ekosysteemien välillä. Rinnakkais ekosysteemeillä viitataan tässä yhteydessä Työmarkkinatorin visiotyössä rakennettuun näkemykseen, joka on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 1). Tässä selvityksessä on keskitytty tarkastelemaan erityisesti maahanmuuton- sekä jatkuvan oppimisen ekosysteemien sekä digitaalisen työnvälityksen ekosysteemin välisiä rajapintoja. Tähän työvaiheeseen aineistoa on kerätty keskeisten sidosryhmien henkilökohtaisilla haastatteluilla sekä sidosryhmien kanssa toteutettujen työpajojen avulla.

Tilannekuvan päivittämisen *toisena* tavoitteena on ollut kansainvälisen ekosysteemikartoituksen toteuttaminen. Tavoitteen osalta on pyritty kartoittamaan ja selvittämään työnvälityksen ja rekrytoinnin osalta ekosysteemiseen yhteistyöhön pohjautuvia malleja muissa maissa. Selvityksen yhteydessä on kartoitettu ja kuvattu esimerkkejä kuuden maan (Australialia, Iso-Britannia, Saksa, Singapore, Ranska, Tanska) osalta.



Kuvio 1. Työllistymisen ja rekrytoinnin ekosysteemi ja sen riippuvuudet muista ekosysteemeistä (Lähde: Työmarkkinatorin visiotyö, 2017, Accenture)

Tilannekuvan päivittämisen *kolmantena* tavoitteena on ollut pyrkimys kuvata työllistymisen ja rekrytoinnin ekosysteemin toimintaa edistävää toimintamallia. Toimintamallin määrittelyn osalta on tarkasteltu eri tekijöitä, joiden varaan työllistymisen ja rekrytoinnin ekosysteemin tulisi jatkossa rakentua. Tässä yhteydessä on pyritty selvittämään myös sitä, missä määrin yhteistyö tunnistettujen liitännäisekosysteemien (maahanmuutto, elinikäinen oppiminen) kanssa olisi hedelmällistä. Toimintamallin rakentamisen keskeisenä päämääränä on ollut pyrkimys tuottaa näkemys siitä, miten ekosysteemistä yhdessä tekemistä on tarkoituksenmukaista jatkossa kehittää, ylläpitää sekä hallinnoida, jotta toiminnasta muodostuu houkuttelevaa, johdonmukaista ja ekosysteemin eri toimijoille lisäarvoa tuottavaa.

1.3 Selvitysraportin sisältö

Tämän selvitysraportin sisältö jakaantuu kolmeen toisiaan täydentävään päälukuun. Luvussa 2 on luotu tiivis tutkimuksellinen katsaus ekosysteemeihin sekä ekosysteemeissä tapahtuvan yhdessä tekemisen menetystekijöihin. Luvun tarkoituksena on avata lukijalle tiiviisti ekosysteemin määritelmää, ekosysteemien toiminnan rakennetta ja logiikkaa, ekosysteemin eri toimijoiden rooleja sekä ekosysteemien elinvoimaisuuden edellyttämää dynamiikkaa ja muita kriittisiä menestystekijöitä.

Selvitysraportin luvussa 3 on esitelty toteutetun kansainvälisen osion keskeisiä tuloksia. Luku sisältää tiiviit maakohtaiset yhteenvedot kuuden tarkastellun maan (Australia, Iso-Britannia, Saksa, Singapore, Ranska, Tanska) työnvälityksen ja rekrytoinnin (ml.

rinnakkais ekosysteemit) toiminnasta ja niihin liittyvistä havainnoista. Osion lopussa on esitelty myös keskeiset havainnot kaikkien mainittujen maiden tarkastelun tuloksista.

Selvitysraportin luvussa 4 on pyritty kuvaamaan rakenteilla olevan työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin tilannekuvaa sekä sen suhdetta keskeisiin rinnakkaisiin ekosysteemeihin. Luvussa pyritään tarkastelemaan ekosysteemin kehitysmahdollisuuksia tilannekuva-analyysin kautta sekä tunnistamaan niitä keskeisiä vahvuuksia ja riskejä, joita ekosysteemin kehitykseen tällä hetkellä liittyy. Keskeisten vahvuuksien ja mahdollisten riskien tunnistaminen pohjautuu selvitysraportin luvussa 2 esitettyihin ekosysteemisen yhteistyön menetystekijöihin.

2 Ekosysteemit ja yhdessä tekemisen menestystekijät

Ekosysteemi käsitteenä

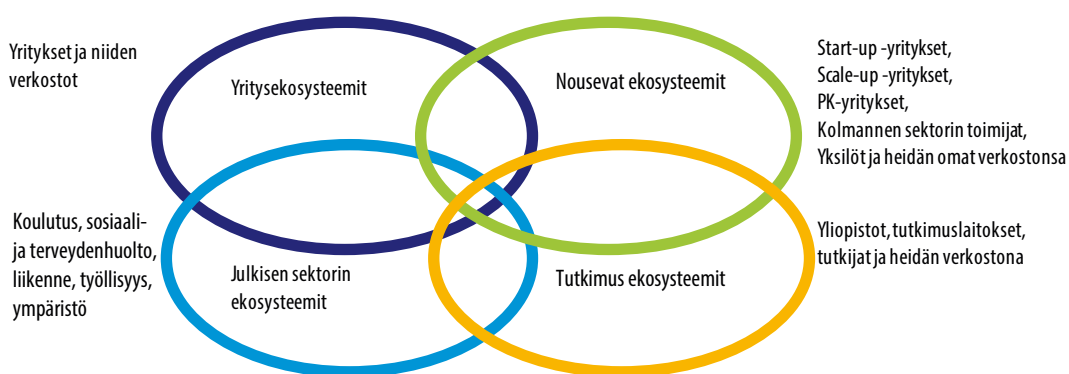
Terminä ekosysteemi liitettiin aiemmin luonnontieteisiin. Luonnossa havaitaan moninaisia ekosysteemejä, joilla tarkoitetaan yhtenäisen alueen toisiinsa vuorovaikutuksessa olevien eliöiden ja elottomien ympäristökijöiden muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta. Pienessä mittakaavassa lampi edustaa ekosysteemiä, laajassa mittakaavassa se koostuu valtamerestä. Ekosysteemien keskeisiä ominaisuuksia ovat mm. kompleksisuus, epälineaarinen kehitys, avoimuus, itseohjautuvuus, dynaamisuus ja eri toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus.

Viime aikoina eri julkisen sektorin politiikan alueilla on puhuttu lisääntyvässä määrin ekosysteemeistä. Eri politiikka-alueiden yhteydessä ekosysteemin käsitettä on käytetty kuvaamaan yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden välille rakentuvia keskinäisriippuvuuden verkostoja.

Erlaisia ekosysteemejä voidaan tunnistaa ja erotella esimerkiksi niiden sisältämän liiketoiminnan kehitysasteen mukaan. Innovaatioekosysteemit liittyvät läheisesti tutkimus- ja kehitystoimintaan. Niiden keskeisiä toimijoita ovat yritysten tutkimus- ja kehitystoiminnan yksiköt, yliopistot ja tutkimuslaitokset. Yrittäjä- tai startup -ekosysteemit ovat alkavista ja innovatiivisista yrityksistä muodostuvia paikallisia ekosysteemejä (esim. Silicon Valley ja Otaniemi). Nykyiset, tulevat ja entiset kasvuhakuiset yrittäjät ovat niissä keskeisessä asemassa. Kasvuekosysteemit puolestaan muodostuvat tietyn liiketoiminta-alueen uuden ja nopeasti kasvavan liiketoiminnan kehittäjäyhteisöistä. Esimerkiksi Tanskan tuulimyllyteollisuus oli kasvuekosysteemi 1980-luvulla ja Suomen telekommunikaatiosektori 1990-luvulla. Liiketoimintaekosysteemillä tarkoitetaan

yleensä jo vakiintunutta (usein globaalia) ekosysteemiä, joka on muodostunut joidenkin avainyritysten (esim. Google, GE tai Meyer) ympärille tai alustalle.¹

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on esitetty toinen näkökulma innovaatioekosysteemien määritelmälle ja sen muodostumiselle. Kuvion mukaisesti innovaatioekosysteemi (keskellä oleva sininen pallo) muodostuu käytännössä erilaisten ekosysteemien muodostamalle yhteiselle rajapinnalle. Kuviossa esitetty innovaatioekosysteemin toimijälähtöinen referenssimalli korostaakin erilaisten toimijoiden ja niiden ekosysteemien läsnäoloa ja yhteisten rajapintojen löytymistä, jolla varmistetaan innovaatioekosysteemin toimintaedellytykset.



Kuvio 2. Innovaatioekosysteemien toimijälähtöinen referenssimalli

Yllä esitetty kuvio sopii hyvin myös valtiovarainministeriön esittelemiin määrittelyihin ekosysteemien toiminnasta ja asiakastarvekeskeisyydestä. Kuvioon peilaten asiakastarpeen voidaan ymmärtää muodostavan innovaatioekosysteemin päämäärän, tavoitteet ja jopa olemassaolon. Valtiovarainministeriön ekosysteemeistä käyttämässä määritelmässä yhteisöt, ihmiset, palvelut ja teknologiat kytkeytyvät luontevan asiakastarpeen kautta yhteen hyödyntäen kaikkia ekosysteemiin kuuluvia toimijoita. Julkisten palveluiden ekosysteemien määrä ja muoto muuttuvat, ja tästä syystä ei ole tarpeellista määritellä etukäteen ja ylhäältä, mitä ekosysteemejä on tai tulee olla.²

Ekosysteemin ominaispiirteet

Edellä mainituille ekosysteemeille yhteisiä piirteitä ovat itseohjautuvuus, keskinäisriippuvuus, eri toimijoiden välinen yhteistyö ja avoimuus sekä kyky mukautua ja reagoida

¹ Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena, TEM, 3/2017

² Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri. Ekosysteemit ja alustat. Määrittely. Valtiovarainministeriö. 2017

toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi ekosysteemeille kuvaavaa on, että kukaan yksittäinen toimija ei voi omistaa tai johtaa ekosysteemin toimintaa. Tutkimuskirjallisuus näkee ekosysteemit elävänä, epälineaarisenä verkostona, jossa huomio keskittyy yksittäisten toimijoiden sijaan ekosysteemin toimijoiden välisiin suhteisiin.³

Tutkijoiden mukaan kaikki ekosysteemit ovat uniikkeja. Esimerkiksi tästä syystä Daniel Isenbergin mukaan tulisi välttää ”Silicon Valleyn” kopioimista ja lähteä liikkeelle paikallisista vahvuuksista ja kontekstista. Ekosysteemisen toiminnan edistämiseksi on tärkeää myös yksityisen sektorin kytkeminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Haasteena ekosysteemien kehittämiseksi Isenberg pitää liian suurta julkisen sektorin taloudellista tukea sekä valtion ”yliorganisointia”.⁴

Ekosysteemit työnvälityksen kontekstissa

Tämän selvityksen yhteydessä ekosysteemien ajatellaan olevan joustava kokonaisuus, jossa yhteisöt, ihmiset, palvelut ja teknologiat kytkeytyvät luontevan asiakastarpeen kautta yhteen hyödyntäen kaikkia ekosysteemiin kuuluvia toimijoita. Lisäksi määritelmä lähtee siitä, että toiminnan ja liiketoiminnan ekosysteemeillä on mahdollisuus kiihdyttää innovaatioita ja parantaa palveluita asiakaskeskeisesti.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin osalta on oletuksena, että ekosysteemi rakentuu tiedon yhteiskäyttöisyyden ympärille. Tieto on hyödynnettävissä esimerkiksi toiminnanohjauksessa, seurannassa, raportoinnissa, asioinnissa sekä tutkimuksessa joko ekosysteemin sisäisen koheesion tukena tai kumppaniekosysteemien kanssa toteutettavassa yhteistyössä ja seurannassa. Kumppaniekosysteemeillä on merkitystä myös asiakkaille tarjottavien yhtenäisten palveluketjujen mahdollistamisessa.

Ekosysteemiin kuulumisen tuo toimijoille lisäarvoa, ja siitä saadaan hyötyä joko suoraan oman ekosysteemin tai välillisesti yhteistyössä muiden ekosysteemien kanssa.

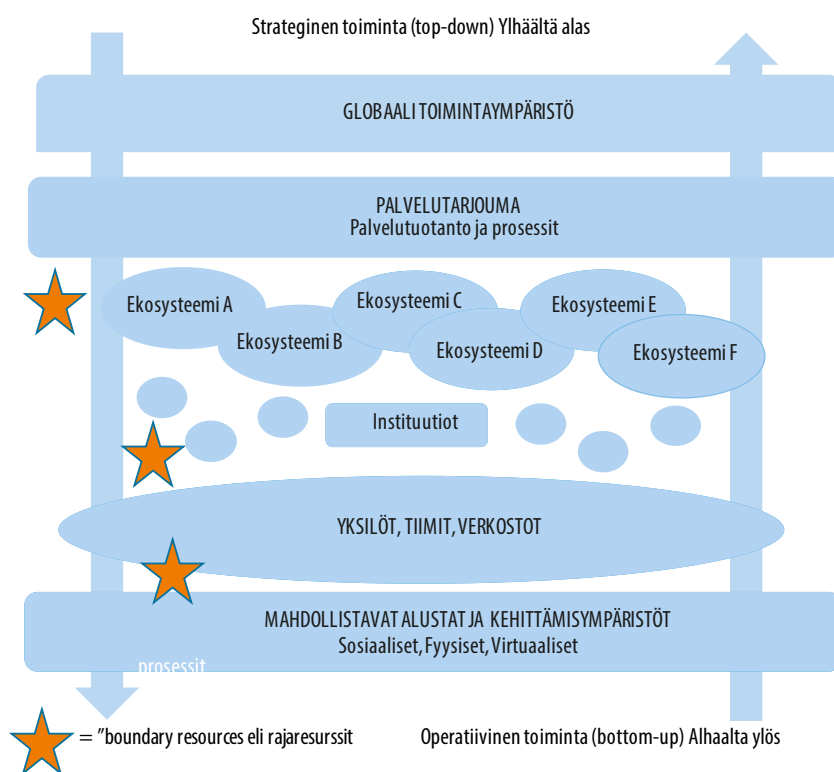
2.1 Ekosysteemien rakenne ja logiikka

Ekosysteemisen toiminnan rakenne ja logiikka limittyvät tiiviisti toisiinsa ja niitä voidaan havainnollistaa ohessa esitetyn kuvion (kuvio 3) avulla. Keskeistä logiikassa ja rakenteessa on ymmärtää, että ekosysteeminen toiminta edellyttää ylhäältä alas (top-down)

³ Ks. esimerkiksi: Autio 2015; Rinkinen & Harmaakorpi 2014; Harmaakorpi & Rinkinen 2015; Acs ym. 2015; Mason & Brown 2014; Hämäläinen 2015

⁴ Isenberg 2010

suuntautuvaa strategista toimintaa sekä toisaalta alhaalta ylös (bottom-up) tapahtuvaa operatiivisempaa toimintaa.



Kuvio 3. Ekosysteemien rakenne ja ohjaamisen logiikka

Ylhäältä alas suuntautuva strateginen toiminta kytkeytyy tiiviisti kuvattuun rakenteeseen: erilaisen kehittämisen (innovaatioiden) yleiset tavoitteet kumpuavat globaaleista yhteiskunnallisista haasteista, megatrendeistä ja ilmiöistä, jotka kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla nivoutuvat myös osaksi koko yhteiskunnan toimintaa ja kehittämistarpeita.

Strategisen ylhäältä alaspäin tapahtuvan toiminnan lisäksi ekosysteemin toimintalogiikka edellyttää samanaikaisesti tapahtuvaa, alhaalta ylöspäin suuntautuvaa toimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja kehittämistarpeisiin liittyvissä ekosysteemeissä mukana olevat yksittäiset toimijat (yritykset, yhteisöt, kansalaiset, julkinen sektori) pystyvät linkittämään omat kehittämistarpeensa ekosysteemin yhteiseen tavoitteeseen sekä löytämään ekosysteemin toiminnan avulla ratkaisuja omiin konkreettisiin kehittämistarpeisiinsa.

Jos yksittäiset toimijat (instituutiot, yksilöt tai yhteisöt) eivät pysty kytkemään omia kehittämistarpeitaan ekosysteemin tavoitteisiin, ei ekosysteemiselle toiminnalle löydy

motiivia, eivätkä yksittäiset toimijat myöskään luovuta osaamistaan tai voimavarojaan yhteiselle kehittämiselle.

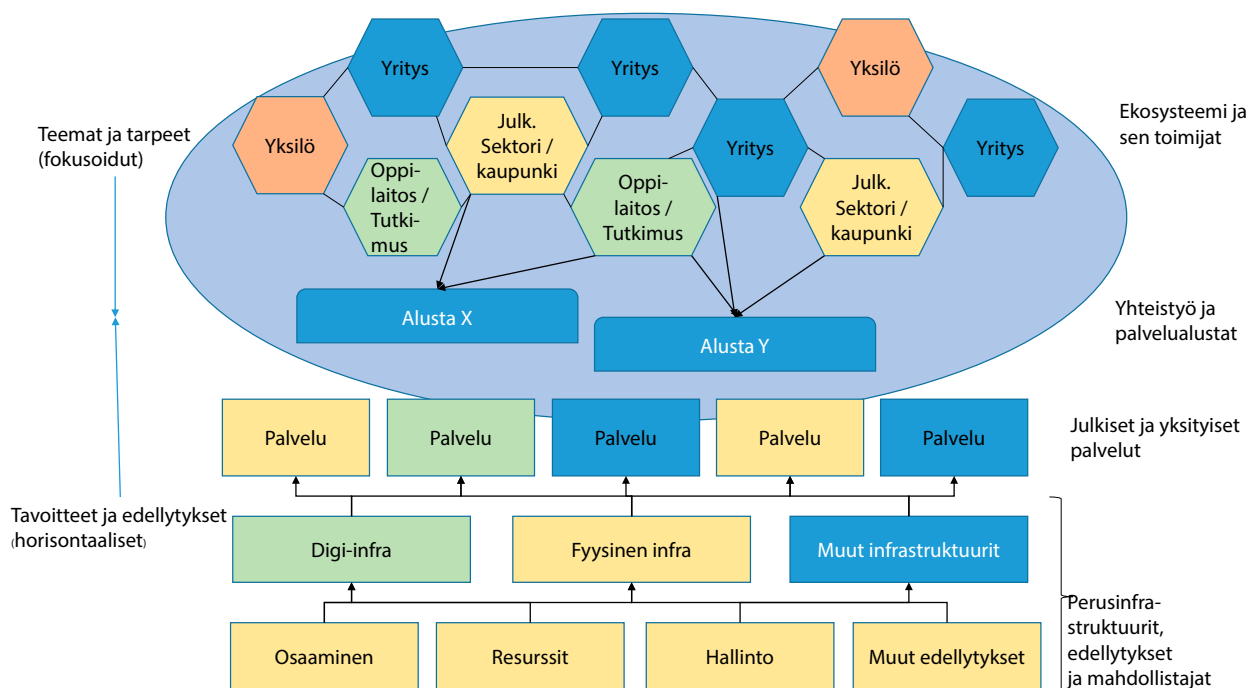
Näiden, ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvien toimintalogiikoiden törmäyttäminen edellyttää erityisesti yhteistyötä mahdollistavia alustoja tai ympäristöjä sekä eri toimintalogiikoita yhteen nivovia rajaresursseja (boundary resources). Yhteistyötä mahdollistavat alustat voivat olla luonteeltaan sosiaalisia (tapahtumat, seminaarit, työpajat), fyysisiä (yhteistilat, kehittämisalustat kuten koulut) tai virtuaalisia (digitaaliset yhteistyöalustat).

Toimintalogiikoita yhteen nivovat rajaresurssit ovat tyypillisesti joko ekosysteemin eri instituutioiden aktiivisia jäseniä tai ekosysteemien toimintaa ja vuorovaikutusta edistäviä fasilitaattoreita ja orkestroijia. Rajaresurssien merkitys ekosysteemin toimintalogiikan kannalta on oleellinen, sillä ne ovat toimijoita, joilta löytyy kyvykkyydet nivoa yhteen ylhäältä alas tulevat strategiset tavoitteet sekä alhaalta ylös tulevat kehittämistarpeet. Rajaresurssien keskeinen tehtävä onkin omalla aktiivisella toiminnallaan varmistua siitä, että ekosysteemin sisäinen toiminta hyödyttää siinä mukana olevia yksittäisiä toimijoita tuottamalla lisäarvoa toimijoille tai ratkaisemalla toimijoiden konkreettisia haasteita. Samalla rajaresurssit toimivat myös mahdollistajina varmistamalla sen, että ekosysteemin ja sen toimijoiden yhteinen kehitystyö tuottaa myös laaja-alaisempia ratkaisuja ekosysteemin ”liimana” toimivaan yhteiskunnalliseen haasteeseen tai päämäärään.

Julkisen sektorin rooli ekosysteemeissä

Julkinen sektori yleisesti tai yksittäinen ministeriö **ei voi suoraan johtaa ekosysteemejä**, mutta sillä on kuitenkin tärkeä rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä. Käytännössä ekosysteeminen ”johtaminen” ja ”hallinta” tarkoittaa paitsi huolehtimista hyvin toimivasta yleisestä toimintaympäristöstä (mm. koulutus, tutkimus, rahoitus, infrastruktuuri), myös ekosysteemin toimijoiden ponnistelujen suuntaamista kohti merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita (strateginen toiminta). Kyse on ennen kaikkea visioiden saavuttamisesta, kehittymisestä ja uusiutumisesta.

Ideat ja operatiivinen toiminta syntyvät ekosysteemin toimijoiden keskuudessa, eikä tätä prosessia voi määrittää ja ohjata ylhäältä käsin. Julkisella sektorilla tulisi olla kuitenkin mahdollisuus edistää ideoiden syntymistä mm. avaamalla omaa toimintaansa ja resurssejaan (esimerkiksi data tai palveluprosessit) ekosysteemien hyödynnettäväksi.



Kuvio 4. Ekosysteemien toimintalogiikkaa

Ekosysteemien ”hallinta ja hyödyntäminen” edellyttävät ekosysteemiajattelun kehittämistä ja ottamista osaksi julkisen sektorin kehittämistoimintaa. Konkreettisesti ekosysteemiajattelu tarkoittaa käytännössä uskallusta ja halua luopua omasta organisaatiokeskeisestä ajattelusta. Samalla ekosysteemiajattelu tarkoittaa myös uskallusta ja kykyä luovuttaa ja jakaa esimerkiksi julkisen sektorin hallussa olevia resursseja (esimerkiksi data) ekosysteemiseen yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen.

Luvun 2.1 ydinviestit

- Keskeistä ekosysteemin logiikassa ja rakenteessa on ymmärtää, että ekosysteeminen toiminta edellyttää ylhäältä alas (top-down) suuntautuvaa strategista toimintaa sekä toisaalta alhaalta ylös (bottom-up) tapahtuvaa operatiivisempaa toimintaa.
- Jos yksittäiset toimijat (instituutiot, yksilöt tai yhteisöt) eivät pysty kytke-mään omia kehittämistarpeitaan ekosysteemin omiin tavoitteisiin, ei ekosysteemiselle toiminnalle löydy motiivia, eivätkä yksittäiset toimijat myöskään luovuta osaamistaan ja voimavarojaan yhteiselle kehittämiselle.
- Ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvien toimintalogiikoiden törmäyttäminen edellyttää erityisesti yhteistyötä mahdollistavia alustoja tai ympäristöjä sekä eri toimintalogiikoita yhteen nivovia rajaresursseja (boundary resources). Rajaresurssien keskeinen tehtävä on omalla

aktiivisella toiminnallaan varmistua siitä, että ekosysteemin sisäinen toiminta hyödyttää siinä mukana olevia yksittäisiä toimijoita tuottamalla lisäarvoa toimijoille tai ratkaisemalla toimijoiden konkreettisia haasteita.

- Julkinen sektori yleisesti tai yksittäinen ministeriö ei voi suoraan johtaa ekosysteemejä, mutta sillä on kuitenkin tärkeä rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä

2.2 Ekosysteemien dynamiikka

Edellisen luvun lopussa mainittu ekosysteemiajattelu pitää sisällään useita eri tekijöitä. Oleellista ekosysteemiajattelun muodostumisessa on kyvykyys ymmärtää ekosysteemin yhteiskehittämisen mahdollistavaa dynamiikkaa, joka poikkeaa monelta osin perinteisestä organisaatioiden välisistä yhteistyörakenteista. Ekosysteemin yhteiskehittäminen on ihmiskeskeistä yhdessä tekemistä, jossa korostuvat ennen kaikkea toiminnan avoimuus ja luottamus. Seuraavissa alaluvuissa on pyritty avaamaan keskeisiä ekosysteemien dynamiikkaa luovia tekijöitä, jotka toimivat samalla myös ekosysteemiajattelun omaksumisen kulmakivinä.

Avoimuus ja läpinäkyvyys

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä periaatteita avoimen ekosysteemin toiminnassa. Avoimuus ekosysteemeissä ei voi toteutua elleivät ekosysteemin toimijat löydä yhteistä tavoitetta, eivät tunnista ja tiedosta muiden toimijoiden tavoitteita ja toimintaa, eivätkä uskalla avata omia haasteitaan, toimintaansa ja resurssejaan ekosysteemin yhteiselle kehittämistyölle.

Julkinen sektori ei voi suoraan johtaa ekosysteemejä, mutta sillä on kuitenkin tärkeä rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä. Käytännössä julkisen sektorin rooli korostuu erityisesti huolehtimisesta hyvin toimivasta yleisestä toimintaympäristöstä (mm. koulutus, tutkimus, rahoitus, infrastruktuuri) sekä myös innovaatiokentän toimijoiden ponnistelujen suuntaamisesta kohti merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita. Julkinen sektori voi osaltaan edistää toimijoiden välistä tiedonkulkua ja avoimuutta esimerkiksi auttamalla kartoittamaan ekosysteemin eri toimijoita ja niiden rooleja, tuomalla yhteen ekosysteemin eri toimijoita tai ottamalla käyttöön avoimen innovaation toimintamalleja.

Luottamus ja luottamuksellisuus

Luottamus ja avoimuus syntyvät ekosysteemeissä samanaikaisesti. Luottamus ekosysteemeissä on pitkälti henkilötasolla syntyvää luottamusta muihin ekosysteemin toiminnassa

mukana oleviin henkilöihin. Henkilöiden väliseen luottamukseen liittyy oleellisesti se, että ekosysteemin toiminnassa aktiivisesti mukana olevat henkilöt uskaltavat hallitusti irrottaa organisaatiotason välisen yhteistyön riskeistä.

Ekosysteemin toimijoiden välinen luottamus ei synny luomalla sopimuksia eri organisaatioiden välille, vaan liialliset sopimukset saattavat jopa lisätä eri toimijoiden välistä epäluottamusta. Ekosysteemeissä toiminta on siis pitkälti ihmiskeskeistä eikä organisaatiokeskeistä.

Luottamuksen syntyyn ja säilymiseen liittyy hyvin inhimillisiä piirteitä. Luottamuksen tulee jollain aikavälillä säilyä eri toimijoiden ja ihmisten välillä tasapainossa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos henkilö A auttaa henkilöä B jonkin ongelman/haasteen ratkaisemisessa osana ekosysteemin toimintaa, on luontevaa, että henkilö B auttaa henkilöä A tarvittaessa oman osaamisensa rajoitteissa.

Vuorovaikutus

Terminä innovaatioekosysteemi viittaa tilanteeseen, jossa ekosysteemin toimijoiden keskeinen, oikeanlainen vuorovaikutus johtaa joko toivotun ratkaisun löytymiseen tai tuotteen ja palvelun pääsyyn markkinoille. Tällöin ekosysteemin ajureina toimivat paikalliset, alueelliset tai globaalit taloudelliset, yhteiskunnalliset, ekologiset tai poliittiset haasteet.

Eri toimijoiden ja ihmisten välinen vuorovaikutus on siis avainasemassa ekosysteemien toiminnassa ja yhteisten haasteiden ratkaisemisessa.

Jos ihmiset eivät tapaa (vuorovaikutus ei välttämättä ole fyysistä, vaan voi tapahtua myös esimerkiksi sähköisillä alustoilla), yhteistä tiedonvaihtoa ja keskustelua yhteisistä tavoitteista tai ongelmista ei voi syntyä.

Vuorovaikutuksen rakentaminen voi edellyttää julkisen sektorin interventiota, sillä vuorovaikutusta edistävään toimintaan liittyy usein ns. markkinapuute eli toiminta on sellaista, jota kukaan muulla yksittäisellä toimijalla ole intressi tehdä.

Ekosysteemien toiminnassa ns. rajaresurssit (boundary resources) ovat usein avainasemassa vuorovaikutuksen syntymisessä. Keskeisiä rajaresursseja ovat mm. ekosysteemien vuorovaikutusta luovat ja koordinoivat fasilitaattorit ja orkestroijat, joiden tehtävänä on mahdollistaa ja ylläpitää erilaisia vuorovaikutusta lisääviä ja ylläpitäviä tapahtumia ja foorumeita.

Onnistunut vuorovaikutus edellyttää myös eri toimijoiden ja henkilöiden välisen yhteisen kielen löytämistä. Tässäkin tarpeessa rajaresurssien rooli on keskeinen. Erilaiset

rajaresurssit luovat siltoja (vuorovaikutusta) niiden toimijoiden välille, joilla ei ole yhteisiä tavoitteita tai yhteistä kieltä, ja pyrkivät näin ollen yhdistämään eri toimijoiden osaamisen, kyvykkyydet ja resurssit yhdenmukaisten tavoitteiden ja päämäärien taakse.

Yhteistyö ja yhdessä kehittäminen

Yhdessä tekeminen edellyttää sitä, että toiminta on tavoitteellista ja merkityksellistä kaikille kehittämiseen osallistuville tahoille. Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Yhteiskehittäminen on se avain, jolla yhteistyö ja avoin innovaatioekosysteemi käytännössä toimivat. Yhteiskehittäminen sisällyttää kaikki sidosryhmät, mukaan lukien kansalaiset, käyttäjät tai asiakkaat, innovatiivisten ratkaisujen luomisprosessiin.

Ekosysteemeissä eri toimijoilla ja sidosryhmillä on omat roolinsa, jotka pohjautuvat eri näkökulmiin, osaamisiin, resursseihin ja kyvykkyyksiin. Oleellista ekosysteemien dynamiikan kannalta on se, että ekosysteemi kykenee hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla kunkin toimijan osaamista, resursseja, tahtoa ja kyvykkyyksiä.

Yhteiskehittämisen edellytykset voidaan kiteyttää *neljään* toisiaan tukevaan tekijään: tiedot, taidot, tahto ja usko. Näiden kaikkien täytyy olla läsnä ekosysteemin toiminnassa – jos joku puuttuu, niin vaarana on ekosysteemin toiminnan fokuksen hajoaminen ja yhteiskehittämisen näivettyminen.

Yhteistyö ja yhdessä tekeminen edellyttää myös resursseja ja työkaluja (mm. tilat, välineet). Erilaiset osallistumisalustat tarjoavat yhteiskehittämiseen tarvittavan ympäristön ja resurssit sekä kokoavat yhteen yhteiskehittämisen edellyttämät ihmiset.

Julkisen sektorin tehtävänä ekosysteemeissä on usein rahoittaa erilaisten osallistumisalustojen toimintaa markkinapuutenäkökulman vuoksi. Markkinapuutteella tarkoitetaan sitä, että tyypillisesti ekosysteemien toimintaa ja vuorovaikutusta koordinoivat fasilitaattorit ja orkestroijat toimivat julkisella rahoituksella, koska esimerkiksi yksityisellä sektorilla ei ole välttämättä taloudellista insentiiviä tämän kaltaiseen toimintaan.

Sitoutuminen ja motivaatio

Sitoutuminen ja motivaatio syntyvät ekosysteemeissä yhdenmukaisen tarpeen ja tavoitteen muodostumisesta.

Sitoutuminen ja motivaatio ovat ekosysteemien toiminnassa ja yhteiskehittämisessä ennen kaikkea henkilökohtaisia asioita. Pelkkä yksittäisen organisaation kiinnostus osallistua ekosysteemilähtöiseen yhteiskehittämiseen ei riitä, vaan osallistuminen edellyttää

yksittäisten organisaatioiden kehittämisorientoituneimpien ja motivoituneimpien henkilöiden panosta ekosysteemin toimintaan.

Yksittäisten henkilöiden osallistuminen ekosysteemien toimintaan ja yhteiskehittämisen tulosten hyödyntäminen edellyttävät uudenlaista ajattelua myös eri organisaatioiden johdolta.

Jos yksittäisten organisaatioiden toimintakulttuuri tai johtaminen tukahduttaa ekosysteemin yhteiskehittämiseen osallistuvien henkilöiden innostusta ja uskoa yhteiskehittämisen hyötyihin, se heikentää oleellisesti ekosysteemilähtöisen yhteiskehittämisen toimintaa.

Avoimeen, ekosysteemilähtöiseen toimintaan sitoutuminen ei edellytä tyypillisesti julkiselta sektorilta merkittäviä taloudellisia ja teknologisia investointeja tai resursseja. Julkisella sektorilla kyse on ennen kaikkea asenteiden, toimintakulttuurin ja -tapojen muutoksesta eli ekosysteemiajattelun omaksumisesta.

Muutoksessa perinteisestä julkisen sektorin johtamisesta ja hallinnoinnista **siirrytään kohti ekosysteemin elementtien orkestrointia**. Se edellyttää sitoutumista avoimuuteen, läpinäkyvyyteen, osallistavuuteen, jaettuun omistajuuteen sekä yhteisön ja yksilön kunnioittamiseen.

Ekosysteemeissä rajaresursseilla (esim. ekosysteemin fasilitaattori tai orkestroija) on käytävissään tietty määrä resursseja sitoutumisen ja motivaation luomiseen ja ylläpitämiseen.

Tästä syystä varsinkin ekosysteemien kehityskaaren alkuvaiheessa on tärkeää, että yhteiskehittämistä tehdään niiden henkilöiden ja toimijoiden kanssa, jotka haluavat ja pystyvät tekemään yhteistyötä. Ekosysteemikehityksen alkuvaiheessa ei ole siis pakko ottaa kaikkia henkilöitä ja toimijoita mukaan yhteiskehittämiseen. Tärkeää on kuitenkin ylläpitää ekosysteemin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa näin ollen liittyminen ekosysteemin toimintaan myöhemmässä vaiheessa.

Omistajuus

Ekosysteemien toimintaan ja sen sisältämään yhteiskehittämiseen osallistuvien organisaatioiden ylimmältä johdolta tarvitaan sitoutumista ja kokonaisnäkemykseen perustuvia keskitettyjä päätöksiä. Tarvitaan siis ylhäältä alaspäin suuntautuvaa mahdollistavaa johtamista.

Ilman kaikkien osapuolten ylimmän johdon sitoutumista, tukea ja suojelua yhteiskehittämiseen osallistuvien kumppaneiden keskuudessa syntyy helposti luottamuspääomaa syöviä virheellisiä odotuksia, jännitteitä ja pettymyksiä. Yksittäisten henkilöiden osallistuminen yhteiskehittämiseen ja innovaatiotoimintaan ontuu ilman ekosysteemin avainorganisaatioiden johdon tukea.

Ekosysteemiseen kehittämistyöhön liittyy oleellisesti myös kehittämistyön omistajuuden osittainen jakaminen. Esimerkiksi julkisella sektorilla tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten tuotteiden tai palvelujen kehittämisen omistajuudesta on osattava päästää irti ja jakaa kehittämistä vastuu myös ekosysteemin muille toimijoille.

Omistajuuden osittainen jakaminen ei kuitenkaan tarkoita kehittämistyön ulkoistamista (outsourcing), vaan ennen kaikkea ekosysteemin voimavaroja hyödyntävää kehittämistyön lisäresursointia (resourcing).

Julkisen sektorin toimijat, jotka ovat ottaneet merkittävän roolin ekosysteemien rakentamisessa ja kehityksen tukijoina, soveltavat yleensä mahdollistavaa johtamista (stewardship). Tällöin julkisen sektori jakaa innovaatiotoimintaan liittyvää vastuuta ja valtaa sisäisille ja ulkoisille kumppaneilleen.

Oppiminen, osaamisen kehittyminen ja tiedon kumuloituminen

Innovaatiotoiminnan edellytykseä on ekosysteemin toimijoiden (henkilöt ja organisaatiot) jatkuva kyky oppia.

Oppiminen ekosysteemisessä yhteiskehittämisessä ei rajoitu pelkästään uusien käytäntöjen omaksumiseen, vaan kyse on myös identiteetin muutoksesta, jossa ekosysteemin toimintaan osallistuvat henkilöt (ja sitä kautta organisaatiot) oppivat toimimaan monitoimijaisessa yhteistyössä sekä siihen avoimesti suhtautuvina yhteiskehittäjinä.

Ekosysteemissä tapahtuva oppimisen ja osaamisen kumuloituminen on edellytys ekosysteemin kehitykselle.

Ekosysteemien toiminnan menestyksen mittarina ei voida pitää siihen osallistuvien yksittäisten organisaatioiden menestystä, vaan ennen kaikkea järjestelmätasolla tapahtuvaa tiedon kumuloitumista ja diffuusiota.

Tiedon kumuloituminen ja diffuusio edellyttävät kuitenkin tiedon kokoamiseen ja levittämiseen liittyviä resursseja, toimintamalleja ja työkaluja. Ilman tiedon aktiivista keräämistä ja kokoamista ekosysteemi ei voi tehokkaasti luoda innovaatiomuistia.

Keskeisinä resursseina toimivat tyypillisesti joko ekosysteemin fasilitaattorin tai muiden rajaresurssien hallinnoimat alustat (tyypillisesti digitaaliset alustat), jotka luovat rakenteita siihen, että ekosysteemin eri tapahtumissa ja toiminnassa syntynyt oppiminen ja osaaminen kumuloituu diffuusoituu.

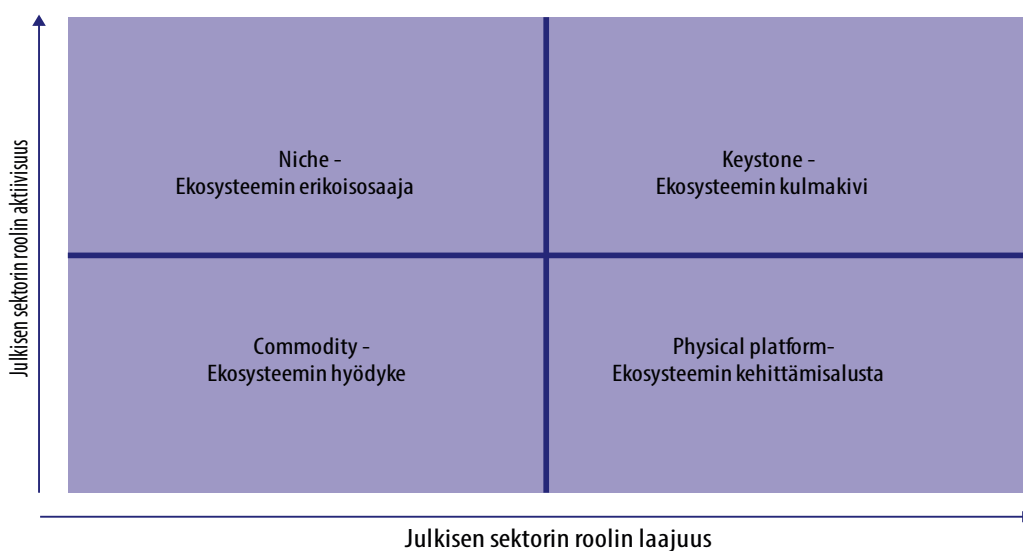
Johtaminen ja uudistuminen

Julkisen sektori ei voi suoraan johtaa ekosysteemejä, mutta sillä on kuitenkin tärkeä rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä. Ekosysteemistä riippuen julkisella sektorilla voi olla erilaisia rooleja osana ekosysteemien toimintaa. Julkisen sektorin rooli osana ekosysteemiä voi vaihdella ekosysteemin eri kehitysvaiheissa.

Tyypillisesti julkisen sektorin rooli korostuu ekosysteemien kehityksen alkuvaiheessa sekä toisaalta niiden kehitykseen kuuluvissa ”kriisitilanteissa”. Erityisesti kriisitilanteissa julkisen sektorin ohjausvaikutus voi olla merkittävä, kun ekosysteemin osalta haetaan uutta kehityssuuntaa ja elinvoimaa.

Ekosysteemien elinkaaren tarkasteluun liittyy olennaisesti myös ekosysteemien hyödyn ja vaikuttavuuden arviointi. Erityisesti ekosysteemien kriisitilanteissa on syytä aktiivisesti arvioida niiden olemassaolon hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta.

Näivettyneiden ekosysteemien tekoahjerttaminen ei sen sijaan ole yhteiskunnallisen kehittämisen kannalta järkevää. Yhteys hallituksen visioon ja strategiaan tavoitteisiin (hallitusohjelma ja muut pitkän aikavälin strategiat) määrittelee pitkälti myös julkisen sektorin roolia erilaisissa ekosysteemeissä.



Kuvio 5. Julkisen sektorin roolin laajuus vs. aktiivisuus ekosysteemien toiminnassa

Luvun 2.2 ydinviestit

- Ekosysteeminen yhteiskehittäminen on ihmiskeskeistä yhdessä tekemistä, jossa korostuvat ennen kaikkea toiminnan avoimuus ja luottamus.
- Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä periaatteita avoimen ekosysteemin toiminnassa. Avoimuus ekosysteemissä ei voi toteutua, elleivät ekosysteemin toimijat löydä yhteistä tavoitetta, eivät tunnista ja tiedosta muiden toimijoiden tavoitteita ja toimintaa, eivätkä uskalla avata omia haasteitaan, toimintaansa ja resurssiaan ekosysteemin yhteiselle kehittämistyölle.
- Ekosysteemin toimijoiden välinen luottamus ei synny luomalla sopimuksia eri organisaatioiden välille, vaan liialliset sopimukset saattavat jopa lisätä eri toimijoiden välistä epäluottamusta. Ekosysteemeissä toiminta on siis pitkälti ihmiskeskeistä eikä organisaatiokeskeistä.
- Ekosysteemisen yhteiskehittämisen edellyttämän vuorovaikutuksen rakentaminen voi edellyttää julkisen sektorin interventiota, sillä vuorovaikutusta edistävään toimintaan liittyy usein ns. markkinapuute eli toiminta on sellaista, jota kukaan muulla yksittäisellä toimijalla ole intressi tehdä.
- Ekosysteemiseen kehittämistyöhön liittyy oleellisesti myös kehittämistyön omistajuuden osittainen jakaminen. Esimerkiksi julkisella sektorilla tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten tuotteiden tai palvelujen kehittämisen omistajuudesta on osattava päästää irti ja jakaa kehittämisvastuuta myös ekosysteemin muille toimijoille

2.3 Ekosysteemien menestyksen avaimet

Edellisissä luvuissa on käsitelty ekosysteemin rakennetta, toimintalogiikkaa sekä ekosysteemien toiminnan dynamiikkaa luovia ja edistäviä tekijöitä. Keskeinen kysymys erilaisten ekosysteemien kehityksessä on kuitenkin se, että mitä tekijöitä menestyksekkäät ja elinvoimaiset ekosysteemit edellyttävät toimiakseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön syksyllä 2019 julkaisemassa selvityksessä⁵ selvitettiin ekosysteemien kriittisiä menestystekijöitä tarkastelemalla yhdeksän menestyksekkään ekosysteemin toimintaa ja elinkaarta.

Selvityksen perusteella innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien syntyyn, kehitykseen ja menestykseen vaikuttavat useat eri tekijät, joista osaan voidaan vaikuttaa myös julkisen

⁵ Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemin menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä, opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, 2019:32

sektorin politiikkatoimenpiteillä. Selvityksen mukaan keskeisiä tunnistettuja menestystekijöitä ovat erityisesti:

- Yhteinen tavoite ja yhteistyötä tukevat rakenteet
- Riittävä diversiteetti: monipuolinen ja yritteliäs toimijajoukko
- Yhteistyön fasilitointi, koordinaatio ja uskottava veturitoimija
- Julkisen ja yksityisen sektorin toimien yhteensovittaminen
- Poliittikkatoimien jatkuvuus ja johdonmukaisuus

Yhteinen tavoite ja yhteistyötä tukevat rakenteet ovat selvityksen tulosten perusteella olleet toiminnan kehittymisen ajureita kaikissa ekosysteemeissä. Yhteisten ja pitkäjänteisten tavoitteiden olemassaolo on merkityksellinen ekosysteemien elinvoimaisuuden näkökulmasta, sillä vain pitkäjänteisten tavoitteiden olemassaolo estää ekosysteemin toiminnan näivettymistä. Pitkäjänteisyys yhteisissä tavoitteissa mahdollistaa myös sen, että ekosysteemien toimintaa pääsee kehittämään *”uutuuden viehätystä”* pidemmälle. Yhteistyötä tukevat rakenteet ovat avainasemassa yhteisten tavoitteiden luomisessa. Konkreettiset investoinnit yhteiskäyttöisiin infrastruktuureihin (esimerkiksi digitaalinen alusta) edesauttavat yhteisen TKI-toiminnan syntymistä ja toimivat myös eräänlaisena tahdonilmaisuna yhteisille tavoitteille.

Riittävä diversiteetti eli monipuolinen ja yritteliäs toimijajoukko on myös yksi keskeisistä ekosysteemien menestystekijöistä. Selvityksen mukaan *”monipuolinen toimijajoukko näytättyy innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien toimintaa ja sisäistä dynamiikkaa edesauttavana tekijänä. Erilaiset toimijat soveltuvat luonnollisesti erilaisiin rooleihin ekosysteemissä. Tasapainoisen ja siten menestyksekkään ekosysteemin edellytyksenä voidaan pitää sitä, että jäsenet muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.”*⁶ Käytännössä diversiteetillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoita.

Yhteistyön fasilitointi, koordinaatio ja uskottava veturitoimija (tai toimijat) linkittyvät ekosysteemien menestystekijöissä ennen kaikkea ekosysteemien johtajuuteen. Vaikka tyypillisesti johtajuus jakaantuu ekosysteemeissä eri toimijoiden kesken, erityisesti ekosysteemien synty- ja muutosvaiheissa tarvitaan vahvojen toimijoiden ja henkilöiden panostusta toimivien yhteistyökokonaisuuksien rakentamisessa. Selvityksessä tutkituissa ekosysteemeissä jopa yksittäisten henkilöiden rooli eri toimijoiden yhdistäjänä on ollut joissain tapauksissa merkittävä.

⁶ Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemin menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä, opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, 2019:32, s. 95

Selvityksessä todetaan, että: *”Vahvojen vetureiden ympärille rakentuneiden ekosysteemien riskinä on yksittäisten toimijoiden merkityksen korostuminen, jolloin ekosysteemin koetaan toimivan ehkä vain yhden tahon ehdoilla ja muiden toimijoiden sitoutuminen toimintaan ei välttämättä toteudu riittävällä tasolla. Selvää tapaustutkimusten näkökulmasta näyttää olevan kuitenkin se, että ekosysteemit tarvitsevat kehittyäkseen yhteistyön fasilitointia ja koordinoitua, ja vahvasta veturista on etua yhteistyön aktivoimisessa ja ylläpitämisessä. Olennaista on, että yhteistyön rakentaja, fasilitointi ja koordinaatio on rakentanut luottamusta ja nauttii sitä useamman tahon keskuudessa.”*

Toimivan ekosysteemien yhtenä kulmakivenä on myös **julkisen ja yksityisen sektorin toimien yhteensovittaminen**. Selvityksen perusteella julkissektorilähtöiset ekosysteemit voivat toimia parhaimmillaan testaus- ja kehitysalustoina, mutta ekosysteemi ei kasva ja kehity elinvoimaiseksi ilman vahvaa yksityisen sektorin intressiä ja roolia. Julkisen ja yksityisen sektorien erilaiset roolit täydentävät toimivissa ekosysteemeissä toisiaan luomalla jo aiemmin käsiteltyä diversiteettiä. Liian suurien roolien omaksuminen puolin tai toisin voi olla jopa haitallista ekosysteemien toiminnalle. Julkinen sektori voi toiminnallaan myös hidastaa tai pahimmillaan estää innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien kehittymistä esimerkiksi astumalla liiallisesti markkinoille tai ohjaamalla ja rajaamalla ekosysteemin toimintaa ja yhteiskehittämistä liikaa.

Politiikkatoimien jatkuvuus ja johdonmukaisuus on kriittinen menetystekijä erityisesti sellaisissa ekosysteemeissä, joiden yhteiset tavoitteet ja toiminta kohdistuvat julkisen sektorin toiminnassa eri hallinnonalojen vastuulle. Selvityksessä tarkastelluissa tapaustutkimuksissa nousi esille selvä tarve julkisen sektorin toimien synkronoinnille, jossa julkisen sektorin pitäisi tunnistaa yhteisiä kohteita, mutta toisaalta selventää keskinäistä työnjakoaan, turvaten eri politiikkatoimien yhteensopivuus ja johdonmukaisuus. Ekosysteemi, joka joutuu toimimaan esimerkiksi eri hallinnonalojen ristiriitaisten tavoitteiden tai toiminnan muodostamassa toimintaympäristössä, ei voi muodostua elinvoimaiseksi ekosysteemiksi.

Luvun 2.3 ydinviestit

- Yhteisten ja pitkäjänteisten tavoitteiden olemassaolo on merkityksellinen ekosysteemien elinvoimaisuuden näkökulmasta, sillä vain pitkäjänteisten tavoitteiden olemassaolo estää ekosysteemin toiminnan näivettymistä.
- Riittävä diversiteetti eli monipuolinen (yksityinen, julkinen, kolmas sektori) ja yritteliäs toimijajoukko on yksi keskeisistä ekosysteemien menestystekijöistä.
- Vaikka tyypillisesti johtajuus jakaantuu ekosysteemeissä eri toimijoiden kesken, erityisesti ekosysteemien synty- ja muutosvaiheissa tarvitaan vahvojen veturitoimijoiden ja avainhenkilöiden panostusta toimivien yhteistyökokonaisuuksien rakentamisessa.

- Julkinen sektori voi toiminnallaan myös hidastaa tai pahimmillaan estää innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien kehittymistä esimerkiksi astumalla liiallisesti markkinoille tai ohjaamalla ja rajaamalla ekosysteemin toimintaa ja yhteiskehittämistä liikaa.
- Ekosysteemi, joka joutuu toimimaan esimerkiksi eri politiikka- tai hallinnonalojen ristiriitaisten tavoitteiden tai toiminnan muodostamassa toimintaympäristössä, ei voi muodostua elinvoimaiseksi ekosysteemiksi.

3 Työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemien kansainvälinen tarkastelu

Tämän selvityksen yhteydessä toteutettiin myös kansainvälinen tarkasteluosio, jonka tavoitteena on ollut selvittää, missä määrin ja millä tavalla eri maissa on pyritty edistämään työnvälityksen ja rekrytoinnin kehittämistä ekosysteemimäisempään suuntaan. Selvityksen tilaajien ja toteuttajien edustajien välisissä täsmentävissä keskusteluissa tarkastelun kohteeksi valikoituivat Australia, Iso-Britannia, Saksa, Ranska, Singapore sekä Tanska, missä työvoimapalveluiden kehitys on ollut varsin aktiivista. Tarkastelun kohdemaista pyrittiin tunnistamaan mahdollisia ekosysteemimäistä toimintaa edellyttäviä visioita, tavoitteita ja toimenpiteitä. **Visioiden, tavoitteiden ja toimenpiteiden osalta tarkastelun fokus painottui erityisesti digitaalisiin ratkaisuihin ja niiden kehittämisyhtymisiin.**

Seuraavissa alaluvuissa on tuotu esiin kansainvälisen tarkastelun keskeisiä tuloksia maittain. Luvun lopussa on tiivistetysti esitetty kansainvälisen tarkastelun keskeiset havainnot.

3.1 Australia

Kehityskaari

Australian mallissa on tapahtunut merkittävä siirtymä julkisesta palvelutuotannosta yksityiseen jo 1980-luvun lopulta alkaen. Yksityistä palvelutuotantoa on hyödynnetty erityisesti pitkäaikaistyöttömien tilanteen parantamiseksi. Esimerkiksi vuonna 1994 käynnistettiin Job Compact -ohjelma pitkäaikaistyöttömille (yli 18 kuukautta työttömänä olleet) ja liikuntarajoitteisille. Ohjelman myötä yksityiset yritykset tulivat laajassa mittakaavassa mukaan tämän kohderyhmän työllistämiseen.

1990-luvun puolivälissä julkisesta työvoimahallinnosta tuli yksi palveluntarjoaja muiden joukossa kilpailluilla markkinoilla. Vuonna 1998 kaikki työttömien palvelut siirtyivät

kilpailutusten kautta toteutettaviksi. Tuloksilla oli kilpailutuksissa suuri painoarvo. Vuosien saatossa kilpailutuksiin ja niitä seuranneisiin sopimuksiin on tullut muutoksia: esimerkiksi alueellista kattavuutta on parannettu, osan palveluntarjoajista on sallittu tarjota palveluita vain tietyille asiakasryhmälle jne.

Kilpailutuksia koordinoivan Job Networkin toimintaan kuuluu palveluntarjoajien arviointijärjestelmä (tähdet), jonka tulosten perusteella hyviä arvioita saaneiden palveluntarjoajien ei ole tarvinnut osallistua uusiin kilpailutuksiin. Vastaavasti arviointijärjestelmän myötä heikosti menestyneiden toimijoiden edellytykset pärjätä markkinoilla ovat olleet selkeästi huonommat. Yksityisen sektorin lisäksi palvelutuotantoon on osallistunut myös kolmannen sektorin toimijoita.

Vuonna 2008 kilpailutusten toteuttamista uudistettiin. Ainoa kriteeri kilpailutuksessa oli laatu, joka jakaantui seuraaviin alakriteereihin: ymmärrys ja yleiset strategiat (20 %), hallinto (10 %), aiemmat tulokset (30 %) sekä paikallistason strategiat (40 %). Kilpailutuksen myötä palvelusopimuksia solmittiin 88 voittoa tavoittelemattoman tahon sekä 28 yksityisen yrityksen kanssa.

Vuoden 2015 heinäkuusta eteenpäin Australian mallissa on korostunut aktivointi. Malli koostuu useista eri toiminnoista ja osakokonaisuuksista:

- Henkilökunta auttaa työnhakijoita löytämään ja pitämään työpaikkoja sekä varmistaa, että työnantajille on tarjolla työhön soveltuvia hakijoita
- Koordinaattorit etsivät sopivia Work on the Dole -kohteita sekä projekteja julkiselta ja kolmannelta sektorilta
- Tuki uuden yrityksen perustamiseen sekä erityisprojektit (esim. työvoiman etsiminen vihannes- ja hedelmäviljelmille sadonkorjuu- aikaan)

Käytännössä malli on laaja-alainen, kilpailutettu työvoimapalvelu, joka toimii 18 alueella ja yli 1 700 kohteessa eri puolilla Australiaa.

Australiassa työvoimapalveluiden on havaittu kypsyneen mallin kehittyessä: eri vaiheiden myötä työvoimapalveluita tarjoavien tahojen määrä on vähentynyt (Job Network n. 200, Job Services Australia n. 100 ja Jobactive n. 40). Samanaikaisesti työllistämiseen liittyviä riskejä on siirretty lisääntyvissä määrin markkinatoimijoille.

Kohti uutta mallia

Vuonna 2018 Australiassa käynnistettiin sähköisten palvelujen pilotti ao. palvelujen testaamiseksi. Pilotissa arvioidaan parasta tapaa tuottaa sähköisiä palveluita työnhakijoille.

Pilottiin sisältyy sähköinen alusta, jonka avulla työnhakija voi löytää töitä itsepalveluna. Samalla testataan työnhakijan velvollisuuksien täyttämisen mahdollisuuksia alustan avulla.

Uutta mallia pilotoidaan heinäkuusta 2019 alkaen kahdella alueella (South Australia, New South Wales) ennen kuin se otetaan valtakunnallisesti käyttöön heinäkuussa 2022.⁷ Mallissa työnhakijat on jaettu henkilöihin, joiden osaaminen, digitaidot ja työkyky ovat ajan tasalla. He saavat jatkossa (itse)palvelua sähköisesti; vastauksia kysymyksiin saa sähköpostitse tai puhelimitse. Kaikilla Australian kansalaisilla tulee olemaan pääsy sähköiselle alustalle.

Tämän lisäksi enemmän tukea tarvitseville voidaan tuottaa jatkossakin palvelua ja koulutusta kasvotusten. Kaikkein eniten tukea tarvitsevin käytössä ovat lisäpalvelut, joita tuottavat työvoimapalveluja tarjoavat tahot. Palveluntarjoajat selvittävät työllistymisen esteitä ja nämä tunnistettuaan tarjoavat uraohjausta, mentorointia, ammatillista koulutusta, työohjausta, työnohjausvalmennusta sekä tukea työllistymisen jälkeen.

Malliin sisältyy työnhakijan velvollisuus omasta työllistymisestään. Tämä tarkoittaa, että työnhakijoiden tulee mahdollisuus toimenpiteisiin aikaisemmin tai useammin, toisaalta heillä on aiempaa enemmän valinnan mahdollisuuksia.

3.2 Iso-Britannia

Iso-Britanniassa työllistymisestä vastaa työ- ja eläkevirasto (Department for work and pensions), jonka alaisuudessa toimivat alueelliset työvoimatoimistot (Jobcentre Plus -toimistot). Työ- ja eläkeviraston vastuulla ovat työllisyysstrategia ja työmarkkinatoimet. Toiminnassa on keskitytty erityisesti nuorten työllisyyteen, etnisten vähemmistöjen työllistymiseen ja yritystukiin. Työ- ja eläkevirasto ylläpitää [portaalia](#), jossa työnhakijat ja työnantajat kohtaavat. Viranomaiset ovat myös käynnistäneet [MyWayIn](#) -kampanjan, jossa ihmiset kertovat uratarinoitaan sekä jakavat vinkkejään työnhakuun.

Työvoimatoimisto pyrkii auttamaan työnhakijoita siinä, että he löytävät työpaikan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, millä ehkäistään pitkäaikaista työttömyyttä. Lisäksi toimisto tukee asiakkaitaan työttömyysetuuksien hakemisessa. Työvoimatoimistoissa hyödynnetään päivittäisessä työssä Work Coach Delivery -mallia. Työvalmentajat tukevat työnhakijoita työvoimatoimistoissa toimimalla työnhakijoille yhteyshenkilönä (single point of contact), joka ohjaa heitä yksilöllisesti ja paikallisesti. Työvoimatoimisto toimii yhteistyössä

⁷ Haettu 24.5.2019 osoitteesta <https://www.jobs.gov.au/trialling-digital-solutions>

paikallisten palveluntarjoajien ja työnantajien kanssa, jotta he voivat yhdessä kehittää palveluita, jotka vastaavat paikallisia tarpeita ja työmarkkinoiden kysyntää.

Iso-Britanniassa on kiinnitetty huomiota erityisesti vaikeasti työllistettävien työn hakemiseen. Työ- ja eläkevirasto on implementoinut Disability Confident -ohjelman, jonka tarkoituksena on auttaa työnantajia rekrytoimaan osatyökykyisiä tai vaikeasti työllistettäviä työnhakijoita. Käytännön tasolla tämä ilmenee siten, että työpaikkahaun tuloksissa näytetään työntajat, jotka ovat liittyneet Disability Confident -ohjelmaan. Yli 10 000 työntajaa sekä noin 40 palveluntarjoajaa on liittynyt ohjelmaan.

Iso-Britanniassa työnhaku tapahtuu suurelta osin yksityisten palveluntarjoajien (Reed, Indeed, Jobsite) kautta. Julkinen sektori ja kolmannen sektorin toimijat ovat ottaneet roolia erityisesti vaikeasti työllistettävien työnhakijoiden työnhaun tukemisessa ja osaaminen kehittämässä. Julkinen sektori ja yksityiset palveluntarjoajat eivät työllistymisen osalta tee juurikaan yhteistyötä. Julkinen sektori ja kolmannen sektorin toimijat (non-profit järjestöt, säätiöt) tekevät puolestaan yhteistyötä. Yleisesti ottaen varsinaista työllistämisen ekosysteemiä ei ole kuitenkaan tunnistettavissa.

Yhteistä digitaalista alustaa tai ekosysteemiä ei ole, vaan jokainen alusta toimii irrallisena. Alustojen välillä ei ole merkittävää tiedon jakamista.

Euroopan komission raportin mukaan EU-maista Iso-Britanniassa on eniten henkilöitä, jotka työskentelevät pääasiassa digitaalisten alustojen kautta (4,3%). Saksassa vastaava luku on 2,5% ja Suomessa 0,6%. Raportissa digitaaliset alustat on ryhmitelty kolmeen luokkaan: 1) *online-freelance -alustat* kuten PeoplePerHour, Freenlancer, Upwork, 2) *mikro-alustat*, esimerkiksi Amazon Mechanical Turk, CrowdFlower sekä 3) *fyysisiä palveluita välittävät alustat*, mm. Uber, TaskRabbit. Tyypillinen alustojen kautta työtätekevä henkilö on korkea-asteen tutkinnon omaava nuori mies, jolla on vähemmän työkokemusta.⁸

3.3 Ranska

Ranskassa jatkuvan oppimisen ekosysteemi rakentuu hyvin voimakkaasti koulutustilin ympärille. Koulutustilissä on ideana kytkeä jatkuvan oppimisen rahoitus oppijaan. Koulutustili kehitettiin osana henkilökohtaista koulutustilijärjestelmää (compte personnel de formation, CPF), joka otettiin Ranskassa käyttöön tammikuussa 2015. Sen myötä kaikki

⁸ Haettu 3.6.2019 osoitteesta <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/digital-employment-platforms-in-europe>

yksityisen sektorin työntekijät saivat oikeuden henkilökohtaiseen koulutustiliin siitä hetkestä lähtien, kun he siirtyvät työmarkkinoille ja aina siihen saakka, kun he jäävät eläkkeelle.⁹

Vuoden 2019 alussa Ranskan koulutustilijärjestelmää uudistettiin merkittävästi. Taustalla oli syyskuussa 2018 voimaan astunut laki vapaudesta valita ammatillinen tulevaisuus (Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel). Uudistus kytkeytyy laajempaan sosiaaliturvan uudistukseen, jonka ensimmäisessä aallossa uudistettiin työlainsäädäntöä vuonna 2017. Koulutustilijärjestelmää koskeva uudistus kytkeytyy laajempaan oppisopimuskoulutukseen, toisen asteen ammatilliseen koulutukseen ja työttömyysturvan uudistukseen.

Vuoden 2019 alusta Ranskan osaamistili muuttui merkittävästi siten, että aiemman tuntiperusteisen järjestelmän sijaan siirryttiin euoperusteiseen järjestelmään. Aiemman tuntikertymän sijasta jokaiselle työvoimaan kuuluvalle kertyy vuosittain 500 euron edestä kouluttautumisoikeutta aina 5 000 euroon saakka. Vaikeammin työllistettäville summa on 800 euroa aina 8 000 euroon saakka.

Lisäksi koulutustilijärjestelmän käytettävyyttä parannettiin niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Työnantajien maksamien työnantajamaksujen keräämistä yksinkertaistettiin. Työntekijöille aiotaan kehittää mobiiliapplikaatio, joka helpottaa koulutustilin käyttöä.

Ranskassa koulutustilin ympärillä toimivassa ekosysteemissä ovat mukana julkishallinnon toimijat, koulutuksen järjestäjät, työnantajat ja työntekijät. Oppimistilin rahoitus ei tule pelkästään julkishallinnolta, vaan siihen osallistuvat myös työnantajat, lisäksi työntekijällä on mahdollisuus rahoittaa jatkuvaa oppimista omalla osuudellaan.

3.4 Saksa

Saksassa on tehty 2000-luvun alusta lähtien useita uudistuksia, joilla on lisätty työvoiman liikkuvuutta, työn vastaanottamisen houkuttelevuutta sekä yli 55-vuotiaiden mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Jo vuonna 2003 hallitus lisäsi sanktioita työttömille, korotti itsensä työllistävien työttömien tukia ja vapautti määräaikaistyötä koskevaa sääntelyä (Hartz I ja II). Vuonna 2004 liittovaltion työväälitys uudelleenorganisoiitiin ja byrokraatia kevennettiin (Hartz III). Hartz IV:n myötä (2005) työttömyys- ja sosiaalituki yhdistettiin ja seuraavana vuonna työttömyysetujen saamisen enimmäiskesto lyhennettiin (alle

⁹ Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla, Sitra, 2019

54-vuotiaat: 26 kuukaudesta 12 kuukauteen ja 55–64 -vuotiaat: 32 kuukaudesta 18 kuukauteen). Myöhemmin myös eläkeiän alarajaa on nostettu ja yli 58-vuotiaiden aktiivisuusvaatimuksia on lisätty.

Saksassa työllistämistä vastaa erityisesti liittovaltion virasto (Agentur für Arbeit) sekä tämän alaisuudessa alueilla olevat työvoimatoimistot, muut palvelukeskukset sekä sähköiset palvelut. Työvoimatoimistojen tehtävänä on edistää työttömien työllistymistä sekä kannustaa työttömiä hyödyntämään resurssiaan ja tarttumaan avautuviin mahdollisuuksiin, tätä kautta tulemaan pitkällä tähtäimellä toimeen ilman julkista tukea. Kaikkiaan työvoimatoimistoja on Saksassa yli 400, ja osa niistä keskittyy nuoriin, osa liikuntarajotteisten ja muiden vaikeammin työllistyvien työllistämisen edistämiseen.

Virasto ohjaa työnhakijoita etenkin työharjoitteluun ja valmennukseen. Virasto ylläpitää portaalia, jossa yritykset ja organisaatiot voivat ilmoittaa työpaikoista sekä työnhakijat ilmoittautua käytettäväksi työmarkkinoilla. Muita portaaleja ovat mm. Abi.de (palvelut lukiolaisille), Arbeitsmarktmonitor (työkalu alueellisten työmarkkinoiden analysointiin, tarjolla dataa ammateista, sektoreista, työmarkkinoista, väestöstä alueella) ja jobbörse.de (sivusto työnhakijoiden ja työnantajien kohtauttamiseen). Lisäksi sähköisten palvelujen avulla ulkomailta hankitun osaamisen tunnistaminen on mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöllä olevien tutkintotodistusten tai vastaavien käännettämistä saksaksi. Sähköisesti tarjotaan myös tietoa saksan kielen opinnoista ja kotoutumisesta.

Päävastuu työnhausta on työnhakijoilla, mutta myös virasto voi toimia välittäjänä työnantajien ja työnhakijoiden välillä. Lisäksi työnhakija voi hyödyntää lukuisia yksityisiä palveluntarjoajia. Kenties merkittävin ero Saksan ja Suomen välillä on, että julkinen ja yksityinen sektori eivät työllistymisen osalta tee minkäänlaista yhteistyötä. Ekosysteemiä ei ole tunnistettavissa.

Osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä puhuttaessa yhteistyötä on enemmän. Julkisen sektori tarjoaa liittovaltion viraston kautta paljon erilaista valmennusta, mentorointia ja koulutusta, jota voidaan hankkia myös yksityisiltä palveluntarjoajilta.

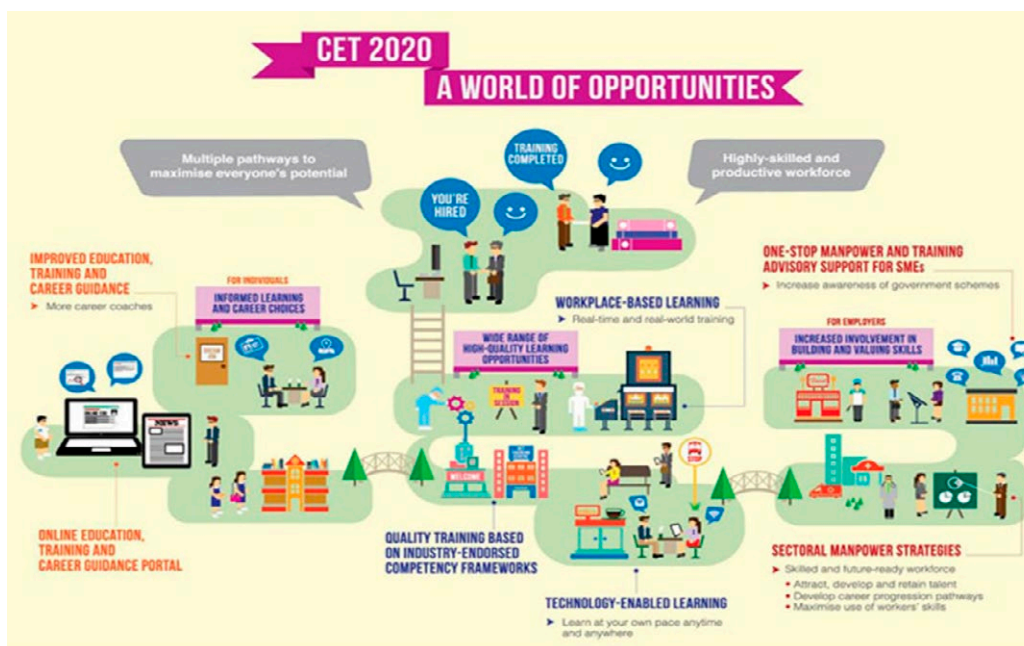
Saksan hallitus suhtautuu sähköisten palveluiden kehittämiseen myönteisesti, yhä useampi palvelu on saatavilla sähköisesti. Toisaalta hallitus ei ole täysin tyytyväinen nykytilanteeseen suhteessa tahtotilaan.

3.5 Singapore

Singaporen osaamisen kehittämisen ekosysteemi koostuu useammasta elementistä. Ekosysteemin taustalla vaikuttaa Singaporen työvoiman kehittämisestä vastaavan viranomaisen uudelleenorganisointi kahdeksi erilliseksi organisaatioksi. Vuonna 2016 luotiin Skills Future Singapore Agency (SSG) opetusministeriön alaisuuteen ja Work Force Singapore Agency (WSG) työvoimaministeriön alaisuuteen. Uudelleenorganisoinnin tarpeeseen vaikutti SSG:n osalta globalisoituvaa maailmaa, missä on tärkeää ”mieltä opetuksen ja valmennuksen polut uudelleen”, jotta jokainen voi jatkaa ”oppimista ja uusien taitojen omaksumista läpi elämänsä”. Samalla tavalla globalisaation nähtiin vaikuttavan WSG:hen, jolloin oli tärkeää luoda ohjelma, joka ”edistää nykyistä parempaa osallistavuutta työvoiman palkkaamisen osalta sekä tukee paremmin työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaantoa”. (SSG Annual Report 2016/2017)

Ekosysteemin keskeisistä elementeistä WorkForce Singaporen (WSG) avulla pyritään tietoiseen oppimiseen ja uusiin uramahdollisuuksiin. WSG uudistaa työllistämisen ja työvoiman maaperää. Skills Future Singapore (SSG) tuo puolestaan kattavat mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen jokaisen kansalaisen ulottuville. Alla olevassa kuvassa WSG näkyy sekä vasemmalla että oikealla puolella, SSG vastaavasti kuvan keskellä. Kaikkiaan ekosysteemin tavoitteena on maksimoida jokaisen kansalaisen potentiaali työmarkkinoilla. Pitkän tähtäimen visiona SSG:llä on luoda elinikäisten oppijoiden kansakunta tai kansakunta, jossa osaamista arvostetaan kaiken muun yli. WSG:n vastaava visio on kehittää ympäristö, jossa jokainen yksilö nauttii työntäteisistä ja tyydyttävästä urakehityksestä kannustavien työnantajien palveluksessa.

Käytännössä Singaporen ekosysteemin muodostavat useammat toisiinsa linkitetyt verkkosivut, joita ovat SSG/WSG, MySkillsFuture, MyCareersFuture sekä Adapt and Grow. Ekosysteemiä tehdään näkyväksi tapahtumin ja kiertuein, ja sitä markkinoidaan muun muassa messuilla ja rekrytointitapahtumissa. Rahoitus perustuu julkisen sektorin rahastoihin: Skills Development Fund (työnantajat maksavat jokaisen työntekijän kuukausipalkasta 0,25% rahastoon), SkillsFuture Jubilee Fund (hallituksen luoma 30 miljoonan dollarin rahasto, joka vastaa työnantajien ja ammattiliittojen tekemiin lahjoituksiin vastaavalla summalla), Lifelong Learning Endowment Fund sekä National Productivity Fund. Ekosysteemi on vahvasti julkisen sektorin tukema, mutta se tekee yhteistyötä myös yksityisen sektorin kanssa. Esimerkiksi Oracle on ollut kumppanina ja antanut oman pilvipalvelunsa pk-yritysten käyttöön.



Kuvio 6. Elinikäisen oppimisen malli (Singapore)

Ekosysteemin vahvuutena voidaan nähdä sen pyrkimys ennustaa proaktiivisesti tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Koulutus ja kurssit vastaavat tunnistettuihin tarpeisiin. Kursseiden avulla on myös mahdollista todentaa osaamisensa sertifikaattien muodossa. Merkitystä on myös ekosysteemiin rakennetuilla kannustimilla.

Ekosysteemi hyödyttää jokaista kansalaista. Koululaisia tuetaan omien kiinnostuksen kohteiden ja vahvuuksien tunnistamisessa, ja tätä kautta he pystyvät tekemään tietoon perustuvia päätöksiä opintojen ja tulevaisuuden urapolkujen suhteen. 25-vuotiaille, työelämään saapuville kansalaisille on tarjolla 500 Singaporen dollarin arvoinen avustus, jonka he voivat käyttää kurssimaksuihin oman osaamisen kehittämiseksi. Nuoret aikuiset ovat ottaneet tämän mahdollisuuden innolla vastaan, koska sen on nähty lisäävän heidän houkuttelevuuttaan työnantajien silmissä. Pidempään työelämässä olleille voidaan myöntää 5000 dollarin arvoinen tuki kurssimuotoiseen kouluttautumiseen. Tarjolla olevat kurssit linkittyvät toimialoihin, joita pidetään tulevaisuuden kasvualoina. Kurseille osallistuvat osallistuvat henkilöt voivat tätä kautta hankkia ko. aloilla tarvittavaa osaamista. Myös eläkeläiset voivat hakeutua kurseille.

Kurssien osuvuus ja relevanssi varmistetaan moniportaisella akkreditointiprosessilla. Ensin itse organisaation on täytettävä asetetut kriteerit, sitten erikseen itse kurssin. Jos yhtään koulutusta tai valmennusta ja siihen liittyvää arviointia ei ole suoritettu puoleen vuoteen, akkreditointi voidaan perua. Jokainen kurssi auditoidaan jatkuvan parantamisen arvioinnin avulla (continuous improvement review).

Sekä SSG:tä että WSG:tä hallinnoi johtokunta, joka koostuu julkisen ja yksityisen sektorin edustajista sekä ammattiliittojen edustajista. Johtokunnassa voi olla yhdeksästä viiteentoista jäsentä. SSG:n kohdalla johtokunnan tehtävänä on tukea SSG:n ylintä johtoa, tarkistaa ja hyväksyä SSG:n strategia sekä budjetti. Johtokuntatyön tueksi on lisäksi perustettu komiteoita tietyille aihealueille. SSG:n komiteat ovat auditointikomitea, yksityisen koulutuksen komitea, apurahakomitea, sijoituskomitea, IT-komitea sekä korvauskomitea.

WSG:n johtoryhmä tehtäväksi on määritelty johdon tuki ja neuvonanto toiminnan koko laajuudessa (politiikka, operatiivinen toiminta, markkinointi). WSG:n komiteoita ovat auditointi- ja riskikomitea, rahoituskomitea sekä korvauskomitea.

Osaamisen ekosysteemin (työpaikoilla tapahtuva koulutus ja yksityisen sektorin koulutukset) vahvistamista on jatkettu luomalla kolmas pilari – korkeamman oppimisen instituutiot. Nämä instituutiot ovat tuottaneet koulutusta kahdeksalla nousevalla prioriteettialalla osana SkillsFuture-sarjaa. Koulutus auttaa osallistujia pitämään osaamisensa relevanttina tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Koulutus koostuu lyhyistä moduuleista ja kestää keskimäärin 25 tuntia. Osaamisen kehittäminen keskittyy alakohtaisiin osaamisviitekehyksiin, joita on luotu esimerkiksi meriliikenteeseen, ruokapalveluihin, kaupan alalle, elektroniikkateollisuuteen, logistiikkaan, laskentatoimeen, turvallisuuteen, ympäristöpalveluihin sekä energiaan ja kemianteollisuuteen.

Singaporen osaamisen ekosysteemin kautta yli 430 000 kansalaista on osallistunut jo reiluun miljoonaan kurssiin. MySkillsFuture sivustolla on vierailtu yli 4 miljoonaa kertaa, ja sivustolle on kirjaututtu lähes puoli miljoonaa kertaa. 25 vuotta täyttäneistä 192 000 nuorta on hyödyntänyt 500 Singaporen dollarin avustusta. Pidemmällä urapolullaan olevista aikuisista yli 69 000 on tarttunut mahdollisuuteen saada tukea (5 000 dollaria) kouluttautumiseen ja tätä kautta oman osaamisen päivittämiseen.

3.6 Tanska

Tanskassa työvälytystä on vuodesta 2007 alkaen toimeenpantu kuntatasolla job centereiden (työvoimatoimisto) toimesta. Vastuu työllistamisestä on näin ollen julkisella sektorilla. Työttömäksi jäätyään henkilö ilmoittautuu työttömäksi työnhakijaksi oman kuntansa työvoimatoimistoon. Työnhaku edellytetään käynnistettävän henkilökohtaisesti. Myöhemmässä vaiheessa (jos työttömyys jatkuu muutamia kuukausia pidempään) työhaun uusiminen onnistuu myös sähköisesti.

Työvoimatoimistot hyödyntävät yhteistä, valtakunnallisesti käytössä olevaa sähköistä tietokantaa. Julkishallinnon tavoitteena on saavuttaa digitalisaation suhteen kypsyyssaste,

jossa tarjotut sähköiset palvelut maksimoivat käyttäjien tyytyväisyyden: palvelut tuotetaan niin nopeasti kuin mahdollista, työvoimatoimistot hyödyntävät kaikkea julkisen sektorin tuottamaa dataa tuottaakseen parasta mahdollista palvelua ja seuraavat parhaita käytäntöjä liittyen sähköiseen hallintoon, prosesseihin ja organisaatioon.¹⁰

Varsinaista digitaalista ekosysteemiä Tanskassa ei havaittu olevan. Tälle on useita syitä. Edellä tuotiin jo esiin, että vastuu työllistämisestä on julkisella sektorilla. Julkisen sektorin yhteistyötä yksityisen tai kolmannen sektorin kanssa on vain vähän, eikä työllistämisen ekosysteemistä voida puhua. Tanskassa paikallinen sopiminen työpaikoilla on yleistä, työvoiman palkkaaminen ja irtisanominen on joustavaa. Tämä tunnetaan myös niin sanottuna flexicurity-mallina. Malli koostuu kolmesta osa-alueesta¹¹:

1. Työnantajat voivat rekrytoida ja myös irtisanoa työntekijän niin halutessaan, ilman ylimääräisiä kustannuksia. Irtisanomisten riitauttaminen on harvinaista.
2. Työttömyysvakuutuskassan (A-kasse) jäsenet ovat oikeutettuja työttömyyskorvaukseen enintään kahden vuoden ajan.
3. Tanskan hallituksella on useita koulutukseen ja kouluttautumiseen liittyviä ohjelmia. Lisäksi julkinen sektori tuottaa erilaisia neuvontapalveluita, joiden tarkoituksena on ohjata työttömät mahdollisimman nopeasti takaisin töihin.

3.7 Kansainvälisen vertailun keskeiset havainnot

Australiassa on siirrytty työnvälityksessä perinteisestä, julkisen sektorin tuottamasta työvoimapalvelusta kilpailtuihin yksityisiin työvoimapalveluihin. Kehityksen myötä työvoimapalveluita tarjoavien tahojen määrä on vähentynyt noin kahdestasadasta neljäänkymmeneen. Samanaikaisesti työllistämiseen liittyviä riskejä on siirretty lisääntyvissä määrin markkinatoimijoille.

Australiassa on käynnissä siirtymä kohti sähköisiä palveluita. Sähköisiin palveluihin sisältyy ajatus työnhakijoiden itsepalvelusta. Palvelut tulevat löytymään sähköiseltä alustalta. Uuden mallin mukaista toimintaa on testattu heinäkuusta 2019 alkaen kahdella alueella. Valtakunnalliseksi toiminnaksi malli laajenee vuonna 2022. Tuolloin ne, jotka kykenevät

¹⁰ Danish Agency for Labour Market and Recruitment. Nationwide IT tools. Haettu 27.5.2019 osoitteesta <https://www.star.dk/en/nationwide-it-tools/>

¹¹ The Danish labour market. Haettu 27.5.2019 osoitteesta <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-labour-market>

käyttämään sähköisiä palveluita, vastaavat itse omasta työllistymisestään alustan palveluita hyödyntäen. Tietotarpeisiin vastataan sähköpostitse tai puhelimitse. Enemmän tukea tarvitseville on jatkossakin tarjolla lisäpalvelua kasvotusten. Tämä voi tarkoittaa muun muassa työnohjausta, työhönvalmennusta ja työllistymisen esteiden selvittämistä.

Myös **Iso-Britanniassa** työvälytyksestä vastaavat pitkälti yksityiset palveluntarjoajat kuten Indeed, Jobsite ja Reed. Julkinen sektori ja kolmannen sektorin toimijat ovat ottaneet roolia erityisesti vaikeasti työllistettävien työnhakijoiden työhaun tukemisessa ja osaaminen kehittämisessä. Lisäksi viranomaisten tehtävänä on ylläpitää portaalia työnhakijoiden ja työnantajien kohtauttamiseen. Viranomaiset myös ylläpitävät kampanjoita, joissa ihmiset kertovat esimerkiksi uratarinoitaan sekä jakavat vinkkejään työnhakuun. Yhteistyö yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä on vähäistä eikä Iso-Britanniassa ole yhteistä digitaalista alustaa. Jokainen alusta toimii yksin, eikä osana ekosysteemiä. EU-maista Iso-Britanniassa on eniten henkilöitä, jotka työskentelevät pääasiassa digitaalisten alustojen kautta (4,3%). Saksassa vastaava luku on 2,5% ja Suomessa 0,6%.

Ranskassa jatkuvan oppimisen ekosysteemi rakentuu voimakkaasti koulutustilin ympärille, jolla julkinen sektori kannustaa yksilöitä jatkuvaan oppimiseen saman suuntaisesti kuin Singaporessa. Koulutustilin rahoitukseen osallistuvat julkishallinnon lisäksi työnantajat ja myös työntekijät itse.

Saksassa tehtiin vuosituhanen alkupuolella useita uudistuksia, joiden on katsottu parantaneen työmarkkinoiden toimivuutta. Toisin kuin Australiassa ja Iso-Britanniassa, Saksassa työvälytyks on yhä julkisen sektorin vastuulla. Osaamiseen kehittämiseen henkilö voi kuitenkin hankkia palveluita myös yksityiseltä sektorilta. Työllistymiseen on käytössä portaalreja, joista työnhakija saa tietoa, voi ilmoittautua työnhakijaksi tai etsiä avoimia työpaikkoja. Myös ulkomailla hankitun osaamisen tunnistaminen on mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöllä olevien tutkintotodistusten tai vastaavien käännettämistä saksaksi. Varsinaisesta ekosysteemistä ei kuitenkaan voi puhua.

Singaporessa julkinen sektori kannustaa yksilöitä jatkuvaan oppimiseen sekä panostaa työpaikkojen ja työntekijöiden parempaan kohtaan. Kaikkiaan tavoitteena on maksimoida jokaisen kansalaisen potentiaali työmarkkinoilla. Tämä tapahtuu useiden toisiinsa linkitettyjen verkkosivujen (SSG/WSG, MySkillsFuture, MyCareersFuture sekä Adapt and Grow) avulla. Verkkosivujen kokonaisuuden voidaan nähdä muodostavan työllistymisen ja osaamisen kehittämisen ekosysteemin.

Osaamisen kehittämiseen on tarjolla taloudellista tukea. 25-vuotiaille, työelämään saapuville nuorille voidaan myöntää avustus kurssimaksuihin oman osaamisen kehittämiseksi. Pidempään työelämässä olleet ja eläkeläiset voivat hyödyntää tukea kurssimuotoiseen koulutautumiseen. Tarjolla olevat kurssit linkittyvät toimialoihin, joita pidetään

tulevaisuuden kasvualoina, ja niiden avulla kursseille osallistuvat henkilöt voivat hankkia ko. aloilla tarvittavaa osaamista. Lisäksi SkillsFuture -sarjan koulutus auttaa osallistujia pitämään osaamisensa relevanttina tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Koulutus koostuu lyhyistä moduuleista ja kestää keskimäärin 25 tuntia. Kymmenet tuhannet singaporelaiset ovat hyödyntäneet tarjolla olevaa tukea osaamisensa kehittämiseen.

Tanskassa julkisen sektorin työvoimatoimistoilla on yhä suuri merkitys työllistämässä. Henkilön odotetaan käynnistävän työnhaku paikallisessa työvoimatoimistossa. Tämän jälkeen työnhakua on mahdollista jatkaa sähköisesti. Joustavat työmarkkinat ovat saattaneet vähentää tarvetta ekosysteemimäiseen kehittämiseen. Yhteistyötä yksityisen tai kolmannen sektorin kanssa on vain vähän, eikä sähköisestä työllistämisen ekosysteemistä voida puhua.

Kansainvälisen tarkastelun keskeiset havainnot suhteessa Suomen kehitykseen

Tämän selvityksen yhteydessä tarkastellut maat poikkeavat toisistaan merkittävästi. Jos tarkasteluun otetaan erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö sekä digitaalisten palvelujen yhteiskehittäminen, **voidaan Suomen ekosysteemisen yhteiskehittämisen suunnitelmien todeta olevan innovatiivisia ja kunnianhimoisia.** Tarkastelun kohteena olleissa maissa julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö näyttäyty joissain maissa tarkoin rajatulta, mutta etäiseltä. Muutamissa esimerkkimaissa (esimerkiksi Australia, Singapore, Ranska) löytyy selkeitä indikaatioita julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä toteutetuista palveluista ja palvelurakenteista. Epäselväksi kuitenkin jää, missä määrin palvelujen kehittämisen taustalla on toiminut ekosysteemisen yhteiskehittämisen ideologia sekä se, missä määrin ja millä laajuudella yhteiskehittäminen jatkuu. Ranskan ja Singapore esimerkit jatkuvan oppimisen kehitysmalleissa näyttävät luonteeltaan sisältävän eniten evidenssiä ekosysteemisestä ja jatkuvasta yhteiskehittämisen logiikasta.

Kansainväliseen tarkasteluun peilaten voidaankin todeta, että **Suomen kansallisen digitaalisen työnvälityksen ekosysteemin ja sen rajapintojen kehittäminen on innovatiivinen ja kunnianhimoinen yritys tiivistää yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi.** Singaporen esimerkki linkitettyjen verkostovestojen kautta muodostuvasta digitaalisten palvelujen alustasta muistuttaa jonkin verran Työmarkkinatorin kehityslinjauksia. Toisaalta Työmarkkinatorin visioimat ajatukset tiedon vapaasta liikkuvuudesta, yhteiskäytöstä sekä hyödyntämismahdollisuuksista avavat kehityspolkuja huomattavasti syvällisemmille palvelujen yhteiskehittämisille.

4 Tilannekuva, riskit ja kehityssuunnat

Tässä luvussa käsitellään selvityksen tekijöiden muodostamaa tilannekuva-analyysiä digitaalisen työväälityksen ja rekrytoinnin kehittymässä olevan ekosysteemin osalta. Tilannekuva-analyysi pitää sisällään myös selvityksen tekijöiden näkemyksiä ekosysteemimäistä yhteiskehittämisestä hidastavista potentiaalisista riskeistä sekä selvityksen tekijöiden ehdotuksia ekosysteemin kehittämiseksi. Keskeisenä aineistona selvityksen tekijöiden muodostamassa tilannekuva-analyysissä ovat toimineet selvityksen aikana toteutetut sidosryhmäkuulemiset, sidosryhmien kanssa järjestetyt työpajat ja niiden aineistot sekä analyysiä tukeva dokumenttiaineisto.

4.1 Tilannekuva ja riskit ekosysteemin menestystekijöiden valossa

Luvussa 2 esiteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön tilaaman ja syksyllä 2019 julkaistun selvityksen tuloksia ekosysteemien kriittisistä menestystekijöistä.¹² Ekosysteemien toiminnan menestystekijöitä oli selvityksessä tunnistettu analysoimalla ekosysteemien toimintaa ja kehityskaarta yhdeksän eri ekosysteemin osalta. Keskeisiä tunnistettuja menestystekijöitä olivat:

- Yhteinen tavoite ja yhteistyötä tukevat rakenteet
- Riittävä diversiteetti: monipuolinen ja yritteliäs toimijajoukko
- Yhteistyön fasilitointi, koordinaatio ja uskottava veturitoimija
- Julkisen ja yksityisen sektorin toimien yhteensovittaminen
- Poliittikkatoimien jatkuvuus ja johdonmukaisuus

¹² Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemin menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä, opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, 2019:32

Tässä luvussa yllämainittuja, tunnistettuja ekosysteemien kriittisiä menetystekijöitä hyödynnetään eräänlaisena viitekehysenä, jonka avulla on tarkoitus analysoida digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin vahvuustekijöitä sekä potentiaalisia riskejä.

Yhteinen tavoite ja yhteistyötä tukevat rakenteet

Yhteinen tavoite ja yhteistyötä tukevat rakenteet ovat edellytys ekosysteemien elinvoimaisuudelle. Ilman yhteisiä ja pitkäjänteisiä tavoitteita ekosysteemien toiminnalle ei voi syntyä riittävää elinvoimaisuutta. Yhteistyötä tukevat rakenteet ovat avainasemassa yhteisten tavoitteiden luomisessa. Konkreettisilla investoinneilla yhteiskäyttöisiin infrastruktuureihin luodaan sitoutumista ja tahdonilmaisua yhteiselle kehittämiselle sekä tehostetaan yhteisen kehittämistyön syntymistä.

Yhteisen, pitkäjänteisen tavoitteen olemassaoloa voidaan pitää digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin kehittymässä olevan ekosysteemien keskeisenä *vahvuutena*. Selvityksen yhteydessä toteutettujen sidosryhmäkeskustelujen (haastattelut ja työpajat) perusteella voidaan todeta, että digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin sekä siihen liittyvien maahanmuuton ekosysteemin ja jatkuvan oppimisen ekosysteemin **toimijoiden kehitystavoitteet ovat yhteisiä**. Yhteinen tavoite muodostuu ennen kaikkea suurten megatrendien kuten väestön ikääntymisen ja sitä kautta huoltosuhteen heikkenemisen sekä toisaalta työelämän murroksen kautta. Selvää on, että tulevaisuudessa tarvitaan entistä tehokkaampia ja monipuolisia keinoja työllisyysasteen nostamiseksi ja työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Lisäksi työelämän murros luo entistä suurempia paineita jatkuvalla osaamisen kehittämiselle sekä osaamisen paremmalle tunnistamiselle, jotta työnantajat ja työntekijät kohtaavat toisensa tehokkaammin työmarkkinoilla. Nämä pitkäjänteiset, strategiset tavoitteet ovat selkeästi tunnistettavissa kaikkien sidosryhmien strategisissa näkemyksissä.

Yhteistyötä tukevien rakenteiden (konkreettiset investoinnit yhteiskäyttöiseen infrastruktuuriin) osalta voidaan myös todeta, että digitaalisen **työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemi on kehittymässä**. Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin kehityksen ytimessä oleva Työmarkkinatori vastaa tällä hetkellä visionsa ja tavoitteidensa perusteella juuri tähän tavoitteeseen. Työmarkkinatorin visiona on toimia eräänlaisena alustojen alustana, joka mahdollistaa tulevaisuuden työelämäpalvelujen toteuttamisen orkestroimalla oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikean toimijan kautta. Visionsa perusteella Työmarkkinatori onkin luomassa edellytyksiä yhteiskäyttöisen infrastruktuurin olemassaololle sekä sen kautta mahdollisesti syntyvälle ekosysteemin toimijoiden tehokkaammalle yhteiskehittämiselle.

Yhteinen pitkäjänteinen tavoite sekä yhteistyötä tukevien rakenteiden olemassaolo ja kehittäminen näyttävät olevan selkeitä keskeisiä vahvuustekijöitä digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin muodostumisessa. Tavoitteiden osalta selvityksen

yhteydessä ei noussut esiin tunnistettuja riskejä, sillä yhteiskunnan rakenteelliset muutostekijät sekä globaalit muutostrendit luovat selkeän pitkän aikavälin haasteen (yhteisen tavoitteen), johon kohdistuvia **ratkaisuja on pystyttävä tuottamaan ekosysteemisesti.**

Yhteistyötä tukevien rakenteiden olemassaoloon sen sijaan liittyy selvityksen havaintojen perusteella tunnistettuja *riskejä*. Työmarkkinatorin osalta voidaan selvityksen havaintojen perusteella todeta, että alustan avulla tulisi mahdollisimman pian fokuoitetua konkreettisten, operatiivisten ratkaisujen tuottamiseen. Selvityksen tiedonkeruun yhteydessä sidosryhmien keskeisin kritiikki kohdistui erityisesti siihen, että yhteiskehittämisen alustan (Työmarkkinatori) kautta ole vielä toistaiseksi päästy ratkaisemaan riittävästi eri sidosryhmätoimijoiden kokemia operatiivisia haasteita. Tällä viittaamme erityisesti siihen, että ekosysteemin (alkuvaiheen) avaintoimijoiden kesken pitäisi pystyä mahdollisimman pikaisesti määrittämään 2-4 keskeistä konkreettista kehittämistoimenpidettä, joihin ekosysteemisen yhteiskehittämisen alkuvaiheessa panostetaan. **Kehittämistoiminnan ja yhdessä tekemisen resurssien tulisi kohdentua näiden valittujen kehittämistoimenpiteiden pikaiseen toteutukseen**, jolla varmistetaan siitä, että luottamus ja kiinnostus yhteiskehittämiseen säilyy.

Riittävä diversiteetti eli monipuolien ja yritteliäs toimijajoukko

Ekosysteemin diversiteetti on myös yksi keskeisistä ekosysteemin menetystekijöistä. Eri-laiset toimijat erilaisine rooleineen rikastavat ekosysteemien elinvoimaisuutta ja luovat toiminnalle dynamiikkaa ja tasapainoa. Käytännössä diversiteetillä tarkoitetaan sitä, että ekosysteemin toiminnassa tulee olla riittävän monipuolinen edustus julkisen sektorin, yksityisen sektorin sekä muiden toimijoiden (kolmas sektori, oppilaitokset, tutkimuslaitokset) osalta.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin kehittymässä olevan ekosysteemin osalta voidaan todeta, että Työmarkkinatorin kehitystyö ja sen käynnistämä osallistava lähestyminen ekosysteemin kehittämiseksi ovat luoneet hyvin monipuolisen toimijaverkoston. Käytännössä se työ, mitä Työmarkkinatori on oman sidosryhmätoimintansa kautta tehnyt, **on jo muodostanut keskeisen toimijaverkoston, jonka pohjalle ekosysteemistä yhteiskehittämistä on helppo lähteä rakentamaan.**

Mahdollisena tunnistettuna riskinä diversiteettiin liittyen voidaan pitää sitä, **miten jatkuvan oppimisen ekosysteemin toiminta saadaan integroitua osaksi digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemiä.** Selvityksen yhteydessä pidetyissä työpajoissa käytiin keskustelua siitä, millä tavalla pitkälti opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan vastuualueella oleva jatkuvan oppimisen tematiikka saadaan integroitua osaksi yhteistä kehittämistyötä. Työpajoissa esitettyjen näkemysten mukaan taustalla olevat haasteet ja niihin vastaaminen (yhteiset tavoitteet) edellyttävät systeemistä ajattelua, jossa jatkuvan

oppimisen, osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen strategiset ja operatiiviset haasteet pitäisi nivoa tiiviimmin yhteen osaksi digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin toimintaa.

Myös digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin sekä maahanmuuton rajapintoja käsittelevässä työpajassa keskusteltiin diversiteettiin liittyvistä teemoista. Käytännössä maahanmuuttoon liittyvien palvelujen parissa työskentelevät toimijat korostivat sitä, että maahanmuuttajiin kohdistuvat työllisyyspalvelut eivät ole millään tavoin omia tai irrallisia kokonaisuuksia muista työllisyyspalveluista, vaan **maahanmuuton asiantuntijoiden tulisi olla integroitu osa normaalia digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin toimintaa.**

Fasilitointi, koordinaatio ja veturitoimijat

Yhteistyön fasilitointi, koordinaatio ja uskottava veturitoimija (tai toimijat) linkittyvät ekosysteemien menestystekijöissä ennen kaikkea ekosysteemien johtajuuteen. Vaikka tyypillisesti johtajuus jakaantuu ekosysteemeissä eri toimijoiden kesken, erityisesti ekosysteemien synty- ja muutosvaiheissa tarvitaan vahvojen toimijoiden ja henkilöiden panostusta toimivien yhteistyökokonaisuuksien rakentamisessa. Yhteistyön rakentamiseen sekä ekosysteemin elinvoimaisuuden edellyttämään fasilitointi- ja koordinaatiotyöhön liittyy oleellisesti markkinapuutehaaste, jolloin myös julkisen sektorin rooli keskeisenä avaintoimijana tai rahoittajana korostuu.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin fasilitointi ja koordinaatiotyö on toistaiseksi ollut Työmarkkinatorin kehittämistoimijoiden vastuulla. **Ekosysteemin käynnistämistyö on edennyt hyvin ja se on nivoutunut tiiviiksi osaksi Työmarkkinatorin vision sisällyttämää sidosryhmäyhteistyötä.**

Ekosysteemin kehityksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että digitaalisen työnvälityksen ekosysteemin kehittämiseksi allokoidaan myös jatkossa resursseja ekosysteemin yhteistyön sisältämän vuorovaikutuksen edellyttämään koordinaatio- ja fasilitointitoimintaan. Käytännössä **tämä tarkoittaa ekosysteemisestä yhteiskehittämisestä ymmärtävien henkilöresurssien rekrytointia**, joilla on myös olemassa olevat kyvykkyudet fasilitointi- ja koordinaatiotyöhön. Keskeistä on myös henkilöiden kyvykkyys toimia ns. ekosysteemin rajaresursseina, eli toisin sanoen toimijoina, jotka osaavat ja pystyvät yhdistämään ekosysteemin eri toimijoiden toiveet, tarpeet ja ratkaisut yhteiseksi kieleksi.

Vahvojen veturitoimijoiden olemassaoloon ekosysteemeissä liittyy sekä riskejä että mahdollisuuksia. Keskeisenä riskinä voidaan pitää sitä, että vahvojen vetureiden ympärille rakentuva ekosysteemi korostaa liiaksi vain yksittäisen toimijan operatiivisia kehittämistavoitteita, mikä omalta osaltaan heikentää muiden toimijoiden sitoutumista

ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen. Mahdollisuutena ekosysteemien veturitoimijat toimivat erityisesti ekosysteemien synty- ja muutosvaiheissa, jolloin vahvoista veturitoimijoista on etua yhteistyön aktivoimisessa ja ylläpitämisessä.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin kehitystyön taustalla on vahvoina veturitoimijoina toimineet KEHA-keskus sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Selvityksen yhteydessä järjestetyissä työpajoissa nostettiin erityisesti yksityisen sektorin työnvälityksen toimijoiden osalta toiveeksi se, että jatkuvan oppimisen, osaamisen tunnustamisen ja tunnustamisen haasteet saataisiin nivottua tiiviimmäksi osaksi ekosysteemin yhteiskehittämistä. Käytännössä **tämän nähtiin toteutuvan parhaiten siten, että työ- ja elinkeinoministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö sitoutuisivat yhdessä veturitoimijoina tiiviimmin ekosysteemin työhön.** Yhteisellä sitoutumisella ministeriöt loisivat ekosysteemille ennen kaikkea uskottavuutta, johon myös yksityisen sektorin toimijoiden olisi helpompi sitoutua. Uskottavuus syntyisi ennen kaikkea siitä, että yhteiskehittämisen motiivina olevat yhteiskunnalliset tavoitteet ovat luonteeltaan systeemisiä, jolloin niihin ratkaisujen hakeminen edellyttää myös julkiselta sektorilta hallinnonalojen rajat ylittävää yhteistyötä. Näkemysten mukaan **ekosysteemissä tapahtuva yhteiskehittäminen loisi tälle parhaat edellytykset.**

Julkisen ja yksityisen sektorien toimien yhteensovittaminen

Toimivan ekosysteemin yhtenä kulmakivenä on julkisen ja yksityisen sektorien toimien yhteensovittaminen. Julkisen ja yksityisen sektorien erilaiset roolit täydentävät toimivissa ekosysteemeissä toisiaan luomalla jo aiemmin käsiteltyä diversiteettiä. Liian suurien roolien omaksuminen puolin ja toisin voi olla jopa haitallista ekosysteemien toiminnalle. Julkinen sektorin voi esimerkiksi toiminnallaan myös hidastaa tai pahimmillaan estää innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien kehittymistä esimerkiksi astumalla liiallisesti markkinoille tai ohjaamalla ja rajaamalla ekosysteemin toimintaa ja yhteiskehittämistä liikaa.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin osalta yhteensopivuus on pitkälti näkökulmakysymys. Eri näkökulmista riippuen yksityisen ja julkisen palvelutarjonnan voidaan katsoa toimivan joko toistensa kilpailijoina tai toisiaan täydentävinä palveluina. **Työmarkkinatorin toiminnassa ja käynnisteillä olevassa ekosysteemisessä yhteistyössä näkökulma on ennen kaikkea se, että eri toimijoiden palvelut täydentävät toisiaan.** Työmarkkinatorin vision mukaisesti tavoitteena on mahdollistaa tulevaisuuden työelämäpalvelut orkestroimalla oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikean toimijan kautta. Näkökulma on siis asiakaskeskeinen ja samalla yhteiskunnallinen – pääasia on, että oikeat palvelut löytyvät.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin käynnistysvaiheessa ei ole siis toistaiseksi todennettavissa merkittävää haastetta siitä, etteikö julkisen ja yksityisen

sektorin toimia olisi mahdollista yhteensovittaa ekosysteemisessä yhteiskehittämisessä. Päinvastoin, selvityksen aikana toteutettujen haastattelujen ja työpajakeskustelujen myötä **eri toimijoille näyttää vakiintuneen käsitys siitä, että ekosysteemiselle yhteiskehittämiselle on olemassa hyvät mahdollisuudet. Eri toimijat pystyvät tunnistamaan selkeästi myös sellaisia konkreettisia, operatiivisen tason haasteita, joihin ekosysteemiselle yhteiskehittämiselle pystyttäisiin myös varsin nopeasti tarttumaan.** Tällaisia operatiivisia haasteita ovat esimerkiksi osaamiseen ja pätevyyteen liittyvän tiedon jakaminen ja yhteiskäyttömahdollisuudet, osaamisen tunnistamiseen liittyvien ratkaisujen ja palvelujen yhteiskehittäminen sekä kansainvälisille osaajille suunnattujen työpaikkojen laaja-alaisemman näkyvyyden kehittäminen.

Politiikkatoimien jatkuvuus ja johdonmukaisuus

Politiikkatoimien jatkuvuus ja johdonmukaisuus on kriittinen menetystekijä erityisesti selaisissa ekosysteemeissä, joiden yhteiset tavoitteet ja toiminta kohdistuvat julkisen sektorin toiminnassa eri hallinnonalojen vastuulle. Ekosysteemi, joka joutuu toimimaan esimerkiksi eri hallinnonalojen ristiriitaisten tavoitteiden tai toiminnan muodostamassa toimintaympäristössä, ei voi muodostua elinvoimaiseksi ekosysteemiksi.

Hallinnonalojen rajat ylittävät yhteistyö on yksi kriittinen tekijä digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin elinvoimaisuuden kehittämisessä. Keskeisenä ja jo aiemmin käsiteltynä haasteena selvityksen yhteydessä nousi esiin se, miten pitkälti opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonaloille kohdistuva systeeminen haaste saadaan integroitua osaksi ekosysteemistä yhteiskehittämistä. Käytännössä kyse on ennen kaikkea uskottavuudesta, jossa molempien mainittujen ministeriöiden tulisi pystyä sitoutumaan ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen.

Tilannekuvan yhteenveto SWOT-analyysin muodossa

S Vahvuudet	W Heikkoudet	O Mahdollisuudet	T Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen, pitkäjänteiseen tavoitteen olemassaolo • Muutostrendit, jotka tukevat tavoitteen pysyvyyttä • Ekosysteemin avaintoimijat tunnistettu • Jo olemassa olevat ja edelleen kehitteillä olevat digitaaliset infrarakenteet • Kansallinen eihierarkkisen kehittämisen vahva perinne 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatiivisten yhteiskehittämisen teemojen puute • Fasilitaation ja koordinaatiotyöhön varattujen resurssien epävarmuus • Poliittisen tason sitoutumisen epävarmuus • Yhteiskehittämisen perinteen puute • Verkostojohtamisen ja fasilitoinnin osaamisen kyvykkyydet (rajaresurssit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus luoda systeemistä ajattelumallia lähentämällä työllisyyden ja koulutuksen politiikka-alueita. • Mahdollisuus luoda kansainvälisestikin innovatiivista yhteistyömallia julkisen ja yksityisen sektorin välille. • Mahdollisuus luoda nopeastikin operatiivisen tason ratkaisuja, jotka tuovat osaratkaisuja kohtaannon haasteeseen • Yritysten innovaatiot, uudet tuotteet ja palvelut, sekä kotimaan että kv-markkinointi (vientit) • Maahanmuuttajien työllisyyspalvelujen tiiviimpi integroituminen osaksi muita työllisyyspalveluja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Julkisen sektorin veturitoimijoiden (TEM, OKM) yhteinen sitoutuminen ekosysteemiin (uskottavuuden puute) • Julkisen sektorin ajattelutavan muutoksen hitaus ja muiden toimijoiden innostuksen hiipuminen. • Julkisen sektorin toimijoiden erilaiset ajattelumallit ja toimintatavat (vrt. esim. valtiohallinto, kunnat, korkeakoulut) • Datan liikkumiseen ja jakamiseen liittyvät erilaiset lainsäädännön esteet ja erilaiset tulkinnat • Globaalien digitaalisten työvälistyspalveluiden tarjonta

Kuvio 7. Tilannekuvan ja kehityssuuntien pohjalta laadittu SWOT-analyysi

4.2 Kehityssuunnat ja toimintamalli

4.2.1 Ekosysteemisen yhteiskehittämisen kehityssuunnat

Tilannekuvan ja riskien analysoinnin perusteella voidaan todeta, että digitaalisen työvälistyksen ja rekrytoinnin ekosysteemin käynnistymiselle on olemassa selkeä tarve ja ekosysteemiselle yhteiskehittämiselle näyttää olevan sitoutumishalukkuutta keskeisissä sidosryhmätoimijoissa. Keskeisin kysymys ekosysteemisen yhteiskehittämisen käynnistämiseksi on se, että millä laajuudella ekosysteemin toimintaa halutaan lähteä kehittämään.

Tämän selvityksen yhteydessä tarkastellut rajapintayhteydet digitaalisen työvälistyksen ja rekrytoinnin sekä maahanmuuton ja jatkuvan oppimisen ekosysteemien kanssa ovat selvästi olemassa. Selvityksen yhteydessä järjestetyissä työpajoissa nousi kuitenkin esiin

kysymys siitä, että missä määrin on tarkoituksenmukaista puhua näiden osalta eri ekosysteemeistä ja rajapinnoista, sillä ekosysteemisen yhteiskehittämisen taustalla oleva haaste on kuitenkin luonteeltaan systeeminen ja kaikkia näitä ekosysteemejä koskettava.

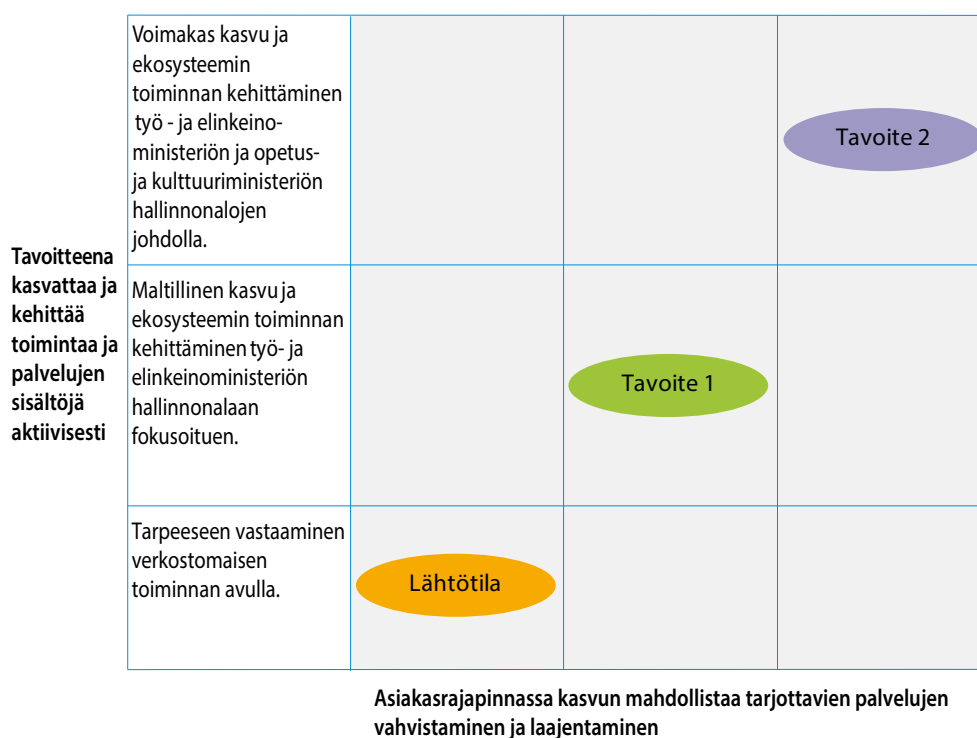
Erityisesti yksityiset työnvälitysorganisaatiot toivat työpajassa hyvin vahvasti esiin toiveita siitä, että jatkossa **ekosysteeminen yhteistyö pyrkisi pikemminkin yhdistämään näitä ekosysteemejä kuin pitämään niitä teennäisesti erillään**. Käytännössä yksityiset työnvälitysorganisaatiot peräänkuuluttivatkin uskottavuutta ekosysteemiselle yhteiskehittämiselle, joka käytännössä tarkoittaisi sitä, että sekä työ- ja elinkeinoministeriö että opetus- ja kulttuuriministeriö sitoutuisivat yhteisesti laaja-alaisemmin kohtaanto-ongelmaa käsittelevän ekosysteemin kehittämiseen.

Laajuuteen liittyy kuitenkin myös riskejä. Ensimmäinen riski liittyy ekosysteemisen yhteiskehittämisen käynnistämiseen ja sen nopeuteen. Oletettavaa on, että ekosysteemistä yhteiskehittämistä olisi nopeampi käynnistää fokusoitumalla alkuun esimerkiksi digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin osalta esiin nousevien operatiivisten haasteiden ratkaisemiseen sekä työperäiseen maahanmuuttoon liittyvien digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Fokusoituminen yksittäisen hallinnonalan (TEM) alueella tapahtuvaan toimintaan ekosysteemisen yhteiskehittämisen avulla voisi luoda nopean väylän konkreettisten tulosten (palvelujen kehittyminen) aikaansaamiselle.

Laaja-alaisemman ekosysteemisen yhteiskehittämisen käynnistämisen, joka huomioisi myös osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen liittyvät haasteet, riskinä saattaa olla se, että yhteiskehittämisen käynnistäminen vie niin paljon aikaa, että keskeisten **sidosryhmätoimijoiden innostus ja sitoutuminen toimintaan heikkenee oleellisesti**. Selvityksen yhteydessä oli jo havaittavissa useiden eri sidosryhmätoimijoiden osalta eräänlaista turhautuneisuutta ja kärsimättömyyttä siihen, että yhteiskehittäminen ei ole johtanut toistaiseksi konkreettisten tulosten syntymiseen.

Toinen laajuuteen liittyvä riskitekijä kohdistuu itse ekosysteemisen yhteiskehittämisen toimintaan. Laaja-alaisessa ekosysteemisessä yhteiskehittämisessä ongelmana saattaa olla se, että käsiteltävät ja kehitettävät asian muodostavat liian suuren kokonaisuuden, jolloin yhteiskehittäminen ei pysty tuottamaan tehokkaasti konkreettisia tuloksia, vaan **yhdessä tekeminen muuttuu pikemminkin yhteiseksi keskusteluksi olemassa olevan haasteen osalta**. Tähän riskiin voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi ekosysteemin hallintamallin avulla, jossa käsiteltävä haaste pilkotaan pienemmiksi yhteiskehittämisen osa-alueiksi. Tämä kuitenkin vaatii ekosysteemiä orkestroivalta ja fasilitoivalta toimijalta kyvykkyyttä yhdistää ja koordinoida eri palasista tuloksia, jotka yhtenäisesti keskittyvät olemassa olevaan haasteeseen vastaamiseen.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on esitetty selvityksen perusteella hahmotellut kehityslinjat ekosysteemisen yhteiskehittämisen laajuudelle. Selvityksen perusteella on ilmeistä, että perinteinen ja osittain nykyinen verkostomaiseen yhteistyöhön pohjautuva yhteistyö ei ole systeemisen haasteen luonteen vuoksi kannatettavaa, vaan pyrkimyksenä tulee olla Työmarkkinatorin käynnistämän työn viitoittamana jatkaa kohti syvempää, ekosysteemistä yhdessä tekemistä.



Kuvio 8. Tunnistetut vaihtoehtoiset kehityssuunnat ekosysteemiselle yhteiskehittämiselle

4.2.2 Toimintamalli

Vaikka ekosysteemiä luonnehditaan usein kokonaisuudeksi, jota ei voida johtaa perinteisin organisaatiojohtamisen keinoin, **edellyttää yhteiskehittämisen syntyminen myös kuitenkin toiminnallisia rakenteita ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.** Käytännössä kyse on pitkälti luvussa 2.1 (ks. kuvio 3) esitetyn ekosysteemin rakenteen ja logiikan luomisesta. Oleellista ekosysteemin toimintalogiikassa on se, että ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen "syötetään" yhteiskunnallisista tai globaaleista haasteista kumpuavia strategisia teemoja ja samalla varmistetaan, että ekosysteeminen yhteiskehittäminen palvelee myös ekosysteemin eri toimijoiden teemaan liittyvien operatiivisten haasteiden ratkaisua. Käytännössä kyse on siis koordinaatiosta, jossa ekosysteeminen yhteiskehittäminen luo

ekosysteemin jäsenille operatiivisen tason win-win -tilanteita, jotka kokonaisuutena vastaavat myös strategiaan haasteisiin.

Tässä alaluvussa on pyritty viiden eri teeman kautta lähestymään digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin sekä siihen tiiviisti liittyvien jatkuvan oppimisen ja maahanmuuton ekosysteemien muodostaman kokonaisuuden yhteiskehittämistä ja sen tehostamista. Eri teemojen kautta lähestyminen muodostaa kokonaisuutena selvityksen tekijöiden näkemyksen potentiaalisesta ekosysteemin toimintamallista, jolla digitaalisia työnvälityksen ja rekrytoinnin palveluja voitaisiin jatkossa tehokkaammin kehittää yhdessä eri toimijoiden välillä. Osio pitää sisällään myös selvityksen tekijöiden toimenpidesuosituksia ekosysteemisen yhteiskehittämisen tehostamiseksi.

Ekosysteemin yhteiskehittämisen strategiset teemat

Nykyisen ekosysteemisen yhteiskehittämisen tehostaminen edellyttää työllistymistä edistävien strategisten teemojen (haasteiden) valintaa, joihin lähdetään relevanttien ekosysteemin toimijoiden kanssa löytämään yhdessä operatiivisen tason ratkaisuja. Selvityksen yhteydessä toteutetuissa haastatteluissa ja työpajatyöskentelyissä nousi esiin useita potentiaalisia teemoja, joiden osalta yhteiskehittämistä voitaisiin lähteä ensi vaiheessa viemään eteenpäin. **Keskeisiä havaittuja teemoja olivat mm. osaamisen tunnistamisen digitaalisten työkalujen kehittäminen, jo olemassa olevaan osaamisen verifiointiin liittyvän datan jakaminen ja yhteiskäyttö sekä työperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälisten osaajien rekrytointia edistävien palvelukanavien kehittäminen ja yhdenmukaistaminen.**

Yhteiskehittämisen strategisten teemojen valinta on kuitenkin riippuvainen siitä, millä kehityssuunnalla (ks. edellinen luku) ekosysteemin kehityksen seuraavaa vaihetta lähdetään edistämään. Käytännössä se toimijajoukko, joka sitoutuu ekosysteemin toiminnan alkuvaiheessa yhteiskehittämiseen, määrittää yhdessä pitkälti sen, mihin strategiaan haasteisiin toiminnan alkuvaiheessa tartutaan. Strategisten haasteiden valinta ja ekosysteemin toimijoiden laajuus eivät kuitenkaan ole staattisia, vaan ne muokkaantuvat ajan kuluessa.

Oleellista on kuitenkin se, että **yhteiskehittämisen toiminta käynnistetään ”motivoituneimpien” toimijoiden toimesta mahdollisimman pikaisesti** ja yhteisiksi kehittämishaasteiksi valitaan niitä teemoja, joiden osalta tunnistettuihin operatiivisiin tarpeisiin on mahdollisuus tuottaa ratkaisuja nopeasti. Nopeiden ratkaisujen tuottaminen luo ekosysteemin toimintaan ns. hyvän kierteen, joka mahdollistaa toiminnan laajentumisen – niin teemojen kuin ekosysteemin jäsentenkin osalta.

Ekosysteemin toiminnallinen muoto

Elinvoimainen ekosysteemi tarvitsee luonteestaan huolimatta myös toiminnallisia muotoja, jotka tukevat erityisesti ekosysteemin koordinaatiota ja vuorovaikutuksen fasilitointia. Tyypillisesti erilaisissa ekosysteemeissä (start-up -ekosysteemit, liiketoimintaekosysteemit, innovaatioekosysteemit) joku toimijataho on ottanut vastuulleen ekosysteemin vuorovaikutuksen fasilitoinnin ja toimii samalla yhtenä rajaresurssina, joka yhdistää ekosysteemin eri toimijoiden toiveet, tarpeet ja kielen operatiivisiksi kehittämiskokonaisuuksiksi, jotka vastaavat tunnistettuihin strategisiin haasteisiin. Tyypillisesti esimerkiksi alueellisissa toimialaklustereiden ympärille muodostuneissa ekosysteemeissä toiminnan fasilitoinnista ja koordinoinnista vastaa paikallinen tai alueellinen kehitysyritys, joka neutraalina toimijana pyrkii yhdistämään ekosysteemin jäsenten toiminnan yhteiseksi ja eri osapuolia hyödyntäväksi toiminnaksi.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin toimintaa sekä siihen tiiviisti liittyvien muiden ekosysteemien (esimerkiksi jatkuva oppiminen ja maahanmuutto) välisiä rajapintoja on tällä hetkellä edistetty pitkälti KEHA-keskuksen Työmarkkinatorin kehittäjien toimesta. Selvityksen tekijöiden näkemyksen mukaan **ekosysteemin kehittymistä ja toiminnan tehostumista voisi viedä eteenpäin se, että ekosysteemin koordinaatio ja fasilitointityö keskitettäisiin uuden toimintayksikön ympärille.**

Selvityksen yhteydessä järjestetyssä ensimmäisessä työpajassa kuultiin alustuksena esitys Corrodir as a Service (CaaS) -ekosysteemistä, jonka kehittäminen on ollut Liikenteen turvallisuusviraston koordinoimaa. CaaS-ekosysteemin tavoitteena on julkisen sektorin, yksityisen sektorin ja järjestöjen yhteistyöllä tehostaa tavaralogistiikkaa. Toiminnan käynnistäminen on saanut rahoituksellista tukea myös Business Finlandilta. CaaS-ekosysteemin toiminnan alkuvaiheessa koordinoinnista ja fasilitoinnista vastasi Liikenteen turvallisuusviraston ylläpitämä Liikennelabra -toiminto, mutta ekosysteemin toiminnan kehittyessä koordinaatio- ja fasilitointivastuu siirrettiin ekosysteemin toimijoiden yhdessä perustaman yhdistyksen CaaS Nordic ry:n vastuulle.

Vastaavanlaisen yhdistysmuotoisen toiminnon perustaminen digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin sekä sen liitännäisekosysteemien toiminnan koordinoinnille voisi selvityksen tekijöiden näkemyksen mukaan tehostaa ekosysteemin kehitystä usealla tavalla. Ensinnäkin, ekosysteemimäistä yhteiskehittämistä edistävän yhdistyksen perustaminen julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden osalta edistäisi eri toimijoiden sitoutumista. Yhteinen yhdistys loisi ekosysteemin kehittymiselle rakenteen, johon liittyminen lisäisi eri toimijoiden ”omistajuutta” ja vahvistaisi sitä kautta sitoutuneisuutta yhteiskehittämiseen. Toiseksi, ekosysteemimäistä yhteiskehittämistä edistävä yhteinen yhdistys loisi myös neutraalin toimijan ekosysteemiin ja olisi irrallaan puhtaasti julkissektori-vetoisesta kehittämistoiminnasta. Kolmantena tekijänä yhteiskehittämistä edistävä yhdistys mahdollistaisi myös toimintamuodon, johon olisi helpompi kytkeä myös ekosysteemin

dynamiikan muodostumisen ja vuorovaikutuksen syntymisen edellyttämiä ekosysteemi-palveluja, kuten fasilitointia, orkestrointia ja koordinaatiota.

Ekosysteemin koordinaatorakenne

Ekosysteemin toiminnan edellyttämien toimintalogiikoiden (strateginen top-down ja operatiivinen bottom-up) törmäyttäminen edellyttää erityisesti yhteistyötä mahdollistavia alustoja tai ympäristöjä sekä eri toimintalogiikoita yhteen nivovia rajaresursseja (boundary resources). Yhteistyötä mahdollistavat alustat voivat olla luonteeltaan sosiaalisia (tapahtumat, seminaarit, työpajat), fyysisiä (yhteistilat, kehittämisalustat kuten koulut) tai virtuaalisia (digitaaliset yhteistyöalustat). Jokainen ekosysteemi on koordinaatorakenteeltaan erilainen eikä yhtä oikeaa toimintatapaa koordinaatorakenteelle voida antaa.

Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että ekosysteemien toiminnan ytimessä toimivat ekosysteemipalveluja tuottavat resurssit, jotka vastaavan ekosysteemin toiminnan koordinoinnista, fasilitoinnista ja orkestroinnista. Nämä resurssit ovat tyypillisesti myös merkittävimpiä rajaresursseja, jotka yhdistävät strategiset teemat ja operatiiviset haasteet ja kehittämistoiminnan kokonaisuudeksi. Ekosysteemipalveluja tuottavia avainresursseja tukevat tyypillisesti ekosysteemin toimijat, jotka ”omistavat” ekosysteemin vision ja omalta osaltaan vastaavat siitä, että ekosysteemi on olemassa ja kehittyä.

Ekosysteemipalveluja tuottavat resurssit sekä ”omistajat” koordinoivat yhteistyössä myös ekosysteemin yhteiskehittämisen operatiivisia kehittäjäryhmiä, joiden tehtävänä on yhdessä tekemällä löytää ratkaisuja tunnistettuihin operatiivisiin haasteisiin. Operatiiviset kehittäjäryhmät eivät ole luonteeltaan staattisia, vaan ne syntyvät ja loppuvat ketterästi ja joustavasti aina tarpeen mukaan – joskus jopa ilman toivottua ratkaisua tuottaen.

Ekosysteemipalveluja tuottavat resurssit luovat myös yhteistyötä mahdollistavia alustoja (esimerkiksi seminaarit tai tapahtumat) myös strategisella ja visiotasolla. Näillä alustoilla tarkoitetaan ennen kaikkea sellaisia yhteistyön rakenteita, jotka kytkevät ekosysteemin toiminnan laajempaan poliittiseen visiotason keskusteluun. Strategia ja visiotaason rakenteet luovat samalla myös yhteyden niihin ekosysteemin sidosryhmätoimijoihin, jotka eivät aktiivisesti ole vielä mukana operatiivisessa toiminnassa. **Oleellista ekosysteemin elinvoimaisuuden ylläpitämisessä on se, että säännönmukaisesti tapahtuu toimijoiden virtaa operatiiviselta puolelta toiminnan reuna-alueille ja päinvastoin.** Tämä on luonnollinen ja toivottava virtaus ekosysteemin toiminnassa, joka ylläpitää toiminnan elinvoimaisuutta ja dynamiikkaa.

Ajattelutavan muutos

Ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen osallistuminen edellyttää siihen osallistuvilta toimijoilta ja henkilöiltä ajattelutavan muutosta. Ekosysteemiseen kehittämistyöhön liittyy oleellisesti kehittämisen (palveluiden, toimintatapojen, prosessien, jne.) omistajuuden osittainen jakaminen. Tyypillisesti tämä on haastavaa julkisella sektorilla, sillä yksittäisten tuotteiden tai palvelujen kehittämisen omistajuudesta on osattava päästää irti ja jakaa kehittämistä vastuu (ja myös kehittämistä mahdollistavaa dataa) myös ekosysteemin muille toimijoille. Omistajuuden jakamisessa on kuitenkin huomioitava se, että kyse ei ole kehittämistyön ulkoistamisesta (outsourcing), vaan ennen kaikkea ekosysteemin voimavaroja hyödyntävästä lisäresursoinnista (resourcing). Ne julkisen sektorin toimijat, jotka ovat ottaneet merkittävän roolin ekosysteemien rakentamisessa ja kehityksen tukijoina, soveltavat yleensä mahdollistavaa johtamista (stewardship). Tällöin julkisen sektori jakaa innovaatio- ja kehittämistoimintaan liittyvää vastuuta ja valtaa sisäisille ja ulkoisille kumppaneilleen.

Ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen osallistuminen ja sen edellyttämä ajattelutavan muutos vaatii erityisesti organisaatioiden ylimmän johdon sitoutumista tai poliittista linjausta. Ekosysteemin yhteiskehittäminen ei voi toimia, jos siihen osallistuvilla henkilöillä ei ole oman organisaationsa mandaattia ja tukea. Ekosysteemin yhteiskehittäminen edellyttääkin erityisesti organisaatioiden johdolta ylhäältä alaspäin suuntautuvaa mahdollistavaa johtamista. Jos ekosysteemin keskeiset toimijat eivät ole sitoutuneet ekosysteemiin yhteiskehittämiseen, toimijoiden välille syntyy helposti luottamuspulaa, virheellisiä odotuksia, jännitteitä ja pettymyksiä. Yksittäisten henkilöiden osallistuminen yhteiskehittämiseen ja innovaatiotoimintaan ontuu ilman ekosysteemin avainorganisaatioiden johdon tukea.

Digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemi ja sen kehittyminen ei poikkea edellä esitetystä millään tavalla. Pikemminkin ekosysteemin kehittämisestä vastaavien toimijoiden tulisikin hyvin tarkasti pohtia luvussa 4.2.1 esitettyjä kehityssuuntia ja arvioida erityisesti sitä, että ketkä ekosysteemin potentiaalisista veturitoimijoista ovat valmiita tämänkaltaiseen ajattelutavan muutokseen. Oleellista on pyrkiä analysoimaan sitä, että **ketkä toimijoista ovat valmiita ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen, joka on myös luonteeltaan jatkuvaa.**

Rahoitus ja resursointi

Ekosysteemin yhteiskehittäminen edellyttää myös resursointia ja sen mahdollistavaa rahoitusta. Tyypillisesti ekosysteemin keskeiset pysyvät kustannukset muodostuvat ekosysteemin dynamiikan ja vuorovaikutuksen ylläpitämisen edellyttämien ekosysteempalvelujen toiminnasta. Käytännössä tällä tarkoitetaan henkilöresursseja, joiden työpanos kohdistuu ekosysteemin yhteistyön koordinaatioon, orkestrointiin ja fasilitointiin. Tässä vaiheessa

on varsin vaikea arvioida sitä, kuinka paljon henkilöresursseja digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin sekä sen rajapintaekosysteemien välisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen tulisi kohdistaa. Käytännössä resurssien tarve riippuu siitä, missä laajuudessa ekosysteemin yhteiskehittäminen käynnistyy. Oletettavaa on, että ekosysteemipalvelujen toteutuksessa on varauduttava ainakin yhden henkilötyövuoden muodostamiin kustannuksiin, jota voidaan tarvittaessa tukea myös muulla työpanoksella.

Kustannusten osalta on myös huomioitava se, että esimerkiksi valittuihin operatiivisiin haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen saattaa liittyä merkittäviäkin kertaluonteisia kustannuksia. Esimerkiksi jos digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemi päättää ottaa ratkaistavakseen osaamiseen tunnustamiseen ja henkilöiden pätevyyden verifiointiin liittyvien prosessien kehittämisen, saattaa rajapintojen rakentamiseen liittyä erillisiä kehittämiskustannuksia.

Ekosysteemisestä toiminnasta ja yhteiskehittämisestä syntyy siis aina kustannuksia, jotka edellyttävät rahoitusta. Tyypillisesti julkisen sektorin rooli on merkittävin ekosysteemien käynnistämisen- ja kehittämisen vaiheissa, joihin liittyy selkeä markkinapuute. Ekosysteemin yhteiskehittämisen edistyessä ja operatiivisiin haasteisiin vastaavien ratkaisujen syntyessä kustannuksia voidaan kohdistaa myös muilla tavoin. Esimerkiksi tämän selvityksen yhteydessä tarkastellussa Ranskaa käsittelevässä maaosiossa kuvatus oppimistilin rahoitus ei tule pelkästään julkishallinnolta, vaan siihen osallistuvat myös työnantajat. Työntekijällä on lisäksi mahdollisuus rahoittaa jatkuvaa oppimista omalla osuudellaan.

Tämän selvityksen yhteydessä järjestetyissä työpajoissa yksityiset työnvälitysorganisaatiot toivat esiin, että ne voisivat olla valmiita tukemaan ekosysteemistä yhteistyötä myös rahallisesti. Rahallisen panostuksen edellytyksenä on kuitenkin ekosysteemin toiminnan uskottavuus sekä toisaalta toimijoiden sitoutuminen yhteiskehittämiseen. Vaikka selvityksessä rahoituksellisia tekijöitä ei yksityiskohtaisesti ehditty käsittelemään, ovat työpajoissa esiin nostetut ajatukset kuitenkin omiaan osoittamaan sen, että ekosysteemin toiminnan rahoituskuluja pystytään jakamaan toimijoiden kesken. Olennaista on luonnollisesti se, että ekosysteemin yhteiskehittäminen tuottaa lisäarvoa rahoituksen vastikkeena.

4.3 Askelmerkit ekosysteemin yhteiskehittämisen syventämiselle

Edellä esitettyihin tilannekuvaan ja kehityssuuntia käsitteleviin lukuihin pohjautuen tässä luvussa käsitellään selvityksen tekijöiden näkemyksiä niistä konkreettisista askelmerkeistä, joilla ekosysteemistä yhteiskehittämistä voitaisiin lähteä edistämään ja syventämään. Seuraavat askelmerkit pitävät sisällään kuvaukset toimenpiteiden sisällöstä, viitteellisestä

aikataulutuksesta sekä toteutusvastuista. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava se, että kovin pitkälle ulottuvia askelmerkkejä toiminnan kehitykselle on vaikea suunnitella ja ennakoida, sillä eri toimenpiteiden osalta tehtävät päätökset ja toisaalta eri toimijoiden sitoutuminen yhteiskehittämiseen, vaikuttavat merkittävästi askelmerkkien tarkoituksenmukaisuuteen. Esitetyn vaiheistuksen tarkoituksena on toimia lähinnä viitteellisenä etene-mispolkuna laajemman yhteiskehittämisen foorumin eli ekosysteemin käynnistystyölle.

Vaihe 1: Julkisen sektorin avaintoimijoiden tahtotilan määrittäminen

Toteutusvastuu: TEM/OKM/KEHA-keskus

Aikataulu: alkuvuosi 2020

Sisältö: Keskeisenä ensimmäisenä askelmerkkinä työ- ja elinkeinoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä KEHA-keskuksen tulisi pystyä muodostamaan selkeä tahtotila yhteiskehittämisen ensimmäisen vaiheen sisällöistä. Ensimmäisellä vaiheella viitataan tässä yhteydessä niihin operatiivisiin kehittämisteemoihin, joiden ympärille ekosysteemin yhteiskehittäminen suuntaa voimavaransa ensimmäiseksi. Operatiivisten kehittämisteemojen sisältöä voidaan muokata tarpeen mukaan siinä vaiheessa, kun ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen saadaan mukaan myös muita toimijoita. On tärkeää muodostaa alustava sisältö yhteiskehittämisen teemoista, joiden voidaan olettaa houkuttelevan mukaan muita toimijoita (erityisesti yksityisen sektorin toimijoita) ekosysteemiseen työhön. Keskeisiä selvityksen yhteydessä havaittuja kehittämisteemoja olivat mm. osaamisen tunnistamisen digitaalisten työkalujen kehittäminen, jo olemassa olevaan osaamisen verifiointiin liittyvän datan jakaminen ja yhteiskäyttö sekä työperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälisten osaajien rekrytointia edistävien palvelukanavien kehittäminen ja yhdenmukaistaminen.

Vaihe 2: Julkisen sektorin avaintoimijoiden sitoutumisen varmistaminen

Toteutusvastuu: TEM/OKM/KEHA-keskus

Aikataulu: alkuvuosi 2020

Sisältö: Ekosysteemiseen kehittämistyöhön liittyy oleellisesti kehittämisen (palveluiden, toimintatapojen, prosessien, jne.) omistajuuden osittainen jakaminen. Ekosysteeminen yhteiskehittäminen ei kuitenkaan voi toimia, jos siihen osallistuvilla henkilöillä ei ole oman organisaationsa mandaattia ja tukea tähän. Vaiheeseen 1 sisältyvän keskustelun yhteydessä onkin tärkeää, että erityisesti julkisen sektorin veturitoimijat varmistavat sitoutumisensa yhteiskehittämiseen. Sitoutumisella viittaamme tässä yhteydessä siihen, että yhteiskehittämiseen osallistuvilla ministeriöiden henkilöillä tulee olla oman organisaationsa johdon sekä poliittisen tason tuki toiminnalle. Jos ekosysteemin keskeiset toimijat eivät ole sitoutuneet ekosysteemiseen yhteiskehittämiseen, toimijoiden välille syntyy helposti luottamuspulaa, virheellisiä odotuksia, jännitteitä ja pettymyksiä. Sitoutumisen varmistaminen on myös keskeistä ekosysteemisen yhteiskehittämisen vaatimien resurssien näkökulmasta. Julkisen sektorin rooli ekosysteemien alkuvaiheessa on merkityksellinen erityisesti siitä

syystä, että markkinapuutteen vuoksi yhteiskehittämisen edellyttämien ekosysteemipalvelujen rahoitus jää tyypillisesti julkisen sektorin vastuulle.

Vaihe 3: Koordinaatiotyön (ekosysteemipalvelujen) käynnistäminen

Toteutusvastuu: TEM/KEHA-keskus

Aikataulu: alkuvuosi 2020

Sisältö: Ekosysteemien toiminnan ytimessä toimivat ekosysteemipalveluja tuottavat resurssit, jotka vastaavan ekosysteemin toiminnan koordinoinnista, fasilitoinnista ja orkestroinnista. Nämä resurssit ovat tyypillisesti myös merkittävimpiä rajaresursseja, jotka yhdistävät strategiset teemat, operatiiviset haasteet ja kehittämistoiminnan kokonaisuudeksi. Ekosysteemipalveluja tuottavia avainresursseja tukevat tyypillisesti ekosysteemin toimijat, jotka "omistavat" ekosysteemin vision ja omalta osaltaan vastaavat siitä, että ekosysteemi on olemassa ja kehittyä. Digitaalisen työnvälityksen ekosysteemin ja sen rajapintaekosysteemien yhteiskehittämisen käynnistäminen kohdistuu luontevasti KEHA-keskuksen ja Työmarkkinatorin toimijoiden vastuulle. Edellisiin vaiheisiin pohjautuen työ- ja elinkeinoministeriön sekä KEHA-keskuksen tulisi yhdessä nimetä ne henkilöresurssit, joiden vastuulle ekosysteemipalvelujen tuottaminen kohdistuu sekä sitoa näihin tarvittavat rahalliset resurssit.

Vaihe 4: Yhteiskehittämisen käynnistäminen

Toteutusvastuu: KEHA-keskus/TEM/OKM/Muut ekosysteemin avaintoimijat

Aikataulu: loppuvuosi 2020

Sisältö: Edellisten vaiheiden yhteydessä tehtyjen päätösten pohjalta tulisi seuraavaksi siirtyä yhteiskehittämisen käynnistysvaiheeseen. Yhteiskehittämisen käynnistämiseksi valittujen kehittämisteemojen ympärille kootaan mahdollisimman laaja-alainen joukko avaintoimijoita eri sektoreilta ja käydään yhteinen keskustelu toiminnan sisällöistä ja organisoinnista. Tässä vaiheessa on oleellista saavuttaa yhteisymmärrys valituista operatiivista kehittämisteemoista sekä sitouttaa tätä kautta eri toimijoita yhteiskehittämiseen. Ekosysteemipalveluja tuottavien tahojen rooli on tässä merkityksellinen, sillä heidän tehtävänä on koordinoita ja orkestroida yhteiskehittäminen niin, että valitun operatiivisen haasteen/haasteiden ratkaisemiseksi muodostuu konkreettinen etenemispolku. Yhteiskehittämisen käynnistämiseksi on tärkeää myös se, että ensimmäisiksi haasteiksi valitaan sellaisia teemoja, joiden osalta nopeiden tulosten aikaansaaminen on todennäköisintä. Oleellista ei ole siis se, että haaste kokonaisuudessaan saadaan ratkaistuksi, vaan pikemminkin se, että haasteeseen liittyviä eri toimijoiden kokemia konkreettisia pulmia saadaan pikaisesti ratkaistua yhdessä tekemisen avulla.

Vaihe 5: Yhteiskehittämisen rakenteiden vakiinnuttaminen**Toteutusvastuu: Ekosysteemin avaintoimijat****Aikataulu: loppuvuosi 2020 ja siitä eteenpäin**

Sisältö: Yhteiskehittämisen käynnistysvaiheen jälkeen ekosysteemin avaintoimijoiden on syytä käydä periaatteellista keskustelua yhteiskehittämisen rakenteista ja kustannusten jakamisesta. Edellisessä luvussa esitelty ajatus yhdistysmuotoisen toiminnon perustamisesta digitaalisen työväälityksen ja rekrytoinnin sekä sen liitännäisekosysteemien toiminnan koordinoinnille voisi tehostaa ekosysteemin kehitystä. Keskeisinä potentiaalisina hyötyinä ekosysteemin yhteiskehittämistä tukevalle rakenteelle tunnistettiin muun muassa sen sitouttamisvaikutus, neutraalius sekä mahdollisuus kytkeä toiminnan yhteyteen pysyvämmiin ekosysteemipalveluihin. Yhdistysmäinen, vakiintunut rakenteellinen toiminto mahdollistaisi myös selkeän tavan jakaa ekosysteemipalvelujen kustannuksia avaintoimijoiden kesken esimerkiksi yhdistyksen jäsenmaksujen muodossa. Yhteiskehittämisen rakenteiden vakiinnuttamiseen kuuluu oleellisesti myös periaatteellinen keskustelu siitä, miten ja millä tavalla erilaisia toimijoiden kokemia ongelmia otetaan jatkossa yhteiskehittämisen agendalle ratkaistavaksi.

LÄHTEET

- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. Global Entrepreneurship Index 2016. Washington D.C.: The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2015.
- Autio, E. Managing Entrepreneurial Ecosystems, 2015, <http://thegedi.org/managing-entrepreneurial-ecosystems/>
- Halme, K., Salminen, V. Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena, työ- ja elinkeinoministeriö, 2017.
- Harmaakorpi, V., Rinkinen, S. Kohti ekosysteemiperustaista innovaatiopolitiikkaa, Policy brief 10/2015, Tekes. <https://www.jobs.gov.au/trialling-digital-solutions>
- <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/digital-employment-platforms-in-europe>
- <https://www.star.dk/en/nationwide-it-tools/>
- <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-labour-market>
- Hämäläinen, T. J. (2015). The Challenge of New Industrial Policy: How To Facilitate the Growth of New Business Ecosystems? New Unpublished draft.
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review, 88(6).
- Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla, Sitra, 2019, <https://www.sitra.fi/julkaisut/jatkuvan-oppimisen-rakenteita-maailmalla/>.
- Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri, valtiovarainministeriö, 2017, <https://vm.fi/julkisen-hallinnon-yhteinen-kokonaisarkkitehtuuri>.
- Laasonen, V., Ruokonen, H., Talvitie, J., Lähtenmäki-Smith, K., Kolehmainen, J., Ranta, T., Järvelin, A-M., Piirainen, K., Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä, opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, 2019/32.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. OECD.
- Rinkinen, S., Harmaakorpi, V. Ekosysteeminäkökulma innovaatiopolitiikkaan. Tekes, 2014.
- Työmarkkinatorin visiotyö, Accenture, 2017.

Digitaalinen työnvälitys ja ekosysteemit

TEM ja KEHA-keskus toteuttavat vuosina 2016-2020 TE-Digi -hanketta, jonka avulla pidemmällä aikavälillä rakennetaan kohtaannon ekosysteemiä, Työmarkkinatoria. Vision mukaan Työmarkkinatori pyrkii mahdollistamaan tulevaisuuden työelämäpalvelujen toteuttamisen koordinoimalla oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikean toimijan kautta.

Selvityksen tarkoituksena on ollut Työmarkkinatorin ympärille kehitteillä olevan digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin ekosysteemin tilannekuvan luominen. Tilannekuvan päivittäminen on jakaantunut kolmeen toisiaan täydentävään tavoitteeseen. Ensiksi tavoitteena on ollut selvittää eri toimijoiden ja sidosryhmien ymmärrystä digitaalisen työnvälityksen ja rekrytoinnin nykyisestä ekosysteemistä. Toiseksi tavoitteena on ollut kansainvälisen ekosysteemikartoituksen toteuttaminen. Kolmantena tavoitteena on ollut pyrkimys kuvata työllistymisen ja rekrytoinnin ekosysteemin toimintaa edistävää hallinta- ja toimintamallia ja sen muodostumiseen tarvittavia tekijöitä.

Verkkajulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-327-503-4

Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi
Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi