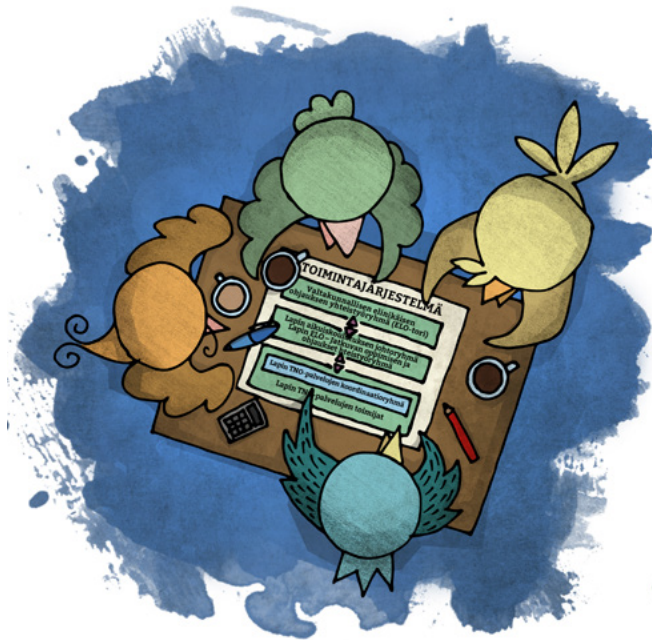


MENESTYJÄKSI LAPISSA

Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen
strategia vuoteen 2025



Menestyjäksi Lapissa - Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen
strategia vuoteen 2020, strategian päivittämisen raportti

Kangastie Helena • Kantanen Mari-Selina • Saari Päivi
Lapin TNO-palvelut -projekti 1.7.2015–31.12.2017
Osatoteuttaja Lapin ammattikorkeakoulu

MENESTYJÄKSI LAPISSA

Kangastie Helena • Kantanen Mari-Selina • Saari Päivi

MENESTYJÄKSI LAPISSA

Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025

Menestyjäksi Lapissa - Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2020, strategian päivittämisen raportti

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-178-8 (pdf)
ISSN 2342-253X (verkkajulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja D. Muut julkaisut 3/2017

Rahoittajat: Euroopan sosiaalirahasto, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, LUC Lapin korkeakoulukonserni, Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020

Kirjoittajat: Kangastie Helena, Kantanen Mari-Selina, Saari Päivi
Kansikuvat ja kuvitus: Annika Hanhivaara
Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.
www.luc.fi

Sisällys

SAATTEEKSI7
1 JOHDANTO	11
2 MENESTYJÄKSI LAPISSA 2020 -STRATEGIAN PÄIVITTÄMISEN TARVE	15
3 TIETO-, NEUVONTA- JA OHJAUS-KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	17
4 MENESTYJÄKSI LAPISSA 2020 -STRATEGIAN PÄIVITTÄMISEN ETENEMINEN	21
4.1 Voimassa olevan menestyjäksi Lapissa 2020 -strategian arviointia	23
4.2 Toimintaympäristön analyysi	27
4.2.1 Strategian päivittämiseen vaikuttaneita linjauksia	27
4.2.2 Nykytilanteen analyysia	32
4.2.3 Ennakointitiedon hyödyntäminen	34
4.2.4 TNO-toiminnan strategiset linjaukset	36
5 MENESTYJÄKSI LAPISSA - MAAKUNNALLINEN TIETO-, NEUVONTA- JA OHJAUSPALVELUJEN STRATEGIA 2025-LINJAUKSET	39
5.1 Visio	39
5.2 Arvot	39
5.3 Toiminta-ajatus	40
5.4 Strategian painopisteet	40
6 STRATEGIAN VAHVISTAMINEN JA NÄKYVÄKSI TEKEMINEN	47
LOPUKSI.	49
LÄHTEET.	51
LIITTEET.	57

Nopeat muutokset globaalilla, kansallisella ja alueellisella tasolla ovat viime vuosina vaikuttaneet suomalaisen yhteiskunnan toimintaan ja kansalaisten elämään. Toiminnan muutokset ilmenevät mm. erilaistumisena ja eriarvoistumisena sekä arvojen ja elämäntapojen muutoksina. Hyvinvointi, terveys, osaaminen ja osallisuus polarisoituvat. (OKM 2014.) Erilaistuminen ja eriarvoistuminen näkyvät myös nuorten ja aikuisten osaamistuloksissa ja mahdollisuuksissa luoda urapolku, joissa voi edetä sujuvasti. Varsinkin nuorten tilanne Suomessa on haastava. Nuorten haasteet liittyvät siirtymävaiheisiin, koulutusten keskeyttämiseen, työttömyyteen, mielenterveys- ja oppimisvaikeuksiin ja tulevaisuuden uskoon. Erityistä huomiota vaativia ryhmiä ovat myös palveluja tarvitsevat maahanmuuttajat.

Elinikäinen oppiminen ja ohjaus ovat keino vaikuttaa eriarvoistumisen vähentämiseen, hyvinvoinnin edistämiseen ja osallisuuteen. Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan kehittymistä arjen ja työelämän tilanteissa sekä koulutukseen osallistumista. Elinikäinen oppiminen alkaa jo ennen oppivelvollisuutta, kotona ja päiväkodissa ja jatkuu koko eliniän.

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen (TNO-palvelut) tavoitteena on varmistaa elinikäinen oppiminen ihmisen eri elämänvaiheissa. Toimivat TNO-palvelut ovat tehokas keino edistää työmarkkinoiden toimivuutta, tuottavuutta ja kasvua sekä työntekijöiden kiinnittymistä koulutukseen, työhön ja yhteiskuntaan (Leminen 2016). Lapissa on pitkään tehty TNO-palvelujen kehittämistyötä eri viranomaisten, hallinnonalojen ja kouluasteiden verkostossa. 2000-luvulla painotettiin aikuisten TNO-palvelujen kehittämistä, ja tuloksena syntyi vuonna 2011 yhteistä toimintaa ohjaamaan Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia 2020.

Kansallisella ja alueellisella tasolla tehtyjen arviointien mukaan strategian toteutuksella on saatu aikaan hyviä tuloksia. TNO-verkoston toiminta on vakiintunutta ja rikastuttavaa yhteistyötä. Uudistuva TNO-palveluosaaminen on kehittynyt niin järjestettyjen TNO-koulutusten kuin TNO-verkosto- ja vertaistoiminnan avulla. Haasteeksi kehittämisessä nousevat asiakaslähtöiset ja -läheiset TNO-palvelut ja yhteisten TNO-palvelutuotteiden käyttöönotto sekä työelämäyhteistyö. Työelämän ja oppilaitosten välille tarvitaan edelleen yhteistyön tiivistämistä ja yhteistyökanavia.

Jatkuvan toiminnan arvioinnin ja yhteiskunnan muutosten seurauksena TNO-palvelujen kehittämistoimintaa suunnattiin kaikenikäisille eri elämän- ja siirtymävaiheissa oleville yksittäisille ihmisille sekä työelämän organisaatioille ja muille yhteisöille. Tämä edellytti myös aikaisemman strategian päivittämistä.

TNO-strategian päivittäminen ajoittuu haastavaan talous- ja työllisyysilanteeseen, vaikkakin myönteisiä talouden kasvun merkkejä on näkyvissä. Työttömyys on lisääntynyt koko maassa – Lapissa kuitenkin keskimäärin vähemmän kuin koko maassa. Työttömyys kasvaa suhteellisesti nopeimmin korkeakoulutettujen keskuudessa. Osaavan työvoiman saatavuuden ennakoidaan vaikeutuvan lähivuosina, sillä työikäinen väestö alkoi vähentyä vuodesta 2010 lähtien. Lapissa työväestön poistuma (52,4 %) vuoteen 2025 mennessä on suurempi kuin Suomessa keskimäärin (47 %). Kilpailu osaavasta työvoimasta tulee kiristymään. TNO-palvelujen kehittämisessä tarvitaan Lapissakin edelleen vahvaa verkostoyhteistyötä ja kumppanuutta haasteisiin vastaamiseksi.

Tässä julkaisussa kuvataan *Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020 päivittämisen prosessi ja sen tuloksena syntynyt Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025*.

Johdannossa tuodaan esille asioita, jotka ovat vaikuttaneet päivittämistyön taustalla. Luvussa kaksi kerrotaan päivittämisen tarve ja luvussa kolme määrittellään TNO-palvelujen käsitteitä. Luku neljä koostuu strategian päivittämisen prosessin etenemisen askelista: voimassaolevan strategian toteutumisen arvioinnista ja toimintaympäristön analyysistä. Toimintaympäristön analyysissä tuodaan esille päivittämisen vaikuttaneita linjauksia, nykytilan analyysin tuloksia ja ennakointitiedon hyödyntämistä. Luvussa viisi kootaan yhteen Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen -strategian visio, arvot, toiminta-ajatus ja strategian painopisteet. Luvussa kuusi esitetään strategian vahvistaminen ja näkyväksi tekeminen.

Strategiaa on päivitetty osallistavalla strategiatyöllä, jolloin mahdollisimman moni on jo sen päivittämisen aikana saanut osallistua ja tuoda omat näkökulmansa ja havaintonsa esille.

Laaja osallisuus on myös osaltaan ollut varmistamassa päivitetyn strategian toimeenpanoa. TNO-strategian toimeenpanoa arvioidaan säännönmukaisesti TNO-verkostossa, kumppaniorganisaatioissa sekä Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmässä.

Tästä on hyvä jatkaa verkostona ja kumppanuudessa - **Menestyjäksi Lapissa – tietoa, neuvontaa ja ohjausta yhteisvoimin ihmisten ja alueen parhaaksi!**

Helena Kangastie, opetuspäällikkö, Lapin AMK

Lapin ELO – Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmän varajäsen

Lapin ELO-johto – Elinikäisen oppimisen johtoryhmän varajäsen

LÄHTEET

Leminen A.-P. 2016. Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (TNO) keskeisenä osana TE-/Kasvupalveluita. Julkaisematon valmisteluasiakirja. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työelämän osaamispalvelut -ryhmä.

OKM 2014. Osaamisella ja luovuudella hyvinvointia. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskaatsaus 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:18.

Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020.

Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025.

1 Johdanto

Koulutuspolitiikassa korostuu aina yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin vastaaminen sekä kansalaisten tasa-arvoisten koulutusmahdollisuuksien lisääminen. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020 laadittiin ajankohtana, jolloin keskityttiin erityisesti aikuisten koulutuksen ja aikuisten ohjauksen kehittämiseen. Strategia syntyi aikuisten koulutukseen keskittyneiden kansallisten ja alueellisten hankkeiden kehittämisen jatkumona.

TOIMENPITEIDEN TAUSTAA

Vuosina 2003–2009 kehitystä ohjasi Noste-ohjelma, jonka tavoitteena oli parantaa aikuisten työelämässä pysymistä ja urakehitystä, lieventää eläkkeelle siirtymisen aiheuttamaa työvoimavajasta ja vaikuttaa työllisyysasteeseen. Lapissakin toteutettiin neljä kyseisen ohjelman projektia. Noste-ohjelman hankkeet jatkoivat Aihe-ohjelmassa vuosina 2001–2003 aloitettua aikuisten koulutuksen henkilökohtaistamista, verkostoitumista ja kumppanuustoimintaa.

Kehittäminen jatkui vuosina 2008–2014 TNO-palveluiden valtakunnallisella kehittämishjelmalla *Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun*, jonka tavoitteena oli edistää työelämän ja osaavan työvoiman saatavuutta. Ohjelma koostui 54 Opin Ovi - projektista, joista Lapin alueella toimi neljä. Lapin Opin Ovi -projektissa laadittiin vuonna 2011 strategia *Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020*. Samaan aikaan eteni aikuiskoulutuksen kehittäminen *AKKU – Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus*. Uudistus alkoi vuonna 2008 ja se kattoi ammatillisen 2. asteen ja korkeakoulujen aikuiskoulutuksen, työvoimapolitiittisen koulutuksen ja henkilöstökoulutuksen. Lapissa eri kouluasteiden kehittämisen yhteistyönä syntyi vuonna 2012 *Pitkospuilla – jatkuvan oppimisen poluilla: Lapin aikuiskoulutuksen strategia 2020*. (Kivekäs 2012, 1–38.)

Lapissa on jatkettu aktiivista kehittämistä verkostomaisella yhteistyöllä ja sopimuksiin perustuvalla kumppanuudella. Molempien strategioiden toimeenpanoa on tehty samanaikaisesti useissa eri hankkeissa. *Menestyjäksi Lapissa I* -projektissa vuo-

sina 2012–2014 kehitettiin ja toteutettiin Elinikäisen ohjauksen palvelu- ja toimintamalli. *Menestyjäksi Lapissa II*-projektissa vuosina 2014–2015 syvennettiin koulutusorganisaatioiden verkostoyhteistyötä ja asiakaslähtöistä työelämäyhteistyötä. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeessa vuosina 2011–2013 rakennettiin edellä mainittu *Pitkospuilla – jatkuvan oppimisen poluilla* -strategia, jossa huomioitiin Menestyjäksi Lapissa -tieto-, neuvonta ja ohjauspalvelujen strategian toimeenpano. Vuonna 2014 toteutetun hankkeen *Lapin aikuiskoulutuksen osaamisen kehittäminen ja tutkimus* tavoitteena oli mm. saada tietoa alueista, joilla eri kouluasteiden yhteistyötä ja kumppanuutta voidaan kehittää ja syventää elinikäisen oppimisen mahdollistamiseksi.

ELINIKÄISEN OPPIMISEN MAHDOLLISTAMINEN

Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan kehittymistä arjen ja työelämän tilanteissa sekä koulutukseen osallistumista. Elinikäinen oppiminen alkaa jo ennen oppivelvollisuutta, kotona ja päiväkodissa ja jatkuu koko eliniän. Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen (TNO-palvelut) tavoitteena on varmistaa elinikäinen oppiminen ihmisen eri elämäntilanteissa. Toimivat TNO-palvelut on tehokas keino edistää työmarkkinoiden toimivuutta, tuottavuutta ja kasvua sekä työntekijöiden kiinnittymistä koulutukseen, työhön ja yhteiskuntaan (Leminen 2016).

Yhteiskunnan ja koulutuspolitiikan muutokset ovat heijastuneet elinikäisen oppimisen ja ohjauksen tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Aikuiskoulutuksen kehittämisen rinnalla tarvitaan nyt erityisesti nuorten koulutuksen ja uraohjauksen kehittämistä. Nuorten haasteet liittyvät siirtymävaiheisiin, koulutusten keskeyttämiseen, työttömyyteen, mielenterveys- ja oppimisvaikeuksiin ja tulevaisuuden uskoon. Eri-ikäisiä huomiota vaativia ryhmiä ovat myös palveluja tarvitsevat maahanmuuttajat. Lapissa on jo pitkään paneuduttu erilaisissa kehittämishankkeissa maahanmuuttajien koulutautumiseen ja työllistymisen tukemiseen sekä heidän kanssaan työskentelevien osaamisen kehittämiseen. Esimerkkeinä voi mainita mm. vuosina 2008–2011 *Rovapolut – monikulttuuriset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja työllistymiseen Rovaseudulla*, *Kemi-Tornion alueen maahanmuuttajien aktiivinen työllistyminen 2009–2011*, *Maahanmuuttajien korkeakoulutus – Tie tutkintoon 2015–2017 ja Step2Job – Työuralla osaamista tunnistamalla* 2016–2018.

Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen haasteisiin on Lapissa lähdetty vastaamaan Lapin TNO-palvelut -projektilla (2015–2017), jossa päivitetään Menestyjäksi Lapissa -strategia vuoteen 2025. Projektin sisällössä huomioidaan elinikäisen oppimisen ja ohjauksen periaatteet ja lähtökohdat. Samaan aikaan kehitetään TNO-palvelutuotteita ja käynnistetään eri kouluasteiden ja vapaan sivistystyön yhteinen Lappilainen koulutuskumppanuus -hanke (2016–2018) vahvistamaan kumppanuutta koulutuksen toimijoiden ja työelämän välillä.

TNO-strategian päivitykseen ovat osallistuneet ydinryhmän, Lapin TNO-palvelut -projektin, lisäksi projektin ohjausryhmä, Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä (20.2.2017 alkaen: Lapin ELO-johto – Elinikäisen oppimisen johtoryhmä), Lapin ELO – Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä, Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä, Lapin alueryhmät ja TNO-strategianpäivittämiseenliittyviintyöpa-joihinjalausuntokierrokselleosallistuneet(Liite 4).

Tässä raportissa kuvataan ”Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020” päivittämisen prosessi ja sen tuloksena syntynyt Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025.

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluista käytetään raportissa lyhennettä **TNO-palvelut. Menestyjäksi Lapissa I** viittaa projektiin Menestyjäksi Lapissa – Elinikäisen ohjauksen toimintamallin kehittäminen. **Menestyjäksi Lapissa 2020** -strategialla viitataan aiempaan strategiaan Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020. Päivitetystä Menestyjäksi Lapissa 2025 – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategiasta käytetään **TNO-strategia** -lyhennettä.

2 Menestyjäksi Lapissa 2020 -strategian päivittämisen tarve

Toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet tarpeeseen uudistaa strategia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen päätavoitekin korostaa TNO-palvelujen antamista kaikille kansalaisille missä elämänvaiheessa tahansa, ei ainoastaan aikuisille.

TNO-palvelujen tarve kasvaa jatkuvasti opintopolkujen, koulutusrakenteiden ja työelämän muuttuessa monimuotoisemmiksi. Koulutus muuttuu entistä enemmän osaamis perustaiseksi ja joustavaksi; työ ja työelämä kansainvälistyvät ja digitalisoituvat (esim. Leminen 2016). Myös ohjauksen osaamisvaatimukset kasvavat yksilöllisten tarpeiden ja yksilöllisten urapolkujen vuoksi. Koska TNO-palveluja tuottavat monet toimijat opetus-, työ- ja elinkeinohallinnossa, työpaikoilla ja muissa toimintaympäristöissä, tarvitaan edelleen palvelujen tuottajien laajaa alueellista verkostoyhteistyötä ja kumppanuutta.

Siirtymät koulutuksen ja työelämän välillä ovat moninaistuneet ja lisääntyneet. Syyt koulutuksen tai työn katkoksille ja viiveille vaihtelevat ja voivat ilmetä koulutuksen keskeyttämisinä tai valmistumisen viivästymisenä. Yksilön kyky jäsentää koulutus- ja ammattiuraa korostuu ja tiedon tarve kasvaa. Keskeistä on koulutusvalinnan, omien elämäntavoitteiden ja urapolun välinen suhde sekä mahdollisuus sovittaa koulutusta ja vaihtelevia elämäntilanteita tyydyttävällä tavalla. Toimivat ja ajanmukaiset TNO-palvelut vaikuttavat osaltaan siihen, että siirtymät koulutukseen ja työhön nopeutuvat, koulutuksen keskeyttämiset vähenevät, yritykset saavat osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa, alueen kilpailukyky ja alueen asukkaiden hyvinvointi paranevat. TNO-palveluilla tuetaan yksilöä tekemään koulutus- ja työuraan liittyviä tietoisia valintoja.

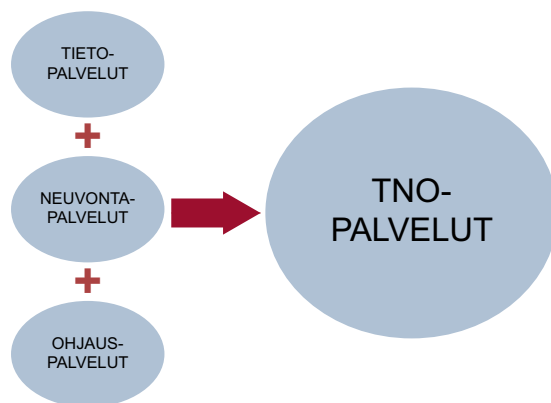
TNO-strategian päivittäminen ajoittuu haastavaan talous- ja työllisyystilanteeseen, vaikkakin myönteisiä talouden kasvun merkkejä on näkyvissä. Työttömyys on lisääntynyt koko maassa – Lapissa kuitenkin keskimäärin vähemmän kuin koko maassa. Työttömyys kasvaa suhteellisesti nopeiten korkeakoulutettujen keskuudessa. Osaavan työvoiman saatavuuden ennakoidaan vaikeutuvan lähivuosina, sillä työikäinen väestö alkoi vähentyä vuodesta 2010 lähtien. Lapissa työväestön poistuma (52,4 %) vuoteen 2025 mennessä on suurempi kuin Suomessa keskimäärin (47 %). Kilpailu osaavasta työvoimasta tulee kiristymään. Työvoiman saatavuus voi muodos-

tua elinkeinojen kehittymisen esteeksi. Digitalisaatiokehitys ja globaalit rakenne-
muutokset tuovat lisähaasteita työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiselle.

Yhteiskunnassa tapahtuvat rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset haastavat eri sektoreita, hallinnonaloja, organisaatioita, yrityksiä, palvelun järjestäjiä ja tuottajia ja työntekijöitä vahvistamaan TNO-yhteistyötä. Yhteistyön avulla vähennetään päällekkäisyyksiä ja kohdennetaan voimavaroja yhdessä laadukkai-
siin asiakkaitten tarpeisiin vastaaviin TNO-palveluihin ja niiden kehittämiseen.

3 Tieto-, neuvonta- ja ohjaus-käsitteiden määrittely

Maakunnallisessa TNO-strategiassa kuvataan linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet, joilla parannetaan oleellisesti TNO-toiminnan osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä Lapissa. Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluilla tarkoitetaan monialaisena, monihallinnollisena ja - ammatillisena kumppanuuteen perustuvana verkostoyhteistyönä tuotettua palvelukokonaisuutta, joka on suunniteltu kaikille koulutus- ja uravalintatilanteissa oleville ihmisille sekä työelämän organisaatioille henkilöstön osaamisen kehittämiseksi (esim. Nykänen 2010). Kuviossa 1 on kuvattu TNO-palvelujen muodostama kokonaisuus. Alla määritellään keskeisimmät TNO-palveluihin liittyvät käsitteet.



Kuvio 1. TNO-palvelujen kokonaisuus (kuvio: Kangastie 2016)

KÄSITTEET TIETO-, NEUVONTA- JA OHJAUSPALVELUT:

TIETOPALVELUT

Tietopalveluilla tuotetaan tietoa koulutusmahdollisuuksista ja työpaikoista sekä muista tarjolla olevista palveluista ja tukimuodoista, jotka ovat yksilön kannalta tarpeellisia hänen suunnitellessaan tulevaisuuttaan. Tiedon on perustuttava tosiasioihin ja sen on oltava myös ajantasaista. Tiedon välittämiseksi käytetään erilaisia kanavia. Ennen tiedon tuottamista ja materiaalin suunnittelua selvitetään ja kartoitetaan erilaisten asiakasryhmien tarpeet.

NEUVONTAPALVELUT

Neuvontapalvelujen lähtökohtana on asiakkaan esille tuoma tarve. Neuvonta perustuu olemassa olevaan tietopalvelujen tuottamaan materiaaliin, vuorovaikutustilanteessa saatuun tietoon asiakkaan tarpeista ja muista vaikuttavista seikoista. Neuvontapalvelut voivat toimia henkilökohtaisesti kasvotusten, puhelinpalveluna tai sähköisenä verkkopalveluna. Neuvontapalveluja voidaan toteuttaa myös ryhmäpalveluina.

OHJAUSPALVELUT

Ohjauspalveluissa keskeistä on asiakkaan ja TNO-toimijan ohjauskeskustelu, joka edistää asiakkaan itsetuntemusta, kykyä jäsentää elämäänsä ja tehdä päätöksiä. Asiakas osallistuu aktiivisesti esittämiensä pulmien ratkaisemiseen. Hänen tavoitteensa ja tulkintansa ovat työskentelyn lähtökohtana. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija. Ohjauspalvelut voidaan myös toteuttaa monikanavaisesti neuvontapalvelujen tavoin.

TIETO-, OHJAUS- JA NEUVONTAPALVELUJEN KÄSITTEITÄ:

ASIAKAS

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen asiakkaita ovat *yksittäiset ihmiset*, jotka tarvitsevat palvelua oman osaamisensa kehittämiseksi ja työllistymisensä varmistamiseksi eri siirtymävaiheissa sekä *työelämän organisaatiot ja muut yhteisöt*, jotka tarvitsevat palvelua työntekijöidensä osaamisen kehittämiseksi ja urapolkujen vahvistamiseksi.

KUMPPANUUS

TNO-kumppanuudella tarkoitetaan sopimukseen perustuvaa yhteistä tahtotilaa TNO-strategian toimeenpanossa niin strategisella, taktisella kuin operatiivisen toiminnan tasolla. Kumppanuus toteutuu yhteisessä TNO-toiminnan kehittämisessä, yhteisissä tavoitteissa ja sitoutumisessa yhteisiin toimintaperiaatteisiin. Keskeistä on organisaatioiden ja ihmisten uudenlainen organisaatorajat ylittävä toiminta ja yhdessä oppiminen. TNO-palvelujen toteuttaminen ja kehittäminen edellyttävät organisaatioiden ja asiantuntijoiden pitkäjänteistä yhteistyötä. Verkostoituminen on nähty yhtenä mahdollisuutena TNO-palvelujen vaikuttavuuden lisäämisessä.

MONIALAINEN TNO-PALVELU

Monialainen TNO-palvelu määritellään eri hallinnon ja tieteenalat ylittäväksi toiminnaksi, josta esimerkkinä on osallistava Ohjaamo-toiminta. Monialaisessa toiminnassa asiakkaan osallisuus korostuu, mikä tarkoittaa asiakkaan mahdollisuutta vaikuttaa asioiden kulkuun ja sitoutumista toimintaan. Monialaisen toiminnan edellytyksenä on moniammatillinen ja monihallinnollinen TNO-palvelu.

MONIAMMATILLINEN TNO-PALVELU

Moniammatillinen TNO-palvelu tuotetaan eri ammattien edustajien välisenä yhteistyönä, jolloin osaaminen ja asiantuntijuus vahvistavat asiakkaan saamaa TNO-palvelua. Esimerkkinä voidaan mainita nuorisotyöntekijän, opettajan ja erityisopettajan yhteistyö.

MONIHALLINNOLLISET TNO-PALVELUT

Monihallinnolliset TNO-palvelut järjestetään eri hallinnonalojen välisenä yhteissuunnitteluna, jossa huomioidaan päätöksenteon eri tasot ja yhteistyö. Tavoitteena on palvelujen yhteensovittaminen ja koordinointi. Esimerkkinä tästä voi mainita sosiaalipalvelujen sekä työ- ja elinkeinopalvelujen välisen yhteistyön.

TNO-palvelujen järjestämisessä, tuottamisessa ja toteuttamisessa korostuu yhteistyö hallinnon, johtamisen, yksilöiden, tiimien ja asiantuntijoiden tasolla. Jotta asiakkailla voidaan tarjota helposti saatavia monialaisia TNO-palveluja, tarvitaan järjestelmällistä yhteistyötä toiminnan eri tasoilla, verkostoitumista ja kumppanuutta. Palvelujärjestelmien ja aluehallinnon uudistamisen yhteydessä kehitetään järjestäjätuottaja-mallia. Palvelujen yksi keskeinen perusta on kumppanuus.

TYÖELÄMÄLÄHTÖISET JA -LÄHEISET TNO-PALVELUT

Työelämä on keskeinen TNO-ympäristö ja osaamista hankitaan yhä enemmän työelämässä. Asiakkaan palvelun ytimen muodostaa työelämäyhteistyö, jossa TNO-tarpeet on ennakoitu ja huomioitu työelämälähtöisesti. TNO-palvelut tuotetaan yhteistyössä työelämän kanssa, työelämäläheisesti.

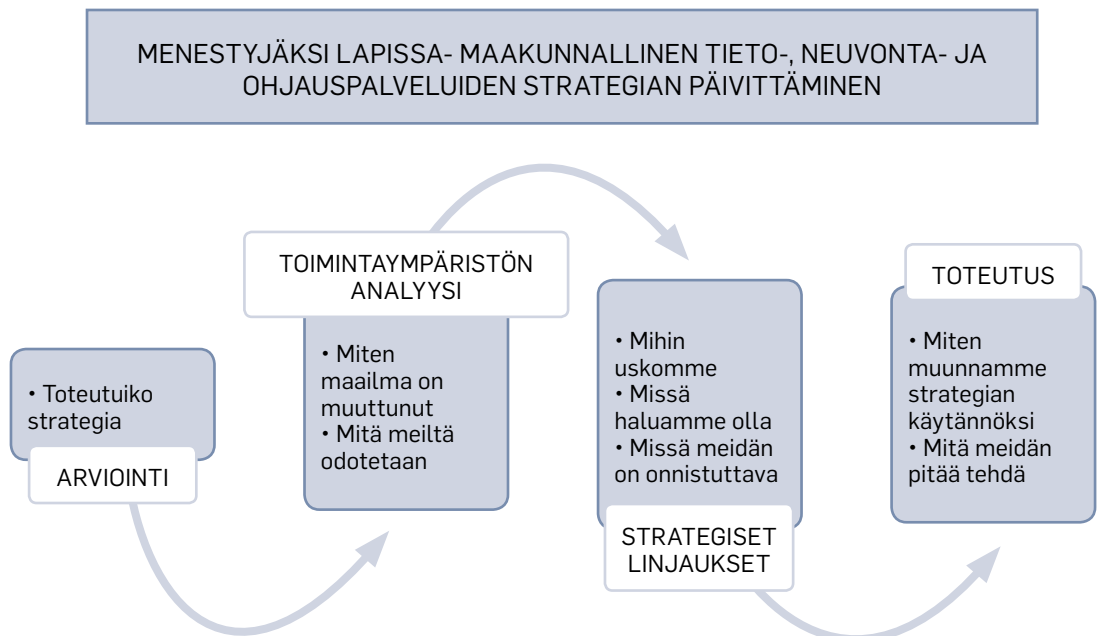
VERKOSTO

TNO-verkostolla tarkoitetaan monialaisia, monihallinnollisia ja -ammattillisia TNO-palvelujen järjestäjä- ja tuottajaorganisaatioita ja niiden asiantuntijoita, TNO-toimijoita. Verkoston toiminta perustuu yhteiseen tahtotilaan, sitoutumiseen, luottamukseen ja näkyvyyteen. Olennaista on jatkuvuus ja mahdollisuus säännölliseen keskusteluun, kohtaamiseen, yhdessä oppimiseen ja yhteiseen tiedonmuodostukseen.

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluilla tarkoitetaan tässä strategiassa monialaisena, moniammatillisena ja -hallinnollisena, kumppanuuteen perustuvana verkostoyhteistyönä tuotettua palvelukokonaisuutta, joka on suunnattu kaikille koulutus- ja uravalintatilanteessa oleville ihmisille sekä yrityksille ja muille organisaatioille henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kumppanuuteen perustuvalla yhteistyöllä järjestetyt palvelut edellyttävät strategista päätöksentekoa ja toimintapoliittista linjausta. Tässä strategiassa kuvataan haluttu yhteinen tahtotila. TNO-palveluja tuottavissa organisaatioissa ja verkostoyhteistyössä järjestetyt perustuvat hallinnon väliseen yhteistyöhön sekä ammatilliseen suunniteluun, koordinointiin ja tiiviiseen yhteistyöhön.

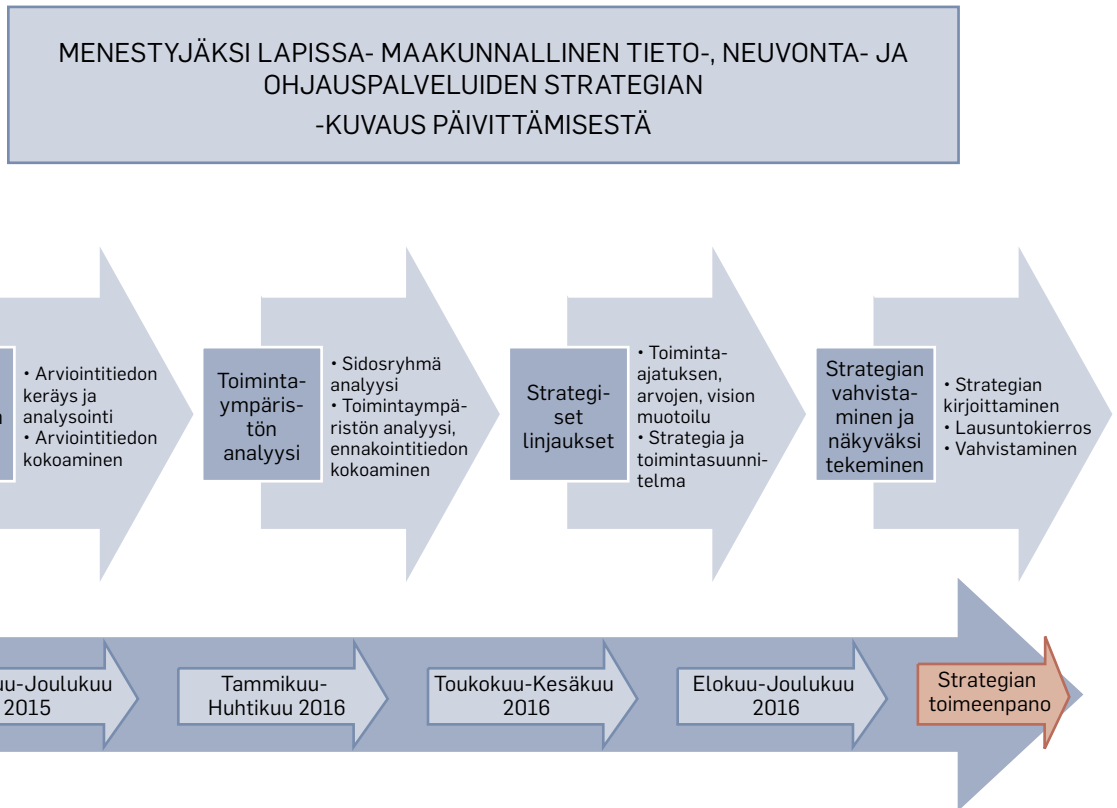
4 Menestyjäksi Lapissa 2020 -strategian päivittämisen eteneminen

Strategian päivittäminen käynnistyi työsuunnitelman laatimisella. Työsuunnitelman pohjana käytettiin strategiaproessin etenemisen kuvausta. Kuviossa 2 on kuvattu Menestyjäksi Lapissa–Maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategiaproessin syklisyyttä.



Kuvio 2. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategiaproessin syklisyys (kuvio: Kangastie 2016)

Tämän jälkeen laadittiin strategian päivittämissproessin kuvaus. Kuviossa 3 on avattu Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategian päivittämissprosessi.



Kuvio 3. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategian päivittämissproessin kuvaus (kuvio: Kangastie 2016)

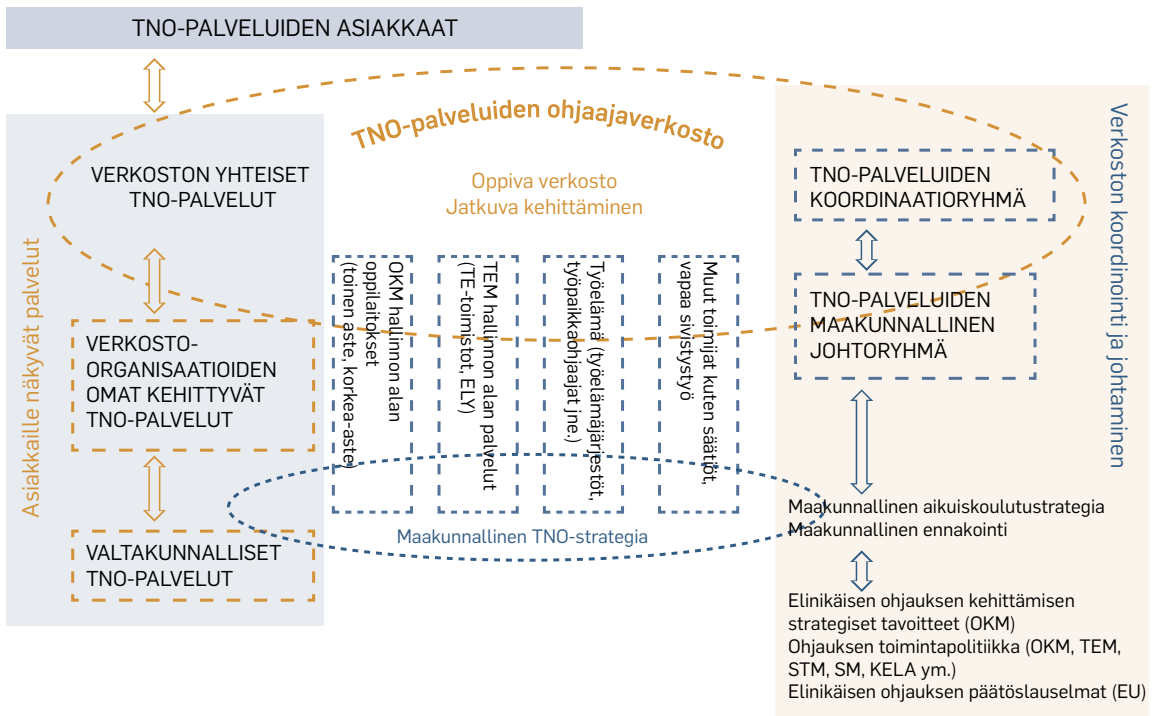
Strategiaprosessin päivitys käynnistyi osana Lapin TNO-palvelut -projektin toimintaa. Vastuu strategian päivittämisestä oli Lapin ammattikorkeakoululla, projektin osatoteuttajalla.

Päivittäminen käynnistyi voimassaolevan strategian toteutumisen arvioinnilla. Tämän jälkeen tehtiin toimintaympäristön analyysia, jonka tulosten pohjalta valmistuivat strategiset linjaukset. Päivitetty strategia lähetettiin lausuntokierrokselle, ja lausunnot huomioitiin strategian viimeistelytyössä. Kumppanuudessa ja verkostoyhteistyössä vahvistettu strategia tehdään näkyväksi ja toimeenpannaan päivitetyn toimintamallin ja -järjestelmän mukaisessa toiminnassa, jota ohjaa toimintakäsikirja.

4.1 VOIMASSA OLEVAN MENESTYJÄKSI LAPISSA 2020 -STRATEGIAN ARVIOINTIA

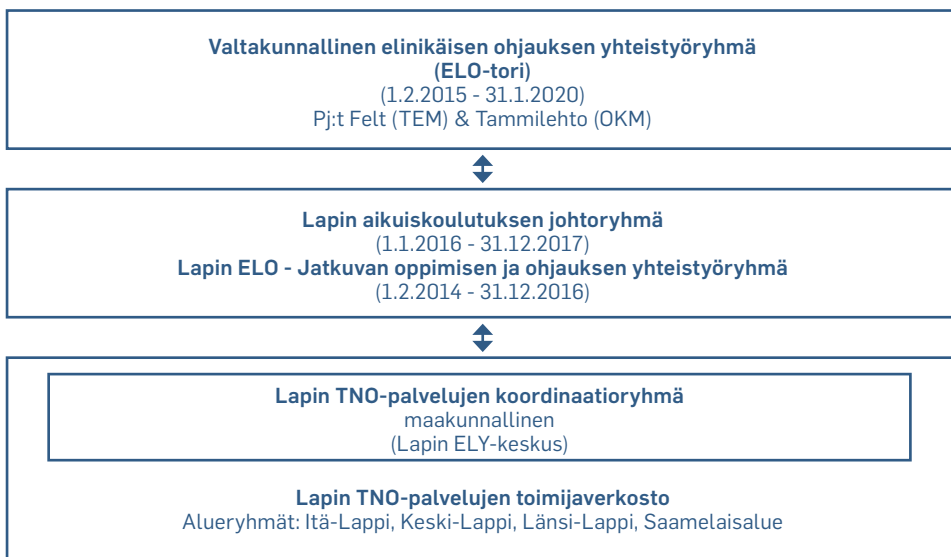
Strategian päivittämisen lähtökohtana on olemassa olevan strategian arviointi. Toteutuiko strategia kuten oli ajateltu? Strategiaa on toimeenpantu yli viiden vuoden ajan. Toimeenpanon arviointia on tehty useissa hankkeissa ja arviointituloksia on koottu eri julkaisuihin. Tässä luvussa käsitellään muutamaa keskeistä arviointitulosta, joista hahmottuu kuva strategian onnistumisesta Lapissa.

Lapissa *Opin Ovi*-, *Menestyjäksi Lapissa I*- ja *Menestyjäksi Lapissa II* -projekteissa on tehty systemaattista arviointia osana strategian toimeenpanoa. Strategian kolme painoalaa ovat painottuneet vuorotellen jatkokehittämisessä. Aluksi paneuduttiin verkostomaiseen toimintatapaan kehittämällä ja toteuttamalla Elinikäisen ohjauksen toimintamalli. Kuviossa 4 on kuvattu Lapin Opin Ovi -hankkeessa strategian toimeenpanoa varten rakennettu Lapin maakunnan aikuisten TNO-palveluiden verkostomainen toimintamalli.



Kuvio 4. Lapin Opini Ovi -projektissa rakennettu Lapin maakunnan TNO-palveluiden verkostomainen toimintamalli (Kangastie, Kilja & Myllykangas 2011)

Verkostomaista toimintaa kehitettiin kohti kumppanuutta ja tämä konkretisoitui vuonna 2014 34 organisaation allekirjoittamalla kumppanuussopimuksella. Kumppanuuteen perustuva toiminta vahvisti myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. TNO-verkoston toiminta vakiintui niin alue-, koordinaatio- kuin johtotasolla, ja toimintaa tehtiin näkyväksi kuvaamalla kokonaisvaltainen toimintajärjestelmä Menestyjäksi Lapissa 1 -projektissa (Kuvios).



Kuvio 5. Lapin TNO-palvelujen toimintajärjestelmä (päivitys: Taavetti 2016)

Lahtisen (2015) tutkimuksen tuloksissa Lapin aikuiskoulutuksen parissa työtään tekevät kokivat verkostomaisella toiminnalla olevan monipuolisesti rikastuttavia vaikutuksia. Hyvät verkostosuhteet mahdollistivat monialaisen ammatillisen yhteistyön. Verkostoyhteistyö koettiin välttämättömänä toimintatapana myös tulevaisuudessa. Hyvät verkostosuhteet mahdollistivat monialaisen ammatillisen yhteistyön. Verkostoyhteistyö koettiin välttämättömänä toimintatapana myös tulevaisuudessa. Maijala ja Penttilä (2015) tutkivat TNO-palvelujen hyödyntämistä. Tuloksissa ilmeni TNO-palvelujen heikko tunnettuus. Yhdeksi keinoksi tunnettuuden lisäämiseksi ehdotettiin yhteistä TNO-palvelujen virtuaalista tilaa. Myös eri palvelumuotoja tulisi olla tarjolla rinnakkain – niin kasvokkain tapahtuvaa palvelua kuin nettipalvelua.

TNO-palveluosaamista kehitettiin aluksi arvioimalla ja määrittelemällä sen sisältöä (Ahokumpu ym. 2011). Kuvausta hyödynnettiin eri hankkeitten koulutuksissa, joiden teemoina olivat mm. TNO-palvelujen kehittäminen ja verkostoyhteistyö, monikulttuurinen ohjaus, sosiaalinen media ohjauksessa ja ohjaus työelämässä. Alueella toteutetut TNO-työtä tekeville suunnatut koulutusinfot, webinaarit ja osaamisen jakaminen verkkoympäristössä olivat ohjaajien mielestä lisänneet TNO-palveluosaamista. (Tiihonen & Ryhänen 2014.)

Arviointia tehtiin myös *Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen ja tutkimus*-projektissa. Lapin ammattikorkeakoulu toteutti kaksi selvitystä, joissa tutkittiin Lapin aikuiskoulutuksen parissa toimivien henkilöiden ohjausosaamisen ja konsultatiivisten menetelmien hallinnan tasoa (Kangastie & Kokkonen 2014) sekä keskityttiin verkkopedagogiikkaan (Pruikkonen & Saloniemi 2016). Tuloksissa tuli esille mm. seuraavia kehittämiskohteita: tutkimustiedon hyödyntäminen omassa TNO-työssä,

ohjauksen käytänteiden yhtenäistäminen ja menetelmien hallinta. Tulosten pohjalta laadittiin suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi.

Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä, Lapin ELO-yhteistyöryhmä sekä Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä arvioivat marraskuussa 2014 pidetyssä aikuis-koulutuksen strategian toimeenpanon tilannekatsauksessa myös strategian *Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten TNO-palvelut* toteutumista. ELO-ryhmän, TNO-koordinaatioryhmän sekä alueryhmien toiminnat todettiin vakiintuneiksi, TNO-osaaminen oli kehittynyt ja verkostot toimivat. Haasteena nähtiin vielä TNO-palvelujen kehittäminen.

Valtakunnallinen aikuisohjauksen koordinaatiohanke toteutti OPIN OVI -kiertueen 2014, jossa arvioitiin Lapin ELY-alueen Opin Ovien tuloksia ja niiden juurtumista (Tiihonen & Ryhänen 2014). Alueella valittu kehittämistyö, jossa voimavarat suunnattiin aluksi alueelliseen TNO-strategian luomiseen ja sen jälkeen käytännön toimenpiteisiin, oli hyvä ratkaisu. Onnistunut verkostotyö Lapissa perustuu siihen, että alueella on pitkä historia yhteisestä tekemisestä. Eri alueita verrattaessa on todettu, että Lapin maakunnassa ohjauspalvelukokonaisuus on hyvin jäsenneiltyä. (Saukkonen & Halmiala 2015.) Verkostotyötä on tehty Lapissa jo kauan. Lisäksi TNO-toiminta on yhteydessä muuhun alueelliseen kehittämiseen, erityisesti koulutuksen, työllisyyden ja taloudellisen toimeliaisuuden näkökulmista. Alueilla toimi vähintäänkin kohtalaisesti verkostoyhteistyö, mutta verkostojen koordinoinnissa, konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa sekä asiakkaan kokonaisvaltaisessa ohjauksessa on vielä kehitettävää.

Arvioinnissa haasteeksi nousi työelämäyhteistyön onnistuminen. Porrin (2015) tekemässä selvityksessä koulutuspalvelujen tunnettavuus on yrityksissä heikkoa. Lapin TNO-palveluja ja niiden edelleen kehittämistä tarvitaan yhteistyön perustaksi ja yhden luukun palvelumallin mahdollistamiseksi. Hyrkäs (2015) toteaa arviointiselvityksessään, että TNO-verkosto on lisännyt osaamista, verkoston toimijat ovat sitoutuneet TNO-työhön ja työn läpinäkyvyys on lisääntynyt. Toiminnan aktivointi ja kehittäminen koettiin edelleen tärkeäksi.

Lappilaisen kehittämistyön menestys pohjautuu yhdessä tekemisen perinteeseen ja osaamisenlisäksitarkoituksenmukaiseentapaankytkeähallinnollinenjastrateginen-toiminta ruohonjuuritason toimintaan. Lapin Opin ovi -projektien aineistoissa korostetaan myös laadukkaan viestinnän ja dokumentoinnin tärkeyttä kehittämistyön juurruttamisessa. (Tiihonen & Ryhänen2014.)

Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia laadittiin ajankohtana, jolloin korostui erityisesti aikuisten TNO-palvelujen kehittäminen. Strategiaa on toimeenpantu noin viiden vuoden ajan verkostoyhteistyönä ja sopimuspohjaisessa kumppanuudessa. Kansallisella ja alueellisella tasolla tehtyjen arviointien mukaan strategian toteutuksella on saatu aikaan hyviä tuloksia. TNO-verkoston toiminta on vakiintunutta ja rikastuttavaa yhteistyötä. Uudistuva TNO-palveluosaaminen on kehittynyt niin järjestettyjen TNO- koulutusten kuin TNO-verkosto- ja vertaistoiminnan avulla. Haasteeksi kehittämisessä nousevat asiakaslähtöiset ja -läheiset TNO-palvelut ja yhteisten TNO-palvelutuotteiden käyttöönotto sekä työelämäyhteistyö. Työelämän ja oppilaitosten välille tarvitaan edelleen yhteistyön tiivistämistä ja yhteistyökanavia.

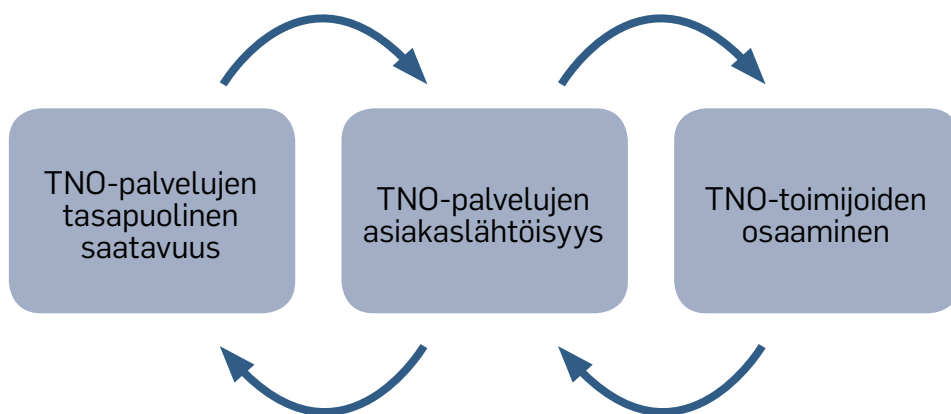
4.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

4.2.1 STRATEGIAN PÄIVITTÄMISEEN VAIKUTTANEITA LINJAUKSIA

Suomessa elinikäisen ohjauksen kehittämiseksi (OKM 2011) on asetettu viisi strategista tavoitetta: 1) Ohjauspalveluja on tasapuolisesti saatavilla ja ne vastaavat yksilön tarpeita, 2) yksilölliset urasuunnittelutaidot vahvistuvat, 2) ohjaustyötä tekevillä on tehtävien edellyttämä osaaminen, 4) ohjauksen laatujärjestelmiä kehitetään ja 5) ohjaus toimii koordinoituna kokonaisuutena.

Yhtenäisten monialaisen ohjauspalvelujen toimintamallissa tavoitteena on kytkeä toimijoiden osaaminen ja resurssit yhteen. Toimintaa linjaa sopimuspohjaisuus ja laaja kumppanuus. Tavoitteena on yhteinen, monikanavainen kohtaamispaikka ja ennen kaikkea verkostomainen toimintatapa, mikä takaa osaamisen ja laadun jatkuvan yhteisen ja erillisen kehittämisen. (ELO-kokous 2016; Valtakunnallisen elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä2016)

Menestyjäksi Lapissa 2020 -strategian päivityksessä on hyödynnetty kansallisia asiakirjoja ja kehittämisohjelmia sekä maakunnallisissa strategioissa ja suunnitelmisissa esitetyjä linjauksia. Taustamateriaaleista on noussut esille kuviossa 6 kuvatut teemat: TNO-palvelujen saatavuus, TNO-palvelujen asiakaslähtöisyys sekä TNO-toimijoiden osaaminen.



Kuvio 6. TNO-palvelujen kehittämisen teemat (kuvio: Kantanen 2016)

TNO-palvelujen tasapuolinen saatavuus

Arkikielessä *saatavuus* ja *saavutettavuus* mielletään usein samaa tarkoittaviksi, mutta käsitteet eroavat palveluiden tarkastelunäkökulman mukaan. *Saatavuus* kuvaa palveluja tuottajan näkökulmasta, jolloin palvelut voivat periaatteessa kattaa koko maan, mutta käytännössä sijaita kaukana palvelun käyttäjästä. *Saavutettavuus* kuvaa palveluja käyttäjän näkökulmasta, jolloin tarkastellaan kuinka palvelut ovat käytettävissä ja hyödynnettävissä. (Viinamäki 2016; Mahdollisuuksien maaseutu. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2014, 34–35).

TNO-palvelujen saatavuuteen ja päällekkäisyyksien vähentämiseen on pyritty vaikuttamaan monien toimintaa kokoavien hankkeiden kautta. Eripuolille Suomea on luotu nuorille matalan kynnyksen ohjauspalveluja, jotka pyrkivät huomioimaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Verkko-ohjausta kehittämällä voidaan vaikuttaa TNO-palvelujen kehittämiseen, sujuvoittaa koulutuksen ja työelämän siirtymävaiheita sekä parantaa kansalaisten yhteiskunnallisia osallistumismahdollisuuksia.

TNO-palvelujen tasapuolisesta saatavuudesta digitalisaation ja teknologioiden tehokas hyödyntäminen ovat avainasemassa. Eri teknologioita hyödyntämällä voitaisiin luoda aina saatavilla oleva TNO-palvelu, mikä voisi lisätä ihmisten tietoisuutta eri TNO-palveluista, ehkäistä syrjäytymistä sekä huomioida erilaisten erityisryhmien tarpeet paremmin. Toisaalta vaikka teknologiat kehittyvät, niin TNO-palvelujen tasapuolisessa saatavuudessa on myös tärkeää turvata ihmisten kohtaaminen myös kasvokkain. Kasvokkain palvelu ja eri viranomaisten saumaton yhteistyö (esim. Kela, sosiaali- ja nuorisotoimi) korostuu erityisesti syrjäytymisriskissä olevien, haasteellisten asiakkaiden kohtaamisessa. Kaikkia kohtaamisen muotoja tarvitaan.

Keski-Suomen ELY-keskuksen hallinnoiman Kohtaamo-koordinointihankkeen tavoitteena on edistää TNO-palvelujen ja -toimijoiden yhteistyötä ja näiden tunnettavuutta, koota keskeiset kansalliset TNO-palvelut yhteen sekä mahdollistaa TNO-palvelujen seurannan, arvioinnin ja kehittämisen. Verkko-ohjauksen kokonaisuus

tarjoaa työvälinaiset monialaiseen ja monikanavaiseen yhteistyöhön, luovuorovaikutteista sientyöskentelyn jatiedonvaihdonalustan sekä alueen, josta löytyy tietoa ohjaus- ja neuvontamahdollisuuksista. (Kohtaamo-hanke 2014–2020; Soanjärvi 2015.)

TNO-palvelujen asiakaslähtöisyys

Valtakunnallisesti pitkän aikavälin tavoitteena on kehittää monialaisia matalan kynnyksen TNO-palveluja kaikenikäisten kansalaisten tarpeisiin. Elinikäisen ohjauksen eri toiminnoissa kansalaiset pystyvät missä tahansa elämänvaiheessa tunnistamaan valmiutensa, taitonsa ja kiinnostuksensa. Heidän on mahdollista tehdä mielekkäitä koulutukseen ja ammattiin liittyviä päätöksiä sekä hallitsemaan yksilöllistä kehityskaartaan koulutus- ja työympäristöissä tai muissa ympäristöissä, joissa valmiuksia ja taitoja opitaan ja/tai käytetään. (esim. ELPGN2013; Elinikäinen ohjaus Suomessa -seminaari 2013). TNO-palvelujen tasapuoliseen saatavuuteen vaikutetaan ottamalla käyttöön valtakunnallinen *Yhtenäisten monialaisen ohjauspalvelujen* toimintamalli.

TNO-palvelut on tarkoitettu kaikille kansalaisille; kansalaiset osallistuvat vastaavuuksisesti palvelujen suunnitteluun ja arviointiin (Leminen 2016). Ohjattavan oma aktiivinen ote, osallisuus ohjausprosessissa, on tärkeää ohjausprosessin onnistumiseksi. Joustavilla TNO-rakenteilla ja palveluilla voidaan huomioida palvelujen yksilöllisyys ja yhteisöllisyys sekä mahdollistaa ihmisten kohtaaminen niin virtuaalisesti kuin kasvokkaisina kontakteina.

Nuorille suunnatun Ohjaamo-toiminnan tavoitteena on löytää koulutukseen ja työllistymiseen johtavia polkuja sekä tukea tässä nuoren osallisuutta. Valtakunnallisesti ohjaamoilla voi olla erilaisia painotuksia, mutta yleisimmin niissä on tarjolla nuorten tieto- ja neuvontapalveluja, etsivää nuorisotyötä, TE- ja sote-palveluja, opinto-ohjausta ja asumiseen liittyviä palveluja. Ohjaamo-toiminta perustuu yhteisesti sovittuun konseptiin niin kasvokkain kuin sähköisten palvelujen osaltakin.

Lapin nuorisopolitiikan kehittämisohjelmassa (Niemi 2015) on haettu yhteistä näkemystä nuorten monialaisten palvelujen tuottamisesta sekä koottu keskeiset toimenpiteet lappilaisten nuorten hyvinvoinnin kehittämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Erityisesti huomiota kiinnitettiin peruskoulusta jatko-opintoihin sekä opinnoista työelämään siirtyviin nuoriin. Lapissa Ohjaamo-toimintaa on alettu rakentamaan Rovaniemen alueelle ks. Nuorisopalvelut, Rovaniemen kaupunki 2016), mutta toimintaa suunnitellaan laajennettavaksi muuallekin Lapin alueelle. Valtakunnallisesti tavoitteena on, että Ohjaamot ja Ohjaamo-toimintamallit kehittyvät ja että niistä tulee koko maan kattava järjestelmä (Valtakunnallisen elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä 2016).

Lapin maakunnassa koulutuksen kattavuus on kohtalainen perusopetuksesta korkeasteen koulutukseen. Haasteena ovat pienenevät ikäluokat, perusopetuksen kattavuuden säilyminen kaikissa Lapin osissa ja kuntien vaikea taloudellinen tilanne. Tieto- ja viestintäteknologia lisäävät koulutuksen tasa-arvoa ja saatavuutta. Useiden käynnissä olevien hankkeiden kautta on tarkoitus mahdollistaa ja tukea niin nuorten

kuin aikuistenkin urapolkuja. Väyläopintojen kautta ammatillista perustutkintoa opiskelevalla on mahdollisuus suorittaa samaan aikaan ammattikorkeakouluopintoja (esim. Aalto & Varis 2015). Väyläopinnot lyhentävät opiskeluaikaa ammattikorkeakoulussa, jos opintopolku jatkuu korkeakouluopintojen pariin. Työttömille ja ilman tutkinto-opiskelupaikkaa jääneille nuorille tarjotaan opiskelumahdollisuuksia ja työelämäyhteyksiä avointen korkeakouluopintojen avulla esimerkiksi *Lappilaiset avoimet työelämälähtöiset oppimispolut*- ja *Raito – Osuvaa urasuunnittelua korkeakouluetuille* -hankkeissa. Työelämäläheisten osaamispolkujen kautta joustavoitetaan siirtymävaihetta korkeakouluihin ja edistetään opiskelijoiden siirtymistä työelämään sen ollessa kiinteästi mukana oppimisen ja opintojen toteutuksessa. Korkeakouluetuilla työnhakijoilla on lisäksi mahdollisuus osallistua Lapin Innovaatio-assistentti-projektissa valmennukseen, jossa he työskentelevät lappilaisissa yrityksissä.

Lapin yritykset ovat arviointikyselyissä (mm. Porri 2015) tuoneet esiin, että ne eivät tunne tarpeeksi koulutustarjontaa tai eivät löydä helposti koulutuksen järjestäjiä ja koulutuksia. Koulutustarpeen ilmaantuessa yritys ottaa yhteyttä ehkä sattumanvaraisesti oppilaitoksiin, TE-palveluihin tai yksityisen sektorin toimijoihin. Yhden luukun menetelmä selkeyttäisi koulutuspalvelujen markkinointia ja tiedottamista. Yhä nopeammin muuttuva työympäristö lisää myös tarvetta koulutusten kehittämiseen. Koulutusorganisaatiot hyödyntävät ennakoititietoa, jonka pohjalta kehitetään koulutustasojen ja -alojen välistä yhteistyö- ja ennakoitintimallia, jolla tuetaan maakunnallisesti työelämän kehittämistä, menestymistä ja vahvistumista.

Lapin maakuntasuunnitelma (Lapland Above Ordinary 2016b) nostaa esille ohjauspalvelujen tasapuolisen saatavuuden myös maahanmuuttajille. Tavoitteena on edistää maahanmuuttajien kotoutumista ja tehostaa työmarkkinoille pääsyä. Maahanmuuttajien koulutustason parantamiseksi ja Lappiin integroitumisen tukemiseksi tarjotaan eri kouluasteiden järjestämiä avoimia opintoja, kieli- ja kulttuuriopintoja sekä kotoutumiskoulutusta.

TNO-toimijoiden osaaminen

Suomen elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategia (OKM 2011) nostaa yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen ohjaustyötä tekevien osaamisen vahvistamisen. *Yhtenäisten monialaisen ohjauspalvelujen toimintamalli* korostaa puolestaan verkostomaista toimintatapa, jossa painottuu TNO-toimijoiden osaamisen ja toiminnan laadun jatkuva kehittäminen. Kaikki sidosryhmät osallistuvat elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikan ja palvelujärjestelyjen kehittämiseen. He jakavat osaamistaan ja osallistuvat ohjaustoiminta käsittelevään keskusteluun, missä hyödynnetään alantutkimus- ja arviointituloksia. (Leminen 2016.) Lapissa TNO-työtä tekevien osaamista on tutkittu useissa projekteissa ja kyselytutkimuksissa, joittentuloksia jatoimenpide-ehdotuksia käsitellään seuraavaksi.

Lapin aikuiskouluttajien ohjausosaamista ja konsultatiivisten menetelmien hallintaa koskevassa tutkimuksessa (Kangastie & Kokkonen 2014) ilmeni seuraavia kehittä-

tämis kohteita: tutkimustiedon hyödyntäminen omassa TNO-työssä, ohjauksen käytänteiden yhtenäistäminen ja menetelmien hallinta. Lisäkoulutusta toivottiin erityisesti verkko- ohjauksen sekä aktivoivien ja yhteistoiminnallisten menetelmien käytöstä, ja lisätietoa kaivattiin maahanmuuttajien ja mielenterveysongelmaisten ohjaukseen. Työmarkkinoille siirtymisen ohjausta tulisi tehostaa. Tutkimuksessa laadittiin näihin kehittämiskohtiin toimenpidesuunnitelma 2015–2018.

Elinikäisen oppimisen taidot ovat osa yksilöitten ammattitaitoa ja uranhallintaa ja urasuunnittelua (ELO-opas 2014). Jatkuva muutosvalmius, osaamisen uudistaminen ja urasuunnittelutaidot korostuvat muuttuvassa toimintaympäristössä (Leminen 2016). Uraohjauksen ja mentoroinnin kehittäminen -hankkeessa (2014) selvitettiin, miten Lapin alueen korkeakouluissa opiskelevien nuorten uraohjausta voitaisiin tehostaa jo opiskeluvaiheessa niin, että nuoret sijoittuisivat valmistuttuaan nopeasti työelämään ja valmistumisen jälkeinen työttömyys pystyttäisiin ehkäisemään ainakin niiltä osin, kun se liittyy puutteisiin työnhakutaidoissa, verkostoitumisessa ja työelämäkontaktien luomisessa. Selvityksen kehittämiskohteiksi nousi mm. uraohjauksen ja mentoroinnin jatkuminen koko opiskelupolun ajan sekä ohjaajien osaamisen päivittäminen. *Urasuunnittelulla avoimille työmarkkinoille* 1.4–30.10.2015 -esiselvityshankkeessa suunniteltiin korkeakoulutetuille työttömille työllistymisen toimenpiteitä. Kehittämiskohteiksi nousivat korkeakoulukouluopintojen ajan jatkuva urasuunnittelu ja ohjaajien osaaminen, sähköisten palvelujen kehittäminen, tiiviimpi verkostoituminen ja yhteistyö työvoimahallinnon, viranomaisten, työnantajien ja koulutuksen tarjoajien välillä sekä vertaistuen kehittäminen työllistymisen tukena. (Alapuranen, Kangastie, Kilpimaa & Saari 2015.)

Pruikkonen & Salonieminen (2014) keskittyivät oppilaitoksille suunnatussa kyselytutkimuksessaan verkkopedagogisten menetelmien osaamisen tasoon. Tulokset osoittivat, että perustyövälineidenkin hallinnassa, esim. sähköiset oppimisalustat tai virtuaaliluokkasovellukset, on kehitettävää. Tutkimuksen mukaan tieto- ja viestintätekniikan strategiat eivät näy käytännössä. Tulevaisuudessa tarvitaan joustavia, avointen oppimisympäristöjen käytön osaajia, jotka jakavat osaamistaan.

Lapin seutukuntien osaamisstrategiassa (Pruikkonen & Koski 2016) kartoitettiin myös opetushenkilöstön TNO-osaamista. Pedagogisia koulutus- ja kehittämistarpeita ovat mm. uusien opetussuunnitelmien kehittämiseen liittyvät haasteet (mm. ongelma- ja ilmiöpohjaisuus, sähköisuus, yhteisopettajuus ja arviointiosaaminen), TVT:n opetuskäyttö ja verkkopedagogiikkaosaaminen, verkko-opetuksen laajentaminen sekä uudenlaisten fyysisten oppimistilojen kehittäminen. Koulutustarpeiksi nousivat menetelmällisen osaamisen kehittäminen sekä oppimisvaikeuksien tunnistaminen. Lukiossa haasteena on nykyisen tarjonnan säilyminen sekä ylioppilaskokkeiden sähköistäminen. Koulutus- ja kehittämistarpeissa mainitaan uusien väylien kehittäminen ”koulupudokkaille”, mm. avoimen korkeakouluopetuksen kautta.

Strategian päivittämisessä hyödynnettiin kansallisia ja alueellisia asiakirjoja. Strategian päivittämisen kannalta tärkeimmiksi teemoiksi nousivat: **TNO-palvelujen tasapuolinen saatavuus, TNO-palvelujen asiakaslähtöisyys sekä TNO-toimijoiden osaamisen kehittäminen.** Digitalisaatio ja teknologioiden tehokas hyödyntäminen (mm. verkkovälineiden käyttö) mahdollistavat palvelujen tasapuolisen saatavuuden, mutta myös ihmisten kasvokkainen kohtaaminen tulisi turvata. TNO-toimijoiden osaamisen kehittämisen / päivittämisen tarvetta on mm. verkkopedagogisissa taidoissa, erityisryhmien ohjauksessa sekä uraohjauksen taidoissa.

4.2.2 NYKYTILANTEEN ANALYYSIA

Strategian päivittäminen ajoittuu haastavaan tilanteeseen Suomessa ja Lapissa. Aluehallinnon uudistukset ja sote- ja maakuntauudistukset ovat suunnitteilla, mikä tarkoittaa palvelujen uudelleen järjestelyä ns. kumppanuusperiaatteella. TE-toimistojen palvelut ovat osin muuttumassa markkinalähtöisiksi, ja ELY-keskusten roolista keskustellaan. Maahanmuuttajien kotouttaminen, korkea työttömyysaste sekä kansainvälistymisen ja digitalisoitumisen vaateet tuovat omat haasteensa Lapin elinkeinoelämän, koulutuksen ja TNO-palvelujen kehittämiseksi. Muuttuvassa toimintaympäristössä kansalaiset, työorganisaatiot ja TNO-toimijat tarvitsevat jatkuvaa osaamisen päivittämistä (Leminen 2016).

Turvapaikanhakijoita saapui Lappiin syksyllä 2015 peräti 2500. Turvapaikan saaneiden maahanmuuttajien kotouttaminen edellyttää tehostettuja toimenpiteitä TNO-toimijoilta etenkin Rovaniemellä ja Kemi-Tornion alueella. Vuonna 2015 valtaosa maahanmuuttajista asui Rovaniemen (1509; 2,3 % väestöstä) ja Kemi-Tornion (1463; 2,5 % väestöstä) seutukunnissa, mutta myös Pohjois- ja Tunturi-Lapissa oli merkittävä määrä ulkomaalaistaustaisia. Lapissa ulkomaalaisten työttömyysaste vuonna 2015 oli n. 27 %, mikä on valtakunnallisesti suhteellisen matala. (Kotouttaminen.fi 2016.) Lisähaastetta TNO-toimintaan tuo se, että maahanmuuttajien koulutukseen osallistuminen on kantaväestöön verrattuna vähäisempää, ja ulkomaalaistaustaisten nuorten riski päätyä työvoiman ja opiskelun ulkopuolelle on 4–5-kertainen kantaväestön nuoriin verrattuna. (Sisäministeriö 2016; Petäjämaa 2013.)

Lapin liiton mukaan Lapin elinkeinoelämän ja talouden arvioidaan kehittyvän positiivisesti kohti vuotta 2025. Kasvavia aloja ovat luonnonvara-ala, kaivos- ja teollisuusala, matkailu ja palvelut. Yritysten liiketoiminta kehittyi positiivisemmin vuonna 2015 kuin muualla maassa ja kaikkien toimialojen liikevaihto kasvoi. Innovatiivisuuden ja osaamisen vaatimukset tuovat painetta kasvulle ja kansainvälistymiselle. Lapissa yksityisyrittäjien määrä on 63 %, mutta heistä vain alle 3% alle 30-vuotiaita. (Lapin Kansa 2016.) Seutukuntien osaamisstrategiat 2020 -selvityksen mukaan Lapin elinkeinoelämän osaamis- ja kehittämistarpeet liittyvät johtamisosaamiseen, myyn-

ti-, markkinointi- ja asiakaspalveluosaamiseen, yritysten hankintaosaamiseen, luonnon tuotteiden tuotteistamiseen, digitaalisiin palvelujen kehittämiseen, pienyritysten työhyvinvointiin sekä rajat ylittävään yhteistyöhön (Pruikkonen & Koski 2016).

Tilastokeskuksen tuoreimpien tietojen mukaan Lapin maakunnassa oli vuonna 2014 n.47000 henkilöä ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa. Ilman peruskoulun päästötodistusta jäi lukuvuonna 2014–2015 301 nuorta, ts. 0,51 % yhdeksäsluokkalaisista. Tilastokeskuksen mukaan koulutuksen keskeyttämiset vähenivät 2013–2014 edellisvuoteen verrattuna ammatillisessa koulutuksessa ja yliopistokoulutuksessa sekä pysyivät ennallaan lukio- ja ammattikorkeakoulukoulutuksessa. Lapin ELY-keskuksen työllisyyskatsauksen 2015 mukaan Lapissa oli työttömiä 15,9 %; alin työttömyysprosentti oli Kittilässä (11,7 %) ja ylin Pelkosenniellä (24,4 %). Alle 25-vuotiaita työttömistä oli 12 % ja pitkäaikaistyöttömiä 29 %. Elokuussa 2016 Lapin työttömien määrä oli hieman pienentynyt ja työttömyysprosentti oli 15,4 (koko maassa 13,0 %) vaihdellen kunnittain Utsjoen 10,9 prosentista Pelkosenniemen 22,5 prosenttiin. (TEM 2016a; TEM 2016b; Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat2016.)

Tällaisessa talous- ja työllisyystilanteessa annettiin Lapin AIKO-johtoryhmälle 3.–4.11.2015 kokoukseen suunniteltavaksi TNO-strategian pohjaksi SWOT-analyysi *Lapin TNO-palveluiden* nykytila näkökulmana jatkuva oppiminen ja ohjaus. Se täydentyi Lapin ELO-työryhmän käsittelyssä 25.11.2015. Tuloksista koottiin yhteenveto, jossa kuvataan tarkemmin SWOT-analyysin sisältöä (Liite 1). Keskustelu SWOT-analyysin tuloksista jatkui eri ryhmissä. Todettiin, että digitalisaatio on samalla vahvuus, heikkous ja mahdollisuus. Digitalisaation ehdotettiin sisältyvän toimenpiteenä TNO-strategian painoalojen sisälle, esim. asiakaslähtöisiin toimenpiteisiin. Korostettiin, että digitalisaatio antaa teknisiä mahdollisuuksia luoda palveluja ajasta ja paikasta riippumattomasti. Keskusteluissa painotettiin osaavan henkilöstön ja verkoston merkitystä ja sitä miten verkostona turvataan ihmisten kohtaaminen sekä kasvokkain että virtuaalisesti. Kasvokkain palvelu ja eri viranomaisten saumaton yhteistyö (esim. Kela, sosiaali- ja nuorisotoimi) korostuu erityisesti syrjäytymisriskissä olevien, haasteellisten asiakkaiden kohtaamisessa. Kaikkia kohtaamisen muotoja tarvitaan. Edelleen keskusteltiin TNO-käsitteestä ja TNO-toimijoiden roolista: Tunnetanko termi ja tietävätkö toimijat kuuluvansa TNO-verkoston ja mitä TNO-verkosto voi tarjota? Muistutettiin, että päällekkäistä työtä tulisi välttää (vrt. Kohtaamo-hankkeen verkko-ohjausalustan kehittämistyö). Palvelumuotoilutyöpajojen tuloksista näkyy, että palveluverkosto on laaja ja sekava. Tarvetta on palvelujen koordinoinnista ja rajapintatyöstä. Tietojen vaihtoa ja vastuuta asiakkaasta on kehitettävä osallistamalla asiakasta.

Nykytilanteen analyysi osoittaa, että strategian päivittämisen ajankohta ajoittuu haasteellisen tilanteeseen Suomessa ja Lapissa. SWOT-analyysin keskeiset viestit olivat: **Vahvuuksina** todettiin voimavarojen suuntaaminen TNO-palvelujen ja palveluosaamisen kehittämiseen. Voimassa olevan strategian päivittämisyydelle on tehty erinomaista pohjatyötä. **Heikkouksina** mainittiin TNO-palvelujen vähäinen tunnettuus ja tavoitettavuus, palvelujen hajanaisuus ja tietojen vanhentuminen sekä palveluntuottajien päällekkäisyys ja vähäinen yhteistyö. **Uhkina** nostettiin esiin säästöjen aiheuttama organisaatioiden ”sisäänpäin kääntyminen” ja kilpailutilanne organisaatioiden välillä. **Mahdollisuuksina** nähtiin TNO-palvelujen kehittäminen, yhteinen tahtotila ja sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen.

4.2.3 ENNAKOINTITIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Lapin ELY-keskuksessa järjestettiin Lapin tulevaisuutta luotsaava tilaisuus 29.1.2016 ”Pohjoisen näkymät -tulevaisuuspäivä 2”. Siinä rakennettiin Lapin todennäköistä tulevaisuutta vuoteen 2040 uutisten muodossa. Mahdollisia näkymiä olivat mm. seuraavat uutisotsikoin muotoillut asiat: *”Yritykset ja työntekijät liikkuvat Pohjolassa ilman rajoja, Kevytyrittäjäyys yleisin työllisyyden muoto, Kiertotalous yhdistää matkailun ja kaivosteollisuuden, Arktinen osaaminen hyvässä vedossa globaaleilla markkinoilla, Perämerenkaaren teollisuusvyöhyke hyvässä kasvussa, Lapin väestörakenne kestäväällä tasolla, Syrjäseudusta saavutettavuuden solmukohdaksi, Pohjolan väki hyötynyt digitalisaatiosta, Avaruusteknologian huippukonferenssi Lappiin, Euroopan puhtain ilma terveysturmatkailun valttikorttina, Lapissa syödään paikallista ruokaa, Nuoret perustavat maatiloja ja Yhteistoimintasopimus käytäntöön.”*

Lapin TNO-palvelut -projekti järjesti 16.2.2016 ennakointityöpajan, jonka tarkoituksena oli ennakoida Lapin tulevaisuuden näkymiä TNO-palvelujen näkökulmasta vuoteen 2025 sekä vaikuttaa palvelutuotteiden kehittämiseen ja strategian päivittämiseen. ”Heikot signaalit” - korttien avulla tarkasteltiin tulevaisuuden keksintöjä sekä valittiin muutama tärkeäksi havaittu tuote-/signaaliperhe.



Kuvio 7. Ennakointityöpajassa tarkastellaan tuoteperheitä (Kuva: Taavetti 2016)

Tärkeiksi perheiksi työskentelyn jälkeen nousivat: *Terveys ja hyvinvointi, Arjen uutuuksia* (esim. uutissovellukset), *Työn muutokset, Ekologiset ratkaisut, Kierrätys ja kestävä kehitys, Huipputeknologia / älylaitteet ja Uudet teknologiset avustavat laitteet*. Keskusteluissa kysyttiin, onko teknologia isäntä vai renki ja katoaako ihmisyyden / inhimillisyyden teknologian varjoon. Tulevaisuudessa kaivataan myös teknologiavapaata aikaa, esim. ruudutonta aikaa. Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välisistä rajapinnoista keskusteltiin sekä pohdittiin yhä kasvavia tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia. Tehokkuuden vaade voi peräti syrjäyttää ihmisiä. Työn merkitys tulee työpajan osallistujien mukaan vähenemään ja vapaa-ajan merkitys korostumaan. Tulevaisuudessa työtä ei välttämättä ole kaikille tarjota. Teknologian varaan rakentuva järjestelmä on myös erittäin haavoittuvainen, eikä kaikkea voi rakentaa netin varaan. Myös saavutettavuus ja tavoitettavuus puhuttivat. Onko meidän tarvetta olla aina tavoitettavissa ja osataanko toimia enää, jos meitä ei muistuteta jatkuvasti? Huomautettiin myös, että uusien teknologioiden avulla voidaan kääntää trendi ”halpamaista” takaisin Suomeen.

Työelämän tulevaisuuden näkymiä on luotsattu useissa seminaareissa. *Uuden työelämän trendit* -huippuseminaarissa Torniossa 7.9.2016 käsiteltiin työelämän muutoksia mm. otsikolla *Neljäs teollinen vallankumous muuttaa työelämää*. Työelämän muutosta kuvaavat erityisesti seuraavat: digitalisaatio ja robotisaatio, globalisaatio ja epätyypilliset työsuhteet.

Seminaarissa todettiin, että työpaikat syntyvät suurimmalta osaltaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja että yksinyrittäjien määrät ovat kasvussa. Tulevaisuudessa rutiininomaiset työt, esim. perinteinen toimistotyö, vähenevät ja vähemmän rutiinia vaativat työt lisääntyvät, esim. tutkimus ja elämyksiä tuottava työ. Epätyypilliset työsuhteet ja jatkuva osa-aikatyö yleistyvät ja työelämän pirstaleisuus lisääntyy. Työ voi

muodostua useammasta lyhyemmästä pätkästä ja se on projektimaista ja itsenäistä. Yrittäjien kynnyks palkata työntekijöitä on korkeampi ja työtä teetetään yhä enemmän alihankintana. Kaikilta vaaditaan jatkossa enemmän yrittäjämäistä työskentelyotetta. Seminaarissa korostettiin sekä alais- että esimiestaitojenkehittämistäsekätyöhyvinvoinninjatyoälaadunmerkitystätuottavuudelle.

Lapin ammattikorkeakoulun OPS 2017 -kehittämiseen liittyvässä 23.8.2016 järjestetyssä yrittäjyyspäivässä *Yrittäjyyden edistäminen ammattikorkeakouluissa* korostettiin myös yrittäjämäistä työtettä. Lapissa kehittyä erityisesti Arctic Business -toimiala, joka kehittyäkseen tarvitsee kielitaitoisia (ruotsi ja venäjä) ja kansainvälisiä osaajia. Työelämää tulisivat muuttamaan erityisesti teknologiakehitys, globalisaatio, energiatalouden muutokset, yhteiskunnan rakenne sekä väestö- ja ikärakenteen kehitys (esim. Gratton 2011). Digitalisaatio muuttaa radikaalisti kuluttajakäyttäytymistä. Suomen Yrittäjien (2016) *Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät* -tutkimuksen mukaan pienten yritysten digitaalisen liiketoiminnan menestystekijät ovat 1) yrittäjien oma kiinnostus ja tarvittava digiosaaminen, 2) asiakkaan digitarpeiden tunnistaminen, 3) digitaalinen markkinointi ja 4) digitaalisuuden mukaan otto prosesseihin.

Ennakointitiedon pohjalta nostettiin seuraavat keskeisimmiksi tulevaisuutta muokkaaviksi teemoiksi: Työn muutokset, Ekologiset ratkaisut, Kierrätys ja kestävä kehitys, Huipputeknologia / älylaitteet ja Uudet teknologiset avustavat laitteet. Digitalisaatio, robotisaatio ja globalisaatio muuttavat koulutusta, työelämää ja kuluttajakäyttäytymistä, ja nämä muutokset tulee ottaa huomioon kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa. Työpaikkoja syntyy erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Lyhyet, pätkämäiset työsuhteet tulevat lisääntymään, rutiininomaiset tehtävät vähenemään ja yrittäjämäinen työtapaa korostuu.

4.2.4 TNO-TOIMINNAN STRATEGISET LINJAUKSET

TNO-toiminnan strategiset linjaukset 20.5.2016 -työpajassa, joka järjestettiin Lapin ammattikorkeakoulussa, linjattiin TNO-palveluja vuoteen 2025 jatkuvan oppimisen ja ohjauksen näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin koulutuksen ja työelämän siirtymävaiheisiin liittyvän TNO-työn tulevaisuudenkuvaa, arvoperustaa ja kehittämisen painopisteitä. Työryhmät päivittivät TNO-strategian vision, TNO-työn arvoperustan ja kehittämisen painopisteitä.

Osallistujat saivat tutustuttavakseen aiemman TNO-strategian sekä SWOT-analyysin TNO-palvelujen nykytilasta. Ennakkotehtävänä osallistujien tuli pohtia: ”Aiheuttaako laajentunut näkökulma ja kohderyhmä sekä yhteiskunnassa tapahtuneet ilmiöt muutoksia TNO-strategiassa määriteltyyn visioon ja painopistealoihin?”

Vision laadinnassa korostui yhdessä tekeminen Lapin alueella sekä elinikäinen oppiminen. TNO-työn arvoperustaa pohdittaessa nousi esiin ihmisten tasa-arvoinen kohtaaminen, luottamus, arvostus ja ihmisen aito kohtaaminen. Työpaja päättyi säilyttämään strategian aiemmat painopisteet. Verkostomaisessa toimintatavassa nostettiin esiin verkoston asiantuntijuus, identiteetti, verkoston hoitaminen, aktivointi sekä arviointi. Myös organisaatioiden välistä kumppanuuteen perustuvaa toimintaa sekä organisaatioiden omaa verkostomaista toimintatapaa tulisi vahvistaa. Uudistuva TNO-osaaminen tiivistettiin seuraavasti: ”TNO-palveluja tarjoavien osaamista vahvistetaan alueen tarpeita vastaaviksi muuttavassa toimintaympäristössä”. Asiakasläh töisiin palveluihin lisättiin ”matalan kynnyksen palvelut” sekä muistutettiin uusien kumppanuuksien mukaan ottamisesta. Kehittämisaikatuksiksi kirjattiin mm. 1) Val takunnalliset linjaukset, työelämän näkökulma ja toimintaympäristön muutokset otetaan huomioon, 2) TNO-työn merkitystä korostetaan ja 3) toimimme ”asiat edellä ja etukenossa – Tehemä pois!”

Seuraavassa kuvataan Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta ja ohjauspalvelujen strategisia linjauksia. **Vision** laadinnassa painottui yhdessä tekeminen Lapin alueella sekä elinikäinen oppiminen. **Arvoperustaa** pohdittaessa nousi esiin ihmisten tasa-arvoinen, aito kohtaaminen sekä luottamus ja arvostus. **Toiminta-ajatuksessa** kiteytyi matalan kynnyksen palvelujen tarjoaminen asiantuntevasti ja asiakasta osallistamalla. Tavoitteena on, että asiakas kykenee vahvuuksiensa pohjalta tekemään valintoja yksilöllisellä urapolulla sekä alueen ja ihmisen hyvinvoinnin ja elinvoiman lisääminen. **Strategian painopisteitä** muokattiin mm. muuttamalla verkostomainen toimintatapa kumppanuuteen perustavaksi toimintatavaksi. Painopisteiden osa-alueet ja toimenpiteet päivitettiin.

5 Menestyjäksi Lapissa - Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia 2025-linjaukset

5.1 VISIO

Maakunnallisen TNO-palvelujen vuoteen 2025 suuntaavaan vision taustalla on Lapin maakuntastrategian visio vuoteen 2040 sekä Lappi-brändi (Lapland Above Ordinary 2016a ja 2016b). Lapin TNO-palvelujen visioksi muotoutuis seuraava:

Menestyjäksi Lapissa – tietoa, neuvontaa ja
ohjausta yhteisvoimin ihmisten ja alueen
parhaaksi

5.2 ARVOT

TNO-strategian taustalla on Lapin maakuntasuunnitelman 2030 arvoperusta (Lapland Above Ordinary 2016b). Tärkeimmiksi Lapin TNO-palveluja ohjaaviksi arvoiksi nostettiin seuraavat:

Tasa-arvo, arvostava kohtaaminen ja luottamus
– Tehemä yhdessä – Tehemä pois! –

Moniammatilliset TNO-toiminnan asiantuntijat toimivat yhteistyössä. He tarjoavat asiakkaan tarpeen mukaisia TNO-palveluja koko maakunnassa. Asiakkaan kohtaamisen lähtökohtana on luottamuksellisuus ja tasa-arvoisuus. TNO-toimijat kehittävät ja jakavat osaamistaan asiantuntijaverkostoissa. TNO-toimintaa kehitetään määrätietoisesti koko maakunnan parhaaksi.

TNO-palvelut perustuvat luottamukseen. Asiakas saa palvelun, joka hänelle on luvattu. Parhaimmillaan elinikäiseen oppimiseen ohjaaminen johtaa ihmisenä kasvamiseen, sivistymiseen ja osaavan työvoiman turvaamiseen.

5.3 TOIMINTA-AJATUS

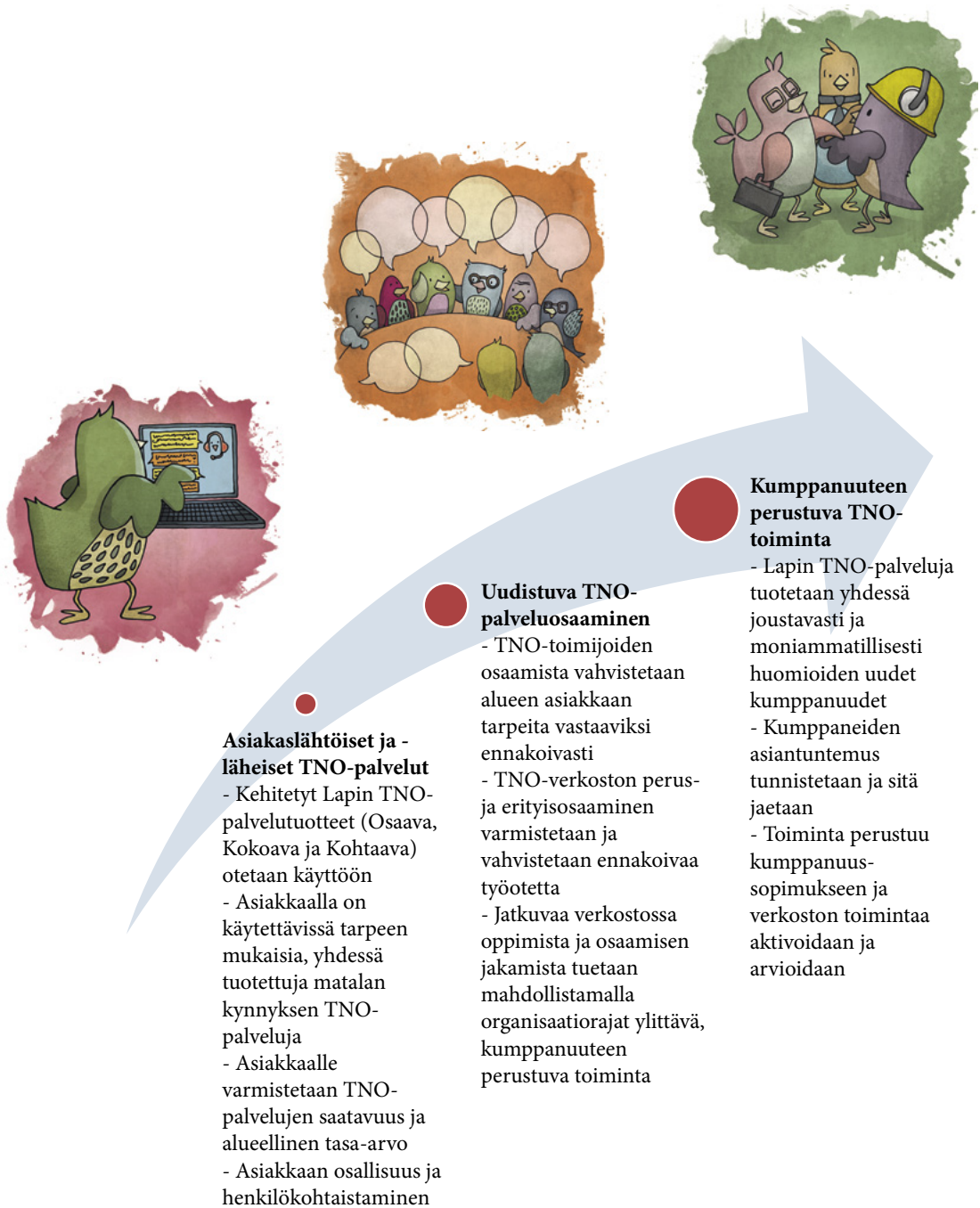
Miten muunnamme TNO-strategian käytännöksi? Toiminta-ajatuksen taustalla on Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet (OKM 2011). TNO-strategian toiminta-ajatuksiksi kiteytyi seuraava:

Tarjoamme asiakkaalle matalan kynnyksen TNO-palveluja asiantuntevasti kumppanuudella. Tuemme asiakasta hänen vahvuuksiensa pohjalta tekemään valintoja yksilöllisellä urapolulla ja vahvistamaan osaamista. Edistämme ihmisten hyvinvointia ja alueen elinvoimaisuutta.

5.4 STRATEGIAN PAINOPISTEET

Strategiatyössä edettiin voimassa olevan strategian arvioinnin, nykytilan analyysin, arvokeskustelun, visioinnin ja ennakointitiedon pohjalta strategisten painopisteiden määrittelyyn. Strategian painopisteet ovat 1) Asiakaslähtöiset ja -läheiset TNO-palvelut 2) Uudistuva TNO-palveluosaaminen sekä 3) Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta.

Menestyjäksi Lapissa – tietoa, neuvontaa ja ohjausta yhteisvoimin ihmisten ja alueen parhaaksi



Kuvio 8. TNO-strategian painopisteet vuoteen 2025

Painopisteiden osa-alueet kuvaavat konkreettisia kehittämistoimia strategian toteutumisessa. Painopisteet on alla kuvattu taulukoina (1–3). Painopisteet on jaettu osa-alueisiin, toimenpiteisiin ja menestystekijöihin. Kuvaustavalla mahdollistuu osa-alueiden laadun mittaaminen. Painopisteiden toimenpiteet on koottu liitteelle 3.

Taulukko 1. Asiakslähtöiset ja -läheiset palvelut

Osa-alueet	Toimenpiteet	Menestystekijät
Kehitetyt Lapin TNO-palvelutuotteet (Osaava, Kokoava, Kohtaava) otetaan käyttöön	Järjestetään Lapin TNO-palvelutuotteisiin liittyvää koulutusta	Sitoutuminen palvelutuotteiden käyttöön ja kehittämiseen
Asiakkaalla on käytettävissä tarpeen mukaisia, yhdessä tuotettuja matalan kynnyksen TNO-palveluja	Asiakkaalle tarjotaan helposti saavutettavat TNO-palvelut TNO-toimijoita ja uusia palveluntuottajia hyödynnetään TNO-palveluja markkinoidaan ja kehitetään	Palveluiden saavutettavuus Tieto TNO-toimijoiden osaamisesta Sitoudutaan toimintamalliin
Asiakkaalle varmistetaan TNO-palvelujen saavutettavuus ja alueellinen tasa-arvo	TNO-palveluja koordinoidaan alueellisesti ja yhteistoiminnallisesti TNO-toimintajärjestelmän ja -toimintamallin mukaisesti TNO-palvelujen laatua seurataan jakehitetään	TNO-palvelujen saatavuus kasvokkain jäsenköisinä TNO-toimintajärjestelmän ja -toimintamallin toimivuus Laadun varmistaminen
Asiakkaan osallisuus, henkilökohtaistaminen	Palveluprosessi suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeen mukaan	TNO-toimijoilla tieto asiakkaan tarpeista Asiakkaan vahvuuksien tunnistaminen
	Hyödynnetään moniammatillista asiantuntijuutta ja osaamista Kerätään palaute organisaation oman laatujärjestelmänkautta	TNO-verkoston läpinäkyvyys Organisaation laatujärjestelmän toimivuus

TNO-palvelujen asiakkaat ovat kaikenikäisiä ihmisiä, työyhteisöjä/organisaatioita, jotka tarvitsevat tietoa, neuvontaa ja ohjausta osaamisensa kehittämiseksi. TNO-toiminnassa ovat keskiössä asiakas ja hänen tasavertainen, arvostava kohtaamisensa. Painopisteessä korostuu asiakkaan oma aktiivinen osallistuminen palveluprosessiin. Palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan vahvuuksien pohjalta. Asiakkaan osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan. Hänen elämänhallintataitojaan ja työllistymisen edellytyksiään (mm. urasuunnittelutaitoja) tuetaan. Huomiota kiin-

nitetään erityistä tukea tarvitseviin, esim. maahanmuuttajiin sekä koulutuksen keskeyttämis- tai syrjäytymisvaarassa oleviin.

Asiakkaalla on käytettävissä monipuolisia, tarpeen mukaisia, yhdessä tuotettuja palveluja. TNO-palvelut ovat helposti saatavilla ja niitä tarjotaan kasvokkain tai sähköisinä. Palvelujen markkinointi on yhdenmukaista. Strategian päivitysprosessiin liittyvissä taustamateriaalien arvioinneissa kehittämiskohteenä on korostunut TNO-palvelutuotteiden heikko tunnettuus ja tavoitettavuus, mihin markkinoinnissa kiinnitetään huomiota. Palvelujen kehittämisessä otetaan huomioon muuttuva toimintaympäristö, käytetään uutta teknologiaa ja uusia palveluntuottajia. Lapin TNO-palvelujen saavutettavuus ja alueellinen tasa-arvo varmistetaan yhteneväisellä toimintatavalla ja ulkoisella ilmeellä kokomaakunnassa.

TNO-palveluja kehitetään yhteistyönä ja Lapin eri alueilla alueryhmissä ja -verkoissa. Toimijoiden roolit ja palvelut tuodaan näkyviksi nimeämällä TNO-toimijat ja sopimalla yhteistyön muodoista. Uudet kumppanuudet otetaan huomioon, mutta päällekkäisiä palveluja vältetään. Monialaisilla ja hallinnonrajat ylittävillä palveluilla mahdollistetaan joustavat siirtymät koulutuksen ja työelämän nivelvaiheissa. TNO-palvelujen laatua seurataan organisaatioiden oman laatujärjestelmän mukaisesti.

Taulukko 2. Uudistuva TNO-palveluosaaminen

Osa-alueet	Toimenpiteet	Menestystekijät
TNO-toimijoiden osaamista vahvistetaan alueen asiakkaan tarpeita vastaaviksi ennakoivasti	TNO-toimijoiden osaamistarpeet arvioidaan ja osaamista tunnustetaan Palvelun toteuttajat osallistuvat täydennys- tai jatkokoulutukseen	Sitoutuminen osaamisen kehittämiseen Osaamisen työelämälähtöinen ja -läheinen kehittäminen Uuden teknologian omaksuminen
TNO-verkoston perus- ja erityisosaaminen varmistetaan ja vahvistetaan ennakoivaa työtettä	Hyödynnetään TNO-toimijoiden osaaminen (menetelmällinen ja sisällöllinen) Toimijat kehittävät TNO-osaamistaan monipuolisesti	Alueen ja muuttuvan toimintaympäristön huomioiminen (mm. digitalisaatio, kansainvälistyminen, maahanmuutto, maakuntaudistus)
Jatkuvaa verkostossa oppimista ja osaamisen jakamista tuetaan mahdollistamalla organisaatorajat ylittävä kumppanuuteen perustuva toiminta	Jaetaan TNO-verkoston osaamista	Yhteistyö eri koulutuksen järjestäjien ja alueidenkesken Sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan

TNO-palveluja tarjoavien osaamista vahvistetaan alueen tarpeita vastaaviksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen kehittäminen pohjautuu alueen ja asiakkaan tarpeisiin. TNO-palveluja tarjoavien osaaminen tunnustetaan ja osaamista vahvistetaan jatkuvan oppimisen periaatteita noudattaen. Sähköiset palvelut ja toimintaympäristön muutokset, mm. kansainvälistyminen (esim. Barents-yhteistyö) tuovat omat vaateensa osaamisen kehittämiseen. Työelämäläheinen ja -lähtöinen osaaminen korostuu, mm. urasuunnitteluun liittyvä TNO-osaaminen. Osaaminen vahvistuu asiantuntijaverkostoissa yhdessä oppimisena ja tiedon jakamisena sekä täydennys- ja jatkokoulutuksessa.

Painopisteiden osa-alueissa otetaan huomioon alueen erityispiirteet sekä ennakoitietoa osaamisen vahvistamisessa. Strategian päivittämisprosessiin liittyneissä taustamateriaalien arvioinneissa korostuu ohjauksen eri muotojen ja teknologian hyödyntäminen. Ohjaukseen liittyvää tutkimustietoa välitetään toimijoille. Painopisteessä korostuu toimijoiden vahva yhteistyö ja sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan.

Taulukko 3. Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta

Osa-alueet	Toimenpiteet	Menestystekijät
Lapin TNO-palveluja tuotetaan yhdessä joustavasti ja moniammatillisesti huomioiden uudet kumppanuudet	Otetaan käyttöön, kehitetään ja juurrutetaan yhteiset Lapin TNO-palvelutuotteet Organisaatioiden oma TNO-toiminta kuvataan suunnitelmallisesti kokonaisuutena Tuotetaan ja hyödynnetään ennakoitietoa	Hallinnonalat ylittävä kumppanien välinen koordinoitu yhteistyö Yhteisesti hyväksytty toimintamalli Työelämän osaamistarpeiden ja koulutustarjonnan kohtaaminen
Kumppaneiden asiantuntemus tunnustetaan ja sitä jaetaan	Tunnustetaan ja nimetään TNO-palvelut ja tuottajat Määritetään TNO-toimijoiden osaamisalueet	Yhdessä toimiminen esim. alueryhmissä ja vastuunjako alueen eri toimijoiden kesken
	Toimitaan monialaisissa työryhmissä ja TNO-verkostossa	Ajantasainen tieto palveluista ja toimijoista TNO-osaamisen markkinointi

<p>Toiminta perustuu kumppanuussopimukseen ja verkoston toimintaa aktivoidaan ja arvioidaan</p>	<p>Kumppanuudet tunnistetaan ja kumppanuussopimus uudistetaan</p> <p>Aktivoidaan TNO-toimintaa ja toimijoita, erityisesti työelämää</p> <p>Arvioidaan ja aktivoidaan toimintaa</p>	<p>Kumppanuuteen ja verkostoon sitoutuminen ja toiminnan näkyväksi tekeminen</p>
---	--	--

Edeltäneen strategian toteuttajat laativat kumppanuussopimuksen, joka uusitaan huomioden uudet kumppanuudet. Kumppanuussopimukseen perustuvassa toimintatavassa korostuu TNO-toimijoiden yhteinen toiminta, toimijoiden asiantuntijuus ja moniammatillisuus sekä asiakkaan arvostava kohtaaminen. Lapin TNO-palvelujen tuottajat nimetään, asiantuntijoiden osaaminen tunnistetaan ja TNO-verkoston toimijoiden tiedot päivitetään TNO-toimijan hakemistoon. TNO-toimintaa ja -toimijoita, erityisesti työelämää aktivoidaan TNO-työssä. Taustamateriaalien arvioinneissa korostui työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyön kehittäminen. Tämä huomioidaan painopisteen toimenpiteissä aktiivisena työelämän osaamistarpeiden havainnoimisella (muuttuva työelämä ja ennakoititieto) sekä koulutustarjonnan oikealla suuntaamisella.

Organisaatioiden TNO-strategian toimeenpanoa edistetään ja niiden omaa TNO-toimintaa tuetaan ja toiminta kuvataan. TNO-toiminta tehdään näkyväksi eri tasoilla: asiakkaalle näkyvissä palveluissa, ohjausjärjestelyissä ja päätöksenteossa. TNO-lyhenne vakiinnutetaan käyttöön. Viestinnän ja markkinoinnin tukena on yhteinen Lapin TNO-palvelujen ilme, jonka käyttöön sitoudutaan. Verkoston toiminta perustuu yhteisesti tuotettuun ja hyödynnettyyn ennakoititietoon mm. alueen työvoima- ja osaamistarpeista.

6 Strategian vahvistaminen ja näkyväksi tekeminen

Edellä kuvattu päivitetty strategialuonnos lähetettiin lokakuussa 2016 laajalle lausuntokierrokselle kuukauden ajaksi. Lausunto pyydettiin kattavasti maakunnan alueen eri sektoreilla ja hallinnon aloilla toimivilta TNO-toiminnan suunnittelu-, johtamis-, kehittämis- ja toteutustyötä tekeville. Lausunnon antavat pitivät tärkeänä yhteisen TNO-strategian laajaa kommentointimahdollisuutta ja katsoivat TNO-strategian tarjoavan sopivan työvälineen TNO-toiminnan juurruttamiseen organisaatioissaan. Lausuntojen käsittelyn jälkeen strategia vahvistetaan Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmän (20.2.2017 alkaen: Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen johtoryhmä) kokouksessa 20.2.2017 ja julkistetaan ETAPPI- tapahtumassa 28.–29.9.2017.

Strategiaa on päivitetty osallistavalla strategiatyöllä, jolloin mahdollisimman moni on jo sen päivittämisen aikana saanut osallistua ja tuoda omat näkökulmansa ja havaintonsa esille. Strategialuonnos oli taustamateriaalina 18.11.2016 Rovaniemellä Lapin ELY-keskuksen järjestämässä Välietappi-tapahtumassa *Tulevaisuus Lapissa - Verkostot tehokäyttöön yhteisellä työllä* -seminaarissa. Seminaari toteutettiin kolmen ESR-projektin yhteistoteutuksena ja tavoitteena oli vahvistaa verkostoyhteistyötä myös TNO-strategian toimeenpanossa.

TNO-palvelujen johtamisesta ja strategian toimeenpanon seurannasta maakunnan tasolla vastaavat Lapin-johto – Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen johtoryhmä sekä Lapin ELO - Jatkuvan oppimisen ja ohjauksen -yhteistyöryhmä toimintakäsikirjassa kuvatun sisällön mukaisesti. Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä laatii toimintakäsikirjan pohjalta yhteisen vuosittaisen toimintasuunnitelman sekä yhteiset toiminnalliset tavoitteet. (ks. Liite 2). Nämä moniammatilliset, monialaiset, organisaatorajat ylittävät asiantuntijaryhmät varmistavat TNO-toiminnan osaamisen jatkuvuuden. TNO-työn laatua seurataan palveluntuottajien omien laatujärjestelmien mukaisesti. Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä koordinoi käytännön TNO-toimintaa mm. alueryhmien kautta. Alueryhmissä on laaja edustus eri sektorien ja hallinnonalojen TNO-palvelujen toteuttajista. Alueryhmien ensisijaisena tehtävänä on huolehtia ja varmistaa Lapin TNO-palvelut - projektissa kehitettyjen palvelutuotteiden käyttöönotto.

TNO-strategian toimeenpanoa arvioidaan säännönmukaisesti TNO-verkostossa, kumppaniorganisaatioissa sekä Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyö-

ryhmässä. Arvioinnin pohjana toimivat kumppaniorganisaatioiden kuvaukset TNO-strategian toimeenpanosta organisaation omaan toimintaan.

TNO-toiminnan lähtökohtana ovat maakunnan ja asukkaiden tarpeet ja hyvinvointi. Maakunnan elinvoimaisuutta vahvistetaan ja työllisyyttä edistetään. Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta tukee TNO-strategiaan sitoutumista ja sen juurruttamista sekä organisaation oman TNO-toiminnan vahvistamista. Toiminnan periaatteina ovat työelämälähtöisyys ja -läheisyys sekä moniammatillisuus, monialaisuus ja rajojen ylittäminen. Toimeenpano eri vuosille kuvataan tarkemmin vuoden 2017 aikana valmistuvassa toimintakäsikirjassa. (Linkki) Strategian toimeenpanoa toteutetaan päivitetyn Lapin TNO-palvelujen toimintamallin mukaisesti (Liite 2).

Lopuksi

TNO-strategian päivittäminen sijoittuu ajankohtaan, jolloin Lapin TNO-verkoston organisaatiot ja asiantuntijat ovat monenlaisten muutosten kynnyksellä. TNO-strategian lausunnonantajat pohtivat tulevaa maakuntahallintouudistusta ja sote-uudistusta sekä niiden vaikutuksia TNO-palvelujen tuottamisen ja kehittämisen vastuutahoihin. Huolta herättivät eri kouluasteiden uudistukset ja koulutuksen siirtyminen yhä enemmän työelämään. Suuri osa julkisesta TE-palvelujen TNO-toiminnasta siirtynee markkinalähtöisiksi. Lisäksi TNO-palveluja tuotetaan tulevaisuudessa eri tavoin ja niitä tarjotaan monissa eri kanavissa. Millaisia uusia osaamisvaatimuksia muutokset aiheuttavat työelämälle ja TNO-toimijoille ja miten muutokset otetaan huomioon verkoston toiminnassa? Tilannetta kuvaa hyvin erään lausunnonantajan toteamus: ”Kristallipalloa vuoteen 2025 ei kenelläkään ole! On vain tieto maailman muuttumisesta ja palvelutarpeiden kasvamisesta.”

- Aalto, A. & Varis, K. 2015. Väyläopinnot ammatillisesta koulutuksesta ammattikorkeakouluun. Viitattu 22.8.2016 <http://vaylaopinnot.fi/> <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94624/C26i.pdf?sequence=1>
- Ahokumpu, T., Kangastie, H., Kilja, P. & Kuusela, P. 2011. TNO-palveluosaamisen kehittäminen. Uudistuva tieto-, neuvonta ja ohjauspalveluosaaminen aikuiskoulutuksen alueverkostossa. Viitattu 22.9.2016 <http://www.ramk.fi/loader.aspx?id=44ee2552-a208-4bc8-a196-ced98fe21b49>
- Alapuranen N., Kangastie H., Kilpimaa P. & Saari P. Urasuunnittelulla korkeakoulu-
tetut työmarkkinoille. Lapin AMKin julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset
31/2015. Viitattu 27.9.2016. <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Julkaisut/Lapin-AMKin-julkaisut/Opetus-ja-oppiminen?itemid=2233&showlocation=82de1314-coad-4feb-8139-71a7795cb251>
- ELO-kokous 2016. Elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmän (ELO-ryhmä) kokous
1.6.2016. Pöytäkirja 17.6.2016. Viitattu 1.7.2016 <https://peda.net/hankkeet/elotori/t4ve/kokoukset/kokous-1-6-2016>.
- ELO-opas 2014. Laitinen A, Nykänen S. ja Sirviö M. Laituri-projekti. Grano: Jyväskylä. Viitattu 26.9.2016. Saatavilla: http://www.elo-opas.fi/wp-content/uploads/2014/11/ELO-toiminnan_opas_web.pdf
- ELPGN 2013. Elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikka: Eurooppalaisia lähtökohtia kansalliselle kehittämistyölle. ELGPN Tools No 1. University of Lifelong Guidance policy network.
- Gratton, L. 2011. The shift: the future of work is already here. London: Collins.
- Hyrkäs, K. 2015. TNO-toimijan oikeus ”saa, voi ja pitää kehittää omaa tno-palvelua – Lapin TNO-verkostotoiminnan ja TNO-palveluiden arviointiselvitys. Menestyjäksi Lapissa 2- hankkeen kehitys- ja markkinointiselvitys. Viitattu 1.4.2016 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lapintno/2015/07/01/tno-toimijan-oikeus-saa-voi-ja-pitaa-kehittaa-omaa-tno-palvelua-lapin-tno-verkostotoiminnan-ja-tno-palveluiden-arviointiselvitys/>
- Kangastie, H., Kilja, P. & Myllykangas, T. 2010. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020. Opino-
vi. Viitattu 22.4.2016 <http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1347->

- menestyjäksi-lapissa-tno-palveluiden-strategia-vuoteen-2020&category_slug=menestyjäksi-lapissa&option=com_docman&Itemid=457&lang=fi.
- Kangastie H., Kilja, P. & Myllykangas, T. 2011. Aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut Lapissa. Ehdotus toimintamalliksi. Opinovi. Viitattu 12.5.2015 http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1348-aikuisten-tieto-neuvonta-ja-ohjauspalvelut-lapissa-ehdotus-toimintamalliksi&category_slug=menestyjäksi-lapissa&option=com_docman&Itemid=659&lang=fi
- Kangastie, H. & Kokkonen, O. 2014. Lapin aikuiskoulutuksen parissa toimivien henkilöiden ohjausosaamisen ja konsultatiivisten menetelmien hallinnan taso. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tutkimushanke ajalla 1.5.-30.11.2014. Lapin AMK. Viitattu 4.4.2016 <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=5f9ofe73-99a6-469c-adf7-1de0924bc852>
- Kangastie, H., Kantanen M.-S. & Saari P. 2017. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025. Saatavissa Lapin ELY-keskuksesta.
- Kivekäs, M. 2012. Pitkospuilla – jatkuvan oppimisen poluilla: Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 13.4.2016 <http://www.doria.fi/handle/10024/85006>
- Kotouttaminen.fi 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön palvelu. Viitattu 6.10.2016 http://www.kotouttaminen.fi/kotouttaminen/alueet/lappi/maahanmuuttajat_lapissa
- Lahtinen, H. 2015. Luottamus verkostoyhteistyössä - Lapin aikuiskoulutustoimijat yhteistyössä. Teoksessa E. Poikela (toim.) Yhteistyö ja verkostoituminen. Aikuiskoulutuksen kehittäminen Lapissa. Lapin yliopisto. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tutkimus- hanke (ESR). Lapin Yliopistopaino: Rovaniemi.
- Lapin Kansa 2016. Kilpailukyky perustuu kansainvälisiin verkostoihin, Lapin Kansa 8.7.2016.
- Lapland Above Ordinary 2016a. Lappi-brändi. Lapland – Above Ordinary -hanke. Viitattu 23.8.2016. <http://www.lappi.fi/lappi-brandi>
- Lapland Above Ordinary 2016b. LAPPI – Pohjoisen luova menestyjä 2016. Lapin maakuntasuunnitelma 2030. Viitattu 1.4.2016 http://www.lappi.fi/lapinliitto/lapin_kehittaminen/maakuntasuunnitelma
- Lapland Above Ordinary 2016c. Lappi-sopimus 2014–2017. Maakuntastrategian visio. Viitattu 23.8.2016. <http://www.lappi.fi/lapinliitto/lappi-sopimus>
- Leminen A.-P. 2016. Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (TNO) keskeisenä osana TE-/Kasvupalveluita. Julkaisematon valmisteluasiakirja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työelämän osaamispalvelut -ryhmä.
- Mahdollisuuksien maaseutu. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2014–2020. Viitattu 15.12.2016 <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Mahdollisuuksien+maaseutu+25022014.pdf>
- Maijala, E. & Penttilä, A. 2015. Yhdestä paikasta ja kasvokkain – Lapin aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden hyödyntäminen. Teoksessa E. Poikela (toim.) Yhteistyö ja verkostoituminen. Aikuiskoulutuksen kehittäminen Lapissa.

- Lapin yliopisto. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tutkimus-hanke(ESR). LapinYliopistopaino:Rovaniemi.
- Menestyjäksi Lapissa – Elinikäisen ohjauksen toimintamallin kehittäminen -projekti 2014. ELO-kokous 20.1.2014. Miten projekti on vienyt TNO-strategiaa, visiota ja toimintaehdotuksia eteenpäin. Menestyjäksi Lapissa 2.-projekti. Viitattu 2.3.2016 www.lapintno.fi > TNOIntra2013
- Menestyjäksi Lapissa 2 -projekti 1.2.2014–30.6.2015. Tulokset ja arviointi. Saatavilla: Lapin ammattiopisto.
- Niemi, H. 2012. Lapin nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2015. Viitattu 21.2.2016 <http://www.doria.fi/handle/10024/86254>
- Nuorisopalvelut, Rovaniemen kaupunki 2016. Kun et tiedä, mistä aloittaa, aloita Ohjaamosta 2016. Nuorten ohjaamo. Viitattu 4.4.2016 <https://www.rovaniemi.fi/fi/Palvelut/Nuoret/Nuorten-ohjaamo>
- Nykänen, S. 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa – matkalla verkostojohtamiseen. Jyväskylän yliopistokoulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 25. Väitöskirja.
- Nykänen, S. 2011. Verkostotoiminnan voimavarat ja haasteet. Opelixa-osaava oppilaitosverkosto. Verkostotoiminta ja verkostoituva asiantuntijuus 28.3.2011. Diaesitys. Viitattu 5.12.2016 https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fopelix.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2FSeija%2BNyk%25C3%25A4nen_H%25C3%25A4meenlinna%2B28.3.2011.ppt
- OKM 2011. Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:15. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 4.8.2016 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr15.pdf?lang=fi>
- OKM 2014. Osaamisella ja luovuudella hyvinvointia. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 22.8.2016 <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2014/tulevaisuuskatsaus.html?lang=fi>
- Opetusministeriö 2008. Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus 2008. Akku-johtoryhmän väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:20. Viitattu 2.5.2016 Opetusministeriö. http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Akku_johtoryhman_valiraportti.html
- Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun TNO-palveluiden valtakunnallisella kehittämisohjelmalla 2013. Viitattu 6.12.2017 <http://www.ula.fi/assets/Public-files/Public-files-fi/Tiedostot/Kehittamisohjelmanarviointinloppuraportti1612131.pdf>
- Petäjämaa, M. 2013. Lapin maahanmuuttostrategia 2017. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 21.2.2016 <http://www.doria.fi/handle/10024/87882>
- Pohjoisen näkymät - Tulevaisuuspäivä 2. 29.1.2016. Lapin ELY-keskus. Viitattu 21.3.2016 <http://luotsi.lappi.fi/pohjoisen-nakymat-tulevaisuuspaiva>
- Porri, J. 2015. 'Yhteistyöllä eteenpäin' - kehitys ja markkinointiselvityksen tuloksia julkisten koulutuspalveluiden ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Viitattu 15.3.2016 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lapintno/2015/07/27/yhteistyolla-eteenpain-kehi>

- tys- ja markkinointiselvityksen tuloksia julkisten koulutuspalveluiden ja yritysten valiseen yhteistyöhön/
- Pruikkonen, A. & Koski, A. 2016. Seutukuntien osaamisstrategiat 2020. Diaesitys projektin toteutuksesta ja keskeisistä koulutus- ja kehittämistarpeista 17.5.2016. Viitattu 1.7.2016 <http://www.maakuntakorkeakoulu.fi/loader.aspx?id=d5cbea28-08b4-4a99-97fb-b30879e2c680>
- Pruikkonen, A. & Saloniemi, K. 2014. Lappilaista verkkopedagogiikkaa - nyt ja tulevaisuudessa. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tutkiminen -hanke. Raportti. Lapin AMKin julkaisuja. Viitattu 22.9.2016 Raportit ja selvitykset 33/2014. <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Julkaisut/Lapin-AMKin-julkaisut?itemid=2041&showlocation=f8cf1518-5c02-4702-9f90-eb49bdd06of7>
- Saukkonen, S. & Halmiala, M. 2015. Elinikäisen ohjauksen kehittäminen alueilla. Kehittämistoiminnan edellytykset, ohjauspalvelut ja niiden saatavuus. Valtakunnallisen ohjausalan osaamiskeskuksen työpapereita 2. Koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 2.6.2016 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45858/978-951-39-6192-3.pdf?sequence=1>
- Sisäministeriö 2016. Turvapaikanhakijoita saapui viime vuonna ennätysmäärä. Viitattu 12.9.2016 <http://www.intermin.fi/turvapaikanhakijat>
- Soanjärvi, K. 2015. Kohtaamo-hanke Ohjaamoiden tukena. Diaesitys 10.5.2015. Viitattu 4.4.2016 http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/6591420/Soanjarvi_Kohtaamo-hanke_Ohjaamoiden_tukena_2015-04-10/5e3b62e1-c1e9-4f6c-b9d0-b9e6c-c014d6f
- Suomen Yrittäjät 2016. Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestyskijät. Raportti 30.6.2016. Viitattu 13.9.2016 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/digiselvityksen_raportti2016.pdf
- TEM 2016a. Työllisyyskatsaus elokuu 2016. Lappi. Viitattu 23.9.2016 <http://www.tem-tyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ely=13#>
- TEM 2016b. Työllisyyskatsaus elokuu 2016. Työnhakijat koulutustason mukaan tammi- kesäkuussa 2010–2016 keskim/kk. Viitattu 12.9.2016 <http://www2.toimialaonline.fi>
- Tiihonen, A.-K. & Ryhänen, A. 2014. Aikuisohjauksen koordinaatioprojektin Opin Ovi-kiertue. Lapin ELY-alueen Opin Ovien tulokset ja niiden juurtuminen. Tilannekatsauskäynti 6.10.2014. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettaja korkeakoulu. Viitattu 22.9.2016 http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=2180-lapin-opin-ovi-kiertueraportti&category_slug=tilannekatsausraportit-1&option=com_docman&Itemid=404&lang=fi
- Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat 2016. Koulutuksen keskeyttäminen koulutussektoreittain ja koulutusaloittain (opetushallinnon luokitus) lukuvuosi 2007/2008–2013/2014. Viitattu 19.9.2016 http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kou_kkesk/?tablelist=true
- Valtakunnallisen elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä (ELO-ryhmä) 2016. Linjaukset ohjauspalveluiden monialaisuudesta. Hyväksytty 21.9.2016. Viitattu 15.12.2016 <https://peda.net/hankkeet/elotori/t4ve/kokoukset/kokous-21-9-2016>

Viinamäki, L. 2016. Saatavuus ja saavutettavuus. LUMEN – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti 3/2016. Viitattu 9.12.2016 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2016/12/07/saatavuus-ja-saavutettavuus/>

HANKKEET/PROJEKTIT

Ekku – Ennakoinnista koulutukseen ja kumppanuuteen 2015–2018. Viitattu 22.8.2016 <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys/Lapin-AMKin-hankkeet?RepoProject=323317>.

Kemi-Tornio alueen maahanmuuttajien aktiivinen työllistyminen 2009–2011. Viitattu 26.9.2016. <https://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Koulutus--ja-kehittamispalvelut/Koulutus-ja-kehittaminen/Paattyneita-hankkeita-ja-koulutuksia/Kemi-Tornion-maahanmuuttajahanke>

Kohtaamo 2014–2010. Viitattu 26.9.2016 <http://www.peda.net/veraja/keskisuomenely/ohjaamot>

Lapin innovaatioassistentti 2015–2017. Viitattu 22.8.2016 <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys/Lapin-AMKin-hankkeet?RepoProject=323316>.

Lapin Opin ovi 2008–2011. Viitattu 15.1.2016 http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=124&Itemid=443&lang=fi

Lapin TNO-palvelut 2015–2017. Viitattu 2.8.2017 <http://www.lappia.fi/lappia/hankkeet/hankkeen-tiedot?projID=1610>

Lappilaiset avoimet työelämälähtöiset oppimispolut 2016–2017. Viitattu 22.8.2016 <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys/Lapin-AMKin-hankkeet?RepoProject=120614>

Lappilainen koulutuskumppanuus 2016–2017. Viitattu 6.12.2016 [https://lacris.ulapland.fi/fi/projects/lappilainen-koulutuskumppanuus-hanke\(ffed1f10-c722-4325-af89-c8d17cc8f544\).html](https://lacris.ulapland.fi/fi/projects/lappilainen-koulutuskumppanuus-hanke(ffed1f10-c722-4325-af89-c8d17cc8f544).html)

Maahanmuuttajien korkeakoulutus – tie tutkintoon 2015–2017. Viitattu 22.8.2016 <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys/Lapin-AMKin-hankkeet?RepoProject=221618>.

Menestyjäksi Lapissa, Elinikäisen ohjauksen toimintamallin kehittäminen 2012–2014. Viitattu 1.12.2015 http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=332&Itemid=1040&lang=fi

Menestyjäksi Lapissa II 2014–2015. Viitattu 1.12.2016 http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=332&Itemid=1040&lang=fi

Raito – Osuvaa urasuunnittelua korkeakoulutetuille 2016–2018. Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut. Viitattu 22.8.2016 Osoitteissa: <https://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Koulutus--ja-kehittamispalvelut/Koulutus-ja-kehittaminen/Uraohjaus/RAITO---Osuvaa-urasuunnittelua-korkeakoulutetuille> sekä <http://>

www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys/Lapin-AMKIn-hankkeet?RepoProject=120613

Rovapolut – monikulttuuriset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja työllistymiseen Rovaseudulla (2008–2011) Viitattu 22.8.2016 <http://www.pohjois-suomi.fi/media/media/hanke-esimerkkeja/rovapolut.pdf>

Rovaniemen Nuorten Ohjaamo 2015–2017. Viitattu 14.9.2016 <https://www.rovaniemi.fi/fi/Palvelut/Nuti/Ohjaamo-/Tietoa-hankkeesta>

Seutukuntien osaamisstrategiat 2014–2016. Viitattu 16.9.2016. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S20062>

Step2Job – Työuralla osaamista tunnistamalla 2016–2018. Viitattu 26.9.2016 <http://www.ulapland.fi/FI/Yksikot/Koulutus--ja-kehittamispalvelut/Uraohjauspalvelut/Step2Job>

Uraohjauksen ja mentoroinnin kehittäminen 2014. Viitattu 27.9.2016 <https://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Koulutus--ja-kehittamispalvelut/Koulutus-ja-kehittaminen/Uraohjaus/Uraohjaus-ja-mentorointi>

Urasuunnittelulla avoimille työmarkkinoille -esiselvityshanke 2015. Viitattu 2.10.2016 <https://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Koulutus--ja-kehittamispalvelut/Koulutus-ja-kehittaminen/Uraohjaus/Urasuunnittelun-kautta-avoimille-tyomarkkinoille--esiselvityshanke->

TYÖPAJAT JA SEMINAARIT

Elinikäinen ohjaus Suomessa 2013-seminaari. 24.10.2013. Miten eurooppalainen elinikäisen ohjauksen yhteistyö tukee kansallista alueellista toimintaa. Viitattu 23.8.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=JJVHtUmzaCQ>

Ennakointityöpaja 16.2.2016, Lapin ammattiopisto

Pohjoisen näkymät - tulevaisuuspäivä 2 -työpaja 29.1.2016, Lapin ELY-keskus

TNO-toiminnan strategiset linjaukset -työpaja 20.5.2016, Lapin ammattikorkeakoulu

Uuden työelämän trendit -huippuseminaari 7.9.2016, Lappia-ammattiopisto

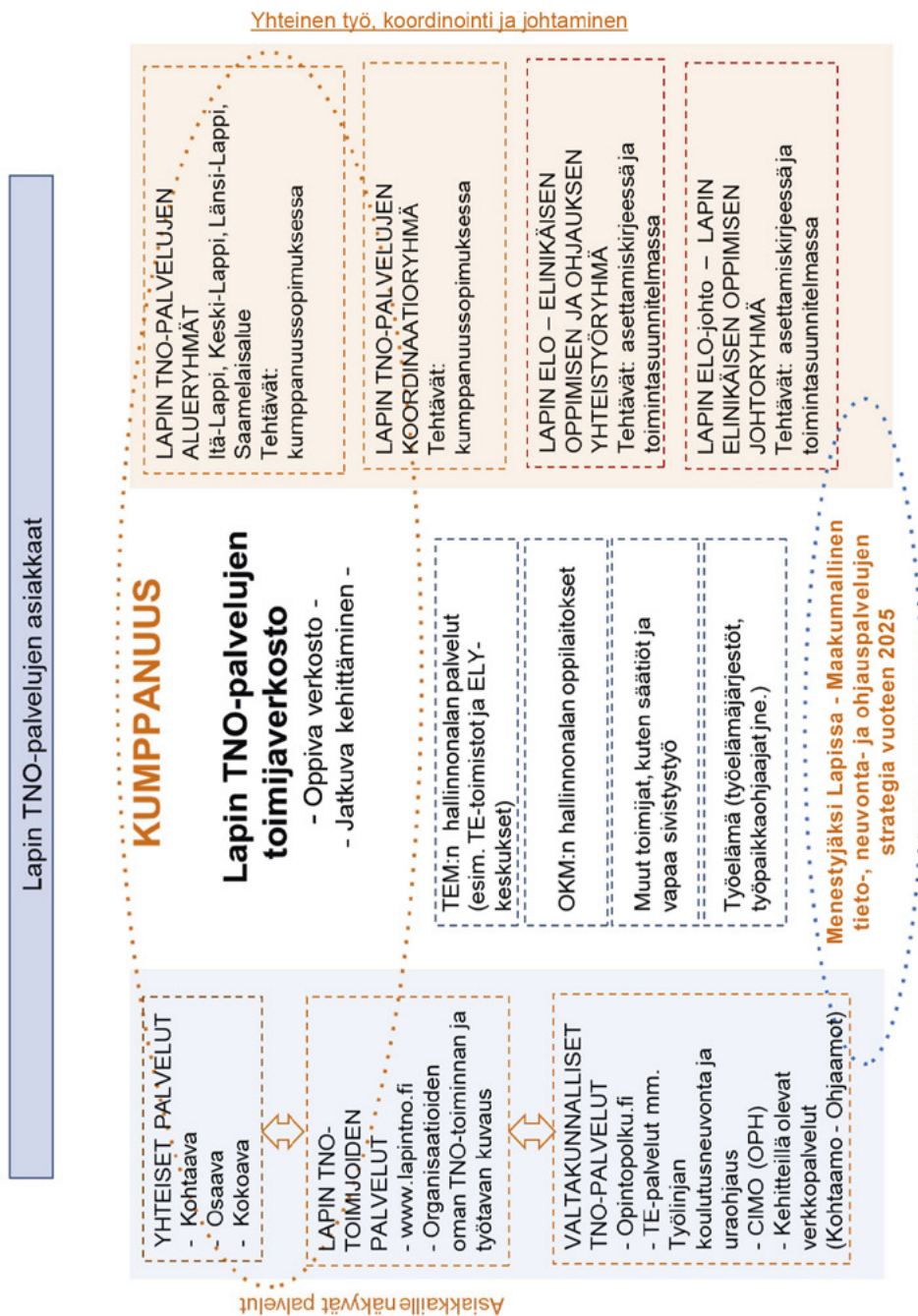
Yrittäjyyden edistäminen ammattikorkeakoulussa. Lapin ammattikorkeakoulun OPS 2017 kehittämispäivä 23.8.2016, Lapin ammattikorkeakoulu

Liitteet

LIITE 1. SWOT-analyysi ”Lapin TNO-palveluiden nykytila” TNO-strategian pohjaksi (laadittu AIKO-johtoryhmässä (20.2.2017 alkaen: Lapin ELO-johto – Elinikäisen oppimisen johtoryhmä) ja ELO-ryhmässä 4.11.2015 ja 24.11.2015; kommentit Lapin TNO-palvelut ohjausryhmässä 3.3.2016)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> TNO-verkosto on olemassa ja kuvattu → vahva pohja jatkokehittämistyölle TNO-toimijoiden osaaminen vahvistunut: tarjottukoulutusta Panostus TNO-palveluiden kehittämiseen ja mallinnukseen: hankerahoitus, toimijat sitoutuneita, kaikilla koulutusasteilla yhteinen intressi Ennakointitietoa saatavilla laajasti ja keskitetysti, osaamiskartoituksia (C&Q) tehty Yhteinen aikuiskoulutuksen strategia ja toimintamalli olemassa, seuranta Maakunta vahvasti digitalisoitunut 	<ul style="list-style-type: none"> TNO-palveluiden tunnettuus heikko: erityisesti nuoria nykyiset palvelumuodot eivät tavoita, yrityksillä vähän tietoa palveluista ja toimijoista Oppilaitoskeskeisyys, ei yhteisiä käytänteitä, yhteistyötä vähän, toimijat eivät tunne riittävästi toisiaan, tiedon välittäminen Toiminta näyttää hajanaiselta, koska toimijaverkostolaaja Uusia palveluntuottajia, esim. Ohjaamo → Miten turvata yhteinen näkyvyys ja palveluiden saatavuus eri asiakasryhmille? Tietojen ajantasaisuus/ylläpito → Kenellä päivitysvastuu? Digitalisaation mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty, esim. sähköiset palvelut Kehittäminen ei lähde työelämän tarpeista Rahoituksen vähentyminen koulutuksesta
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen tahtotila ja (ESR-)resurssien suuntaaminen TNO-palveluiden kehittämiseen Digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisen jatkaminen: uudet virtuaaliset palvelumuodot, etäkoulutus yms → luo myös uusia ammatteja jatehtäviä Osaamista voi hankkia aikaan ja paikkaan sitomattomasti Valtakunnalliset Opintopolku.fi, eHops, ePerusteet, todennetun osaamisen rekisteri (TOR),jne. Koulustarjonnat paremmin esille Organisaatioiden rakennemuutokset → ajattelun muutos, ”hallintohimmeleiden” purkaminen, uudet kumppanuudet Jalkautuminen → aito työelämälähtöisyys Rajat ylittävä Barents-yhteistyö arkipäiväisty → haasteet TNO-työlle 	<ul style="list-style-type: none"> Strategia ei jalkaudu asiakasrajapintaan eikä kehittämisellä ole vaikutusta asiakaskokemuksiin, eksyminen alkuperäisestä tavoitteesta Koulutuskentän säästöt johtavat kilpailuun, vähentävät resursseja ja vaarantavat jatkuvan yhteisen kehittämisen, uusiutumiskykyä ja -halua ei ole, monet epävarmuustekijät Yhteiseen TNO-tekemiseen ei sitouduta Palveluiden loppuminen pieniltä paikkakunnilta, keskittyminen keskuksiin Koulutus siirtyy yhä enemmän työelämään → haasteet TNO-ohjaukselle Kehittämisen hankevetoisuus Globalisaatio

LIITE 2. Lapin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen toimintamalli (päivitys: Huikuri, Kangastie, Petäjämäa, Saari & Taavetti 2017)



LIITE 3. Toimenpiteiden koonti

Asiakaslähtöiset- ja läheiset palvelut	Uudistuva TNO-palveluosaaminen	Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta
Järjestetään Lapin TNO-palvelutuotteisiin liittyvää koulutusta	TNO-toimijoiden osaamistarpeet arvioidaan ja osaamista tunnistetaan	Otetaan käyttöön, kehitetään ja juurrutetaan yhteiset TNO-palvelutuotteet
Asiakkaalle tarjotaan helposti saavutettavat LapinTNO-palvelut	Palvelun toteuttajat osallistuvat täydennys- tai jatkokoulutukseen	Organisaatioiden oma TNO-toiminta kuvataan suunnitelmallisesti kokonaisuutena
TNO-toimijoita ja uusia palveluntuottajia hyödynnetään	Hyödynnetään TNO-toimijoiden osaaminen (menetelmällinen ja sisällöllinen)	Tuotetaan ja hyödynnetään ennakoititietoa
Lapin TNO-palveluja markkinoidaan ja kehitetään	Toimijat kehittävät TNO-osaamistaan monipuolisesti	Tunnistetaan ja nimetään Lapin TNO-palvelut ja tuottajat
Lapin TNO-palveluja koordinoidaan alueellisesti ja yhteistoiminnallisesti TNO-toimintajärjestelmän ja -toimintamallin mukaisesti	Jaetaan TNO-verkoston osaamista	Määritetään TNO-toimijoiden osaamisalueet
Lapin TNO-palvelujen laatua seurataan ja kehitetään		Toimitaan monialaisissa työryhmissä ja TNO-verkostossa
Palveluprosessi suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeen mukaan		Kumppanuudet tunnistetaan ja kumppanuussopimus uudistetaan
Hyödynnetään moniammatillista asiantuntijuutta ja osaamista		Aktivoidaan TNO-toimintaa ja toimijoita, erityisesti työelämää
Kerätään palaute organisaation oman palautejärjestelmän kautta		Arvioidaan ja kehitetään toimintaa

LIITE 4. TNO-strategian päivitykseen osallistuneiden nimet

TNO-palvelut -projektin osatoteuttaja Lapin amk on muodostanut strategian päivittämisen ydinryhmän:

Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Kantanen Mari-Selina	Lapin ammattikorkeakoulu
Saari Päivi	Lapin ammattikorkeakoulu

TNO-palvelut -projektiryhmän muut asiantuntijat:

Kilpimaa Piia	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Petäjämaa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Vanhala Anna	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut

Lisäksi oman panoksensa päivittämistyöhön ovat kommentaillaan antaneet seuraavat ryhmät ja työpajat:

Lapin TNO-palvelut -ohjausryhmä

Jäsen/Varajäsen:

Alapuranen Juha /Alapuranen Mika	YBT Oy
Huikuri Satu /Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Hyttinen Tero /Perälä Marja	Lapin TE-toimisto
Kalliainen Sirkka /Karjalainen Sari	Muonion kunta /Kemin kaupunki
Kangastie Helena /Juola Veli	Lapin ammattikorkeakoulu
Karén Eeva-Liisa /Lehtola Pirjo	Seita-säätiö /Saura-säätiö
Koski Antti /Alapuranen Niina	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Miettunen Anni /Jaako-Körkkö Katja	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Näkkäljärvi Janne /Mäenpää Maritta	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pekkala Ritva /Vähäkuopus Marjaana	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Santamäki Ida /Ala-Poikela Saana	Ammattiopisto Lappian oppilaskunta/Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta ROTKO

Asiantuntija:

Hanni Marja	Lapin aluehallintovirasto
Huusko-Tuohino Oili	Kemin lyseonlukio/maahanmuuttajakoulutus
Irri Liisa	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Karihtala Pauli	Kansanopistot, Pohjantähti-opisto
Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän Opisto

Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä, toimikausi 1.11.2013 - 31.12.2015:

Jäsen:

Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Hurtig Leila	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Juola Veli	Lapin ammattikorkeakoulu
Karihtala Pauli	Kansanopistot, Pohjantähti-opisto
Kauhanen Ritva	Lapin liitto
Keränen Tiina	Lapin ELY-keskus
Kivekäs Marja	Lapin ELY-keskus
Koski Antti	Lapin yliopisto, koulutus- jakehittämispalvelut
Miettunen Anni	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Mäenpää Maritta	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän Opisto
Suutala Elisa	Lapin aluehallintovirasto
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus

Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä (20.2.2017 alkaen nimimuutos: Lapin elinikäisen oppimisen johtoryhmä), toimikausi 1.1.2016 – 31.12.2017:

Jäsen/Varajäsen:

Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Hurtig Leila /Kari Rekilä	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Juola Veli /Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Karihtala Pauli /Vuoti-Vainikka Pirkko	Pohjantähti-opisto/Rovala-Opisto
Kauhanen Ritva	Lapin liitto
Koski Antti /Alapuranen Niina	Lapin yliopisto, koulutus-jakehittämispalvelut
Miettunen Anni /Palokangas Tuomo	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Mäenpää Maritta /Näkkäljärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pahkala Anne /Pietarila Riitta	Meän Opisto / Rovaniemen kaupungin kansalaisopisto
Suutala Elisa /Torikka Kari	Lapin aluehallintovirasto
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Asiantuntija:	
Keränen Tiina	Lapin ELY-keskus
Kivekäs Marja	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Perälä Marja	Lapin TE-toimisto

Lapin ELO – Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä:

Halonen Hilikka	Meriva sr
Harju Ari	STTK Lappi
Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Hyttinen Tero	Lapin TE-toimisto

Jurmu Taija	Lapin kauppakamari
Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Kauhanen Ritva	Lapin liitto
Kilpimaa Piia	Akava Lappi
Kinnunen Kaija	MTK-Lappi
Kupila Seija	Lapin yrittäjät ry
Näkkäläjärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Karihtala Pauli	Kansanopistot, Pohjantähti-opisto
Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän opisto
Palokangas Tuomo	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Petäjämäa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin TNO-palvelut
Saarelainen Tarja	Rovaniemen kaupunki
Suoraniemi Terhi	SAK Lappi
Suutala Elisa	Lapin aluehallintovirasto
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Turunen Anu	Rovaniemen kaupunki, Lyseonpuiston lukio ja IB-lukio
Vähäkuopus Marjaana	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Ylitapio-Mäntylä Outi	Lapin yliopisto
Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä:	
Aho Helena	Lapin yliopisto
Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Imberg Taina	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Kangas Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Kantanen Mari-Selina	Lapin ammattikorkeakoulu
Kautto Anne	Lapin yliopisto
Kutuniva Mervi	Rovala-Opisto
Mäensivu Sanna	Rovaniemen kaupunki, Rovaniemen Ohjaamo
Männistö Marja	Inarin kunta
Näkkäläjärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pekkala Ritva	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Santasport Lapin urheiluopisto
Petäjämäa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin TNO-palvelut
Puroaho Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin oppisopimuskeskus

Räisänen Kaisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Salmi Satu-Maria	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Sirviö Liisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin kesäyliopisto
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin TNO-palvelut
Turunen Anu	Rovaniemen kaupunki, Lyseonpuiston lukio ja IB-lukio
Vuoti-Vainikka Pirkko	Rovala-Opisto
Yliranta Timo	Lapin TE-toimisto
Itä-Lapin TNO-alueryhmä:	
Björkman Heli	Kemijärven kaupunki
Haavisto Jukka	Kemijärven kansalaisopisto
Kangas Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Kivelä Henna	Sallan kunta
Kulpakko Inkeri	Kemijärven kaupunki
Matero Soile	Kemijärven kaupunki
Narkilahti Juha	Kemijärven kaupunki
Remes Päivi	Kemijärven kansalaisopisto
Tuovila Sanna	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Keski-Lapin TNO-alueryhmä:	
Ajo Päivi	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Eskelinen Merja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Heikkinen Leena	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Kautto Anne	Lapin yliopisto
Kleemola Virva	Revontuli-Opisto
Kurki Kyllikki	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Kutuniva Mervi	Rovala-Opisto
Leinonen Satu	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Nikkinen Pia	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin oppisopimuskeskus
Pakarinen Kati	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto, Rovaniemen Ohjaamo
Puroaho Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin oppisopimuskeskus

Riihiniemi Niina	Lapin ammattikorkeakoulu
Räisänen Kaisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Saari Päivi	Lapin ammattikorkeakoulu
Satkola Lea	Lapin ammattikorkeakoulu
Sirviö Liisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin kesäyliopisto
Syväjärvi Tuija	Lapin ammattikorkeakoulu
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, LapinTNO-palvelut
Tammia Tarja	Lapin ammattikorkeakoulu
Tuomitie Taina	Santasport Lapin urheiluopisto
Uimaniemi Anu	Revontuli-Opisto
Vuoti-Vainikka Pirkko	Rovala-Opisto
Yliranta Timo	Lapin TE-toimisto
Länsi-Lapin TNO-alueyhmä:	
Aho Helena	Lapin yliopisto
Hooli Tarja	Tornion kansalaisopisto
Jaako-Körkkö Katja	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Kaarre Teija	ODL
Kantanen Mari-Selina	Lapin ammattikorkeakoulu
Karihtala Pauli	Pohjantähti-opisto
Karjalainen Jaana	Peräpohjolan opisto
Kujanpää Eija	Meriva sr
Kähkönen Sari	Lapin ammattikorkeakoulu
Pahkala Anne	Meän opisto
Pasma Sinikka	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Petäjämäa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, LapinTNO-palvelut
Salmi Satu-Maria	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Ylimaula Sirpa	Tornion Työvoimalasäätiö
Saamelaisalueen alueyhmä:	
Kivi Jyrki	Inarin kansalaisopisto
Kiviniemi Leena	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Leivo Eija	Inarin kunta
Männistö Marja	Inarin kunta
Näkkäljärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Seppänen Irja	Inarin kunta

Työelämä 2020 – Lapin alueverkosto:

Ahola Elina	Lapin liikunta ry
Alaräisänen Heli	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Auer Esa	VMP Varamiespalvelu
Auraneva Jukka	Kemin Digipolis Oy
Bohm Marko	Rovaniemen kaupunki
Ekdahl Päivi	Lapin liitto
Harju-Autti Anneli	Lapin ELY-keskus
Heikka Kimmo	Kemin Digipolis Oy
Huovinen Jaana	Lapin ammattikorkeakoulu
Irri Liisa	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Jurmu Taija	Lapin kauppakamari
Keränen Tiina	Lapin ELY-keskus
Koski Antti	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Kupila Seija	Kirjanpityö S.Kupila
Latvala Jari	Työterveyslaitos
Laukkanen Veli-Pekka	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Miettunen Anni	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Mommo Raija	SuPer ry
Mäenpää-Moilanen Eija	Työterveyslaitos
Männistö Marja	Inarin kunta
Nikander Mervi	Lapin liitto
Nurminen Henna	Lapin ELY-keskus
Penders Elisa	PAM Palveluolujen ammattiliitto
Perälä Marja	Lapin TE-toimisto
Pudas Anne	Lapin ELY-keskus
Puuronen Jorma	Lapin yliopisto
Rantala Päivi	Lapin yliopisto
Rautajoki Timo	Lapin kauppakamari
Rekilä Kari	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Saarela Ari	Proagria Lappi
Suorsa Päivi	Pohjois-Suomen aluehallintovirasto
Sukuvaara Hannu	Fennia
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, LapinTNO-palvelut
Tahvonen Mirja	Rovaniemen kaupunki
Tolppi Reijo	Lapin ammattikorkeakoulu
Tuisku Marketta	PAM Palveluolujenammattiliitto

Uusinarkaus Jari
Valle Satu
Vasara Heino
Virtasalo Eija

Lapin ELY-keskus
Inarin kunta, Inlike Oy
Lapin ELY-keskus
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus

Ennakointityöpaja 16.2.2016:

Aspelund Anne
Eskelinen Merja

Rovalan Setlementti ry, MoniNet
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin
matkailuopisto

Heikkinen Hilma
Hyttinen Tero
Kivekäs Marja
Kähkönen Sanna
Löf Jonna

Pohjoisimman Lapin Leader ry
Lapin TE-toimisto
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Eduro-säätiö
Lapin AMK

Marjamaa Seppo
Minkkinen Joni
Mohamed Zainab
Pahkala Anne
Päivärinta Antti

Lapin TE-toimisto
Rovaniemen kaupunki, Rovaniemen Ohjaamo
Rovalan Setlementti ry, MoniNet
Kansalaisopistot / Meän Opisto
Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä
Lappia

Rissanen Minna
Räisänen Kaisa

Lapin TE-toimisto
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin
ammattiopisto

Salmi Satu-Maria

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä
Lappia

Santamäki Ida
Sirviö Liisa

Ammattiopisto Lappia
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin
kesäyliopisto

Tuukkanen Katja
Yliranta Timo

Ylitornion kunta, nuorten työpaja
Lapin TE-toimisto

Lapin TNO-työhön osuvuutta vuoteen 2025 -työpaja 20.5.2016:

Alapuranen Niina
Fisk Riikka
Halonen Hillka
Huikuri Satu
Häkkilä Maiju
Kajasviita Henna
Kuusela Päivi
Mäensivu Sanna
Nuorva Jaakko

Lapin yliopisto, koulutus- ja
kehittämispalvelut
Peräpohjolan Opisto
Meriva sr
Lapin ELY-keskus
Lapin ELY-keskus
Tornion työvoimalasäätiö
Lapin TE-toimisto
Rovaniemen kaupunki, Rovaniemen Ohjaamo
Lapin TE-toimisto

Pahkala Anne
Rissanen Minna
Salmi Satu-Maria

Tervasmäki Satu
Timonen Merija
Torvinen Sirpa
Vähäkuopus Marjaana

Kansalaisopistot, Meän Opisto
Lapin TE-toimisto
Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä
Lappia
Lapin ELY-keskus
Lapin yliopisto
Lapin ammattikorkeakoulu
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

Strategian lausuntokierros 14.10. – 7.11.2016, lausunnon antaneet tahot tai henkilöt:

Keski-Lapin TNO-alueyhmä
Kivelä Henna, opinto-ohjaaja, Sallan kunta
Lapin ammattikorkeakoulun hyvinvoinnin ja ohjauksen työryhmä
Lapin ELY-keskus
Lapin opinto-ohjaus ry
Lapin opistopiiri ry
Lapin TE-toimisto
Rovalan Settlementti ry
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

Kirjoittajat

Kangastie, Helena
terveystieteiden maisteri
lehtori, opetuspäällikkö
Korkeakoulusuunnittelu, Lapin ammattikorkeakoulu

Kantanen, Mari-Selina
DI, konetekniikka
lehtori, opinto-ohjaaja
Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala, Lapin ammattikorkeakoulu

Saari, Päivi
filosofian maisteri
lehtori, opinto-ohjaaja
Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala, Lapin ammattikorkeakoulu



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences



Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen haasteisiin on Lapissa lähdetty vastaamaan Lapin TNO- palvelut -projektilla (2015–2017), jossa päivitettiin Menestyjäksi Lapissa -strategia vuoteen 2025.

Tässä julkaisussa tehdään näkyväksi Menestyjäksi Lapissa -strategian päivittäminen ja sen tuloksena syntynyt *Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025*.

Julkaisu on tarkoitettu kaikille elinikäisestä oppimisesta ja ohjauksesta kiinnostuneille. Erityisesti se palvelee Menestyjäksi Lapissa -strategian toimeenpanevaa verkostoa.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino- liikenne- ja
ympäristökeskus



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

www.lapinamk.fi

ISBN 978-952-316-178-8