SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 204

MAALISKUU 2022

TULEVAISUUDEN OSAAMINEN SYNTYY EKOSYSTEEMEISSÄ

Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus

© Sitra 2022

Sitran selvityksiä 204

Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä

Tekijät: Milma Arola, Tapio Huttula, Perttu Jämsén, Anna Kirjavainen, Helena Mustikainen, Sinimaaria Ranki, Iina Santamäki, Anna-Maija Vesa, Jaana Villanen

Kuvat: Topias Dean, Veera Hyytiä, Anu Paajanen

Taitto: PunaMusta Oy

ISBN 978-952-347-258-7 (PDF) www.sitra.fi
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Sitran selvityksiä 204
Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä
Maaliskuu 2022

Sisällys

Esipuhe 2
Tiivistelmä 5
Sammanfattning 7
Summary 9
1 Johdanto 11
2 Suomen menestys rakentuu osaamiselle 14
2.1 Miten uusi osaamisjärjestelmä toimii, kun toimijoiden ajattelun keskiössä on ihminen? 14
2.2 Miten verkostomainen tiedolla johtamisen malli toimii? 15
2.3 Uuden osaamisjärjestelmän rahoitusta ohjaa investointiajattelu 16
2.4 Mittaristo mahdollistaa takaisinkytkennän 17
2.5 Miksi meidän on jatkuvasti uudistettava ajatteluamme? 17
3 Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista 19
3.1 Osaamisen merkityksen ymmärtäminen on perusta uudistumiselle 19
3.2 Alueiden elinvoimatyö tehdään yhdessä 20
3.3 Organisaatioiden välinen osaamisekosysteemi 22
3.3.1 Tieto ohjaamaan osaamisen uudistamista 23
3.3.2 Osaamisen yhdessä kehittämisen tapoja 24
4 Uuden osaamisjärjestelmän onnistumisen edellytykset 26
4.1 Osaamistieto 26
4.2 Tarvelähtöisyys 27
4.3 Ekosysteemimäinen tapa toimia 28
4.4 Mitattavat vaikutukset 29
5 Yhteenveto 31
Lähteet 33

Esipuhe

Tarve paneutua elinikäisen oppimisen kysymyksiin nousi Sitrassa sen tuottamista megatrendeistä, jotka kaikki korostivat osaamisen ja sen uudistamisen merkitystä kestävän tulevaisuuden rakentamisessa.

Elinikäisen oppimisen kenttä on laaja ja moninainen, ja siellä on paljon aktiivisia toimijoita. Suomessa tehdään paljon hyvää kehittämistyötä elinikäisen, jatkuvan oppimisen edistämiseksi. Siksi oli olennaista kysyä, onko kentällä tarvetta Sitran kaltaiselle toimijalle? Tarvetta nähtiin sellaiselle taholle, joka kykenisi nousemaan siilojen ja organisaatiorajojen yli sekä tukemaan elinikäisen oppimisen ja sen rahoituksen kokonaisuudistusta. Näiden pohjalta Sitralle löytyi luonteva rooli riippumattomana sillanrakentajana, areenan tarjoajana ja kokonaiskuvan katsojana erityisesti rahoituksen osalta. Tätä ”Sitran mentävää aukkoa” Osaamisen aika -projekti lähti täyttämään.

Varsinainen työ elinikäisen oppimisen yhteisen tahtotilan luomiseksi lähti liikkeelle Sitran aloitteesta syksyllä 2018. Tuolloin kutsuimme 30 työelämän, koulutusalan ja julkishallinnon keskeistä toimijaa yhteistyöhön, jonka tavoitteena oli rakentaa yhteinen näkemys elinikäisen oppimisen Suomesta ulottumaan kolmen hallituskauden päähän ja auttamaan konkreettisesti etenemään tarpeellisten uudistusten kanssa. Tahtotilan laatijoiden yhteinen näkemys oli, että Suomessa toteutetaan laaja-alaista, politiikkalohkot yhdistävää ja pitkäjänteistä elinikäisen oppimisen politiikkaa.

Hallitusohjelmaan kirjattiin tarve parlamentaariselle uudistukselle sekä työelämän kehittämisohjelmalle (TYÖ2030). Sitra tuki jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistumisryhmän käynnistymistä fasilitoinnilla ja tiedontuotannolla sekä kehittämisohjelmaa toteuttamaan yhteistä visiota ohjelman valmistelusta lähtien.

Parlamentaarisen työn seurauksena Suomeen perustettiin syksyllä 2021 Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Palvelukeskus edistää jatkuvan oppimisen ilmiölähtöistä johtamista ja ministeriöiden välistä koordinointia.

Sosiaali- ja terveysministeriön vetämä TYÖ2030-kehittämishankkeen yhtenä teemana on ollut edistää työelämässä tapahtuvaa oppimista. Sitran tuki tässä työssä on näkynyt erityisesti ennakointikyvykkyyden, pk-yritysten oppimisen ja osaamisen johtamisen näkökulmissa. Työ- ja elinkeinoministeriö on puolestaan ottanut käyttöön aluekehittämiskeskustelut, joissa valtio ja maakunnat keskustelevat säännöllisesti alueiden kehittämisen tavoitteista ja toimintaedellytyksistä. Menettely tukee toimijoiden välistä vuoropuhelua ja yhteistä tavoitteenasetantaa. Tätä kautta sitä voidaan pitää askeleena kohti tiedolla johtamisen toimintamallia.

Keväästä 2020 alkaen Sitran Osaamisen aika -työn painopisteena on ollut elinikäisen oppimisen tahtotilan edistämiseen liittyvä konkreettinen työ. Mille väestölle? -selvitys nosti esiin työikäisen väestön vähenemisen ja osaajien riittävyyteen liittyvät haasteet. Selkeä johtopäätös oli, että alueet tarvitsevat yhteistä ymmärrystä ja välineitä oman elinvoiman ja osaamisekosysteemien kehittämistyöhön, mikä johti Alueiden Osaamisen aika -hankkeen käynnistämiseen. Hankkeen iteratiivisen yhteiskehittämisen tuloksena syntyi ilmiölähtöiseen johtamiseen pohjautuva vuorovaikutteinen toimintamalli, jossa alueen toimijat luovat yhdessä tilannekuvan alueensa elinvoiman tekijöistä ja joka mahdollistaa alueen pitkäjänteisen kehittämisen yhdessä. Hankerahoituksella tuettiin konkreettista yhteistyötä, joka edistää työssä tapahtuvaa oppimista.

Meillä on ollut ilo kehittää ja oppia yhdessä seuraavien tahojen kanssa: 30 tahtotilan laatijaa, 15 erilaista aluetta, jotka kehittivät kanssamme vuorovaikutteista toimintamallia, ja

kahdeksan hanketoimijaa, jotka pilotoivat uutta osaamisjärjestelmää. Toimijoiden nimet ovat julkaisun seuraavalla sivulla. Kiitämme edellä mainittuja toimijoita sekä kaikkia muita asiantuntijoita yhteisen elinikäisen oppimisen osaamisekosysteemin synnyttämisestä. Elinvoimatyö alueilla jatkuu.

Tämä julkaisu on tarkoitettu kaikille eri rooleissa osaamisen uudistamisen edellytyksiä ja alueiden elinvoimaa kehittäville. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus avaa ja konkretisoi aiempia elinikäisen oppimisen edistämiseksi laadittuja suosituksia.

Osaamisen aika -projektin näkökulmasta tämä julkaisu sulkee tahtotilasta alkaneen yhdessä tekemisen kaaren. Kuten eräs Osaamisen aika -projektin arviointiin osallistunut taho totesi: Sitra on tehnyt sen, minkä se pystyy, ja täyttänyt löytämänsä aukon. Työ elinikäisen oppimisen edistämiseksi kuitenkin jatkuu lukuisten toimijoiden voimin.

Helsingissä maaliskuussa 2022

Helena Mustikainen
projektijohtaja
Sitra, Osaamisen aika

Tapio Huttula
vanhempi neuvonantaja

Kiitos sidosryhmille

Elinikäisen oppimisen tahtotilan laatineet ja sen edistämistä tukeneet organisaatiot

- Akava
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene
- Ammattiosaamisen kehittämisyhdistys AMKE
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Kansallisen koulutuksen arviointikeskus
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Varma
- Keskuskauppakamari
- Keva
- KT Kuntatyönantajat
- Opetus- ja kulttuuriministeriö
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ
- Opetushallitus
- Opiskelija-Allianssi – OSKU
- Sivistystyönantajat
- Sosiaali- ja terveysministeriö
- Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto – SAKKI
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK
- Suomen Kuntaliitto
- Suomen opiskelijakuntien liitto - SAMOK
- Suomen yliopistot UNIFI
- Suomen Ylioppilaskuntien liitto SYL
- Suomen Yrittäjät
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK
- Työ- ja elinkeinoministeriö
- Työeläkevakuuttajat TELA
- Valtion työmarkkinalaitos VTLM
- Valtioneuvoston kanslia
- Valtiovarainministeriö
- Vapaa Sivistystyö

Vuorovaikutteista toimintamallia keväällä 2021 kehittäneet ja pilotoineet alueet

- Etelä-Savon maakunta
- Hämeenlinnan kaupunki
- Kainuun maakunta
- Lapin maakunta
- Pirkanmaan maakunta
- Raahen seutukunta
- Seinäjoen ja Ilmajoen alue
- Varsinais-Suomen maakunta
- Ylä-Savon seutukunta

Syksyllä 2021 vuorovaikutteisen toimintamallin testanneet alueet

- Kaakkois-Satakunta
- Kaakkois-Suomi
- Keski-Suomen maakunta
- Keski-Uudenmaan KUUMA-kunnat
- Kymenlaakson maakunta
- Loimaan seutukunta

Sitran rahoittamat pilottihankkeet

- Discovery Street Oy – vertaisverkosto
- Etelä-Savon Koulutus Oy - Osaaminen kuntoon (OSKU)
- Iisalmen kaupunki - Ylä-Savon akatemia – monikampusmalli
- Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Koil-lis-Suomen kehittämisyhtiö Naturpolis Oy - PK-yritysten työelämäaktivaattorit Kainuussa ja Koillismaalla
- Kasvuryhmä Suomi ry – vertaisoppimisen ohjelma
- Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Vantaan kaupunki - Opi arjessa – työpaikoista oppimisympäristöjä
- Raahen seudun koulutuskuntayhtymä Brahe - Osaamisbuusti
- Tampereen ammattikorkeakoulu - Sähkörausku – yhdessä oppimisen konsepti

Tiivistelmä

Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä -julkaisussa kuvataan, miten uusi osaaminen syntyy Suomessa ja millainen on uusi osaamisjärjestelmä, joka tekee elinikäisen oppimisen mahdolliseksi jokaiselle. Selvitys kiteyttää Sitran kolmevuotisen Osaamisen aika -projektin työssä tehdyt havainnot, tulokset ja johtopäätökset, jotka vauhdittavat kokonaisvaltaisen elinikäisen oppimisen politiikan syntyä Suomeen.

Työn taustalla ovat 30 keskeisen työelämän, koulutusalan ja julkisen toimijan yhteinen näkemys elinikäisen oppimisen Suomesta sekä Sitran seitsemän suositusta sen edistämiseksi. Kuvaus uudesta osaamisjärjestelmästä pohjautuu Sitran sidosryhmien kanssa tekemään yhteistyöhön ja pilottiprojekteihin eri puolilla Suomea sekä tulevaisuustalon tuottamiin selvityksiin. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus on tarkoitettu kaikkien elinikäisen oppimisen kansallisten ja alueellisten toimijoiden sekä osaamisen kokonaisvaltaisesta uudistamisesta kiinnostuneiden henkilöiden hyödynnettäväksi.

Uuden osaamisjärjestelmän kuvauksessa keskitytään käsittelemään kahta teesiä, jotka esiteltiin yhteisessä näkemyksessä elinikäisen oppimisen Suomesta julkaisussa Kohti elinikäistä oppimista 2019. Teesit ovat: **Suomen menestys rakentuu osaamiselle sekä Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista**.

Uudessa osaamisjärjestelmässä kansallisten toimijoiden työtä ohjaa vaikuttavuus- ja investointiajattelu, joka varmistetaan verkostomaisella tiedolla johtamisen mallilla. Ilmiölähtöisessä budjetoinnissa keskitytään korjaavien toimenpiteiden sijaan rahoituspohjan kestävyyteen ja ennakointiin.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa meidät uudistamaan osaamista ja ajattelua jatkuvasti. Tämä uudistumisen tarve heijastuu koko osaamisjärjestelmään ja koskettaa kaikkia ihmisiä. Jotta **jatkuva uudistuminen** on mahdollista, on syytä kiinnittää huomiota erityisesti neljän seuraavan elementin kehittämiseen: **osaamistieto, tarvelähtöisyys, ekosysteemimäinen tapa toimia ja mitattavat vaikutukset.**

Tarvelähtöisyyden toteutumiseksi niin osaamisekosysteemeissä kuin kumppanuuksissa tarvitaan laadukasta ja ajantasaista tietoa. Tarvelähtöisyys tässä yhteydessä tarkoittaa, että yritysten ja organisaatioiden lyhyen ja pitkän tähtäimen menestymisen edellytykset ja käytännön tarpeet otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. **Osaamistiedolla** tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti erilaista osaamiseen, oppimisen edellytyksiin ja tarpeisiin sekä toimintaympäristöön ja sen muutoksiin liittyvää tietoa. On tärkeää päästä käsiksi osaamistietoon, jotta elinikäisen oppimiseen liittyvien toimien vaikutuksia voidaan mitata, yhteistyö sujuvoituu ja toimintaa voidaan ohjata kohdennetummin. Kun keskeiset toimijat toteuttavat näkemystä elinikäisen oppimisen Suomesta, tulee heidän toimintaansa ohjata yhä enemmän asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet.

Ekosysteemimäinen tapa toimia on väline yrityksille, muille organisaatioille ja ihmisille pärjätä monimutkaistuvassa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kun osataan yhdistää omat tarpeet ja tavoitteet ekosysteemin yhteisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin, menestys on kestävämpää. Tavoitteellinen ja vuorovaikutukseltaan laadukas yhteistyö tuo moninaisen osaamisen kaikkien käyttöön ja luo siten lisäarvoa kaikille osapuolille.

Toiminnan vaikuttavuus taataan mittaamalla eri toimijoiden tekojen muodostamia **vaikutuksia**. Tarvitaan kokonaisvaltaisempia ja eri toimijoiden toimintaa yhdessä ohjaavia mittaris-

toja. Niiden avulla mitataan sitä, miten hyvin edellytykset kokonaisvaltaiselle osaamisen uudistamiselle toteutuvat työelämässä ja kansallisella tasolla.

Uusi osaamisjärjestelmä edellyttää toimijoiden kykyä uudistaa ajatteluaan ja toimintaansa jatkuvasti. Tämä tarkoittaa yhteiskunnallista kykyä uudistua toimintaympäristön muuttuessa. Neljän edellä mainitun elementin muutokset selittävät uudistumistarvetta. Työelämän ja yksilöiden osaamistarpeet sekä osaamisen kohtaanto-ongelmat muuttuvat jatkuvasti, tietoa toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuudesta saadaan lisää sekä ekosysteemit ja niiden toimintatavat kehittyvät koko ajan. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä, joilla on kyky uudistaa itseään.

Sammanfattning

I publikationen Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä (Framtidens kompetens uppstår i ekosystem) beskrivs hur ny kompetens uppstår i Finland och hur ett nytt kompetenssystem som möjliggör livslångt lärande för alla ser ut. Utredningen sammanfattar de observationer, resultat och slutledningar som gjorts i Sitras treåriga projekt Kompetensens tid och som påskyndar uppkomsten av en heltäckande politik för livslångt lärande i Finland.

Bakom arbetet finns den gemensamma visionen hos 30 centrala aktörer inom arbetsliv, utbildning och den offentliga sektorn om ett Finland med livslångt lärande samt Sitras sju rekommendationer för att främja detta. Beskrivningen av det nya kompetenssystemet baserar sig på Sitras samarbete med intressentgrupper och pilotprojekt på olika håll i Finland samt utredningar som framtidshuset tagit fram. Beskrivningen av det nya kompetenssystemet är avsedd för alla nationella och regionala aktörer inom livslångt lärande samt för personer som är intresserade av övergripande kompetensförnyelse.

Beskrivningen av det nya kompetenssystemet fokuserar på två teser som framfördes i den gemensamma visionen om ett Finland med livslångt lärande i publikationen Mot livslångt lärande år 2019. Teserna är: **Finlands framgång bygger på kompetens och kompetens förnyar arbetslivet och arbetslivet kompetens.**

I det nya kompetenssystemet styrs de nationella aktörernas arbete av ett genomslags- och investeringstänkande, vilket säkerställs med en nätverksliknande informationshanteringsmodell. Inom fenomenbaserad budgetering ligger fokus på finansieringsgrundens hållbarhet och förutsägelse i stället för korrigerande åtgärder.

En verksamhetsmiljö som förändras snabbt utmanar oss att ständigt förnya kompetensen och tänkandet. Detta förnyelsebehov återspeglas på hela kompetenssystemet och berör alla människor. För att **kontinuerlig förnyelse** ska vara möjligt, finns det skäl att fästa vikt vid utvecklingen av särskilt de fyra följande elementen: **kompetensinformation, behovsorientering, ett ekosystemliknande verksamhetssätt och mätbara effekter.**

För att **behovsorienteringen** ska förverkligas inom både kompetensekosystemen och partnerskap behövs högklassig och aktuell information. Behovsorientering innebär i denna kontext att förutsättningarna för företagens och organisationernas framgång på kort och lång sikt och deras praktiska behov beaktas i all verksamhet. Med **kompetensinformation** avses i detta sammanhang olika slags uppgifter som på ett heltäckande sätt gäller kompetens, förutsättningar för och behov av lärande samt verksamhetsmiljön och förändringar i den. Det är viktigt att komma åt kompetensinformationen för att kunna mäta effekterna av åtgärder avseende livslångt lärande, göra samarbetet smidigare och rikta in verksamheten noggrannare. När centrala aktörer genomför visionen om ett Finland med livslångt lärande, ska deras verksamhet styras av kundernas och intressentgruppernas behov.

Ett ekosystemliknande verksamhetssätt är ett redskap för företag, andra organisationer och människor att klara sig i en alltmer komplex värld som förändras snabbt. När de egna behoven och målen kan förenas med ekosystemets gemensamma behov och mål, blir också framgången mer hållbar. Ett målinriktat samarbete med högklassig växelverkan gör mångsidig kompetens tillgänglig för alla och skapar på så sätt mervärde för alla parter.

Verksamhetens genomslag garanteras genom att mäta de **effekter** som olika aktörers gärningar skapar. Det behövs mer heltäckande indikatorer som tillsammans styr olika aktörers verksamhet. Med hjälp av indikatorerna mäts det hur väl förutsättningarna för en övergripande kompetensförnyelse realiseras i arbetslivet och på nationell nivå.

Det nya kompetenssystemet förutsätter att aktörerna har en förmåga att ständigt förnya sitt tänkande och sin verksamhet. Detta innebär en samhällelig förmåga att förnyas i takt med att verksamhetsmiljön förändras. I praktiken förklaras förnyelsebehovet av förändringar i de fyra element som beskrivs ovan. Arbetslivets och individers kompetensbehov samt matchningsproblem i fråga om kompetens förändras ständigt, det kommer in mer information om verksamhetens konsekvenser och genomslag samt ekosystemen och deras verksamhetssätt utvecklas hela tiden. Framtidens kompetens uppstår i ekosystem som har förmågan att förnya sig själva.

Summary

The publication "Future skills are created in ecosystems" describes how new skills are created in Finland and discusses a new skills system that makes lifelong learning possible for everyone. The study summarises the findings, results and conclusions of Sitra's three-year Lifelong learning project, which aims to accelerate the development of a comprehensive lifelong learning policy in Finland.

The results reflect the shared vision of 30 key actors representing working life, education and the public sector on lifelong learning in Finland and Sitra's seven recommendations to promote lifelong learning. The description of the new skills system is based on Sitra's co-operation with stakeholders and on pilot projects carried out in various parts of Finland, as well as on studies produced by Sitra. The description of the new skills system is intended for use by all national and regional actors involved in lifelong learning and all those interested in the comprehensive renewal of competences.

The description of the new skills system focuses on two theses presented as part of the shared view of lifelong learning in Finland in the publication Towards lifelong learning in 2019. The theses are: **Finland's success is built on competence and Competence renews working life and working life renews competence.**

In the new skills system, the work of stakeholders at the national level is guided by an impact and investment-oriented approach, ensured by means of a networked knowledge-based management model. Phenomenon-based budgeting will focus on the sustainability and predictability of the funding base rather than on corrective measures.

The rapidly changing operating environment challenges us to continuously renew our skills and thinking. This need for renewal is reflected throughout the skills system and concerns everyone. To enable **continuous renewal,** particular attention needs to be paid to the development of four elements: **competence data, needs-driven approach, having an ecosystem-oriented approach, and measurable impact.**

In order to achieve a **needs-driven approach,** both in knowledge ecosystems and in partnerships, high-quality and timely information is needed. In this context, needs-based means that all activities must take into account companies' and organisations' practical needs and their preconditions for short-term and long-term success. In this context, **competence data** refers broadly to a wide range of information related to skills, learning-related preconditions and needs, and the operating environment and its changes. Access to competence data is important for measuring the impact of lifelong learning activities, facilitating co-operation and managing the activities in a more targeted manner. As key actors implement the shared vision of a Finland of lifelong learning, their actions need to be guided by the needs of their customers and stakeholders.

An ecosystem approach is a tool for companies, other organisations and individuals to manage in a world of rapid change and growing complexity. When you can link your own needs and goals to the common needs and goals of the ecosystem, you achieve more sustainable success. Targeted and interactively high-quality collaboration brings a diversity of competence to the benefit of all, creating added value for all of the parties involved.

The effectiveness of the activities is ensured by measuring the impacts of the actions of the different actors. More comprehensive performance indicators are needed to guide the actions of the different actors together. These will help measure how far the conditions for the comprehensive renewal of competence are realised in working life and at the national level.

The new skills system requires the participants to have the ability to continuously innovate their thinking and actions. This means a societal capacity for renewal in response to changing environments. Changes in the four elements described above explain the need for renewal. The skills needs of working life and individuals – and competence mismatch problems – are changing continuously, knowledge about the impact and effectiveness of activities is increasing, and ecosystems and their ways of working are constantly evolving. Future skills are created in ecosystems that have the capacity to renew themselves.

1 Johdanto

Sitra on tukenut Osaamisen aika -projektilla (2018-2022) elinikäisen oppimisen kokonaisvaltaista kehittämistä Suomessa. Elinikäisen oppimisen keskeiset toimijat toivoivat Sitralta, että se fasilitoisi yhteistyötä, toimisi sillanrakentajana, tarjoaisi areenan työskentelylle ja katsoisi elinikäisen oppimisen, erityisesti sen rahoituksen, kokonaiskuvaa. Tämä rooli on ohjannut koko projektin toteutusta.

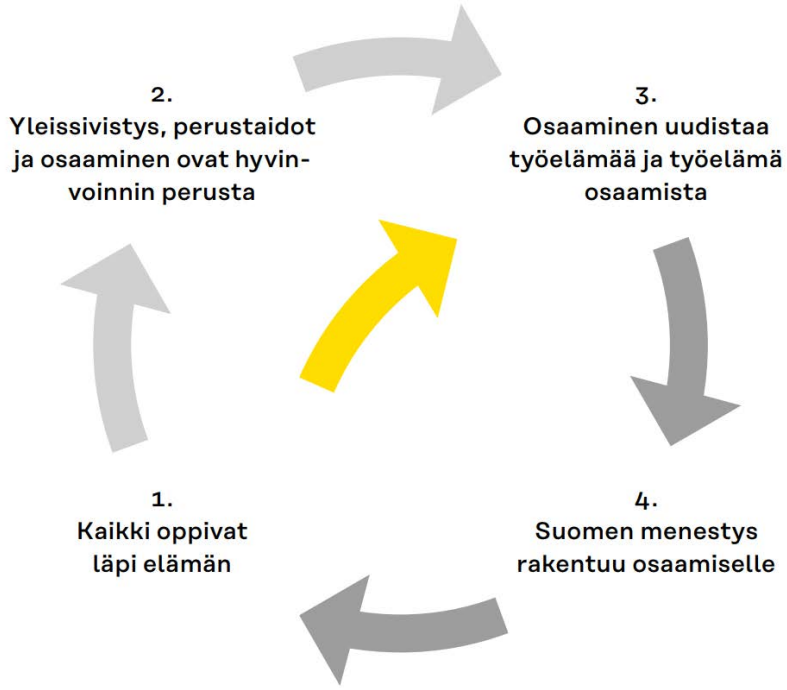
Elinikäisen oppimisen kokonaiskuvan katsominen on tarkoittanut Sitralle roolia tuottaa tietoa elinikäisen oppimisen toimintaympäristöstä ja rahoituksesta. Rahoituksesta oli olennaista selvittää, miten paljon elinikäiseen oppimiseen käytetään rahaa (Millä rahalla?) ja toisaalta miten paljon vaihtoehtoiskustannuksia syntyy, jos osa ihmisistä jää ilman työtä ja osaamisen kehittämistä (Millä hinnalla?). Mille väestölle? -selvitys puolestaan ennakoi väestökehitystä ja sitä kautta koko kansantalouden kantokykyä. Millä ehdoilla? -selvitys nosti esille elinikäistä oppimista koskevan lainsäädännön pirstaleisuuden, joka on juurisyy monille järjestelmän nykyisille haasteille. Millä suosituksilla? -selvitys puolestaan tarjosi välineitä päättäjille ja elinikäisen oppimisen toimijoille toteuttaa kokonaisvaltaista, pitkän aikavälin muutosta, jossa osaaminen nähdään suomalaisten hyvinvoinnin ja kestävän talouden perustana.

Projektin aluksi 30 keskeistä yhteiskunnallista toimijaa määritteli elinikäisen oppimisen tarkoituksen (kuva 1) ja tuotti yhteisen tahtotilan elinikäisen oppimisen Suomesta parin hallituskauden päähän (kuva 2). Elinikäistä oppimista tarkasteltiin yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan näkökulmista.

Vaikka Osaamisen aika -projektissa tarkasteltiin elinikäisen oppimisen kokonaiskuvaa, keskittyi työ työelämässä tapahtuvaan

Kuva 1. Elinikäisen oppimisen tarkoitus

Kuva 2. Elinikäisen oppimisen tahtotilan neljä teesiä



osaamisen kehittämiseen. Valinta on ollut perusteltu sekä toimintaympäristön muutosten että kansantalouden kestävyyden näkökulmasta. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on tuonut esiin tarpeet muuttaa osaamisen tuottamiseen ja uusintamiseen liittyvää ajatteluamme ja toimintaamme. Kansantaloudellinen näkökulma puolestaan on pakottanut pohtimaan osaamista talouden perustana ja sen investointiluonnetta.

Työn fokuksen myötä tässä selvityksessä julkaistavan uuden osaamisjärjestelmän kuvaus syventyy erityisesti työelämässä ja muualla kuin koulutusjärjestelmässä tapahtuvan osaamisen kehittämisen kuvaukseen. Suuri osa uudesta osaamisesta syntyy koulutusjärjestelmän ulkopuolella. Yksilöillä ja yrityksillä on myös tiedon luomiseen ja jakamiseen liittyviä tarpeita, joita muodollinen koulutustarjonta ei vastaa. Myös koulutusjärjestelmän ulkopuolisia oppimisen muotoja on tarve uudistaa. Koulutusjärjestelmällä on toki tärkeä rooli tukea työssä tapahtuvaa oppimista.

Tässä julkaisussa kuvattava uusi osaamisjärjestelmä pohjautuu Osaamisen aika -projektin aikana kerättyihin oppeihin, eli kuvaus keskittyy niihin asioihin, joista voidaan osoittaa näyttöä. Osaamisen aika -työ ei ole ulottunut yksittäisen työpaikan osaamisen kehittämiseen tai johtamiseen. Tämän rajauksen myötä kuvaus käsittelee lähinnä työpaikkojen edellytyksiä osallistua verkostoissa ja ekosysteemeissä tapahtuvaan vertaisoppimiseen.

Systeeminen muutos

Kokonaiskuvan katsominen toi nopeasti esiin sen, että elinikäisen oppimisen toteutusta on katsottava systeemisenä muutoksena. Elinikäinen oppiminen on osa niin monia muita ilmiöitä, ettei sitä voi tarkastella irrallaan niistä. Selvitys Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen toi välineitä systeemisen muutoksen ymmärtämiseen. Millä suosituksilla? -selvityksessä hyödynnetty Sengen viitekehys (2018) on ollut muutoksen jäsentämisessä ja suositusten laatimisessa tarpeellinen apuväline.

Ajatusmallien uudistaminen

Erityisesti Sengen pohdinta tarpeesta ajatusmallien uudistamiseen on ollut tärkeä.

Kuva 3. Uuden osaamisjärjestelmän mallinnus

Pitkään vaikuttaneet käytännöt, rakenteet ja toimintamallit estävät meitä tunnistamasta omaksumiamme ajatusmalleja – käsityksiämme siitä - miten maailma toimii. Tällöin käy helposti niin, että ajatusmalleja ei myöskään kyseenalaisteta. Ajatusmallien uudistaminen onkin olennainen lähtökohta systeemiselle muutokselle.

Uuden osaamisjärjestelmän mallinnus

Uutta osaamisjärjestelmää voi jäsentää kuvan 3. yksinkertaisen mallin avulla. Tämän julkaisun muissa luvuissa avataan mallinnuksen eri osia tarkemmin ja syvällisemmin.

Luvussa 2 tarkastellaan kansallisen tason raameja toiminnalle. Raamit muodostuvat neljästä olennaisesta tekijästä: vaikuttavuudesta ja sille asetetuista mittareista, teknologian, tiedon, infran ja tilojen merkityksestä, halutusta tahtotilasta ja siihen liittyvistä tavoitteista sekä verkostomaisesta tiedolla johtamisen mallista.

Luvussa 3 kuvataan sitä, miten yhteistyömallit toimivat alueilla ja organisaatioiden kesken. Luvun kuvauksessa hyödynnetään oppeja ja tehtyjä havaintoja, joita projektin eri vaiheissa on kertynyt.

Luku 4 kuvaa uuden osaamisjärjestelmän onnistumisen edellytyksiä. Ne tiivistyvät kansallisen tason raamien ja käytännön yhteistyömallien yhdyspinnoille. Kuvassa niitä on kuvattu käsitteillä osaamistieto, tarvelähtöisyys, ekosysteemimäinen toiminta ja vaikutukset.

2 Suomen menestys rakentuu osaamiselle

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaisia uusia ajatusmalleja uudessa osaamisjärjestelmässä tarvitaan, ja muita uuden osaamisjärjestelmän onnistumisen edellytyksiä kansallisella tasolla.

Miten uusi osaamisjärjestelmä toimii, kun toimijat laittavat ihmisen ajattelunsa keskiöön? Miksi meidän on jatkuvasti uudistettava ajatteluamme? Jotta Suomen menestys rakentuu osaamiselle, katse on kohdistettava kansalliseen, ilmiölähtöiseen ja pitkäjänteiseen johtamiseen. Onnistumisen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat myös: Miten investoinnit osaamiseen luovat kestävää kasvua, kilpailukykyä ja hyvinvointia? Miten toiminnasta saadaan entistä tehokkaampaa, vaikuttavampaa ja joustavampaa muutoksille?

Seuraavaksi esitetyt havainnot pohjautuvat *Kohti elinikäistä oppimista* -tahtotilaan, *Millä suosituksilla? Kohti elinikäistä oppimista* -julkaisuun ja *Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma* elinikäiseen oppimiseen -muistioon.

Systeeminen muutos edellyttää rakenteiden, vuorovaikutuksen ja ajatusmallien samanaikaisia ja toisiinsa nivottuja muutoksia, joita tarkastellaan kokonaisuutena.

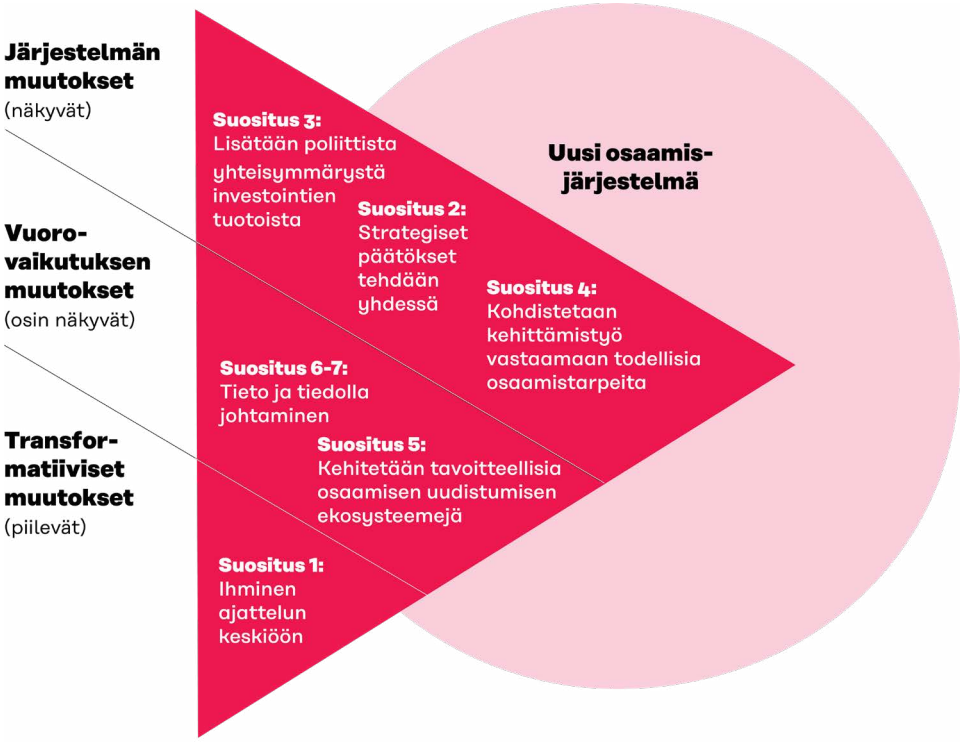
Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea -julkaisun seitsemän suosituksen jäsennyksessä hyödynnettiin systeemiteoreetikko Peter Sengen viitekehystä. Sengen mallissa kolmelle tasolle on määritelty kuusi muutoksen olosuhdetta. Kolmion ylimmällä tasolla ovat näkyvät olosuhteet: toimintaperiaatteet, resurssit ja käytännöt. Kolmion keskitasolla ovat osittain näkyvät olosuhteet: valtasuhteet sekä vuorovaikutus ja verkostot. Kolmion alimmalla tasolla ovat piilevät olosuhteet eli ajatusmallit. Tämä olosuhde on haastavin ja samalla tärkein pitkäaikaisessa systeemisessä muutoksessa, sillä nykyisen järjestelmän osin näkyvät ja näkyvät osat rakentuvat näiden piilevien ajatusmallien päälle. Sitran ensimmäinen suositus keskittyi juuri ajatusmalleihin: **Elinikäisen oppimisen kokonaisvaltainen tarkastelu edellyttää ajatusmallien törmäyttämistä ja ihmisen asettamista ajattelun keskiöön.** Seuraavaksi kuvaamme, miten tämä suositus konkretisoituu uudessa osaamisjärjestelmässä.

"Systeeminen muutos edellyttää rakenteiden, vuorovaikutuksen ja ajatusmallien samanaikaisia ja toisiinsa nivottuja muutoksia, joita tarkastellaan kokonaisuutena."

2.1 Miten uusi osaamisjärjestelmä toimii, kun toimijoiden ajattelun keskiössä on ihminen?

Uudessa osaamisjärjestelmässä elinikäisen oppimisen ilmiötä tarkastellaan systeemisesti, toimijoiden yhteisestä kokonaiskuvasta käsin. Tämä tarkoittaa ilmiölähtöistä rahoitusta, jossa korjaavien liikkeiden sijaan keskitytään

Kuva 4. Seitsemän suositusta jäsennettynä Sengen (2018) systeemisen muutoksen kolmelle tasolle



rahoituspohjan kestävyyteen ja ennakointiin. Elinikäisen oppimisen toimijat ottavat huomioon ihmisen kokonaistilanteen ja hallinnonalojen yhteiset tavoitteet, jotka edistävät ihmisen työuran jatkumista, osaamisen kehittämistä, toimeentuloa ja hyvinvointia. Taloudelliset voimavarat kohdistetaan palvelemaan yhdessä muodostettuja poikkihallinnollisia strategisia tavoitteita hallinnonalakohtaisten, yksittäisten tavoitteiden sijaan. Lainsäädäntö tukee elinikäisen oppimisen tarkastelua ilmiönä sekä tunnistaa ja tunnustaa moninaisen osaamisen.

Kokonaisvaltainen elinikäisen oppimisen ilmiön tarkastelu pohjautuu laadukkaaseen, ajankohtaiseen tietoon ja sen yhteiseen tulkintaan. Yhteinen, jatkuvasti päivittyvä uuden osaamisjärjestelmän tilannekuva muodostetaan eri toimijoiden kesken, yhteistä ymmärrystä synnyttävässä vuorovaikutuksessa. Eri toimijoiden yhdessä määrittelemät vaikutustavoitteet ohjaavat toimijoiden toimintaa ja tekojen vaikuttavuutta mitataan yhteisellä kokonaisvaltaisella mittaristolla. Päätöksentekijät ja rahoittajat edistävät elinikäisen oppimisen politiikkaa pitkäjänteisesti yli hallituskausien. Asiakasrajapinnasta välittyvä tieto auttaa toimijoita kohdistamaan tarvittaessa toimensa vastaamaan paremmin asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

2.2 Miten verkostomainen tiedolla johtamisen malli toimii?

Uudessa osaamisjärjestelmässä toiminta edellyttää päätösvallan selkeää hajauttamista ja tiedolla johtamisen toimintamallin tarkempaa suunnittelua ja käyttöönottoa. Toimintamallin ytimessä on ajatus siitä, että osaamiseen liittyvä ajantasainen tieto ohjaa päätöksentekoa ja toimia.

Vaikka Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea -julkaisussa ehdotetussa verkostomaisessa johtamismallissa esitetään strategisen päätöksenteon tekemistä yhdessä ja päätösvallan hajautusta, ei tavoitteena ole muuttaa radikaalisti eri toimijoiden

rooleja. Poliittisen päätöksentekijän rooli on edelleen asettaa haluamansa tavoitteet ja osoittaa kehittämisen suuntaviivat. Myös viranomaisten toimeenpano ja ohjausrooli säilyisivät. Verkostomaisella tiedolla johtamisen mallilla tavoitellaan päätösten vaikuttavuuden lisäämistä. Poliittisten linjausten ja viranomaisohjauksen tulisi pysyä strategisella tasolla ja ohjata kentän toimijoita haluttuun suuntaan, eikä kertoa mitä näiden konkreettisesti tulisi tehdä. Näin kentän toimijoille vapautuisi päätösvaltaa hakea parhaita mahdollisia toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämä mahdollistaisi niille myös paremmat mahdollisuudet vastata asiakasrajapinnasta, ihmisiltä ja työpaikoilta, tuleviin tarpeisiin. Kun kentän toimijat olisivat vielä mukana strategisessa tavoitteenasetannassa, ne pystyisivät ottamaan kansalliset tavoitteet paremmin huomioon omassa strategisessa työssään. Uudenlainen vastuunjako edellyttää kaikkien toimijoiden kykyä ja halua toimia hajautetussa mallissa.

Tästä päästään takaisin laadukkaan tietopohjan merkitykseen. Kun tiedolla johtamisen toimintamallissa kaikilla olisi pääsy toiminnan tuloksia kuvaavaan tietoon, kukin toimija voisi suoraan tehdä havaintoja, miten hyvin toimenpiteet tuottavat haluttuja tuloksia. Päätöksentekijöille tämä taas mahdollistaisi takaisinkytkennän, tilaisuuden tehdä päätösten ja linjausten tarkennuksia sen mukaan, miten tavoitteiden saavuttaminen etenee. Laadukas tietopohja edesauttaisi myös viranomaisten informaatio-ohjausta ja mahdollistaisi toimijoiden entistä paremman vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen luomisen tilanteesta.

2.3 Uuden osaamisjärjestelmän rahoitusta ohjaa investointiajattelu

Uudessa osaamisjärjestelmässä työuran aikainen osaamisen kehittäminen nähdään panostuksena, jolla julkinen sektori tavoittelee tuottojen lisäämistä. Yhteiskunnalle työuran aikaisen osaamisen kehittämisen tuotot karttuvat epäsuorasti, kun osaamisen kehittämisen seurauksena työn tuottavuus

Kuva 5. Elinikäinen oppiminen vaikuttavana investointina

Kuva osoittaa investointien ja korjaavien kustannusten jakautumisen vuositasolla. Luvut pohjautuvat Sitran Millä rahalla? ja Millä hinnalla? -selvityksiin.

kasvaa. Silloin taloudellinen toiminta pitää yllä työllisyyttä, ja molemmista kertyy verotuloja. Vaihtoehtoiskustannuksena olisivat yksilön työuran katkeamisesta aiheutuvat kustannukset yhteiskunnalle. Työuran aikaisella osaamisen kehittämisellä siis sekä lisätään tuottoja että säästetään kustannuksia.

Jotta työuran aikaisen osaamisen kehittämisen rahoitus hahmottuu investointilaskelmana, valtion vuotuisessa menoarviossa sovelletaan ilmiölähtöistä budjetointia. Siinä osaamisen kehittämisen tuottoja ja kustannuksia tarkastellaan hallinnonalarajat ylittävinä kokonaisuuksina, joissa investoinnin edellyttämät panostukset ja toisaalta sillä tavoitellut tuotot tulevat huomioitua osaamisen kehittämiselle asetetun tavoitteen kautta.

Koska osaamisen kehittämiseen tehtyjen investointien tuotto kertyy yhteiskunnalle yrityksissä tapahtuvan työn tuottavuuden kasvun kautta, osaamisjärjestelmän rahoituksen kannalta on tärkeää edistää markkinoiden kitkatonta toimintaa. Silloin yritysten välinen luovan tuhon prosessi toimii, ja osaava työvoima pääsee sujuvasti liikkumaan heikommin tuottavista yrityksistä korkeamman tuottavuuden yrityksiin.

Pelkät työuran aikaiseen osaamisen kehittämiseen tehtävät panostukset eivät kuitenkaan yksin riitä talouskasvun lähteeksi ja pitämään yllä kansakunnan elintasoa. Niiden rinnalle tarvitaan tutkimus- ja kehittämispanostuksia, jotka ovat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen edellytys. Tutkimus- ja kehittämistoiminta on myös itsessään työuran aikaista osaamisen kehittämistä.

2.4 Mittaristo mahdollistaa takaisinkytkennän

Elinikäisen oppimisen mittariston tulee varmistaa eri hallinnonalojen tavoitteiden keskinäinen tasapaino pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Jatkuvan oppimisen pitkäjänteinen kehittäminen ei saisi myöskään olla alisteista akuuttien ongelmien ratkaisulle.

Mittareita tai mittaristoja voidaan määritellä kansalliselle ja alueelliselle tasolle, oppilaitoksille sekä työelämään ja -markkinoihin liittyviä mittareita. Olennaista on, että mittaristoon valitaan aihetta riittävän monipuolisesti kuvaavia mittareita, jotta eri hallinnonalojen toimintoja voidaan tarkastella kokonaisuuksina. Syntyneen tiedon pohjalta voidaan tehdä tarvittavia uudelleenohjauspäätöksiä.

2.5 Miksi meidän on jatkuvasti uudistettava ajatteluamme?

Yksilöt, ekosysteemit ja yhteiskunta eivät voi kehittyä, jos pidämme visusti kiinni opituista ajatusmalleista. Systeeminen muutos on mahdollinen vain silloin, kun jokainen toimija on valmis tarkastelemaan ja muuttamaan omia ajatusmallejaan ja toimintaansa.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa meidät uudistamaan osaamista ja ajattelua jatkuvasti. Osaaminen ei ole koskaan staattista, vaan kehittyy ja muotoutuu läpi elämän. Syntyy jatkuvasti uutta osaamista. Yhtä lailla työelämässä tarvittava osaaminen muuttuu ajan myötä ja joskus tarvitaan kokonaan uutta osaamista. Tähän vaikuttavat esimerkiksi teknologinen kehitys ja uudet innovaatiot. Tässä hetkessä hyödyntämätön osaaminen voi toisessa ajan hetkessä olla arvokasta. Näin ajateltuna yhteiskunnassa saattaa jopa lymyillä osaamisvaranto ja potentiaali, jonka olemassaoloa ja

arvoa emme tällä hetkellä tunnista. Tätä aihetta pohditaan lisää muistiossa Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista?

Sama pätee myös ajatteluun. Emme ole ikinä niin sanotusti valmiita. Tämä tarkoittaa sitä, että meillä on aina mahdollisuus oppia ja kehittyä. Sillä jos koemme olevamme valmiita, pysähdymme. Osaamisen muuttuva luonne tarkoittaa myös sitä, että meidän on luotava yhdessä uusia käsitteitä kuvaamaan moninaista osaamista, jotta voimme keskustella siitä yhdessä. Yhteisen ymmärryksen ja käsitteistön rakentaminen on tärkeää erityisesti uusien osaamisten ja osaamistarpeiden sanoituksessa.

Monimutkaistuvassa maailmassa korostuu yhdessä tekemisen ja vuorovaikutuksen merkitys. Ilmiöiden ja ongelmien ymmärtäminen ja ratkaisu edellyttävät monenlaista osaamista ja tietoa. Harvoilla ihmisillä tai organisaatioilla on itsellään tällaista osaamispääomaa. Kun asioita yritetään ymmärtää ja ratkaista yhdessä, korostuu vuorovaikutuksen rooli yhteisen tilannekuvan rakentamisessa. Yhdessä tekeminen ja uudenlaiseen prosessiin heittäytyminen edellyttävät meiltä seikkailunhalua ja avoimuutta. Olli-Pekka Heinosen sanoin: prosessin kehittyminen on viisastumista (Heinonen 2021).

3 Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista

Tässä luvussa tarkastellaan yhteistyön ja ekosysteemien toimivuutta alueilla ja organisaatioiden välillä. Ekosysteemit ovat keino vastata monitahoisiin muutoksiin ja osaamisen haasteisiin, joita yksikään toimija ei voi yksin ratkaista. Yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on esimerkki siitä, miten osaaminen voi uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Tavoitteellinen yhteistyö luo lisäarvoa kaikille ja on myös tapa uudistua.

3.1 Osaamisen merkityksen ymmärtäminen on perusta uudistumiselle

Yksilöille osaamisekosysteemit tarjoavat mahdollisuuden verkottua, oppia yhdessä ja uudistaa omaa osaamista. Erilaiset ekosysteemit ovat siten keino selvitä muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa. Erilaiset ekosysteemit ja verkostot tarjoavat myös organisaatioille, yrityksille ja yhteisöille paremmat edellytykset kehittää omaa toimintaansa kuin toimimalla yksin. Tässä yhteydessä tarkoitamme ekosysteemillä eri toimijoiden muodostamaa tiivistä, keskinäisiin riippuvuussuhteisiin perustuvaa yhteistyöverkostoa. Osaamisekosysteemi on aina osana muita ekosysteemejä ja sen painopisteenä on osaamisen kehittäminen, jakaminen ja hyödyntäminen yhdessä, kaikkien toimijoiden tarpeista käsin.

Yhteinen menestys kumpuaa yksilöistä ja heidän lähiyhteisöistään. Ihmisten ja heidän muodostamiensa yhteisöjen, kuten työpaikkojen, valmius tehdä yhteistyötä ratkaisee sen, rakentuuko alueille ja organisaatioiden välille osaamisekosysteemejä.

Yksittäisen ihmisen kohdalla kyky ja halu kiinnittyä erilaisiin verkostoihin liittyy vahvasti osaamisidentiteetti-käsitteeseen. Osaamisidentiteetillä tarkoitetaan ihmisen käsitystä itsestään osaajana. Siihen liittyy ymmärrys oman osaamisen moninaisesta kokonaisuudesta – on osaaminen syntynyt sitten koulutuksessa, työelämässä tai vapaa-ajalla. Ihminen, jolla on vahva osaamisidentiteetti, tunnistaa ja osaa sanoittaa oman osaamisensa. Hän myös hahmottaa sen, mihin hän voi hyödyntää sitä nyt, mihin sitä voi soveltaa tulevaisuudessa tai mitä täydentävää osaamista hän tarvitsee siirtyäkseen vaikkapa uudelle toimialalle. Muuttuvassa työelämässä vahva osaamisidentiteetti turvaa sujuvan siirtymisen tehtävästä toiseen. Muuttuvassa työelämässä tarvittava jatkuva urasuunnittelu ei ole tällaiselle ihmiselle vaikeaa.

Sitran Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? -muistio käsittelee moninaisen osaamisen huomaamisen ja näkyväksi tekemisen kysymyksiä yksilöiden, yhteisöjen ja koko yhteiskunnan näkökulmista. Kantavana ajatuksena on, että osaaminen on hyvän elämän tärkeä osatekijä. Muistiossa nousee esille muun muassa osaamisesta käytetty kieli ja sen merkitys. Osaamisesta käytetty sanasto on vähintään yhtä moninaista kuin ihmisten osaaminen. Ihmisten saattaa olla vaikeaa löytää omalle osaamiselleen sanoja.

Asiaa mutkistaa se, että osaamisesta puhutaan eri kielin. Työnhakija ja työnantaja saattavat käyttää samasta osaamisesta eri sanoja, koulutusjärjestelmän kieli poikkeaa työelämässä käytetystä sanastosta, ja jopa organisaation sisällä eri ammattiryhmät saattavat puhua osaamisesta kovin erilaisin sanoin. Kieliteknologia tarjoaa apua moninaisen kielen ja sanaston yhteensovittamiseen.

Kyky ja halu kiinnittyä yhteistyöhön edellyttää yhteisöiltä ja työpaikoilta samanlaisia taitoja. ”Yhteisön osaamisidentiteetti” tunnistaa yhteisön moninaisen ja monella tapaa kehittyvän osaamisen ja tiedostaa myös sen, mihin sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. Toisaalta tällainen yhteisö tunnistaa myös omat osaamisvajeensa sekä osaa täydentää ja kehittää omaa osaamistaan. Tarvittaessa yhteisö löytää myös sopivia kumppaneita täydentämään osaamistaan. Käytännössä puhutaan yhteisön osaamisen johtamisesta ja sen strategisesta kehittämisestä. Kehittämisen suunta on tulevaisuudessa organisaatio, jossa kaikilla sen jäsenillä on vahva osaamisidentiteetti ja näin kyky ja halu rikastuttaa ja hyödyttää yhteisöään täysimääräisesti.

Mikä merkitys uudella ajattelumallilla on yhteisölle? Ymmärrys osaamisen merkityksestä vaikuttaa yhteisön strategiseen ajatteluun ja kumppanuuksien rakentamiseen. Tällöin yhteistyö ja verkostoituminen nähdään tärkeänä osaamisen kehittämisen välineenä. Jollei organisaatio ole ulospäinsuuntautunut, se ei lähde hakemaan uutta osaamista. Käytännössä yhteisö sulkeutuu ja päätyy suojaamaan nykyistä osaamista. Tämä on tulevaisuuden kannalta haasteellista, koska kaikki osaaminen vaatii jatkuvaa päivittämistä.

Yhteisön osaamisidentiteetti on myös olennainen osa alueen elinvoimatyötä. Alueen menestyksen kannalta on tärkeää tarkastella sen ja alueen eri toimijoiden vahvuuksia ja niiden muodostamaa kokonaisuutta. Tätä alueellista osaamisidentiteettiä voidaan tarkastella vuorovaikutuksessa muodostetun alueen yhteisen tilannekuvan kautta, josta kerromme lisää luvussa 3.2.

Alueen ja sen toimijoiden menestys on yhä enemmän yhteistyön tulosta. Alueiden osaamisen aika -työssä elinvoimaa tarkasteltiin yritysten toimintaedellytysten kautta. Yritykset luovat alueelle työpaikkoja, jotka puolestaan tuottavat alueelle palkkatuloa, ostovoimaa ja hyvinvointia. Menestyvät yritykset myös houkuttelevat osaajia ja kasvattavat alueen vetovoimaa. Mikäli alueella on tarjolla työpaikkojen tarvitsemaa osaavaa työvoimaa ja työntekijöiden osaamista pystytään jatkuvasti uudistamaan, tuloksena on kilpailukykyä, joka heijastuu ympäristöön uusina toimintaedellytyksiä, työpaikkoina, verotuloina, toisin sanoen elinvoimana.

Alueiden elinvoiman kannalta ekosysteemien menestymisellä on ratkaiseva merkitys. Alueet ovat avainasemassa luomassa niitä toimintaympäristöjä, joita yritykset tarvitsevat. Sitoutuneet ihmiset ja yritykset ovat alueen voimavara, sillä riippumattomuus tietystä alueesta yrityksen sijaintipaikkana lisääntyy. Alueen elinvoiman edistämisen lähtökohtana tulisi olla siitä itsestä lähtevät mahdollisuudet, mihin ei ole yhtä eikä yksiselitteistä mallia, vaan niiden löytäminen vaatii vuorovaikutusta, yhteistyötä ja erilaisten näkökulmien ymmärtämistä. Siinä osaamisen ekosysteemi läpileikkaa kaiken toiminnan.

3.2 Alueiden elinvoimatyö tehdään yhdessä

Tämä luku pohjautuu Sitran Alueiden osaamisen aika -työn aikana kerättyihin oppeihin ja havaintoihin ja niiden pohjalta kehitettyyn vuorovaikutteiseen toimintamalliin.

Keväällä 2021 yhdeksän alueen toimijat loivat omalle alueelleen tilannekuvan alueen haasteista ja mahdollisuuksista sekä halutusta kehittämisen suunnasta. Syksyllä 2021

kuusi uutta aluetta otti toimintamallin luonnoksen käyttöönsä ja toteutti tilannekuvaprosessin Sitran tuella. Yhteistä tilannekuvaa tarvitaan kehittämisen lähtökohdaksi ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Kun toimijat ovat yhdessä määrittäneet alueen nykytilan, sen haasteet ja mahdollisuudet, syntyy myös pohja yhteisille tavoitteille ja toiminnan suunnalle. Kertaluonteisesti muodostettu tilannekuva ei kuitenkaan ole ratkaisu vaan lähtötilanne, sillä tilannekuva päivittyy jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Yksittäisenä toimena se antaa toimijoille hetkellisen, pistemäisen, ymmärryksen omasta alueesta. Tavoitteena on, että tilannekuvaprosessista muodostuu alueilla jatkuvasti rullaava tapa tutkia toimintaympäristöä ja omaa toimintaa yhdessä. Näin voidaan vastata uusiin muutoksiin ja täsmentää jatkuvasti tavoitteita.

Tilannekuva on kuvaus arvioitavien asioiden tämänhetkisestä tilanteesta. Parhaimmillaan se on toimijoiden yhteinen ymmärrys kehittämistyön haasteista ja siinä hyödynnettävistä voimavaroista. Tämä yhteinen ymmärrys ja alueen osaamisidentiteetin kartoitus ovat edellytyksiä vaikuttavalle elinvoimatyölle.

Olennaista on, että tilannekuvaa alueesta tulee jatkuvasti päivittää yhdessä. Tätä kautta syntyy sen ohjausvaikutus ja yhteinen suunta säilyy toimintaympäristön muutoksissa. Tieto itsessään ei vielä auta tekemään oikeaa tilannearviota tai johtopäätöksiä. Yhteisen tilannekuvan rakentaminen edellyttää tiedon yhteistä tulkintaa, keskustelua ja merkityksen antamista tiedolle. Vain laadukkaan ja kattavan vuorovaikutuksen kautta voi syntyä alueen yhteistä ja jaettua tilannekuvaa, joka antaa pohjan johtopäätösten rakentamiselle. Yhteinen suunta antaa vapauden toimia.

Tällainen menestys on kaikkien alueen toimijoiden yhteistyön tulosta. Yritykset ja niiden menestyminen ovat alueiden elinvoiman ytimessä. Työn ja osaamisen onnistunut kohtaaminen yrityksissä luo kilpailukykyä, uusia työpaikkoja ja hyvinvointia alueelle. Alueiden asukkaat tarvitsevat erilaisia palveluita, viihtyisyyttä ja luontoa – ympäristön hyvälle elämälle. Julkisen toimijan keskeinen tehtävä on luoda puitteita ihmisten, yritysten ja työpaikkojen menestykselle. Oppilaitosten ja muiden kehittäjäorganisaatioiden tehtävänä on puolestaan mahdollistaa osaamisen uudistaminen sekä tiedon ja

Kuva 6. Elinvoimatyön keskeiset toimijat

innovaatioiden synty ja tukea tarvittavaa kehittämistä.

Yksi Alueiden osaamisen aika -työn keskeisiä havaintoja oli se, että toimijoiden täytyy olla asialla yhdessä. Jolleivät yritykset, muut työyhteisöt, oppilaitokset ja muut kehittäjäorganisaatiot sekä julkisen sektorin toimijat ole mukana rakentamassa alueen elinvoimaa, jäävät tietopohja, yhteinen ymmärrys ja tilannekuva vaillinaiseksi ja hyödyt helposti saavuttamatta. Erityisen tärkeää yritysten, julkisen sektorin ja oppilaitosten muodostama niin sanottu kolmikanta on alueen elinvoimatyön tavoitteiden ja toimintamallien rakentamisessa.

3.3 Organisaatioiden välinen osaamisekosysteemi

Tässä luvussa luodaan katse yhteisöistä ulospäin. Miksi yrityksen ja työntekijöiden kannattaa liittyä osaamisekosysteemiin? Miksi työyhteisöjen on tärkeää lisätä keskinäistä yhteistyötä ja yhteistyötä oppilaitosten kanssa? Työpaikoilla tulisi olla ymmärrys oman osaamisen merkityksestä kilpailukyvylle ja menestymiselle ja sen johdosta tarve osaamisen kehittämiselle ja johtamiselle.

Mitä yhteinen näkemys elinikäisestä oppimisesta tarkoittaa työyhteisöissä?

Sitran rahoittamien työelämän osaamisen kehittämiseen liittyneiden hankkeiden kokemusten ja tilannekuvaprosessin aikana opitun pohjalta voidaan elinikäisen oppimisen tahtotilan teeseihin liittyvä ajattelu siirtää yrityksiin ja muille työpaikoille.

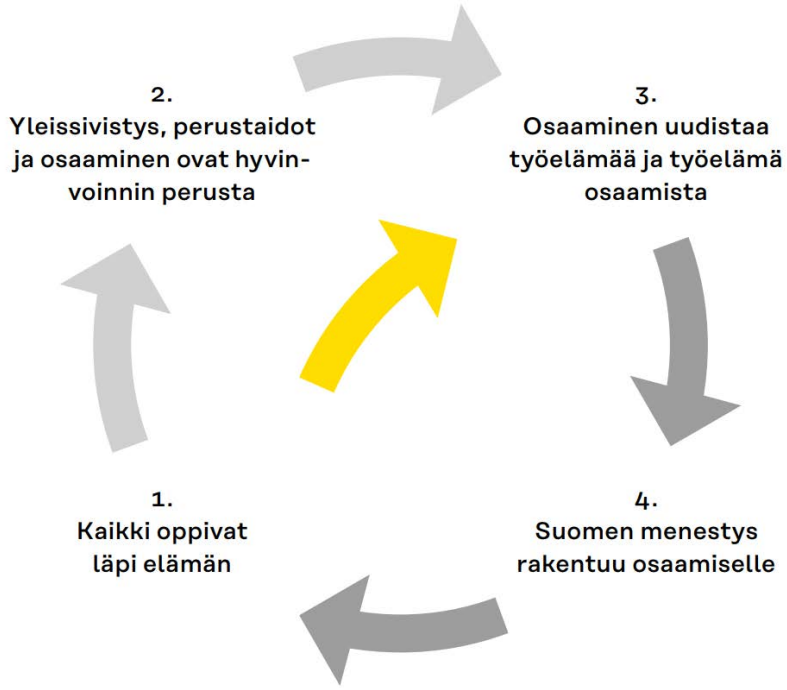
Kaikki oppivat läpi elämän -teesi korostaa työpaikkatasolla yrityksen tai työpaikan jatkuvan oppimisen ja osaamisen uudistamisen tärkeyttä. Työpaikan on tärkeää määritellä, miten oppiminen mahdollistetaan kaikille ja miten jokaista tuetaan oman osaamisen kehittämisessä. Käytännössä työpaikka määrittelee oppimiskäsityksensä, jonka pohjalta se kehittää yhteisöään oppimisen paikkana. Lähtökohtana on työyhteisön kaikkien toimijoiden osaamisen merkitys yhteiselle menestykselle.

Yleissivistys, perustaidot ja osaaminen ovat hyvinvoinnin perusta -teesi kiinnittää työpaikkatasolla näkökulman osaamisen tärkeyteen, työntekijöiden oppimisvalmiuksien ja perusosaamiseen jatkuvaan ylläpitoon sekä yhteisön kyvykkyyteen oppia. Perusvalmiudet luovat pohjan sille, miten ihminen voi toimia oppivassa työelämässä työyhteisöä hyödyttävästi, jakaa tietoa ja osaamista sekä rikastaa sitä. Samaan tapaan kuin ihminen tarvitsee vahvaa osaamisidentiteettiä, tarvitsee myös työyhteisö ymmärryksen omasta osaamisestaan, kyvystä soveltaa sitä uudella tavalla ja nähdä koko yhteisön osaamisen kehittämistarpeet. Ihmisen ja työyhteisön valmiudet kulkevat siten käsi kädessä. Työyhteisön osaamisidentiteetin määrittelee kuitenkin sen, miten yksilöt voivat käyttäytyä, mihin heitä kannustetaan ja tuetaan.

Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista -teesi näyttäytyy työyhteisötasolla käsityksenä siitä, miten hyödyllisenä yhteisö näkee erilaiset yhdessä oppimisen tavat tulevaisuuden ennakoinnin, osaamisen kehittämisen ja oman menestyksensä kannalta. Menestyvä työyhteisö näkee itsensä luontevana oppimisympäristönä. Nähdessään, että sille on tärkeää päästä mukaan yhdessä oppimiseen ja kehittämiseen, tukee se myös yhteisön jäseniä verkottumaan. Samalla työyhteisö haluaa olla rakentamassa edellytyksiä laaja-alaisille yhdessä oppimisen ekosysteemeille. Työyhteisö näkee oppilaitosyhteistyön merkityksen sen oman oppimisen, osaamisen tunnistamisen ja yhteisön kehittämisen tukijana. Työyhteisö myös rakentaa omia osaamisen tunnistamisen menetelmiä ja osaa hyödyntää kaikkinaista osaamista.

Suomen menestys rakentuu osaamiselle -teesi kääntyy työyhteisön näkökulmasta tarpeeksi nostaa jatkuvasti organisaation osaamistasoa, tehdä pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä ja siihen liittyviä investointeja,

Kuva 7. Elinikäisen oppimisen tahtotilan neljä teesiä



varmistaa osaamisen jatkuva saatavuus ja turvata näin työyhteisön kilpailukyky ja jatkuvuus. Osaamisen kehittämisellä on myös suora yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun ihminen kokee, että hänen osaamisestaan huolehditaan ja hänellä on mahdollisuus osallistua yhteisön kehittämiseen lisääntyy myös merkityksellisyyden kokemus. Osaamisen arvostuksella ja näkyväksi tekemisellä on siten yhteys myös työnantajakuvaan, kykyyn houkutella uusia osaajia ja varmistaa työyhteisön jatkuvuus ja tuleva menestys.

Seuraavat luvut pohjautuvat pääosin kahdeksaan Sitran rahoittamaan hankkeeseen ja niiden pohjalta tehtyihin havaintoihin.

3.3.1 Tieto ohjaamaan osaamisen uudistamista

Työpaikkojen ja oppilaitosten välisen osaamisekosysteemin perustan rakentuminen alkaa, kun lähdetään kartoittamaan organisaatioiden osaamis- ja osaajatarpeita. Tällöin yhteistyön kivijalaksi muodostuu yhteinen ja jaettu tieto paikallisesta osaaja- ja osaamistarpeesta. Sitran rahoittamissa hankkeissa osa yrityksistä oli jo ennakkoon sisäisesti tehnyt tarvekartoituksen erilaisista tarvittavista osaamisista henkilö- tai tehtävätasolla.

Yhteistyön edetessä ekosysteemeillä on jo yhteinen tavoite, jolloin tarvelähtöisen hanketyön aikana mahdollistuvat luottamuksen ilmapiiri ja täsmällisen osaamistarpeen täyttyminen. Pitkään jatkuneessa strategisessa yhteistyössä tarvelähtöinen suunnittelu on jatkumo ja osa strategiatyötä (Mustikainen 2022).

Tiedonkeruun menetelminä voivat toimia esimerkiksi kyselyt, haastattelut, työpajat tai työpaikkakäynnit. Tiedonkeruu tuottaa oppilaitokselle tietoa organisaatioiden osaamis-, koulutus- ja rekrytointitarpeista sekä tietoa mahdollisista opinnäytetyöaiheista, työharjoittelupaikoista sekä opiskelijaprojektiaihioista. Yritysten osaamis- ja tilannekartoitukset antavat myös oppilaitoksille tietoa esimerkiksi pienyrittäjän yritystoiminnasta, markkinatilanteesta,

arjen toiminnasta sekä kasvun esteistä ja toiminnan haasteista. Nämä tiedonkeruut voivat olla alku kattavamman osaamistiedon keruulle.

Yrityksille kartoitukset voivat toimia mahdollisuutena pohtia omia ydinosaamisalueita ja sitä, miten tarvittava erityisosaaminen mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa. Kokeileva kehittäminen, tavoitteet ja sisällöt eivät ole ennalta määriteltyjä vaan tarve luodaan yhteisesti keskustellen. Yhteinen, jaettu tieto ja vuoropuhelu luovat parempaa ymmärrystä toisen osapuolen toimintamahdollisuuksista ja auttavat tekemään tarvelähtöisiä ratkaisuja osaamisen kehittämiseen. Seuraava askel etenemiselle on lähteä yhdessä rakentamaan esimerkiksi osaamisen ja toiminnan kehittämissuunnitelmia tai tiekarttoja.

Yhteistyön vahvistuessa osaaminen ja sen kehittäminen muodostavat yhteisen tavoitteen, joka tarjoaa luonnollisen ja aidon vuorovaikutuksen pohjan yhdessä tekemiselle, vertaisuuden syntymiselle ja verkostojen rakentamiselle. Kun yhteistyö jatkuu ja tiedonkeruu muodostuu systemaattiseksi, saadaan myös palautetta organisaatioiden näkemyksestä tähänastisesta oppilaitosyhteistyöstä, sen onnistumisesta ja kehittämiskohdista.

Strategisessa kumppanuudessa tiivis yhteydenpito oppilaitosten ja työelämän edustajien välillä tuottaa parempia tuloksia kaikilla tasoilla. Yhdessä Sitran rahoittamassa hankkeessa koulutuspalvelun tarjoaja sitoutuu yhteistyöhön useamman vuoden ajaksi tasapuolisena kumppanina, ”yhdessä kulkijaksi” (Mustikainen 2022).

Osaamisen ja tarpeiden kartoittaminen luo mahdollisuuden avata täysin uusia yhteistyökuvioita alueella toimivien yritysten ja oppilaitosten kesken, tiivistää yhteistyötä eri tahojen kanssa sekä vahvistaa vuoropuhelua pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Uuden luomisessa prosessin aikana syntyvä tieto myös ohjaa toimintaa. Kokeilujen aikana syntyvä uusi tieto luo ymmärrystä toiminnan hyödyllisyydestä ja siitä, edetäänkö toiminnassa oikeaan suuntaan. Tiedon avulla voi myös tunnistaa ja muuttaa piintyneitä ajatus- ja toimintamalleja sekä auttaa oman toiminnan aidossa kehittämisessä ja uudistamisessa.

3.3.2 Osaamisen yhdessä kehittämisen tapoja

Sitran rahoittamien pilottihankkeiden haastatellut johtavassa asemassa olevat henkilöt ja yrittäjät raportoivat erityisesti eri organisaatioiden toimijoiden välisen vertaisoppimisen hyödyistä. Vertaiskeskustelujen ja muiden samassa asemassa olevien sparrauksen arvo nähtiin usein suuremmaksi kuin valmiiden koulutusohjelmien ja pakettien tuoma hyöty omalle kehittymiselle.

Vertaisoppiminen kehittää erilaisia kyvykkyyksiä, vahvistaa käsitystä itsestä osaajana ja oppijana. Vertaisoppimisessa tiedon yhdistäminen elämän eri osa-alueilta laajentaa ajattelua ja repii alas raja-aitoja. Vertaisoppimisen avulla luodaan turvallinen ilmapiiri, jossa voi aktivoitua ja saada positiivisia onnistumisen kokemuksia.

Vertaisoppimisen tilanteen luomiseksi tulee tarkastella toimintaa ohjaavaa oppimiskäsitystä ja kiinnittää huomiota siihen, että toiminnassa ei toisinneta vanhoja oppimiskäsityksiä. Keskeistä on tunnistaa vertaisoppimisessa tarvittavia rooleja ja tehtäviä, sekä tilanteita joissa vertaisoppiminen tuo lisäarvoa. Olennaista on tunnistaa, ketkä ovat aitoja vertaisia toisilleen ja miten varmistetaan vertaisoppiminen läpi organisaation.

Itseohjautuvuuteen tuetut vertaisoppimisen ryhmät, joissa eri organisaatioiden toimijat oppivat yhdessä, sopivat hyvin alustaksi modernille oppimiselle. Itseohjautuvuus ja sen tukeminen tarvitsevat kuitenkin tuekseen toiminnan muodon ja ihmisen, joka kokoaa muita ihmisiä yhteen saman asian oppimisen äärelle. Samoin kuin se tarvitsee ryhmän omaa aktiivisuutta ja aktiivisia yksilöitä.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli mahdollistaa tiimin oppiminen ja tiimin oman oppimisen vastuun rakentuminen, sen tutkiminen mitä ja miten voidaan tehdä entistä paremmin. Kysymys on siis osaamisen johtamisesta ja johtamiskäsityksestä.

Uuden osaamisjärjestelmän piloteissa kokeillut omaehtoiset vertaisoppimisen solut ja vertaisoppimisen ideaan pohjautuvat valmennuskokonaisuudet ovat osoittautuneet hyviksi ratkaisuiksi vuorovaikutuksellisen oppimisen lisäämiseen työelämässä. Ne vastaavat joko selvästi määriteltyyn osaamistarpeeseen (liiketoiminnan kasvattaminen) tai oppimissoluissa toimivien ihmisten jaettuihin tarpeisiin, joten tarvelähtöisyys toteutuu niissä puhtaana.

Yritysten kannalta vertaisoppimisen soveltaminen osaamisen kehittämiseen edellyttää kuitenkin rohkeutta uudistaa ajattelutapoja: vertaisoppimista ei voi perinteisessä mielessä johtaa, koordinoida tai valvoa. Vertaisoppimisen resursointi yrityksessä edellyttää korkeaa luottamuksen tasoa, jolloin on mahdollista päästää irti perinteisestä oppimisen sisältöjen ja toteutustapojen kontrolloimisesta ja luoda tilaa yhteiselle kehittymiselle. Omaehtoiset ja sisällöstä ohjautuvat ryhmät tai solut voivat tuoda ammatilliseen kehittymiseen odottamatonta lisäarvoa sekä lisätä kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Työpaikan kyvykkyys työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen edellyttää oppimisen rakenteita ja erilaisten työssä oppimisen polkujen mahdollistamista. Lähtökohtana on, että ihmisiä ei viedä pois työpaikoilta vaan oppiminen mahdollistetaan työssä. On tärkeä synnyttää oma työssä tapahtuvan oppimisen viitekehys. Muuten perinteinen oppimisen viitekehys eli koulutus ohjaa liikaa työssä tapahtuvaa oppimista. Silloin vaarana on, että luiskahdetaan koulutuksen järjestämiseen vaikka oltiin jo ketterän oppimisen äärellä.

Työpaikkojen tukeminen kasvamaan työpaikoista oppimisympäristöiksi voi tapahtua luomalla valmiuksia ja työkaluja työpaikkojen systemaattiseen ja ketterään työssä oppimiseen työpaikalla. Työssä oppimisen ohjaaminen ja tiimin sisäiset oppimisen innostajat tukevat ja mahdollistavat tiimin yhdessä ohjautuvaa työskentelyä. Tutkaileva ote ja säännöllinen palautteen kerääminen auttaa luomaan ymmärrystä siitä, millainen malli aidosti toimii tiimien ja työntekijöiden arjessa.

Ideaalitilanteessa kokemuksellisesta työssä tapahtuneesta oppimisesta tiimiin syntyy kyky tarttua itse oppimisen ja kehittämisen haasteisiin. Ajattelumalli muuttuu, yhteisöllinen oppimisen tapa ja tiimin itseohjautuvuus oppimisessa vahvistuvat.

Koulutusjärjestelmällä on mahdollisuus tukea työssä tapahtuvaa oppimista. Oppilaitoksen jatkuvan oppimisen palvelutarjontaa tulee jatkuvasti kehittää. Tarvelähtöisen yhteistyön seurauksena oppilaitos voi tukea yrityksiä muun muassa valmennuksilla tai työpajasarjoilla. Työpaikoille voidaan muodostaa osaamissoluja, erilaisia osaamis- ja oppisopimuspolkuja ja esille nousseilla kehittämiskohdilla saadaan oppilaitosten opiskelijapolkua edelleen työelämälähtöisemmäksi. Toiminnan avulla voidaan päästä myös vuoropuheluun tutkintojen sisällön ajantasaisuudesta ja vahvistaa oppilaitoksen mahdollisuuksia huomioida alueen erityispiirteet.

4 Uuden osaamisjärjestelmän onnistumisen edellytykset

Tässä luvussa tarkastellaan uuden osaamisjärjestelmän onnistumisen edellytyksiä: osaamistietoa, tarvelähtöisyyttä, ekosysteemimäistä tapaa toimia ja mitattavia vaikutuksia. Ne ovat asioita, jotka ovat nousseet keskeisiksi kansallisella tasolla (luku 2) sekä alueellisissa ja organisaatioiden välisissä osaamisekosysteemeissä (luku 3).

Onnistumisen edellytykset linkittyvät osaamisjärjestelmän kaikkeen toimintaan. Kehittämistoimintaan kohdistuvaa hankerahoitusta ei ole eritelty vaan sitä käsitellään kaikkien kohtien alla. Yksinkertaisia vastauksia monimutkaisiin ja nopeasti muuttuviin kysymyksiin ei ole. Jäljellä on jatkuvan uudistumisen tarve ja kyky elää muutoksessa: tarve kehittää ihmisen, yrityksen, työyhteisön, alueen ja kansakunnan kykyä muuttua. Tämä tarve heijastuu koko osaamisjärjestelmään ja koskettaa kaikkia. Siksi meidän tulee tarkastella uutta osaamisjärjestelmää jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena.

4.1 Osaamistieto

Laadukas tieto on niin johtamisen kuin tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen kannalta olennaista. Uudessa osaamisjärjestelmässä viranomaistieto ja avoin data muodostavat toisiaan täydentävän tietopohjan toiminnan kehittämiselle. Tiedolla johtamisen toimintamalli mahdollistaa tiedon tulkinnan yhdessä ja sitä kautta yhteisen suunnan jatkuvan päivittämisen.

Avointa osaamistietoa, dataa, kertyy koko ajan erilaisille alustoille. Tämän datan yhdistäminen viranomaistietoon antaa varsin hyvän tuntuman ajankohtaisista tarpeista. Sitran vauhdittama simulaatio osoitti, että avoimen datan hyödyntäminen viranomaistiedon tukena on teknisesti mahdollista jo nyt. Tarvittavat muutokset edellyttävät viranomaisten johtamaa poikkihallinnollista yhteistyötä.

Osaavan työvoiman kysynnän ja osaamistarpeiden ennakointia on mahdollisuus parantaa oppilaitosten ja yritysten, ja muiden organisaatioiden välistä yhteistyötä tiivistämällä. Kun oppilaitokset saavat entistä enemmän toimintavapautta päätöksenteon hajautuksen kautta, ne pystyvät kehittämään uusia tapoja vastata tarpeisiin. Alueelliseen tilannekuvaprosessiin voidaan kutsua eri toimijat kattavasti tuomaan oma osaamisensa ja tietonsa yhteiseen keskusteluun. Prosessi luo kaikille mahdollisuuden päästä kiinni jatkuvasti päivittyvään ymmärrykseen alueen toimijoiden tarpeista.

Monipuolisessa osaamistiedon tuottamisessa on tilaa ja tarvetta kaikille toimijoille. Uusi dynaamisempi tapa käsitellä ja tulkita osaamistietoa antaa paremmat mahdollisuudet toimia. Rahoituksen tuottaman toiminnan tuloksia ja siihen liittyvää seurantatietoa pitää peilata haettuihin vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen.

4.2 Tarvelähtöisyys

Kehittämisen pitkäjänteisyys syntyy asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja huomion kiinnittämisestä toimien vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen. Rahoitusmallit, jotka johtavat alueiden väliseen kilpailuun, pitää uudistaa.

Asiakasrajapinnan ymmärtäminen on kehittämisen vaikuttavuuden kannalta tärkeä lähtökohta. Esimerkiksi yrityksen tai työpaikan näkökulmasta osaamisen kehittämisen täytyy liittyä organisaation oman toiminnan ytimeen. Yritys kehittää osaamista menestymisen toivossa eikä irrallisesti osaamisen kehittämisen ilosta. Samoin myöskään alue ei kokonaisuutena hyödy kehittämisestä, joka ei vie alueen kokonaistavoitetta eteenpäin. Tämän logiikan ymmärtäminen on avain myös yhteisen kehittämistyön suunnittelussa. Alueiden elinvoiman ja osaamisekosysteemien kehittäminen ei tarkoita alueiden välistä kilpailua niukoista resursseista. Olennaista on, että alueet tiedostavat omat vahvuutensa ja osaavat hakea yhteistyökumppaneita. Nollasummapeli ei vie kansantaloutta eteenpäin. Yhteinen menestys nostaa kaikkia alueita. On tuettava alueiden verkostomaista yhteistyötä, joka tähtää kansainvälisen kilpailukyvyn nostamiseen.

Jos rahoittaja määrittelee tavoitteet liian tarkasti haluttuja toimenpiteitä myöten, rahoituksen saajan rooliksi jää toimenpiteiden operatiivinen suorittaminen. Tällöin yrityksen näkökulmasta käy helposti niin, että sen arjen tarpeet eivät nousekaan kehittämisen ytimeen vaan yritystä tarvitaan rahoitushaun tiettyjen kriteerien täyttämiseen. Näin usein varsinaiset tavoitteet esimerkiksi yritysten kasvumahdollisuuksien parantamiseksi jäävät vähemmälle huomiolle.

Olennaista on myös rahoituksen pitkäjänteisyys, seuranta ja iteratiivisuus. Iteratiivista lähestymistapaa voidaan hyödyntää rahoituksen jakamisessa ja kohdentamisessa. Silloin päätöksentekijän on mahdollista seurata tarkemmin toteutusta ja varmistaa haluttu lopputulema. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi IOOI-vaikuttavuusketjumallia. Silloin ohjauksella voidaan muuttaa toimintaa niin, että haluttu tulos saavutetaan. Malli, jossa resursseja ei ole kiinnitetty yhdellä kertaa, mahdollistaa myös hankkeen keskeyttämisen, toiminnan tai tavoitteen uudelleen suuntaamisen ja rahoituksen uudelleen kohdentamisen.

Kuva 8. Tarvelähtöinen ja iteratiivinen hankerahoitus

Alueen on tarpeen rakentaa laajempia kokonaisuuksia, joihin rahoitusmallien kautta saatava hankerahoitus ja hankkeet nivotaan. Hyvä esimerkki tällaisesta kokonaisvaltaisesta otteesta on alueiden tilannekuvat, joihin sisältyy hankeportfolio. Kaikkiin hankerahoituksiin ei myöskään kannata tarttua, jos se ei edistä alueen kokonaistavoitteita vaan pikemminkin hajauttaa kehittämisvoimia ja -energiaa. Näin alueen oman strategisen ajattelun merkitys korostuu.

4.3 Ekosysteemimäinen tapa toimia

Ekosysteemimäinen toiminta luo parhaimmassa tapauksessa kantavat rakenteet yhteiselle toiminnalle, organisoi tekemisen tapaa, johon mukaan tulleet toimijat haluavat sitoutua. Eksosysteemissä toimitaan "parviälyssä" ja tehdään tekoja, jotka vievät yhteiseen suuntaan ja tavoitteeseen. Ekosysteemimäisellä toiminnalla voidaan löytää aiempaa vaikuttavampia keinoja sekä täydentäviä resursseja ja osaamista monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. Näitä ekosysteemejä voidaan koordinoida yhdestä paikasta käsin, mutta vastuu verkoston johtamisesta tulee olla jaettu eikä yksi toimija voi ottaa tätä roolia itselleen, ellei sitä yhdessä niin päätetä. Alueellisesti tulisi tunnistaa ja tukea alueiden omista ja yhteisistä kehittämisintresseistä kumpuavia verkostoja sekä tiedon ja osaamisen vaihtoa ja vertaisoppimista.

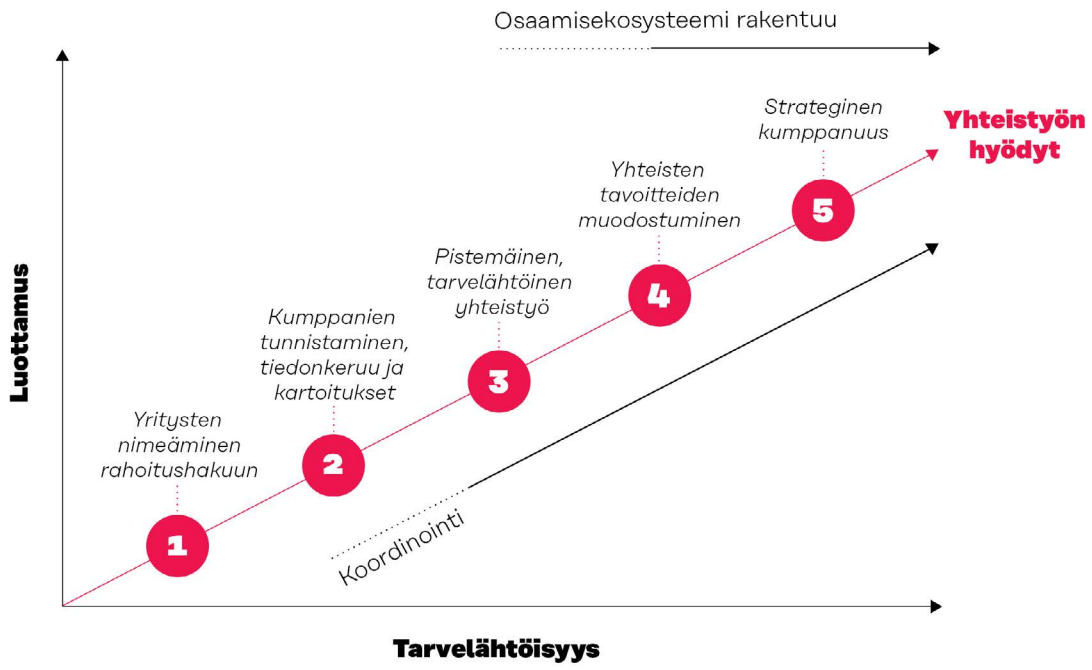
Yhdessä tekeminen ja verkostoituminen ovat olennaisia alueiden elinvoiman näkökulmasta, sillä aluekehitykseen vaikuttavat useat eri toimijat ja toimijoiden väliset suhteet. Alueet myös kehittyvät yritysten toimintaedellytysten, alueella olevien toimijoiden osaamisen ja kilpailukyvyn parantuessa. Aluepolitiikan vaikuttavuuden lisäämiseksi onkin välttämätöntä edistää toimijoiden välistä yhteistyötä, jossa jokainen omalla toiminnallaan vaikuttaa olennaisesti alueen kehitykseen. Nämä ekosysteemimäisesti toimivat verkostot voivat myös toimia yli aluerajojen, jolloin tästä yhteistyön tuomana seurauksena on esimerkiksi hyvien käytäntöjen leviäminen, vertaisoppiminen ja osaamisen vahvistuminen.

Luottamus on yhteistyön syntymisen ja syvenemisen kannalta olennaista. Luottamuksen syvenemistä voidaan kuvata sitoutumiskäyrä-käsitteen avulla. Sitoutumiskäyrää hyödynnetään yleensä pohdittaessa yksittäisen toimijan, ihmisen, sitoutumista muutokseen. Käyrässä on erotettavissa neljä eri vaihetta: tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen ja sitoutuminen. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen tulee tietoiseksi muutoksesta ja sen tarpeesta. Toisessa vaiheessa hän ymmärtää, että muutos koskettaa myös häntä. Vasta kolmannessa vaiheessa hän hyväksyy sen, että muutos vaikuttaa konkreettisesti myös hänen elämäänsä ja toimintaansa. Vasta kun ihminen on sitoutunut toimimaan konkreettisesti muutoksen edistäjänä, voi todellinen muutos lähteä tapahtumaan.

Ekosysteemimäinen tapa toimia edellyttää, että toimijoiden välinen sitoutuminen yhteistyöhön ja luottamuksen rakentuminen etenevät kohti sitoutumista. Sen kautta voidaan myös saavuttaa parhaat tulokset yhteistyöstä.

Osaamisen aika -työn ja erityisesti sen rahoittamien hankkeiden tuomien oppien avulla voidaan mallintaa osaamisekosysteemin kehitysvaiheita (kuva 9). Yhtenä tekijänä mallinnuksessa on luottamus ja sen syveneminen. Toisena tekijänä on käytetty tarvelähtöisyyttä, eli sitä, miten hyvin yhteistyössä otetaan huomioon yritysten kehittämistarpeet. Tarvelähtöisyyden vahvistamisessa osaamistiedolla on keskeinen rooli, joka tukee myös yhteistyön ja toimijoiden välisen kumppanuuden tiivistymistä. Osaamisekosysteemin voi katsoa syntyvän vasta vaiheessa 4, jolloin yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa. Vaiheessa 5 voidaan puhua varsinaisesta strategisesta kumppanuudesta.

Kuva 9. Osaamisekosysteemin kehitysvaiheet



Mallinnus on pelkistys todellisuudesta, mutta se auttaa ymmärtämään millaisesta toimintatavan muutoksesta ekosysteemin rakentamisessa on kyse. Ekosysteemin linkittäminen rahoitukseen avaa myös näkymää siihen, miten kansallisen tason toimijat voivat tukea elinvoiman kehittämisen kannalta relevantteja ekosysteemejä.

Mallinnusta on mahdollista käyttää myös alueiden toiminnan itsearvioinnissa ja kysyä: missä vaiheessa alueemme on? Samoin se toimii organisaatioiden välisen kumppanuuden tarkastelussa.

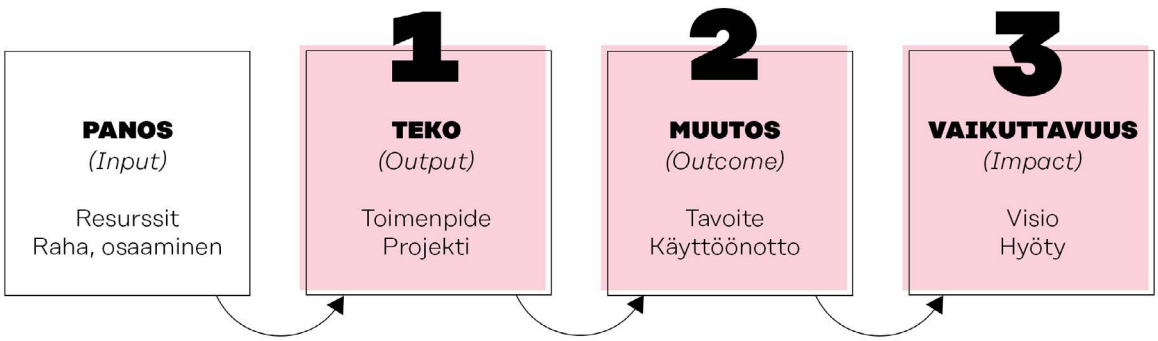
Eri vaiheiden ja kehityksen prosessimaisuuden ymmärtäminen on olennaista. Sitran rahoittamista hankkeista monet keskittyivät erilaiseen tiedonkeruuseen ja yritysten tarvekartoituksiin. Tiedon ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen on tärkeää. Vastaavasti alueiden tilannekuvaprosessissa yhteisen tiedon kokoaminen ja jakaminen on tärkeä vaihe yhteisen ymmärryksen eli alueen tilannekuvan rakentumisen kannalta. Kun yhteinen ymmärräys on luotu, voidaan vähitellen alkaa toteuttaa tarvelähtöistä toimintaa (vaihe 3). Sen avulla on mahdollista rakentaa tiiviimpää ja entistä tavoitteellisempaa toimintaa.

Mallinnus voi myös tukea rahoituskriteerien laadintaa. Jo vaiheen 2 toiminnan rahoitus on tärkeää silloin, kun tiedonkeruu ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat systemaattista ja sen tarkoituksena on luoda pohjaa seuraavien vaiheiden saavuttamiselle. On myös tärkeä ymmärtää, että ekosysteemit tarvitsevat kehittyäkseen työn organisointia ja yhteistyön fasilitointia. Ekosysteemit eivät synny itsestään vaan edellyttävät käytännön toimia, joita kannattaa rahoittaa systemaattisen toiminnan rakentamiseksi.

4.4 Mitattavat vaikutukset

Halutun muutoksen aikaansaamisessa on tärkeää ymmärtää, millä vaikutuksilla saadaan aikaan vaikuttavuutta. Vaikuttavuusketjumalli, IOOI -malli (input/panos–output/teko – outcome/muutos – impact/vaikuttavuus), tarjoaa yhden tavan muutoksen suunnittelun ja läpiviennin varmistami-

Kuva 10. Vaikuttavuusketju.
Lähde: The input-output-outcome-impact-method, Bertelsmann Stiftung, muokattu Sitrassa.



seksi. Tavoiteltaessa muutosta on helppo hahmottaa haettu vaikuttavuus tai hyöty (impact), esimerkiksi työllisyyden paraneminen. Toisaalta vaikkapa kehittämisohjelman välittömät tuotokset (output) on myös helppo nimetä. Se mikä on vaikeinta määrittää, ovat muutokset tai käyttöönottotavoitteet (outcome), joita tavoitellaan vaikkapa parin-kolmen vuoden päähän. Vaikuttavuusajattelun kirkastaminen auttaa saamaan tuloksia sekä tukee johtamisen, rahoituksen ja kehittämistoiminnan onnistumista.

Kokeilevaa kehittämisen toimintatapaa on Suomessa jo yli vuosikymmenen ajan esitetty yhdeksi keskeiseksi ja arkiseksi välineeksi sekä alueiden, yhteisöjen että organisaatioiden välisessä kehittämistyössä. Kun kehittämistilanne sisältää epävarmuustekijöitä tai kompleksisuutta, auttaa kokeileva ote, jossa työ, palaute ja oppiminen vuorottelevat, etenemään kohti tavoitteita.

Kokeilevassa kehittämisessä simuloidaan muutosta kokeilemalla. Tieto ohjaa toimintaa eteenpäin. Ketterällä ja käytännönläheisellä otteella innovoidaan ja kokeillaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Kokeilujen opit auttavat tunnistamaan ongelman juurisyitä tarkemmin, ja kokeilun avulla voidaan avartaa ajattelua ja löytää useita eri vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi asiakaslähtöisesti. Kokeilujen avulla voidaan sekä hylätä nopeasti ei-toimivat vaihtoehdot että kehittää toimivilta vaikuttavia eteenpäin.

Yhteiskunnalliset toimijat korostivat yhteisessä näkemyksessään elinikäisen oppimisen Suomesta kehittämisen pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Myös osaamisekosysteemeissä toimiminen edellyttää tällaista otetta.

5 Yhteenveto

Sitran Osaamisen aika -projekti on lähes neljän vuoden ajan edistänyt elinikäisen oppimisen kokonaisvaltaisen politiikan syntyä Suomeen. Elinikäisen oppimisen kenttä on laaja ja moninainen, ja sen lukuisat toimijat tekevät paljon hyvää kehittämistyötä. Sitra vastasi sidosryhmien osoittamaan tarpeeseen toimia elinikäisen oppimisen edistämisessä sillanrakentajana, kokonaiskuvan katsojana ja areenan tarjoajana yhteistyölle. Työ päättyy tässä julkaisussa esitettyyn kuvaukseen työssä tapahtuvan oppimisen edellytyksistä uudessa osaamisjärjestelmässä.

Tässä julkaisussa esitetty osaamisjärjestelmän kuvaus alkoi ajatusmallien uudistamistarpeesta. Joudumme ajattelemaan monia asioita uudella tavalla, jotta tarvittava muutos onnistuu. Uudessa osaamisjärjestelmässä ajatusmallit, vuorovaikutus ja käytännöt on uudistettu vastaamaan yhteiskunnan, työelämän ja ihmisen muuttuvia tarpeita. Osaamisen kehittämiseen panostetaan pitkäjänteisesti yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Toiminta on kokonaisvaltaista ja sitä tarkastellaan ilmiölähtöisesti. Näin vastataan hankaliin ja monisyisiin kysymyksiin ja lisätään osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Kansallisen tason kuvaus avasi edellytyksiä, jotka mahdollistavat työelämän ja alueiden osaamisekosysteemien synnyn ja kehittymisen. Tarvitaan tiedolla johtamisen toimintamalli, joka mahdollistaa päätöksenteon hajauttamisen ja erilaisten ratkaisujen etsimisen ihmisten, yritysten, työelämän ja alueiden erilaistuviin tarpeisiin. Keskeisten toimijoiden yhteinen päätöksenteko antaa kaikille poliittisesti määritellyn yhteisen suunnan ja vapauttaa eri osapuolet toimimaan erilaisilla alueilla ja erilaisissa asiakasrajapinnoissa. Sama suunta antaa vapauden toimia. Yhteisesti jaettu reaaliaikainen tieto mahdollistaa toiminnan seurannan ja yhteisen tilannekuvan päivityksen. Niiden pohjalta voidaan tehdä tarvittavia tavoitteiden tarkennuksia ja kohdentaa rahoitusta uudelleen.

Osaamisekosysteemien ja tarvittavien kumppanuuksien syntyä, esimerkiksi yritysten ja oppilaitosten välillä, voidaan tukea monin tavoin. Keskeisiä onnistumisen edellytyksiä ovat laadukkaan osaamistiedon tuottaminen ja yhteinen hyödyntäminen, tarvelähtöisyyden ottaminen huomioon kaikessa toiminnassa, ekosysteemimäisen toimintatavan edistäminen ja vaikutuksien varmistamiseen liittyvän ohjauksen rakentaminen.

Yhteistyön tärkeimpiä yhteisiä piirteitä osaamisen kehittymisen näkökulmasta ovat yhteinen tieto ja sen pohjalta luotu tilannekuva, vertaisoppiminen, jaettu johtaminen, rahoitusmekanismien tehokas ja vaikuttava hyödyntäminen sekä tietoon perustuva takaisinkytkentä.

Työn tuloksina syntyi myös mallinnus siitä, miten osaamisekosysteemit kehittyvät. Luvussa 4 esitetty viisivaiheinen malli tiivistää asioita, joita tulee ottaa huomioon ekosysteemien ja kumppanuuksien kehittämisessä niin, että toiminnassa toteutuu kaikkien toimijoiden hyöty yhtä aikaa. Win-win-win-ajattelu ja luottamuksen rakentaminen ovat keskeisiä tavoitteellista yhteistyötä ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä. Mallinnus toimii myös rahoituksen kohdentamisen ja itsearvioinnin välineenä.

Koulutusjärjestelmällä on edelleen tärkeä rooli myös tulevaisuudessa osaamisen kehittämisessä. Oppilaitokset kantavat jatkossakin päävastuun ihmisten perusvalmiuksien luomisesta ja kasvatuksesta. Työelämä, vapaa-aika ja perhe-elämä ovat aiempaa tärkeämpiä oppimisen paikkoja. Työssä oppimisen merkitys korostuu yhä enemmän. Tästä seuraa se, että työelämää on kehitettävä entistä enemmän oppimisen näkökulmasta ja työelämän oppimisen ja koulutusjärjestelmän erillisyydestä on päästävä eroon. Näin tulee

mahdolliseksi se, että osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista.

Oppiminen on sosiaalinen, yhteisöllinen prosessi. Siten yksin pärjääminen ei ole enää osaamisintensiivisessä yhteiskunnassa mahdollista. Asian voi tiivistää jopa seuraavasti: Yksin olet aina osaamaton, yhdessä sinulla on mahdollisuus oppia.

Lähteet

Heinonen, Olli-Pekka (2021). Eletään ihmisiksi. Tammi.

Kania, J., Kramer, M., Senge, P. (2018). The Water of Systems Change.

Mustikainen, Mika (2022). Julkaisematon opinnäytetyö. HUMAK.

Sitra (2018). Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin.

Sitra (2019). Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet.

Sitra (2019 b). Millä ehdoilla? Kuinka elinikäistä oppimista säännellään?

Sitra (2020). llmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen - Miten edistää systeemistä ajattelua?

Sitra (2020 b). Mille väestölle? Ikäryhmäkohtaiset ja alueelliset väestöennusteet sekä uusien opiskelijoiden määrien ennuste kaikilla koulutusasteilla Suomessa vuosina 2018-2040.

Sitra (2021). Millä hinnalla? Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoiskustannukset.

Sitra (2021 b). Miten osaajat liikkuvat alueilla? Ammatillisen toisen asteen ja korkea-asteen koulutuksesta valmistuneiden sijoittuminen työmarkkinoille ja alueille.

Sitra (2021 c). Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea.

Sitra (2021 d). Alueiden osaamisen aika.

Sitra (2022). Mistä puhumme, kun puhumme osaamisesta?

Sitra (2022 b). Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista?

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022). Aluekehittämiskeskustelut.

Työterveyslaitos (2022). TYÖ2030.

SITRAN SELVITYKSIÄ 204
Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-258-7 (PDF) www.sitra.fi
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI
Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
Puh. 0294 618 991
@SitraFund