

Tapio Huttula, Anna Kirjavainen,
Helena Mustikainen, Iina Santamäki

KAHDEKSAN PILOTTIHANKKEEN NÄKÖKULMA OSAAMISEN UUDISTAMISEEN TYÖELÄMÄSSÄ

Vaikutuksia korostavalla hankerahoituksella
kohti uutta osaamisjärjestelmää

HUHTIKUU 2022

Sitran muistio

©Sitra huhtikuu 2022

Tekijät: Tapio Huttula, Anna Kirjavainen,
Helena Mustikainen, Iina Santamäki

Kuva: Topias Dean ja PunaMusta

Taitto: PunaMusta Oy

Kahdeksan pilottihankkeen näkökulma
osaamisen uudistamiseen työelämässä –
Vaikutuksia korostavalla hankerahoituksella
kohti uutta osaamisjärjestelmää

ISBN 978-952-347-267-9 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 2737-1034 (PDF) www.sitra.fi

Muistio

Sitran muistiot ovat tulevaisuustyömme
taustaksi tuotettuja sisältöjä.

Sisällys

Esipuhe	4
Tiivistelmä	5
Sammanfattning	7
Summary	9
1 Johdanto	11
2 Kehittämistyön vaikutuksia korostavat rahoituskriteerit	13
3 Mitä pilottihankkeissa tehtiin ja opittiin?	16
3.1 Discovery Street Oy – vertaisverkosto	17
3.2 Etelä-Savon Koulutus Oy – Osaaminen kuntoon (OSKU)	19
3.3 Iisalmen kaupunki – Ylä-Savon akatemia – monikampusmalli	22
3.4 Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy – PK-yritysten työelämäaktivaattorit Kainuussa ja Koillismaalla	24
3.5 Kasvuryhmä Suomi ry – vertaisoppimisen ohjelma	26
3.6 Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Vantaan kaupunki – Opi arjessa – työpaikoista oppimisympäristöjä	29
3.7 Raahen seudun koulutuskuntayhtymä Brahe – Osaamisbuusti	31
3.8 Tampereen ammattikorkeakoulu – Sähkörausku – yhdessä oppimisen konsepti	34
4 Yhteenveto	36
Lähteet	39

Esipuhe

Kaikki tiet megatrendeistä johtavat osaamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Tämä ymmärrys sai Sitran aloittamaan Osaamisen aika -projektin (2019-2022) edistämään elinikäisen oppimisen politiikan syntyä Suomeen. Tässä muistiossa esiteltävät kahdeksan Sitran rahoittamaa pilottihanketta kehittivät eri puolilla Suomea uutta osaamisjärjestelmää. Niiden rahoitushaussa kokeiltiin, miten rahoituskriteereillä voidaan ohjata vaikuttavaa kehittämistoimintaa. Pilottihankkeiden tavoitteena oli edistää työssä tapahtuvaa oppimista ja saada käytännön toiminnan kautta ymmärrystä osaamisen uudistamisesta työelämässä..

Kun tavoitteena on oppivan työelämän luominen, jossa jokaisella on mahdollisuus oppia, on olennaista pohtia, miten tämä mahdollistetaan. Työelämässä tapahtuva oppiminen on koko yhteiskunnan menestymisen edellytys.

Toimintaympäristön muutosnopeus on niin kova, ettei perinteinen kouluoppiminen yksin riitä. Työn, opiskelun ja osaamisen kehittymisen on liitettävä yhteen entistä saumattomammin, jotta jokaiselle suomalaiselle voidaan tarjota työkalut muuttuvassa työelämässä pärjäämiseen. Uuden osaamisjärjestelmän luominen vaatii uudenlaista yhteistyötä ja toimintatapojen kehittämistä.

Oppiminen on mahdollistettava siellä, missä muutos konkreettisesti tapahtuu. Näin myös uuden oppiminen kytkeytyy suoraan konkretiaan. Työstä erillinen oppiminen tarkoittaisi myös sitä, että osa työvoimasta olisi jatkuvasti poissa työstä. Tilaus uusille tavoille oppia on myös kansantaloudellinen kysymys.

Koulutusjärjestelmässä tapahtuvaa ja työssä tapahtuvaa oppimista ei saa asettaa vastakkain. Niillä kummallakin on oma tehtävänsä ja roolinsa uudessa osaamisjärjestelmässä. Olennaista on tunnistaa kummankin hyvät puolet ja rakentaa erilaisten oppimistapojen ja ympäristöjen syvenevä vuoro-vaikutus. Näin on mahdollista toteuttaa Osaamisen aika -työssä tiivistetyn tahtotilan ajatusta siitä, että osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista.

Helsingissä huhtikuussa 2022

HELENA MUSTIKAINEN
projektijohtaja
Sitra, Osaamisen aika

TAPIO HUTTULA
vanhempi neuvonantaja

Tiivistelmä

Muistiossa Kahdeksan pilottihankkeen näkökulma osaamisen uudistamiseen työelämässä tarkastellaan Sitran Osaamisen aika -projektin rahoittaman kahdeksan pilottihankkeen kokemuksia uuden osaamisjärjestelmän rakentamisesta eri puolilla Suomea. Lisäksi muistiossa käsitellään oppeja siitä, miten rahoituskriteereillä voidaan ohjata vaikuttavaa työelämässä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä.

Keskeiset yhteiskunnalliset toimijat muodostivat Sitran fasilitoimana vuonna 2019 [yhteisen näkemyksen elinikäisen oppimisen Suomesta](#). Se ohjasi kehittämään työssä tapahtuvaa verkottunutta yhdessä oppimista, osaamisen uudistamista ja innovaatioiden syntymistä.

Rahoitushaku päätettiin kohdistaa jo menossa olevan hyvän kehittämis-toiminnan vauhdittamiseen ja tukemiseen. Näin varmistettiin, että rahoitus tukisi pitkäjänteistä kehitystä ja sen vaikutukset olisivat vahvimmat. Rahoitushaussa valikoitui poissulkevien kriteerien avulla kahdeksan hanketta pilotoimaan uutta osaamisjärjestelmää vuonna 2021.

Toteuttajia olivat Discovery Street Oy, Etelä-Savon Koulutus Oy, Iisalmen kaupunki, Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Koillis-Suomen kehittämis-yhtiö Naturpolis Oy, Kasvuryhmä Suomi ry, Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Vantaan kaupunki, Raahan seudun koulutuskuntayhtymä Brahe ja Tampereen ammattikorkeakoulu.

Pilottihankkeiden tavoitteena oli edistää työssä tapahtuvaa oppimista ja saada käytännön toiminnan kautta ymmärrystä osaamisen uudistamisesta työelämässä. Niissä kokeiltiin 1) organisaatorajat ylittävien vertaisoppimisen mallien rakentamista, 2) työympäristön kehittämistä oppimisympäristöksi, 3) yritysten osaamistarpeisiin pohjautuvaa kehitystyötä sekä 4) uusia toimintamalleja oppilaitosten ja yritysten väliseen yhteistyöhön toimijoiden osaamisen kehittämiseksi.

Pilottihankkeissa tehtyjä keskeisiä havaintoja on myös hyödynnetty uuden osaamisjärjestelmän kuvauksessa [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä](#).

Pilottihankkeet vahvistivat alueellisten osaamiskosysteemien toimijoiden kykyä toimia uudella tavalla yhdessä. Näin voitiin löytää entistä vaikuttavampia tapoja kehittää osaamista työelämän ja koulutusalan toimijoiden välisessä jatkuvasti uudistuvassa yhteistyössä. Pilottihankkeiden avulla myös mallinnettiin viisi vaihetta, jotka kuvaavat osaamiskosysteemien kehittämistä.

Työpaikoilla toteutetut oppimisprosessit ja organisaatioiden rajat ylittävät vertaisoppimisen ryhmät mahdollistavat uusia rakenteita työssä oppimiseen. Jotta työpaikat voivat kasvaa oppimisympäristöiksi, tarvitaan resursseja ja uudenlaiseen oppimiseen kannustavien välineiden ja toimintamallien kokeilevaa yhdessä kehittämistä - myös kumppaneiden kanssa.

Oppilaitosten ja työelämän välinen entistä tiiviimpi yhteistyö tuottaa lisäarvoa osaamisen kehittämiseen. Muodollisen koulutusjärjestelmän lisäksi tarvitaan uudenlaisia oppimisen muotoja ja yhteistyömalleja, jotka vastaavat joustavasti työpaikkojen osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Tämän mahdollistavat muun muassa osaamisen liittyvän ajantasaisen tiedon jakaminen, yhdessä kehittäminen ja yhteistyön koordinointi.

Edellä mainitut muutokset edellyttävät työelämän ja koulutusalan toimijoilta uudenlaista ajattelua oppimisesta ja johtamisesta. Organisaation toimintakulttuurissa tulee katse suunnata ulospäin. Kysymys kuuluukin, miten yksilöille tehdään tilaa liittyä verkostoihin, joissa osaamisen uudistaminen tapahtuu, ja miten organisaatiot voivat muodostaa osaamiskosysteemejä, joissa yhdessä vastataan haasteisiin, joita kukaan ei pysty ratkomaan yksin.

Kaikki kahdeksan pilottihankkeen toteuttajaa raportoivat jatkavansa toiminta- ja yhteistyömallien toteutusta ja kehitystä.

Sammanfattning

Promemorian Kahdeksan pilottihankkeen näkökulma osaamisen uudistamiseen työelämässä (Åtta pilotprojekts perspektiv på kompetensförnyelse i arbetslivet) behandlar erfarenheterna hos åtta pilotprojekt som finansierats av Sitras projekt Kompetensens tid i syfte att bygga upp ett nytt kompetenssystem på olika håll i Finland. Promemorian tar även upp lärdomar om hur kompetensutveckling som sker i arbetslivet kan styras med hjälp av finansieringskriterier.

År 2019 skapade centrala samhällsaktörer, med faciliteringshjälp från Sitra, [en gemensam vision för ett Finland som satsar på livslångt lärande](#). Syftet var att utveckla ett gemensamt nätverkslärande inom arbete, kompetensförnyelse och uppkomsten av innovationer.

Det beslutades att rikta finansieringsansökan mot att påskynda och stödja utvecklingsverksamhet som redan pågår. På så sätt säkerställdes att finansieringen stödjer långsiktig utveckling och att den får den bästa effekten. Vid finansieringsansökan valdes med hjälp av uteslutningskriterier åtta pilotprojekt ut för ett nytt kompetenssystem år 2021.

Projekten genomfördes av Discovery Street Oy, Etelä-Savon Koulutus Oy, Idensalmi stad, Kajana yrkeshögskola och Koillis-Suomen kehittämisyhtiö Naturpolis Oy, Kasvuryhmä Suomi ry, Yrkeshögskolan Metropolia och Vanda Stad, Brahestadsregionens utbildningssamkommun Brahe och Tammerfors yrkeshögskola.

Syftet med pilotprojekten var att främja lärande i arbetet och att genom praktisk verksamhet få en förståelse för kompetensförnyelse i arbetslivet. I pilotprojekten utfördes försök genom 1) att bygga upp modeller för peer learning som överskrider organisationsgränserna, 2) att utveckla arbetsmiljön till en inlärningsmiljö, 3) utvecklingsarbete som baserar sig på företagens kompetensbehov samt 4) nya verksamhetsmodeller för att utveckla kompetensen hos aktörer i samarbetet mellan läroanstalterna och företagen.

Resultaterande centrala observationer från pilotprojekten har också utnyttjats i beskrivningen av ett nytt kompetenssystem vid namn [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä \(Framtidens kompetens uppstår i ekosystem\)](#).

Pilotprojekten stärkte de regionala aktörernas förmåga att samverka på nya sätt inom ekosystem. Man kunde på detta vis hitta allt effektivare sätt för kompetensutveckling i det ständigt förnyande samarbetet mellan aktörer inom arbetslivet och utbildningssektorn. Med hjälp av pilotprojekten modellerades fem faser som beskriver utvecklingen av kompetens ekosystem.

Inlärningsprocesser som genomförts på arbetsplatserna och peer learning-grupper som överskrider organisationsgränserna möjliggör nya strukturer för inläring i arbetet. För att arbetsplatserna ska kunna utvecklas till inlärningsmiljöer behövs resurser och en experimenterande gemensam

utveckling av redskap och tillvägagångssätt som uppmuntrar till inläring – även genom olika partnersamarbeten.

Ett närmare samarbete mellan läroanstalter och arbetslivet tillför mer värde i kompetensutvecklingen. Utöver det formella utbildningssystemet behövs nya former och samsarbetsmodeller för lärande, som flexibelt svarar mot arbetsplatsernas kompetensutvecklingsbehov. Detta möjliggörs av bland annat delning av aktuell kompetensrelaterad information, gemensam utveckling och samordning av samarbete.

Ovan nämnda förändringar förutsätter ett nytt tankesätt kring lärande och ledning hos aktörer inom arbetslivet och utbildningssektorn. I organisationskulturen bör blicken riktas utåt. Frågan lyder hur individer ska ges utrymme att gå med i nätverk där kompetensförnyelsen sker och hur organisationer kan bilda kompetensekosystem där man tillsammans svarar mot utmaningar som ingen kan lösa ensam.

Samtliga åtta aktörer som genomförde pilotprojekt rapporterade att de kommer att fortsätta genomföra och utveckla verksamhets- och samsarbetsmodellerna.

Summary

The memorandum Kahdeksan pilottihankkeen näkökulma osaamisen uudistamiseen työelämässä (Eight pilot project's perspectives on skills' renewal in working life) examines the experiences gained in the pilot projects funded by Sitra's Lifelong learning project, focusing on building a new skills system in different parts of Finland. The memorandum also presents lessons learned on how funding criteria can be used to guide effective skills development in working life.

In 2019, key societal participants, facilitated by Sitra, formed [a common vision of lifelong learning in Finland](#). This guided the development of networked collaborative on-the-job learning, the renewal of competence and the emergence of innovation.

It was decided to target the funding call to accelerate and support good development work already underway. This ensured that the funding would support long-term development and have the strongest impact. In the funding call, eight projects were selected using exclusion criteria to pilot a new competence system in 2021.

The implementers were Discovery Street Oy, Etelä-Savon Koulutus, the City of Iisalmi, Kajaani University of Applied Sciences and Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis, Kasvuryhmä Suomi, Metropolia University of Applied Sciences and the City of Vantaa, Brahe (the Raahe Joint Municipal Authority of Education) and Tampere University of Applied Sciences.

The aim of the pilot projects was to promote on-the-job learning and gain an understanding of competence renewal in working life through practical action. They experimented with 1) building peer learning models across organisational boundaries, 2) developing the work environment as a learning environment, 3) development work based on the skills needs of enterprises, and 4) new approaches to collaboration between educational institutions and enterprises to develop people's skills.

The following key findings from the pilot projects are also used in the description of the new skills system, [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä \(Future competence is created in ecosystems\)](#).

The pilot projects strengthened the capacity of regional competence ecosystem operators to work together in a new way. This enabled more effective ways of developing skills in the context of the constantly renewing co-operation between people in working life and education and training. The pilot projects also helped to model five stages in the development of competence ecosystems.

Workplace learning processes and cross-organisational peer learning groups enable new structures for on-the-job learning. For workplaces to grow into learning environments, resources are needed, as well as the joint development – including with partners – of experimental tools and approaches to encourage new forms of learning.

Closer co-operation between education and training institutions and working life will bring added value to skills development. In addition to the formal education and training system, new forms of learning and co-operation models are needed that respond flexibly to the needs of workplace skills development. This is made possible through such things as the sharing of up-to-date information on skills, co-development and co-ordinating co-operation.

These changes require a new way of thinking about learning and management for those involved in work and education and training. The culture of the organisation needs to look outwards. The question is how to create space for individuals to join networks where competence renewal takes place, and how organisations can form competence ecosystems that work together to tackle challenges that cannot be solved alone.

All eight pilot projects report that they will continue to implement and develop their models of action and collaboration.

1 Johdanto

Sitran [Osaamisen aika -projekti](#) on tuottanut tietoa ja näkemystä Suomen elinikäisen oppimisen politiikan tueksi sekä vauhdittanut uuden osaamisjärjestelmän syntymistä. Työtä on ohjannut [elinikäisen oppimisen tahtotila](#), joka muodostettiin vuonna 2019 yhdessä 30 keskeisen yhteiskunnallisen toimijan kanssa.

Tahtotilan ytimessä on neljä teesiä, joista kolmannen teesin toteutumista Sitra edisti rahoittamalla lähes 800 000 eurolla kahdeksaa jo käynnissä olevaan kehittämisprosessiin liittyvää hanketta, jotka pilotoivat uutta osaamisjärjestelmää eri puolilla Suomea. Teesin mukaan ”Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”. Hankkeiden tarkoituksena oli konkreettisen toiminnan kautta edistää työssä tapahtuvaa oppimista ja kerryttää uuteen osaamisjärjestelmään näkemyksiä osaamisen ja työn tiiviimmästä yhteistyöstä.

Lähtökohdaksi asetettiin, että pilottihanke voi esimerkiksi kehittää yritysten ja oppilaitosten yhteisiä tapoja tuottaa osaamista, kokeilla uutta toimintatapaa tai yhteistyömallia, kehittää ennakoititiedon hyödyntämistä alueen osaamisen tuottamisessa tai kokeilla uutta toimintatapaa ratkaista alueellista tai paikallista osaamistarpeiden ja osaajien kohtaanto-ongelmaa. Pois rajattiin teknologisten ratkaisujen, kokonaan uusien hankkeiden tai ideointivaiheessa olevien kokonaisuuksien rahoittaminen.

Rahoitushaku oli helmi-maaliskuun vaihteessa 2021, ja kaikki pilottihankeet toteutettiin vuonna 2021. Sitra sai 82 hankehakemusta, joista kahdeksaa päätettiin rahoittaa. Hankkeet valittiin siten, että jokainen niistä täytti kahdeksan poissulkevaa kriteeriä, jotka kuvataan hankeprosessin ohella muistion toisessa luvussa.

Sitran rahoittamat pilottihankeet

- Discovery Street Oy – vertaisverkosto
- Etelä-Savon Koulutus Oy – Osaaminen kuntoon (OSKU)
- Iisalmen kaupunki – Ylä-Savon akatemia – monikampusmalli
- Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Koillis-Suomen kehittämissyhtiö 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

Pilottihankkeiden toteuttajat olivat monenlaisia toimijoita startup-yrityksestä tuhansien työpaikkojen kaupunkiorganisaatioon. Hankkeisiin osallistui hanketoiminnan kautta yli 300 yritystä laajasti eri toimialoilta pienistä alle kymmenen hengen yrityksistä keskisuuriin kasvupaluisiin yrityksiin. Keskeisenä lähtökohtana yhteistyölle oli usein yrityksen tahtotila kehittyä ja toiminnan paikallisuus. Työyksikköjen ja vertaisverkostojen toiminnan kehittämisen kautta hankkeisiin osallistui toimijoita niin julkisen sektorin organisaatioista kuin yrityksistä. Kohderyhminä oli myös paikallisia koulutusorganisaatioita. Pilottihankkeiden toteuttajat hyödynsivät oppimismuotoilun ja fasilitoinnin osaamista hankkeiden tukena.

Discovery Street Oy vastasi oman hanketoimintansa lisäksi kaikkien rahoitettujen pilottihankkeiden yhdessä oppimisen verkostotapahtumien koordinoinnista. Yhteisen toiminnan tavoitteena oli levittää ja skaalata pilottikokonaisuudessa syntyviä oppeja ja onnistumisia jo projektien aikana ja tukea jokaista pilottia saavuttamaan paremmin omat tavoitteensa.

Hankkeen tuottaman loppuraportin ja Sitran tekemän päätöshaastattelun pohjalta muodostettiin kuvaus pilottihankkeesta. Kolmannessa luvussa esiteltävät pilottihankkeiden kuvaukset sisältävät tavoitteet, mitä tehtiin, keitä osallistui työhön, mitä tuloksia saavutettiin, mitä opittiin ja miten työssä edetään pilotoinnin jälkeen.

Neljännessä luvussa kootaan yhteen Sitran rahoittamista pilottihankkeista kerätyt havainnot ja opit, jotka osaltaan edistävät uuden osaamisjärjestelmän rakentumista.

2 Kehittämistyön vaikutuksia korostavat rahoituskriteerit

Rahoitushaun avaaminen oli Sitran Osaamisen aika -projektissa pitkän ajattelutyön tulos. Tulevaisuustalo on merkittävä erilaisten kokeilujen ja pilottien rahoittaja. Tämän vuoksi elinikäisen oppimisen kentällä oli monia toimijoita, jotka odottivat, että myös Osaamisen aika -projekti rahoittaisi erilaisia elinikäisen oppimisen kehittämiseen liittyviä hankkeita. Projekti kuitenkin kiellettiin rahoittamasta yksittäisiä kokeiluja ja hankkeita.

Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Vasta siinä vaiheessa, kun keskeiset yhteiskunnalliset toimijat olivat luoneet yhteisen näkemyksen elinikäisen oppimisen Suomesta ja tahtotilan konkreettinen edistäminen alueiden kanssa oli käynnistynyt, syntyi tilanne, jossa rahoitusvälineen käyttö oli hyödyllistä.

Keskustelu yhdeksän alueen toimijoiden kanssa avasi näkymän kehittämisrahoituksen haasteisiin. Selvisi, että rahoitushankkeet ovat usein pisteittäisiä, eivätkä kiinnity riittävästi alueen tai sen yritysten tarpeisiin. Myös Sitran [Alueiden osaamisen aika -työssä](#) tehtyjen tilannekuvaprosessien aikana käydyissä keskusteluissa tuli esiin, että usein rahoittajatahot määrittelevät liian tarkkaan, mitä toimenpiteitä rahoituksella täytyy tehdä. Tilannekuvaprosessin aikana alueen keskeiset toimijat keskustelivat alueensa kehittämistyön tilanteesta ja osallistujat saivat arvioida alueen hankeyhteistyön tilaa. Jokaisella alueella heikoimmat pisteet saivat seuraavat väittämät: hankkeissa ovat mukana oikeat tahot ja hankkeiden tuottamat lopputuotokset ja opit saadaan vietyä riittävän hyvin käytäntöön.

Kuullun ja opitun myötä avautui näkymä, minkälaista rahoitustukea alueiden toimijat voisivat tarvita ja miten Sitra voisi rahoituksen toteuttaa.

Keskeinen johtopäätös oli se, ettei Sitra käy rahoittamaan erillistä uutta kehittämishanketta, vaan rahoituksen pitää tukea jo käynnistynyttä kehitystyötä. Näin rahoituksella voitaisiin tukea pitkäjänteistä ja vaikutuksiltaan vahvinta kehitystyötä. Ratkaisu oli käytännössä samanlainen kuin hakuprosessi alueellisten tilannekuvafoorumien toteuttajiksi. Tilannekuvaprosessiin haluttiin mukaan alueita, joissa oli jo menossa erilaista yhteistyön kehittämiseen liittyvää toimintaa. Sopivien alueiden löytämiseksi tehtiin kartoitus alueiden kehittämistoiminnasta. Keskusteluja käytiin sellaisten kiinnostuneiden alueiden kanssa, joilla oli paljon samansuuntaista toimintaa.

Haku päätettiin kohdistaa jo menossa olevan hyvän kehittämistoiminnan vauhdittamiseen ja tukemiseen. Olennaiseksi muodostuivat niin sanotut poissulkevat hakukriteerit, joiden avulla haluttiin varmistaa rahoituksen kohdistuminen tavoitteen kannalta mahdollisimman hyvin.

Poissulkevat kriteerit olivat:

1. Pilotissa kuvatus ongelman ratkaiseminen toteuttaa Teesi 3:n tahtotilaa: ”Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”.
2. Pilotin tavoitteet ovat realistiset suhteessa Sitran panokseen ja hakijan omiin resursseihin.
3. Ongelma, jota pilotti ratkoo, on todellinen ja uskottavasti perusteltu.
4. Mukana olevat toimijat ovat merkityksellisiä ongelman ratkaisemisen kannalta.
5. Hakijalla on Sitrasta riippumaton kyky toteuttaa kokonaisuus, johon pilotti liittyy.
6. Kokonaisuus, johon pilotti liittyy, on riittävästi resursoitu.
7. Kokonaisuus johon pilotti liittyy, on ollut osoitetusti toiminnassa vähintään kolme kuukautta ja jatkuu vuoden 2021 jälkeen.
8. Sitran rahoittamalla pilotilla voidaan lisätä kokonaisuuden vaikuttavuutta.

Seuraavassa avataan kriteerien merkitystä hakuprosessissa. Ensimmäinen kriteeri oli sisällöllisesti merkitsevin. Hakemuksen pilotin tai kokeilun piti liittyä asiaan tai teemaan, jolla on mahdollista edistää teesi 3:n tavoitetta. Miten varmistetaan kaikille osaamisen uudistuminen työssä jatkuvasti? Isossa kuvassa kyse on siitä, miten Suomessa on tulevaisuudessa maailman parhaat puitteet verkottuneelle yhdessä oppimiselle, osaamisen uudistamiselle ja innovaatioiden syntymiselle.

Kriteerin avulla päästiin hyvin kiinni kehittämistyötä tekevien ajatteluun ja siihen, miten hyvin he olivat sisäistäneet ja määritelleet muutostarpeen hankkeessa. Tähän liittyi myös kolmas kriteeri, joka tarkasteli erityisesti ongelman perusteluja.

Sitran tavoitteena oli rahoittaa jo menossa olevaan kehittämisprosessiin liittyviä pilotteja ja kokeiluja. Näin haluttiin varmistaa, että rahoituksen vaikutukset olisivat maksimaaliset ja hankkeen tulokset ja opit vaikuttaisivat kehittämistyössä vielä pitkään hankkeen päättymisen jälkeen.

Tämän vuoksi seitsemäs kriteeri oli olennainen. Käytännössä hakijalla piti olla jo menossa kehittämisprosessi, joka jatkui vielä pilotin tai kokeilun jälkeen. Kriteerin myötä karsiutuivat pois kaikki hiljattain keksityt ideat ja hankkeet.

Jo käynnistyneeseen kehittämistyöhön kiinnittyminen mahdollisti myös nopean hakuaikataulun ja toteutuksen. Sellaisen hakijan, joka oli jo aloittanut hyvän kehittämistyön, oli helppo laatia sen pohjalta hakemus työtä vauhdittavasta ja vaikuttavuutta lisäävästä pilotista tai kokeilusta, kuten kahdeksas kriteeri edellytti.

Muilla poissulkevilla kriteereillä haluttiin varmistaa, että toimijalla itsellään oli riittävät resurssit, oikeat toteuttajat ja osaaminen toteuttaa kehitystyötään.

Kriteerien valinta perustui sidosryhmiltä saatuun palautteeseen. Toimijat toivoivat kehittämistyöhön ja sen rahoitukseen pitkäjänteisyyttä ja kokonais-

valtaisuutta. Siksi Sitra halusi tukea toimijoiden omasta strategisesta ajattelusta nousevaa kehittämistyötä, joka vastaa toimijoiden asiakkaiden tarpeisiin. Tämän vuoksi pistemäisen hanketyön rahoittaminen haluttiin sulkea hausta pois.

Sitra sai 82 hankehakemusta, joista kahdeksaa päätettiin rahoittaa. Hankkeet valittiin siten, että jokainen niistä täytti kahdeksan poissulkevaa kriteeriä.

Sitran Osaamisen ajan -projektitiimi arvioi rahoitettavaksi soveltuvia pilotteja hakemusten pohjalta. Seitsemän hankehakemuksen toteuttajaa pääsi suoraan rahoitusneuvotteluihin ja kahden hankkeen kanssa jatkettiin selventäviä keskusteluja. Toinen näistä jatkoi varsinaisiin rahoitusneuvotteluihin. Kahdeksasta rahoitetusta hankkeesta yhden hankkeen rahoitusta leikattiin prosessin aikana.

Valituissa hankkeissa kokeilut ja kehittäminen kohdentuivat erityisesti organisaatorajat ylittävien vertaisoppimisen mallien rakentamiseen, työpaikan kehittämiseen oppimisympäristöksi, paikallisten yritysten osaamistarpeiden selvitykseen ja niiden pohjalta toteutettuun tarvelähtöiseen kehittämistoimintaan sekä toimintamallien luomiseen paikallisten oppilaitosten ja yritysten rajapintojen yli tapahtuvaan yhteistyöhön, jossa osaamisen avulla tuetaan toimijoiden kehittymistä.

3 Mitä pilottihankkeissa tehtiin ja opittiin?

Sitra edisti kahdeksalla pilottihankkeella [Kohti elinikäistä oppimista](#) tahtotilan kolmannen teesin “Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista” toteutumista. Hankerahoituksella tuettiin konkreettista yhteistyötä, joka edistää työssä tapahtuvaa oppimista.

Kuva 1. Sitran rahoittamat uutta osaamisjärjestelmää pilotoivat hankkeet.



Kasvuryhmä Suomi ry:n ja Discovery Street Oy:n hankkeet pilotoivat teesiä (3B): Suomeen luodaan parhaat edellytykset laajapohjaisille yhdessä oppimisen ekosysteemeille. Tampereen ammattikorkeakoulun Sähkörausku -hanke ja Metropolia ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin Opi arjessa -hanke pilotoivat teesiä (3C): Oppiminen on työelämässä helposti saavutettavissa ja osaaminen hyödynnettävissä. Etelä-Savon Koulutus Oy:n Osaaminen kuntoon (OSKU) ja Raahen seudun koulutuskuntayhtymä Bra-

hen Osaamisbuusti -hankkeet pilotoivat teesiä (3D): Oppilaitosten roolia työelämässä ja muualla tapahtuvan oppimisen tukemisessa sekä työssä syntyvän osaamisen osoittamisessa vahvistetaan. Kajaanin ammattikorkeakoulun ja Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n PK-yritysten työelämäaktivaattorit ja Iisalmen kaupungin Ylä-Savon akatemia – monikampusmalli -hankkeet taas pilotoivat teesiä (3E): Eri tavoin hankitun osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle luodaan yhteiset pelisäännöt. Työelämän uusiin tarpeisiin luodaan osaamiskokonaisuuksia, joihin tunnustetaan eri tavoin eri ympäristössä hankittu osaaminen.

Seuraavaksi jokaisesta kahdeksasta pilottihankkeesta on yhteenveto, joka perustuu hankkeiden toteuttajien dokumentoimiin loppuraportteihin ja Sitran toteuttamiin hankkeiden loppuhaastatteluihin. Yhteenvedoissa on haluttu saada hankkeiden toteuttajien ääni esille kunnioittamalla niitä termejä, jotka tekijät ovat itse käyttäneet loppuraporteissa ja haastatteluissa.

3.1 Discovery Street Oy – vertaisverkosto

Mitä tavoiteltiin?

Hankkeen pääasiallinen tavoite oli aktivoida heti käynnistyessään kolme jo toiminnassa olevaa osaamisen vertaisverkostoa: tuotepäälliköiden, johtamisen osaamisen ja kompleksisuusosaamisen verkostot, ja tunnistaa organisatoriat rajat ylittäviä teemoja, joiden ympärille perustetaan 2–3 oppimisaktiivisten hallinnoimia vertaisoppimisen soluja. Lisäksi tavoitteena oli synnyttää tarkentunut ymmärrys siitä, millaista oppimista soluissa koetaan tapahtuvan, miten oppiminen hyödyttää yrityksiä ja mitkä ovat vapaaehtoiseen vertais-toimintaan liittyvän oppimissolun toiminnan kriittiset tekijät.

Varsinaisen oman, vertaisverkoston, hankkeen lisäksi Discovery Street vastasi kaikkien Sitran rahoittamien kahdeksan uutta osaamisjärjestelmää pilotoimaan valitun hankkeen yhdessä oppimisen verkostotapahtumien koordinoinnista. Hankkeiden verkostotoiminnan tavoitteena oli levittää ja skaalata pilottikokonaisuudessa syntyviä oppeja ja onnistumisia jo projektien aikana ja tukea jokaista pilottia saavuttamaan paremmin omat tavoitteensa.

Mitä tehtiin?

Hankkeessa tutkittiin ja kokeiltiin käytännössä uutta oppimisen tapaa, vertaisoppimisryhmiä, jotka mahdollistavat yksilön ja yhteisön oppimista osana vertaisverkostoja ja osana laajempaa oppimisen ekosysteemiä. Hankkeen työhypoteesi oli, että työelämä uudistuu, kun vertaisverkostojen toimintaan osallistuvat ammattilaiset jakavat omassa toiminnassaan edelleen verkoston kautta jaettuja toimintatapoja ja vievät oppimaansa käytäntöön. Osaaminen jalostuu ja siivilöityy paikalliseksi kokemustiedoksi vertaisverkostossa.

Kolmen käynnissä olevan osaamisen vertaisverkoston (tuotepäälliköiden, johtamisen osaamisen ja kompleksisuusosaamisen verkoston) toimin-

nan lisäksi hankkeen aikana käynnistettiin seitsemän uutta vertaisoppimisen ryhmää, jotka toimivat paikallisesti Jyväskylässä. Hankkeen alussa keskityttiin ryhmien käynnistämiseen ja hankkeen edistyessä sekä ymmärryksen lisääntyessä kokeiluja kohdennettiin myös uusille osa-alueille, joita tunnistettiin hankkeen edetessä. Hankkeen alussa pohdittuihin kysymyksiin löydettiin hankkeen aikana vastauksia toiminnan kautta oppimalla.

Discovery Street koordinoi roolinsa mukaisesti uutta osaamisjärjestelmää pilotoiville hankkeille kuusi verkostotapaamista kesäkuun ja marraskuun 2021 välillä.

Keitä osallistui?

Hankkeen toteutti Discovery Street Oy. Projektin asiantuntijapalveluja hankittiin Growthsetters Oy:stä. Pilotti nivoutui lähelle Jyväskylän yliopiston jatkuvan oppimisen kehitystyötä, ja hankkeen ohjausryhmän jäsenyyden kautta mukana olivat Jyväskylän yliopiston lisäksi, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK, ELY Keski-Suomi, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän kaupunki ja Keski-Suomen liitto. Hankkeeseen osallistui kolme jo olemassa olevaa, organisaatorajat ylittävää, vertaisoppimisen verkostoa ja seitsemän uutta paikallisesti Jyväskylässä toteutettua vertaisoppimisen ryhmää. Verkoston koordinoitavuuden kautta hankkeessa oli mukana myös kaikki kahdeksan toimijaa, jotka olivat pilotoimassa uutta osaamisjärjestelmää.

Mitä tuloksia?

Hankkeen pääasiallinen tavoite oli aktivoida heti käynnistyessään kolme jo toiminnassa olevaa osaamisen vertaisverkostoa: tuotepäälliköiden, johtamisen osaamisen ja kompleksisuusosaamisen verkostot, ja tunnistaa organisaatorajat ylittäviä teemoja, joiden ympärille perustetaan oppimisaktivistien hallinnoimia vertaisoppimisen soluja 2–3 kappaletta. Toiminnassa olevien kolmen vertaisverkoston lisäksi hankkeen aikana käynnistettiin seitsemän uutta vertaisoppimisen ryhmää Jyväskylässä. Tässä valossa hanke onnistui tavoitteiden mukaisesti.

Mitä opittiin?

Vertaisoppiminen asettaa yksilön ajattelun keskiöön ja vastaa ihmisten todellisiin tarpeisiin. Autonomiset ryhmät, jotka ainoastaan lasketaan liikkeelle ja jossa toimivia aktiiveja jäseniä ainoastaan tuetaan kauempaa, sopivat hyvin alustaksi modernille oppimiselle. Itseohjautuminen tarvitsee kuitenkin tuekseen toiminnan muodon ja ihmisen, joka kokoaa muita ihmisiä yhteen saman asian oppimisen äärelle.

Jatkuvalla oppimisella on yrityksissä yleensä liiketoiminnalliset perusteet, mutta vain harva yritys osaa muotoilla oppimisen systemaattiseksi ja jatkuvaksi seurattavaksi toiminnaksi. Tiedon luomisella ja sen jakamisella

yritysten sisällä on tarve, jota muodollinen koulutustarjonta ei ratkaise. Oppimisen muotojen uudistamiselle muodollisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella on tarvetta.

Vertaisoppiminen kehittää erilaisia kyvykkyyksiä, vahvistaa käsitystä itsestä osaajana ja oppijana, ja tiedon yhdistäminen elämän eri osa-alueilta ja poikkitieteellisyys laajentaa ajattelua ja repii alas raja-aitoja. Vertaisoppiminen on tehokas tapa jakaa kokemuksia paikallisesti ja edistää paikallista osaamisen kehittämistä. Vertaisoppimisen avulla voi luoda turvallisen ilmapiiirin, jossa vertaistuen avulla voi ottaa askelia aktiivisempaan suuntaan ja saada positiivisia onnistumisen kokemuksia.

Hankkeen aikana käydyt keskustelut toivat ilmi, että uusiin oppimisen muotoihin on myös kysyntää erityisesti silloin, kun oppilaitokset miettivät omien koulutusohjelmiansa uudelleenjärjestämistä sekä opetuksen entistä parempaa kytkeytymistä työelämään sekä kun uudet oppimisen muodot toimivat opetussuunnitelman sisältöä täydentävänä.

Miten eteenpäin?

Kaikki vertaisoppimisryhmät ja hankkeen ohjausryhmä jatkavat toimintaansa hankkeen jälkeen. Discovery Street jatkaa vertaisoppimisen mallin kehittämistä hankkeen päättymisen jälkeen toteuttamalla ryhmiä, tutkimalla ilmiötä lisää ja mahdollisesti erilaisten hankkeiden kautta.

Hanke nosti esille mm. seuraavia kysymyksiä: Miten luoda koululaitoksen sisälle oppimisen malleja, jotka eivät ole enää opettajaoppilaskeskeisiä, vaan kannustaisi laaja-alaiseen erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen ja tiedon avoimeen jakamiseen? Miten vertaisoppiminen tulisi jatkossa organisoida, jotta sitä voitaisiin levittää konseptina erilaisille toimijoille valtakunnallisesti? Miten vertaisoppimisen voisi nostaa samalle tasolle jatkokoulutuksen ja formaalin koulutuksen kanssa? Miten yritys voi päästää irti perinteisestä oppimisen johtamisesta ja luoda tiloja oppia ja näin ollen nähdä oman panoksensa yhteiskunnallisen hyvän tuottajana ja laajempaan kuin mitä liiketoiminnan perinteinen käsitys on antanut ymmärtää?

3.2 Etelä-Savon Koulutus Oy – Osaaminen kuntoon (OSKU)

Mitä tavoiteltiin?

Hankkeen tavoitteena oli uudenlaisen osaamisen kehittämisen toiminnan mallinnus ja sen pilotointi. Pilotissa oli tavoitteena mallintaa sitä, miten työelämässä (työyhteisöissä ja yrityksissä) osaamisen ajasta ja paikasta riippumatonta oppimista voidaan edistää. Oppiminen oli tavoitteena rakentaa eri toimijoiden verkostoyhteistyönä siten, että siinä voidaan huomioida ammattispesifit osaamiset, mutta myös elinikäisen oppimisen geneeriset taidot.

Määrällisinä tavoitteina oli 32 yrityksen haastattelu, 10 yrityksen kehittämissuunnitelmien tekeminen ja 4–6 kehittämistoimenpiteen pilotointi.

Mitä tehtiin?

Hankkeeseen valittiin Mikkelin ympäristöstä erityisesti yrityksiä, joihin oli aiemmin toteutettu osaamiskartoituksia, sijaintikunta oli Juva, Kangasniemi, Pertunmaa, Mäntyharju tai Hirvensalmi, yrityksen koko oli pieni ja yrityksistä muodostuiksi alakohtaisia klustereita. Klustereihin otettiin mukaan myös yksittäisiä yrityksiä Mikkelistä, Puumalasta ja Rantasalmelta.

Kohdejoukosta valikoitiin ja tavoitettiin 38 yritystä, joista 29 yritystä suostui haastatteluun. Haastattelujen kautta päivitettiin yritysten osaamiskartoitukset. Haastatteluissa saatiin tietoa pienyrittäjän yritystoiminnasta, markkinatilanteesta, arjen toiminnasta sekä kasvun esteistä ja toiminnan haasteista. Haastattelun perusteella yrityksille tehtiin ja edelleen tehdään kehittämissuunnitelmat, joissa pohjana käytetään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Haastattelujen perusteella suunniteltiin yrityksille ja klustereille kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteiden kokeiluiksi muodostui kuusi kokeilua. Toimintamalleista neljä kokeilua on toteutumassa hankkeen päättymisajan jälkeen.

Hanke toteutettiin 1.5.2021–15.1.2022. Kesäkuussa valmisteltiin haastattelun sisältöä, yritysten valintaa sekä klustereiden muodostumista. Elokuussa alkoi yritysten tavoittaminen ja haastatteluajkojen sopiminen ja tapaamiset jatkuivat joulukuulle saakka. Klustereihin pohjautuvien kokeilujen suunnitelut alkoivat 1.11.2021.

Keitä osallistui?

Hankkeen toteuttaja oli Etelä-Savon Koulutus Oy. Pilotin kohderyhmänä oli maaseutukuntien ja kuntakeskusten työyhteisöt Mikkelin ympäristössä ja erityisesti yritykset, joihin oli aiemmin toteutettu osaamistarvekartoituksia. Kohdejoukosta valikoiduista yrityksistä 29 yritystä suostui haastatteluun. Yrityksistä 20 oli alle 10 hengen yrityksiä, yhdeksässä yrityksessä oli henkilöstöä yli 10 (12–71 työntekijää). Lisäksi mukana oli Mäntyharjun kansalaisopisto, jonka kanssa yhteistyötä on mm. yrittäjien verkkotapaamisten järjestämisessä. Etelä-Savon Yrittäjät ja Etelä-Savon ELY-keskus koulutuskoordinaattori osallistuivat muutamien yritysten haastatteluihin. Hankkeen ohjausryhmässä olivat mukana Sitra, Etelä-Savon ELY-keskus, Etelä-Savon Yrittäjät ja Etelä-Savon Maakuntaliitto. OSKUa esiteltiin Esedun omille hankkeille ja Iisalmen ja Metropolian hankkeiden kanssa vaihdettiin kokemuksia.

Mitä tuloksia?

Hankkeen päättyessä oli haastateltu 29 yritystä, valmistunut kaksi kehittämissuunnitelmaa ja käynnistynyt kaksi kokeilua. Toimintamallien pilotoinnit ovat hankeajan päättyessä vielä meneillään tai käynnistymässä.

Hankkeen toimijat olivat sitoutuneita ja pysyivät toiminnassa koko hankkeen ajan. Haasteita aiheuttivat resurssien muutokset ja sekä hanketyön, opetustyön ja yritysten toiminnan yhteensovittaminen. Hankkeen riskiksi muodostui se, että se oli alun perin suunniteltu kahdelle vuodelle, mutta toteutusaika oli lyhyempi.

Mitä opittiin?

Ammatillisen koulutuksen yhteistyöllä työelämän kanssa ja työelämän hyväksi ovat vakiintuneet muodot, tavat ja roolit. Opitut toimintamallit ovat sitkeitä ja kun tehdään käsitteellisesti ja ideologisestikin uutta, poisoppimiselle on varattava tila ja aika. Osaamisen kehittämiseksi on synnyttävä uusi järjestelmä, jossa roolit ja toimintatavat avataan uudella tavalla.

Yritysyhteistyössä on erilaiset toimintamahdollisuudet eri toimialojen, erityyppisten ja elinkaarensa eri vaiheissa olevien yritysten ja työyhteisöjen kanssa. Osaaminen ja sen kehittäminen voivat muodostaa yhteisen tavoitteen, joka tarjoaa luonnollisen ja aidon vuorovaikutuksen pohjan yhdessä tekemiselle, vertaisuuden syntymiselle ja verkostojen rakentamiselle.

Hankerahoitus mahdollisti pilotoinnin, jolla ei ollut suoraa kytköstä hankkeesta vastaavan organisaation olemassa olevaan ansaintalogiikkaan. Oppilaitoksen resurssiohjauksen suuntautumisen reunaehdot ja linjaukset sekä organisaation olemassa olevat strategiset tavoitteet sekä näiden mahdolliset ristiriitaisuudet uudenlaisten toteutusmallien kanssa tulee tunnistaa.

Hankkeessa kyseenalaistettiin oppilaitoksen perinteinen rooli ja tehtävät työyhteisöjen osaamisen kehittämisessä. Hanke oli ajallisesti juuri siinä, missä se tuki oppilaitoksen omaa reflektointia suhteessa tuleviin uudistuksiin sekä osaamisen ja oppimisen käsitteisiin sen uudistuksen keskiössä. Koulutuksen järjestäjien on joustavoitettava osaamisen kehittämisen välineitä, joita niillä on yrityksille ja työyhteisöille olemassa ja kehitettävä niitä aidosti yhdessä niin, että työvoiman osaaminen ja saatavuus turvataan.

Yhteistyömuodot kumppanuusoppilaitoksen ja työpaikkojen välillä ovat tärkeitä. Kumppanuus luo systemaattiseen, jatkuvan vahvan pohjan yhteissuunnittelulle ja kumppanuuksien kautta toteutuu myös ennakoiva alueellinen yhteistyö.

Miten eteenpäin?

Pienyritysten kolme verkko- tai hybriditapaamista – Verkonkutojat - toteutuu kevään aikana. Kehittämissuunnitelmia tehdään alkuvuodesta 2022 kymmeneen yritykseen. Kehittämissuunnitelmien mukaisen toiminnan seuraaminen yrityksissä tapahtuu opettajien toiminnassa tai muussa yhteydenpidossa yrityksiin. Verkonkutojat - tapaamisissa päästään seuraamaan osallistujien aktiivisuutta sekä verkostoitumisen ja vertaisoppimisen idean syntymistä. Tieto tapaamisista välittyy myös paikallisille yrittäjäyhdistyksille.

Yritysten omien oppiaineistojen käyttö verkko-oppimisympäristössä on kokeilussa keväällä.

OSKUssa syntyneet kokemukset ja opit tulevat käyttöön muussa oppilaitoksen toiminnassa ja kehittämishankkeissa. Jokainen päivä on oppimispäivä – jokainen työpaikka on oppimispaikka.

3.3 Iisalmen kaupunki – Ylä-Savon akatemia – monikampusmalli

Mitä tavoiteltiin?

Pilottihankkeessa rakennettiin uutta toimintamallia yritysten ja oppilaitosten väliseen vuoropuheluun keskittyen erityisesti Ylä-Savon yrityksille tärkeisiin avainteknologioihin ja niiden kehittämisessä tarvittavaan tulevaisuuden osaamiseen. Toimintamallin tavoitteena oli tarjota oppijoille mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja yrityksille parempaa näkymää osaavan työvoiman saatavuuteen tulevaisuudessa.

Tavoitteena oli saada mukaan osaamistarveselvitykseen 40–50 yritystä, yritys-oppilaitostyöpajoihin 10 yritystä ja toimijoiden työpajoihin 30 toimijaa.

Mitä tehtiin?

Hanke jakautui kolmeen kokonaisuuteen: 1) osaamistarveselvitykseen, 2) yritys-oppilaitos-työpajakokonaisuuteen ja 3) osaamisen kehittämisen parissa toimivien toimijoiden kokonaisuuteen.

Hanke käynnistyi Ylä-Savon alueen valmistavan teollisuuden osaamistarveselvityksellä, joka toteutettiin haastatteluina 43 yrityksessä. Osa haastatteluista johti suoriin toiveisiin oppilaitoksille, joiden edustajat tarttuivat toiveisiin välittömästi. Tämä johti osassa yrityksissä uuteen tapaamiseen oppilaitosten kanssa.

Hankkeen kautta järjestettiin yritys-oppilaitostyöpajoja, joissa toteutettiin rinnakkain samansisältöiset lähi- ja etäpajat. Yhteensä työpajoihin osallistui edustajia 13 yrityksistä. Oppilaitoksista pajoissa olivat mukana Ylä-Savon ammattiopisto, Savonia ammattikorkeakoulu ja Itä-Suomen yliopisto. Yritys-oppilaitostyöpajojen jälkeen yrityksillä oli mahdollisuus tuoda esille omia toiveita ja näkemyksiä toimintamallin edistämiseen.

Hankkeessa järjestettiin oma työpajakokonaisuus alueen yritysten kanssa osaamisen kehittämisen parissa työskenteleville toimijoille. Toimijoiden työpajakokonaisuuteen ilmoittautui yhteensä 44 henkilöä. Kokonaisuus alkoi esittelytilaisuudella, jota seurasi kolme varsinaista työpajaa ja lisäksi yhteenvetotilaisuus. Työpajojen tuloksena syntyi aikataulutettu suunnitelma toteuttavista toimenpiteistä.

Yritys- ja oppilaitostyöpajan ja toimijoiden työpajan aineistot yhdistettiin, ja niiden tuotoksista laadittiin alueelle toimintamalli. Tässä työpajoja fasilitoineet yritykset yhdistivät osaamisensa.

Hanke käynnistyi osaamistarpeiden selvitystyöllä toukokuussa 2021. Yritysten ja oppilaitosten työpajatyöskentely toteutettiin 28.9.–8.12.2021. Alueella osaamisen kehittämisen parissa yritysten kanssa työtä tekevien toimijoiden työpajat toteutettiin 27.10.–8.12.2021.

Keitä osallistui?

Hankkeen päätoteuttajana oli Iisalmen kaupunki. Toteuttamiseen osallistui paikalliset oppilaitokset Ylä-Savon ammattiopisto, Savonia ammattikorkeakoulu, Savon ammattiopisto sekä Itä-Suomen yliopisto. Hankkeen aikana tehtiin paljon yhteistyötä alueen yritysten ja alueella yritysten kanssa toimivien tahojen kanssa. Osaamistarpeiden selvitystyössä kumppanina toimi HJP Kehitys Oy. Työpajojen toteutus hankittiin yrityksiltä Synesis Oy ja Propellerhat Management Oy.

Kohderyhmänä olivat Ylä-Savon alueen valmistavan teollisuuden yritykset ja alueelle koulutusta tarjoavat koulutusorganisaatiot sekä yritysten kanssa osaamisen kehittämisen parissa työskentelevät toimijat.

Mitä tuloksia?

Hankkeen tuloksena syntyi alueelle ehdotus uudesta osaamisen kehittämisen toimintamallista aikataulutettuine toimenpiteineen. Tuloksena syntyi myös konkreettisia ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi ja sovittiin yhteistyökuvioita aikaisemmin vielä toisiaan tuntemattomien yritysten ja oppilaitosten välillä.

Osaamistarveselvitykseen osallistui 43 yritystä, yritys-oppilaitostyöpajoihin 13 yritystä ja toimijoiden työpajaan 44 henkilöä. Kokonaisuutta tarkastellessa voidaan sanoa, että pilottihankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin.

Mitä opittiin?

Osaamistarveselvitys nosti esille arvokkaita asioita. Alueen valmistavan teollisuuden yrityksistä 90 prosenttia pitää osaamisen kehittämistä kannattavana investointina ja jopa 1 270 henkilöä selvitykseen vastanneiden yritysten nykyisestä henkilöstöstä tarvitsee lisäkoulutusta uusien teknologioiden käyttöönottoon ja selvitäkseen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. . Tämän lisäksi 75 prosenttia vastaajista tekee todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti rekrytointeja seuraavan vuoden aikana. Tämä kaikki luo pohjan sille, että vastaajista 88 prosenttia on kiinnostunut syventävään koulutusyhteistyötä.

Selvitystyön tulokset näkyivät yritys-oppilaitos-työpajoissa muun muassa aiempaa parempana ymmärryksenä toisen osapuolen toimintamahdollisuuksista ja toimintatavoista. Koulutusorganisaatioiden reagointikyky tiettyihin asioihin vaatii aikaa ja yritysten pitäisi pystyä kertomaan toiveistaan paremmin ja varhaisemmassa vaiheessa.

Miten eteenpäin?

Hankkeen tuloksena syntyneessä uudessa osaamisen kehittämisen toimintamallissa on sovittava taho, jolla on koordinoituvastuu, yhteisten tekemisen on oltava tiedossa vuodeksi eteenpäin. Lisäksi yhteistyön ja oppimisen on oltava jatkuvaa. Mallin kehittämiseen tarvitaan kaikkia. Toimintamallin koordinaatiovastuun on ottanut Ylä-Savon ammattiopisto. Toiminta on käynnistynyt, mutta saavutettua yhteisen ymmärryksen mallia ja jo saavutettua luottamusta pitää pystyä jatkossa ylläpitämään. Hankkeen aikana toimijat lähentyivät, yritysten edustajilta tuli selkeä toive tiivistää yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja kehittää yhdessä asioita.

3.4 Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy – PK-yritysten työelämäaktivaattorit Kainuussa ja Koillismaalla

Mitä tavoiteltiin?

Kajaanin ammattikorkeakoulu pyrki vahvistamaan hankkeella yritystoimijaverkostoan ja lisäämään aluevaikuttavuuttaan varmistamalla opiskelijoiden entistä paremman sitoutumisen yrityksiin sekä kehittämistarpeiden konkretisoinnin hankesuunnitteluun.

Kehittämissyhtiö Naturpolis pyrki tukemaan alueensa yritysten kehittämissaamista ja -toimintaa sekä yritysten kytkemistä laajempaan TKI-toimijoiden verkostoon. Opiskelijoiden ja yritysten yhteistyön edistämiseksi Naturpolis tavoitteli paitsi yritysten kehittämistoiminnan tukemista, myös alueen veto- ja pitovoiman parantamista sekä yritysten osaavan työvoiman saatavuuden turvaamista.

Hankkeen määrällisenä tavoitteena oli saada toteutettua 140 yritystapaamista.

Mitä tehtiin?

Hankkeen fokuksessa oli alueen pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisen tukeminen, johon pyrittiin pääsemään kolmella erilaisella toimenpiteellä: 1) edistämällä yritysten henkilöstön jatkuvaa oppimista, 2) tuomalla opiskelijat entistä vahvemmin osaksi kehittämistä ja 3) edistämällä yritysten kehittämistoimintaa innovaatioekosysteemien eri toimijoiden kanssa. Hankkeessa alueelliset työelämäaktivaattorit keräsivät yritysten kehittämistarpeita ja etsivät niihin konkreettisia ratkaisuja.

Hankkeen aikana KAMKin hankehenkilöstön toimesta tavattiin 141 yritystä. Osassa Koillismaan alueen yrityksiä tapaamisissa oli mukana Naturpolis Oy:n edustaja. Yritystapaamisten aikana kartoitettiin yritysten osaamis-, koulutus- ja rekrytointitarpeita sekä tietoa mahdollisista oppinäkemy-

aiheista, työharjoittelupaikoista sekä opiskelijaprojektiaihoista. Yritykset haastettiin pohtimaan omia ydinosaamisalueitaan ja sitä, miten tarvittava erityisosaaminen mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa. Lisäksi keskusteltiin yritysten henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä ja nostettiin esiin yritysten mahdolliset toiminnan tai tuote- ja palvelukehityksen kehittämistarpeet.

Jokaiselle tavatulle yritykselle luotiin tapaamisen jälkeen yrityskohtainen tiekartta henkilöstön jatkuvan oppimisen toteuttamiseen sekä opiskelijoiden kytkemiseksi osaksi yrityksen kehittämistä. Tiekarttoihin kirjattiin esiin nousseita opinnäytetyöaiheita sekä koottiin tarpeiden mukaisia opintokokonaisuuksia pääosin avoimen ammattikorkeakoulutarjonnan valikoimasta.

Tarpeisiin vastaamiseksi yrityksiä ohjattiin avoimien ammattikorkeakouluopintojen pariin ja heille koottiin tarpeiden mukaisesti ehdotuksia kursseista. Käytännönläheistä ja erityistä osaamista kaipaaville tarjottiin kurssimuotoista opetusta sekä Kajaanin ammattikorkeakoulun että Edukai Oy:n kautta. Henkilöstön kouluttamisesta oppisopimusten avulla kiinnostuneet yritykset ohjattiin keskusteluihin Kainuun ammattiopiston kanssa. Lisäksi tuotiin esiin Kajaanin ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa ja sen tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia.

Marraskuun 2021 lopulla yrityksiin oltiin uudestaan yhteydessä ja tiedusteltiin, onko ehdotettuihin toimenpiteisiin ryhdytty ja onko syksyn aikana mahdollisesti noussut esiin uusia tarpeita tai kysymyksiä.

Keitä osallistui?

Hankkeen toteutti Kajaanin ammattikorkeakoulu yhdessä Kehittämisyhtiö Naturpolis Oy:n kanssa. Yhteistyökumppanina toimi Kainuun ammattiopisto.

Hankkeen kohderyhmänä olivat alueen pk-yritykset sekä pk-yritysten määritelmän ulkopuolelta ne yritykset, jotka arvioitiin ja tiedettiin kehittämishaluisiksi ja aktiivisiksi. Lisäksi mukaan valittiin rajatusti sellaisia yrityksiä, joiden tiedettiin olevan jo aktiivisessa yhteistyössä Kajaanin ammattikorkeakoulun kanssa. Toimialaa ei rajattu. Yhteensä 343 yritykseen oltiin yhteydessä ja 141 yritystä kohdattiin hankkeen aikana.

Hankehenkilökunta oli KAMKin henkilöstöä.

Mitä tuloksia?

Hankkeen aikana toteutettiin tavoitteen mukaisesti 141 yritystapaamista. Jokaiselle tavatulle yritykselle luotiin tapaamisen jälkeen yrityskohtainen tiekartta, jonka avulla tuetaan henkilöstön jatkuvan oppimista ja vahvistetaan opiskelijoiden kytkemistä osaksi yrityksen kehittämistä.

Mitä opittiin?

Hankkeessa nousi esiin yritysten toive tiiviimmästä verkostoitumisesta ja yhteistyöstä opetuksessa ja ammattikorkeakoulun (ja ammattiopiston) kanssa. Kajaanin ammattikorkeakoulun aktiivisempi ja selkeämpi viestintä yrityksille on tarpeellista sekä sen pohtiminen, millaisia yrityksille suunnattuja viestinnän kanavia rakennetaan. Kun yhteyttä otettiin, moni yritys koki yhteydenoton myönteisenä. Usein ajan ottaminen asialle ja henkilökohtainen keskustelu johtavat konkreettiseen yhteistyöhön. Yrityksissä saatetaan tunnistaa tarpeita ja kokea osaamisen kehittäminen tarpeellisenä, mutta ratkaistavaksi haasteeksi nousee asian jääminen kiireen jalkoihin.

Hankkeessa esiin nousseet aiheet toivat ilmi tarpeen mukauttaa sekä ammatillisen että ammattikorkeakoulutuksen jatkuvan oppimisen tarjontaa vastaamaan työelämän tarpeisiin joustavasti ja ajantasaisesti. Hanke nosti esiin myös tarpeen kehittää Kajaanin ammattikorkeakoulun omaa palveluliiketoimintaa.

Miten eteenpäin?

Yritysten tulisi lisätä vetovoimaansa alueella myös opiskelijoihin, sillä heidän rekrytoimisensa alueelle vaatii panostusta enemmän. Opiskelijat tulevat muualta, eivätkä he etäopiskelun takia välttämättä asu seudulla, joten kytkökset elinkeinoelämään ovat ohuemat.

Jatkuvan oppimisen tarjontaa tulee kehittää, koska yrityksillä on selkeä tarve tarjota työntekijöilleen joustavasti suoritettavia koulutuskokonaisuuksia. Yhdessä toteutettu hanke tiivistä Kajaanin ammattikorkeakoulun ja kehittämissyhtiö Naturpoliksen välistä yhteistyötä, ja ne ovat sitoutuneet jatkamaan yhteistyötä myös jatkossa.

3.5 Kasvuryhmä Suomi ry – vertaisoppimisen ohjelma

Mitä tavoiteltiin?

Hankkeen tavoitteina oli 1) luoda monistettava Kasvun lähteet -ohjelmakokonaisuus suomalaisten yritysten kasvun ja uudistumisen kiihdyttämiseksi, 2) luoda vaikuttava vertaisoppimisen konsepti, 3) parantaa 50 yrityksen kyvykkyyksiä etsiä ja työstää kasvun lähteitä sekä synnyttää lähes 200 yritykseen uusia toimintatapoja jatkuvaan oppimiseen ja innovointiin ja 4) valmis-tella yhteistyömallia muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa yritysten kasvun, uudistumisen ja kansainvälistymisen tueksi. Kasvun lähteet -ohjelman tavoitteena oli parantaa suomalaisten yritysten valmiuksia tunnistaa ja työstää kasvun lähteitä vertaisoppimisen keinoin.

Mitä tehtiin?

Hankkeessa toteutettiin Kasvun lähteet -ohjelman pilotti, jossa luotiin kasvun lähteisiin liittyvä sisältökokonaisuus ja monistettava vertaisoppimisen konsepti. Hanke alkoi kohderyhmän kartoituksella ja scaleupien, eli nopeasti kasvavien kasvuyritysten, sitouttamisella ohjelmaan, josta se eteni tiedonkeruuseen ja toiminnan konseptointiin.

Pilotti koostui neljästä vertaisoppimisen työpajasta sekä kuudesta itsenäisesti tehtävästä, Kasvuryhmän työtilassa toteutetusta kotitehtävästä. Toiminnan ytimessä olivat kasvuaihioiden etsintä, kasvuaihioiden työstäminen, nopea liikkeellelähtö ja valittujen kasvuhankkeiden toimeenpano. Ohjelmassa syntyneet oivallukset kasvun mahdollisuuksien tunnistamisesta sekä kasvuhankkeiden käynnistämisestä ja toimeenpanosta paketoitiin kolmeen kasvuoppaaseen. Oppeja rikastettiin ja levitettiin Kasvuryhmän neljä kertaa vuoden aikana kokoontuneiden sparraustiimien avulla sekä Future Back -kutsuvierastilaisuuden avulla. Kutsuvierastilaisuuteen kutsuttiin suomalaisen 10 M € – 1 Mrd € vaihtavien yritysten Kasvukapteeneita. Kansallista levittämistä varten pilottikonseptin oppien pohjalta rakennettiin kolmen työpajan ja kolmen kotitehtävän ohjelmakokonaisuus, monistettava palvelukonsepti. Ohjelmakokonaisuus toteutettiin virtuaalisissa työpajoissa, joissa suomalaiset kasvuhakuiset yritykset pääsivät ammentamaan Kasvuryhmän jäsenyritysten parhaista opeista sekä työstämään omia kasvun lähteitään yhdessä muiden yritysten kanssa vertaisoppimisen keinoin.

Kasvun lähteet -ohjelman pilottikonsepti pidettiin Kasvuryhmän jäsenille ja heidän johtoryhmäläisilleen vuoden 2021 aikana kahdessa osassa, keväällä ja syksyllä. Future Back -tapahtuma järjestettiin 29.10.2021. Pilotin pohjalta rakennettu ohjelmakokonaisuus järjestettiin marraskuu 2021 - tammikuu 2022 aikana.

Keitä osallistui?

Hankkeen toteuttaja oli Kasvuryhmä Suomi ry. Hankkeen pilotin kohderyhmänä olivat Kasvuryhmän jäsenyritykset. Kasvuryhmän jäsenistö koostuu lähes 10 prosenttia Suomen keskisuurista 10 M € – 1 Mrd € vaihtavista yrityksistä. Oppien levittämisen ensimmäisen aallon kohderyhmänä olivat muut suomalaiset 10 M € – Mrd € vaihtavat yritykset ja oppien levittäminen toisen aallon kohderyhmänä kaikki suomalaiset kasvutahtoiset yritykset.

Kasvun lähteet -ohjelman pilottikonseptiin osallistuivat vapaaehtoisesti Kasvuryhmän jäsenet sekä heidän kutsumansa johtoryhmäläiset. Kasvun lähteet -ohjelmassa osallistumisia oli yhteensä 382, joista uniikkeja osallistujia oli 180. Yrityksiä oli mukana kaiken kaikkiaan 97. Future Back 2021 -tapahtumaan osallistui yhteensä 225 henkilöä. Kolmen työpajan ohjelmakokonaisuuteen osallistui yhteensä 16 avainhenkilöä pienistä suomalaisista yrityksistä.

Mitä tuloksia?

Hankkeen aikana Kasvuryhmän työtilaan rakennettiin vertaisoppimiseen perustuva, monistettava Kasvun lähteet -ohjelma ja sisältökokonaisuus, jota voidaan käyttää tulevana vuosina kaikkien uusien kasvuryhmäläisten kanssa tehokkaasti ja vaikuttavasti yritysten kasvun sekä uudistumisen kiihdyttämiseksi.

Pilottikonseptin kyselyn mukaan yrityksen kyvykkyydet etsiä ja työstää kasvun lähteitä parantuivat. Pilotin osallistujamäärätavoite 50 yritystä ylittyi. Sparraustiimien 140 ja Future Back 2021 -tapahtuman 225 osallistujan kautta vastattiin tavoitteeseen synnyttää lähes 200 yritykseen uusia toimintatapoja jatkuvaan oppimiseen ja innovointiin. Kasvun lähteet -teema tavoitti yhteensä 365 henkilöä vuoden aikana, eli kohderyhmän tavoittamisen osalta tavoitteet ylitettiin.

Liittyen yhteistyömalliin muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa tehtiin Kasvun ekosysteemi -suunnitelma 2022–2024, ja avointa kasvun pelikirjaa lähdetään pilotoimaan yhdessä Kasvu Openin kanssa.

Mitä opittiin?

Hanke ohjasi keskittymään vertaisoppimiseen ja hankkeen avulla onnistuttiin testaamaan ja keräämään palautetta vaikuttavan vertaisoppimisen parhaista keinoista. Esimerkiksi siitä, millaisia ovat roolit ja tehtävät, joissa vertaisoppimista tarvitaan, milloin vertaisoppiminen tuo lisäarvoa ja ketkä ovat missäkin vertaisia toisilleen. Kasvuryhmän toimintatavassa sisällöt nousevat yhteisön jäseniltä, tiettyjä kasvun teemoja valitaan kokemusten jaon pohjaksi ja niiden ympärille kerätään erilaisia kokemuksia ja yritystarinoita. Keskeisiksi nousevista teemoista paketoitaan oppaita ja paketoitu sisältö auttaa rajaamaan seuraavan aiheen tai muodostamaan hypoteesin. Kohderyhmien tarkempi segmentointi muodostui konseptissa tärkeäksi välineeksi vertaisoppimisen mahdollistamiseksi.

Selkeät tavoitteet, projektisuunnitelma, roolit ja vastuut mahdollistivat ohjelmakokonaisuuden sujuvan toteutuksen. Hanke kirkasti, että oman vision ja suunnitelman yhdistämisellä toisen toimijan yhteensopivaan kokonaisuuteen voidaan saada paljon aikaan.

Pilotin avulla opittiin omaan perustoimintaan hyödynnettäviä asioita, erityisesti sisältöjen monistettavuus ja skaalattavuus kehittyivät hankkeen aikana. Kasvuryhmän yksi vahvuus on ollut uuden tekeminen. Nyt opittiin, kuinka toistamalla timanttista kehitettyä kokonaisuutta voidaan vaikuttavuutta kasvattaa vielä entisestään.

Miten eteenpäin?

Kerätyn tiedon pohjalta Kasvuryhmän jäsenet on segmentoitu painottuen heille merkittävimpään kasvun vipuun. Kasvun lähteet -ohjelma valmisti sekä Kasvuryhmää että sen jäseniä tähän vaiheeseen. Segmentoinnin poh-

jalta jäsenet on jaettu 16 sparraustiimiin ja yhteensä 170 jäsentä on sitoutunut tavoitteelliseen työskentelyyn kasvun vivun tiimoilta. Kasvuryhmän toiminta perustuu vertaisoppimiseen ja Kasvun lähteet -ohjelma on nyt monistettava konsepti ja sitä tullaan toistamaan tulevina vuosina kaikkien Kasvuryhmän jäsenten kanssa, jotka haluavat työstää kasvustrategiaansa seuraavalle tasolle.

3.6 Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Vantaan kaupunki – Opi arjessa – työpaikoista oppimisympäristöjä

Mitä tavoiteltiin?

Pilotissa oli tavoitteena rakentaa Vantaan kaupungille suunnitelmallinen malli, jolla kaupunki voi tukea eri työyksiköitä kasvamaan työpaikoista oppimisympäristöiksi luomalla valmiuksia ja työkaluja työyksiköiden systemaattiseen ja ketterään työssä oppimiseen.

Mallin tavoitteiksi tunnistettiin muun muassa työssä tapahtuvan jatkuvan oppimisen ajattelutavan vahvistaminen sekä uuden toimintatavan tai arkeen aidosti vietävän käytänteen kehittäminen. Mallin avulla pyritään helpottamaan opitun siirtymistä arkeen ja osaksi koko tiimin toimintaa. Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin pääosin. Palautetta tiimeiltä ja yksilöiltä kerättiin muun muassa tiimikohtaisilla haastatteluilla sekä valmennuspäivien yhteydessä käydyissä palautekeskusteluissa.

Mitä tehtiin?

Työ alkoi työssä oppimiseen liittyvän tarpeen määrittelyllä, jota tutkailtiin yhdessä ja josta muotoiltiin ensimmäinen versio työssä oppimisen prosessista. Mallia pilotoitiin kolmen tiimin kanssa ja pilotista kerättiin kokemuksia ja ymmärrystä siitä, millainen malli aidosti toimii työyksiköiden ja työntekijöiden arjessa. Pilotin kokemusten ja palautteen sekä muiden hankkeen aikana toteutettujen työssä oppimisen jäsentämistapojen tuloksena syntyi työssä oppimisen malli Vantaan kaupungille ja koulutustuotteen konsepti Metropolia Ammattikorkeakoululle. Hankkeessa pilotoitiin toimintatapa, jolla koulutusorganisaatio kytkeytyy työyksiköiden kyvykkyyden varmistamiseen työssä oppimisen edistämiseksi. Työssä oppimisen mallin rakentamisessa hyödynnettiin palvelumuotoilun periaatteita.

Hanke alkoi huhtikuussa 2021 ja päättyi tammikuussa 2022. Hanke eteni kolmessa vaiheessa, jotka olivat 1) valmisteluvaihe (huhtikuu – kesäkuu 2021), 2) tuotantovaihe eli työssä oppiminen (elo – marraskuu 2021) ja 3) mallintaminen (marraskuu 2021 – tammikuu 2022).

Keitä osallistui?

Hanke toteutettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin yhteistyönä rakentuen olemassa olevalle tarpeelle ja kumppanuusmallille. Metropolia Ammattikorkeakoulu toi hankkeeseen oppimisen muotoilun sekä osallistui tulosten mallintamiseen. Vantaan kaupunki puolestaan toi työyksiköt ja henkilöstön sekä osallistui toiminnan mallintamiseen ja levittämiseen. Hankkeen toimintaa edistivät hankkeelle nimetyt ohjausryhmä ja projektiryhmä, joissa molemmissa oli sekä Vantaan kaupungin että Metropolia Ammattikorkeakoulun edustajia. Työssä oppimisen mallia pilotoitiin oppimismuotoilun avulla kolmen Vantaan kaupungin työyksikön kanssa. Pilotin kokemukset mallinnettiin hankkeen lopussa yhteistyössä palvelumuotoilun ja konseptoinnin asiantuntijan kanssa (Koko & Kehitys Oy).

Mitä tuloksia?

Organisaation yksilötasolla valmiudet osaamisen kehittämiseen työssä vahvistuivat ja ymmärrys siitä, miten oppimista voidaan tehdä näkyväksi arjen työskentelyn yhteydessä, kasvoi. Työyhteisötasolla tunnistettiin, että työyksiköissä valmiudet osaamisen kehittämiseen työssä ovat vahvistuneet ja osallistujille muodostui suunnitelma toimintamallin ja työvälineiden hyödyntämiseen jatkossa. Kaupunkitasolla Vantaan kaupungille muodostui hankkeen myötä uuteen strategiaan nivoutuva toimintamalli, jolla tuetaan työyksiköitä kasvamaan työpaikoista oppimisympäristöksi. Verkostotasolla muodostui näkemys siitä, millä tavoin koulutusorganisaatio voi kytkeytyä työyksiköiden ja kumppaniorganisaation kyvykkyyden varmistamiseen.

Mitä opittiin?

Sekä hankkeeseen osallistuneet työyksiköt että hankkeen toteuttajat olivat uudenlaisen ajattelun ja toiminnan äärellä, joten oppimista tapahtui useammalla tasolla. Oppimismuotoilun hyödyntäminen osana mallia ja ketterän kokeilun periaatteet olivat toimivia tapoja kehittää mallia.

Erilaisten työssä oppimisen polkujen mahdollistaminen on yhä keskeisimmässä roolissa tulevaisuuden työelämässä. Oppiminen on keskeistä työn imun kokemuksessa ja sitä kautta se on vahvasti kytköksissä myös työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Oppimista tulee ohjata. Keskeisessä roolissa on tiimissä toimiva oppimisen innostaja, sparraaja, ja hän tarvitsee tähän työhönsä omaa tukea, kuten fasilitointi- ja valmennusosaamista.

Tämänkaltainen työssä oppimisen tapa vaatii koko organisaatiolta uutta ajattelua, yhteistä ymmärrystä ja sanoitusta sille, että tämänkaltainen arjen tekeminen on osaamisen kehittämistä ja se tulee tehdä näkyväksi. Asia on yhteydessä organisaatiokulttuuriin, organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja johtamiseen, ja on tärkeää tunnistaa niihin liittyviä muutostarpeita, jotta työssä oppimista arvostetaan aidosti ja tuetaan läpi organisaation.

Isossa organisaatiossa on tärkeää, että löydetään organisaatiotasoinen malli, joka voidaan sitoa vuosikelloon ja olemassa olevaan osaamisen johtamiseen. Ideaalitulanteessa tällä toimintamallilla tiimiin jää kyky itse tarttua oppimisen ja kehittämisen haasteisiin. Pitkäkestoinen kumppanuus organisaatioiden välillä nähtiin etuna.

Miten eteenpäin?

Kyse on pitkäjänteisestä ja strategisesta työstä. Työssä tunnistettiin mahdollisuuksia mallin ja oppimisen jalkauttamisesta myös muualle, kuten yrityksiin tai muihin isoihin kaupunkeihin tai toisenlaisiin tilanteisiin. Ajatuksia heräsi myös siitä, miten työssä oppimisen kautta voitaisiin rakentaa polkua tutkinto-opintoihin? Aiheesta tarvitaan myös lisää tutkimusta.

Vantaan kaupunki ja Metropolia Ammattikorkeakoulu jatkavat kumppanuuttaan ja pilotin pohjalta syntyneen mallin toteuttamista yhdessä.

3.7 Raahen seudun koulutuskuntayhtymä Brahe – Osaamisbuusti

Mitä tavoiteltiin?

Hankkeessa oli tavoitteena kartoittaa alueen työelämäkumppanien osaaja- ja osaamistarpeita sekä selvittää heidän näkemyksensä tähänastisesta oppilaitostyöyhteistyöstä, sen onnistumisesta ja kehittämiskohdista sekä kehittää yhteistyötä havaittujen tarpeiden myötä. Tavoitteena oli myös pilotoida työelämän kanssa yhteistyössä osaamissoluja 1–3 koulutusalueelle.

Hankkeen keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin työvoiman saatavuuden varmistaminen ja ammatti-identiteetin vahvistuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta työllistyminen ja osaavan työvoiman sitoutuminen paranee.

Mitä tehtiin?

Hankkeessa oli mukana useita koulutusaloja. Alojen erilaisuudesta johtuen osaamistarpeiden selvitystä ja uusien toimintatapojen kehittämistä käsiteltiin ja ratkottiin jokaisella alalla eri tavoin ja vuoropuhelu tuotti erilaisia kehittämistarpeita ja prosesseja.

Puhtaus- ja kiinteistöpalvelun koulutusalueella ja ravintola- ja catering-alalla oli tehty jo aiemmin tiivistä yhteistyötä ja oli tarve saada kartotuskyselyn avulla lisäinformaatiota työelämäkumppanien toiveista ja yhteistyön onnistumisesta, jotta toimintaa voidaan kehittää edelleen. Yhtenä toimenpiteenä käynnistettiin moniosaajapolun kehittämistyö, jossa yhdistetään opintoihin puhtaanpidon ja ruokahuollon tutkinnon osia. Luonnonvara-aloilla ajankohtaista oli opiskelijoiden sitouttaminen opintoihin ja tulossa oleva tutkinnon perusteiden uudistuminen. Työnantajien kanssa käytiin

keskustelua osaamistarpeista ja kehittämiskohdista, ja saatiin näkökulmia opintosisältöjen alueellisten painotusten tarkentamiseen. Rakennusalalla tavoitteena oli vastata jo hankkeen aikana havaittuun akuuttiin osaajapulaan. Yhteistyön tuloksena rakentui Woodcom Oy:ssä toteutettava osaajasolu – elementtirakentajan oppisopimuspolku, jolla ensimmäiset opiskelijat ovat jo aloittaneet. Kone- ja tuotantotekniikan alalla opettajien yritysvierailuiden aikana tarkasteltiin työelämän suunnasta nousevia osaajatarpeita, ja verrattiin niitä opintojen sisältöön sekä toimialan ajankohtaisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Vuoropuhelun pohjalta päätettiin hahmottaa osaajapolku opiskelijoille jatkossa selkeämmin. Lisäksi esille nousseeseen teollisen pinoitusosaamisen tarpeeseen päätettiin suunnitella uusi, paikallinen tutkimuksen osa. Kaupan ja taloushallinnon alalla työnantajien haastattelujen avulla tunnistettiin keskeisimpiä tarpeita ja kehittämiskohtia, ja havaittiin, että osaajatarve tulee ratkaista yritysکوhtaisilla ratkaisulla. Tulosten pohjalta rakennettiin yhdelle yritykselle pilotoitava malli osaamissolusta, jonka pohjalta luotiin yleinen malli jatkoa varten.

Keitä osallistui?

Koulutuskuntayhtymä Brahe toimi hankkeen päätoteuttajana. Hankekumppaneita olivat Raahen kaupunki/Raahen seudun kehitys ja Raahen Porvari- ja Kauppakoulu (RPKK). Koulutuskuntayhtymä Brahen osaajabuustajat olivat palvelualojen (kiinteistöhoito, laitoshuolto, ravintola-catering), luonnonvara-alojen (maatalous, hevostalous) ja tekniikan alojen (kone- ja tuotantotekniikka sekä rakentaminen) osaamisaloilta. Raahen Porvari- ja Kauppakoulun osaajabuustajat kaupan ja hallinnon alalta. Raahen kaupunki/Raahen seudun kehitys keskittyi työelämäyhteistyön kehittämiseen.

Mitä tuloksia?

Hankkeessa saavutettiin vastauksia ja tuloksia kolmen fokukseen määritellyn teeman ongelmakohtiin sekä luotiin tulevia askelmerkkejä hankkeen jälkeen toteutettavaksi.

Hankkeen aikana otettiin käyttöön uusia lähestymistapoja ja toimintamalleja työelämässä tapahtuvan osaamisen hankkimiseksi. Lisäksi kerättiin alueen yrityksiltä taustatietoja, jotta koulutusta voidaan yhä enenevässä määrin suunnata vastaamaan yritysten muuttuviin osaajatarpeisiin sekä nostaa elinkeinoelämän kannalta alueellisesti merkittävien alojen vetovoimaa. Hankkeen aikana myös vahvistettiin ja uudistettiin käytänteitä, joilla luodaan pohjaa opiskelijoiden ammatti-/osaamidentiteetin vahvistamiselle. Hankkeen aikana oltiin vuoropuhelussa pitkäaikaisten yhteistyökumppanien kanssa, tiivistäen yhteistyötä myös niiden toimijoiden kanssa, joiden kanssa toimiminen on ollut aiemmin vähäisempää sekä avattiin uusia yhteistyökuvioita alueella toimiviin yrityksiin.

Mitä opittiin?

Tiivis yhteydenpito oppilaitosten ja työelämän edustajien välillä tuottaa parempia tuloksia kaikilla tasoilla. Yhteistyö on ennen muuta säännöllistä yhteydenpitoa, yhteistä aikatauluttamista ja toimintamallien selkiyttämistä, jotta tietämys ja laatu olisivat yhteneväistä. Se auttaa oppilaitosta tunnistamaan työelämatarpeet ja sekä oppilaitosta että työelämän edustajia luomaan toimintamalleja, jotka tukevat työllistymistä.

Tutkintojen ePerusteiden tarkastelun avulla päästiin vuoropuheluun tutkintojen sisällön ajantasaisuudesta ja mahdollisuudesta huomioida alueen erityispiirteet, esille nousi esimerkiksi toiveita opintojen sisältöpainotuksiin ja tietoa tarpeesta paikalliselle tutkinnon osalle. Yhteisissä keskusteluissa nousivat esille myös työntekijöiden täydennyskoulutukset ja tarpeet työpaikkaohjaajakoulutuksille. Lisäksi tapaamisissa välitettiin työelämälle tietoa koulutus- ja oppisopimusasioista, tutkintojen sisällöistä, yhteisisistä laatu- ja sityksistä ja uusimmista työtavoista ja -laitteista.

Hankkeen myötä esille nousseilla kehittämiskohdilla saadaan opiskelijapolkua edelleen työelämälähtöisemmäksi.

Miten eteenpäin?

Toiminnan keskiössä on oppilaitoksen ja työelämän välisen yhteistyön sekä vuorovaikutuksen tiivistäminen ja opetuksen sisällöllinen kehittäminen. Hankkeen jälkeen kehittämisen kohteeksi on määritelty nelitasoinen toimintamalli, jossa hankkeen hyviä käytänteitä vahvistetaan kaikilla tasoilla ja jaetaan myös muille aloille.

Opiskelijan tasolla on keskeistä lähteä rakentamaan opintoja osaamidentiteetin rakentumisen kautta hyödyntäen hankkeessa sille luotua osaamidentiteettityökäytäntöä ja vahvistaa työelämälähtöisyyttä opintojen käynnistymisellä alan työpaikkoihin tutustumalla. Opettajan ja ohjaajan tasolla kehitetään tiivistä työelämäyhteistyötä, jossa opettajien työpaikkakäynnit otetaan suunnitellusti osaksi arkityötä. Työpaikoilla keskeistä on osaava ohjaus, johon liittyy yhteisten toimintamallien sopiminen työpaikan ja oppilaitoksen kanssa. EPerusteiden avulla helpotetaan työpaikkaohjaajan työtä ja vuoropuhelua oppilaitoksen suuntaan.

Työelämän toimintamallissa tavoitteena on pilotoitujen mallien levittäminen sekä niiden edelleen kehittäminen räätälöidysti eri koulutusaloille ja sekä toimialakohtaisesti että yritysakohtaisesti. Yrityksiltä säännöllisesti kerätävä tieto auttaa ymmärtämään, mitä tulevaisuuden työelämä eri toimijoilta edellyttää.

Kaikille yhteinen tavoite on alueen työelämän sekä oppilaitosten ja yksittäisen opiskelijan kehittyminen vastaamaan tulevia työelämän tarpeita.

3.8 Tampereen ammattikorkeakoulu – Sähkörausku – yhdessä oppimisen konsepti

Mitä tavoiteltiin?

Sähkörauskun toteuttaman pilottihankkeen tavoitteena oli kehittää yritys- ja julkisen sektorin organisaatioihin yhdessä oppimisen ja osaamistarpeiden ennakoinnin mallia. Hankkeen onnistumisen mittareina olivat yhdessä oppimisen taitoja kehittävien valmennuskokonaisuuksien toteutus Pirkanmaalla toimiville yrityksille ja julkisen sektorin toimijoille sekä hankkeessa toteutettavien valmennusten lopputuotoksena toteutettava systemisen yhdessä oppimisen malli. Yksi hankkeen tavoitteista oli ymmärtää paremmin, millaisia tuloksia kannattaa tavoitella, kun oppilaitos toimii yhdessä työelämän kanssa. Hankkeen toimijoiden kesken oli myös selvää, että sisällöllinen tavoite määrittyi tarkemmin ja kirkastuu prosessin aikana.

Mitä tehtiin?

Yhdeksän yrityksen ja julkisen sektorin toimijan pilotin avulla systemisen yhdessä oppimisen valmennusprosessi muotoiltiin kokonaisuudeksi, joka sisältää seuraavat vaiheet. Systemisessä yhdessä oppimisen mallissa toiminta alkaa aloituskeskustelulla, jonka keskiössä ovat yhteisten intressien etsiminen, tavoitteiden määrittely ja prosessista sopiminen. Aloituskeskustelun jälkeen valmentaudutaan yhdessä oppimiseen. Neljän tunnin pituisen tilaisuuden aikana tutustutaan yhdessä oppimisen periaatteisiin ja valitaan oppimiskohde. Valmentautumista seuraa räätälöity yhdessä oppimisen kokeilu toisessa kohtaamisessa. Tällöin oppimiskohde määritellään tarkemmin ja sovitaan yhdessä oppimisen kokeilusta. Räätälöityjä kokeiluja seuraa opitun reflektointi kolmannessa tilaisuudessa. Silloin asetetaan myös uusia tavoitteita toiminnalle ja rakennetaan omaa yhdessä oppimisen mallia. Tämän jälkeen edetään toteuttamaan uusia yhdessä oppimisen kokeiluja. .

Pilottiin osallistuneet organisaatiot sitoutettiin toimintaan touko-syyskuussa 2021, ja valmennuskokonaisuudet toteutettiin syys-joulukuussa 2021.

Keitä osallistui?

Pilottihankkeesta vastasi Tampereen ammattikorkeakoulu. Hankkeen toteutti Tampereen ammattikorkeakoulussa toimiva Sähkörausku-niminen työryhmä.

Hankkeeseen osallistui yhdeksän Pirkanmaalla toimivaa yritystä ja julkisen sektorin toimijaa: Tampere-talo, Pirte, Tapola, Sidoste, Tampereen kaupunki, Kotipuhtaaksi, Fabric AI, Unfair ja Fitwood. Organisaatioista osallistui pilottihankkeeseen niiden henkilökuntaa ja johtoa. Kohderyhmän edustajien määrä oli noin 45 henkilöä. Lisäksi hankkeeseen osallistui 1–3 Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijaa per osallistunut organisaatio.

Mitä tuloksia?

Hankkeessa mallinnettiin pilotin avulla systemisen yhdessä oppimisen valmennusprosessi.

Hankkeessa luotiin myös yleinen systeminen yhdessä oppimisen malli jokaisen valmennukseen osallistuneen yrityksen ja organisaation räätälöidyn yhdessä oppimisen toimintaperiaatteiden pohjalta.

Onnistumisesta kertoo myös se, että kolmannes yrityksistä on ollut hankkeen jälkeen omaehtoisesti yhteydessä oppilaitokseen ja toivonut jatkoa yhdessä oppimiselle.

Hankkeelle asetetut konkreettiset tavoitteet saavutettiin kiittävästi.

Mitä opittiin?

Työelämän näkökulmasta yritykset ja organisaatiot ovat valmiita sellaiseen yhteistyöhön korkeakoulutuksen kanssa, jossa tavoitteet ja sisällöt eivät ole ennalta määriteltyjä, vaan tarve luodaan yhteisesti keskustellen valmennuksen aikana. Yritykset ja organisaatiot ovat avoimia ja valmiita ulkopuolisen fasilitoinnille, erilaisille syötteille ja yhdessä oppimiselle vahvistaakseen omaa osaamistaan.

Opiskelijoiden näkökulmasta oli selvää, että tämäntyyppisiä foorumeita kannattaisi olla lisää. Valmennuksissa he pääsevät testaamaan ja osoittamaan omaa osaamistaan. Opetustyön näkökulmasta valmentaminen rikastaa opettajan työtä ja tuo siihen uusia näkökulmia. Hankkeessa mukana olleiden opettajien valmennustaidot ja systemiosaaminen kehittyivät merkittävästi. Lisäksi opittiin, että systemistä yhdessä oppimista kannattaa hyödyntää ja kehittää, se pysyy ajan muutoksissa mukana ja laajentaa selkeästi opettajien ja opiskelijoiden osaamista.

Miten eteenpäin?

Yhdessä oppimisen valmennusten, sovellettavien mallien ja työelämäyhteistyön edelleen kehittämisen edistämiseksi on haettu rahoitusta, mikä pohjautuu pilottihankkeen aikana tehtyihin johtopäätöksiin ja tarveanalyysiin.

Seuraavia askeleita ovat toimintamallin kokeilun jatkaminen ja sen myötä yhdessä oppimisen mallin jatkokehittäminen. Kevään 2022 aikana kerätään dataa pilottihankkeen valmennusten jälkeisistä yhdessä oppimisen tavoista ja muutossuunnitelmien toteutumisesta.

Kehitettyä valmennus- ja yhteistyömallia hyödynnetään myös Tampereen ammattikorkeakoulun uudessa tutkintoon johtavassa koulutusmallissa, jossa opiskelijoiden opintojen keskiössä on työelämän kanssa yhdessä oppiminen. Koulutus aloitetaan syksyllä 2022.

4 Yhteenveto

Pilottihankkeista koottuja havaintoja ja oppeja, jotka tässä yhteenvedossa esitellään, on myös hyödynnetty Sitran tuottamassa selvityksessä [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä – Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus](#).

Rahoituskriteereiden valinnalla ja muotoilulla saavutettiin tavoiteltuja tuloksia

Kaikkien rahoitushaussa valittujen pilottihankkeiden tunnistamat osaamisen kehittämisen haasteet työelämässä olivat todellisia. Hanketyö ohjasi toimijoita kartoittamaan, ketkä ovat ongelman ratkaisemisen kannalta merkityksellisiä toimijoita ja vahvistamaan yhteistä toimintaa ongelman ratkaisemiseksi. Tämän pohjalta pilottihankkeissa tutkailtiin tapoja toimia yhdessä ja yhteistyön synnyttämää lisäarvoa. Lähes kaikki hanketoimijoiden asettamat tavoitteet saavutettiin.

Hanketyössä havaittiin, että kun eri toimijoiden visiot ja tavoitteet kohtaavat, voidaan suunnitelmat yhdistämällä vauhdittaa ja saada työllä aikaan merkittäviä vaikutuksia. Tämän oivaltaminen voi ohjata myös aiempaa strategisempaan ja vaikuttavampaan hanketyöhön. Tästä näkökulmasta katsottuna valinta vauhdittaa rahoituksella jo käynnistynyttä toimintaa vahvasti näkemystä tarvelähtöisen hankerahoituksen merkityksestä. Tällainen rahoituspäätöstä ohjaava kriteeri tukee lisäksi sitä, että tavoitteiden suuntainen toiminta jatkuu tarkoituksenmukaisesti myös hankkeen jälkeen.

Pilottihankkeiden toteutuksen aikana havaittiin myös, ettei kaikilla oppilaitoksilla ole toimintatapaa kiinnittää resursseja sovittuihin hankkeisiin. Siinä vaiheessa, kun rahoitus saadaan, voikin käydä niin, ettei kyseisiä suunniteltuja resursseja olekaan saatavilla, eikä hanketta voida toteuttaa suunnitellussa laajuudessa. Toteutuksen aikana havaittiin vaikuttavuuden varmistamiseen tähtäävän ohjausryhmätyöskentelyn merkitys. Kun ohjausryhmätyöskentelyssä fokuksena on koko ajan vaikutusten saavuttaminen, voidaan toteutuksen haasteisiin puuttua nopeasti.

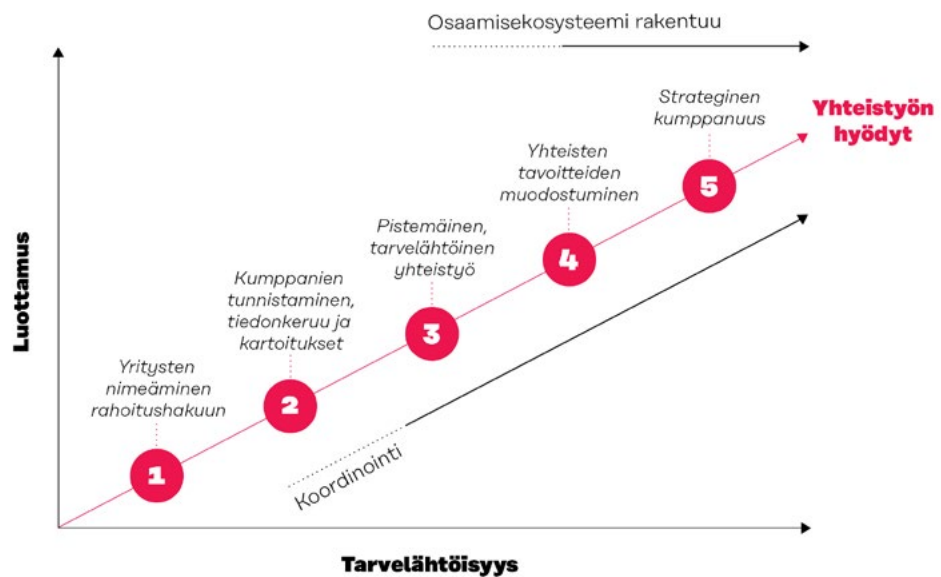
Vaikutusten varmistamisen näkökulmasta selkeä ja tavoitteellinen ohjausryhmätyöskentely on rahoituksen jakamisen kannalta olennaista. Vaikka ohjausryhmätyöskentelyä voidaan pitää rahoitushankkeissa raskaana, se on mahdollista toteuttaa sparraavana kevyesti aikataulutetun työsuunnitelman seuraamisella.

Sitran Osaamisen aika -aluetyöhön osallistuneille tehdyn arvioinnin mukaan rahoitushankkeiden edustajat kokivat Sitran kanssa tehdyn yhteistyön tuottaman lisäarvon melko merkittäväksi tai erittäin merkittäväksi.

Pilottihankkeiden oppien pohjalta rakentui mallinnus osaamiskosysteemien kehittymisen viidestä vaiheesta

Pilottihankkeiden tuottamien oppien ja Sitran Osaamisen aika -projektin toimeksiantona toteutetun opinnäytetyön “Tarvelähtöisyys elinikäisen oppimisen pilottihankkeissa” (Mustikainen 2022) pohjalta luotiin viitekehys osaamiskosysteemin kehittymisen vaiheista. Tämän mallinnuksen oppeja hyödynnettiin myös uuden osaamisjärjestelmän kuvauksessa, [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä](#) julkaisun luvussa 4.3. Mallinnusta voi hyödyntää myös toiminnan kehittämiseen ja sen arviointiin.

Kuva 2. Osaamiskosysteemin kehitysvaiheet.



Osaamiskosysteemin rakentumisen kannalta keskeiseksi nousi organisaatioiden osaamis- ja osaajatarpeiden kartoittaminen. Tämä tukee myös laajemman osaamistiedon kerryttämistä. Osaamistiedon tulee olla yhteistä ja jaettua osaamiskosysteemin eri toimijoiden kesken. Jaettu tieto luo uutta ymmärrystä organisaatioiden tilanteesta ja tarpeista sekä antaa organisaatioille mahdollisuuden tarkastella ydinosamistaan ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Tiedonkeruu voi synnyttää uutta yhteistyötä sekä olemassa olevien kumppaneiden että täysin uusien yhteistyötahojen kesken. Tiedon pohjalta voidaan toteuttaa tarvelähtöisesti muun muassa erilaisia hankkeita, kehitysuunnitelmia tai valmennuksia. Kertaluonteisena tämä muodostaa pistemäistä yhteistyötä.

Yhteisen, jaetun tiedon lisäksi yhteisten tavoitteiden muodostuminen organisaatioiden omien tavoitteiden rinnalle on osaamiskosysteemin muodostumisen ja sen toiminnan kannalta tärkeää. Yhteiset tavoitteet luovat pohjaa aidolle vuorovaikutukselle, vertaisuuden syntymiselle ja verkostojen rakentumiselle. Kun yhteistyö on systemaattista ja jatkuvaa, kerättävän tiedon avulla voidaan ohjata työtä kohti yhteisiä tavoitteita ja seurata työn etenemistä jaettujen mittareiden avulla. Jaettu tieto ja yhteiset tavoitteet

muodostavat kivijalan strategiselle kumppanuudelle, joka tuottaa parempia tuloksia kaikille tasoille. Strateginen kumppanuus mahdollistaa jatkuvan tarvelähtöisen suunnittelun, yhdessä oppimisen ja vaikuttavuuden syntymisen. Strateginen kumppanuus auttaa uusiutumaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yhdessä.

Pilottihankkeisiin osallistuneiden toimijoiden kyvykkyys toimia yhdessä uudella tavalla vahvistui

Pilottihankkeiden kokemusten perusteella työssä oppimisen toimintamallien luomiselle on tarvetta. Työpaikoilla toteutetut oppimisprosessit ja organisaatioiden rajat ylittävät vertaisoppimisen ryhmät mahdollistavat uusia rakenteita työssä oppimiseen. Itseohjautuvuuteen tuetut vertaisoppimisen ryhmät tunnistettiin hyväksi alustaksi modernille oppimiselle. Työpaikalla tapahtuvassa työssä oppimisessa kyse on usein koko tiimin tai työyksikön oppimisesta. Työyksikön oppimisprosessista voi parhaimmillaan muotoutua yhdessä ohjautuva tiimin oppimisprosessi, arjen toimintatapa oppia jatkuvasti.

Jotta työpaikat voivat kasvaa oppimisympäristöiksi, organisaatioissa tarvitaan uusia välineitä ja toimintamalleja. Uuden äärellä tutkaileva ote ja kokeileva kehittäminen olivat toimivia tapoja oppia siitä, mikä toimii arjessa ja miten edetä toiminnassa. Työpaikoilla oppimisesta toivottiin myös lisää tietoa kehittämistyön tueksi. Kun kyse on uuden kehittämisestä, tietoa ei vielä ole tarjolla, jolloin kokeilut ja pilotoinnit tuottavat uutta tietoa. Työssä oppimisen mallintaminen vaatii organisaatioilta omaa kehittämistoimintaa ja resursointia. Työssä oppimisen tarvitsemia välineitä ja toimintamalleja sekä vertaisoppimisen toimintatapoja on mahdollista kehittää yhteistyössä kumppanien kanssa.

Oppilaitosten ja työelämän välinen entistä tiiviimpi yhteistyö tuottaa lisäarvoa ja parempia tuloksia osaamisen kehittämiseen. Yrityksissä oppiminen on menestymisen ja uudistumisen kannalta välttämätöntä. Yrityksillä on tarpeita uusille oppimiselle muodoille muodollisen koulutusjärjestelmän lisäksi. Arjen kiire saattaa kuitenkin ohittaa tarpeen ja harva yritys osaa muotoilla oppimisen systemaattiseksi ja seurattavaksi toiminnaksi. Oppilaitoksilla on mahdollisuus tarjota yrityksille ja muille organisaatioille tukea osaamisen kehittämiseen. Se edellyttää kuitenkin jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämistä jatkuvasti sellaiseksi, joka vastaa joustavasti ja ajantasaisesti työelämän tarpeisiin.

Osaamisen ja toiminnan kehittäminen yhdessä edellyttää osaamistietoa ja sen jakamista oppilaitosten ja yritysten välillä. Tämä tukee tarvelähtöisyyden toteutumista sekä luo aiempaa parempaa ymmärrystä toisen osapuolen toimintamahdollisuuksista ja toimintatavoista. Se myös auttaa ymmärtämään, mitä tulevaisuuden työelämä edellyttää toimijoilta. Systemaattisesti kertyvä tieto mahdollistaa tiedon takaisinkytkennän ja hyödyntämisen toiminnanohjauksessa. Aitojen, parhaimmillaan strategisten kumppanuuksien syntyminen edellyttää yhteisiä päämääriä, yhdessä kehittämistä sekä toiminnan ja sen välineiden joustavoittamista. Yhteistyön toimintamallit tarvitsevat muodon ja koordinoijan.

Työelämän ja oppilaitosten yhteistyön kuvailtiin olevan ennen muuta säännöllistä yhteydenpitoa, yhteistä aikatauluttamista ja toimintamallien selkiyttämistä. Moni yritys koki oppilaitoksen yhteydenoton myönteisenä, ja jo se saattoi virittää konkreettista yhdessä tekemistä. Yhteistyön koettiin esimerkiksi auttavan oppilaitosta tunnistamaan työelämätarpeet, kehittämään opetuksen sisältöjä sekä luomaan uusia toimintamalleja työssä oppimiseen. Pilottihankkeissa raportoitiin toimijoiden lähentymisestä yhteistyön aikana, toiveesta aiempaa tiiviimpään yhteistyöhön oppilaitosten ja yritysten välillä sekä yritysten tarpeesta joustavasti suoritettaville koulutuskokonaisuuksille, johon jatkuvan oppimisen tarjonta voi vastata.

Edellä mainitut toiminnan ja yhteistyön muutokset vaativat työelämän ja koulutusalan toimijoilta uudenlaista ajattelua oppimiskäsityksistä ja johtamisesta sekä yhteisen ymmärryksen ja sanoituksen muodostamista. Uutta toimintatapaa kehittävässä organisaatiossa työ heijastuu organisaation kulttuuriin ja johtamiseen. Niissä tulee varmistaa, ettei vanhoja oppimiskäsityksiä siirretä uusiin toimintamalleihin. Koulutuksen ja työelämän yhteistyön vakiintuneita tapoja ja rooleja on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan ja tunnistaa, että vanhan poisoppimiselle ja uuden oppimiselle tarvitaan tilaa sekä mahdollisuuksia. Katse tuleekin suunnata ulospäin! Miten yksilöt pääsevät liittymään verkostoihin, joissa uudistuminen on mahdollista? Miten organisaatiot voivat muodostaa paikallisia osaamiskosysteemejä, joissa yhdessä vastataan haasteisiin, joita kukaan ei pysty ratkomaan yksin.

Kahdeksan pilottihankkeen toteuttajat raportoivat kaikki jatkavansa syntyneiden toimintamallien tai yhteistyön toteuttamista ja kehittämistä. Syntyneiden toimintamallien siirtämistä muihin toimintaympäristöihin pidettiin mahdollisena. Pilottihankkeiden seurauksena osa toteuttajista tunnisti perustoimintansa parantuneen. Toisaalta raporteissa nousi esille myös toteuttajien tarve tarkastella omaa perustoimintaansa opitun valossa. Tulevaisuuden osaaminen syntyy työskentelemällä yhdessä avoimissa verkostoissa kaikkia osapuolia hyödyttäen.

Lähteet

Kantar (2022). Sitran aluetyön arviointitutkimus.

Mustikainen, Mika (2022). [Tarvelähtöisyys elinikäisen oppimisen pilottihankkeissa](#). HUMAK.

Sitra (2019). [Kohti elinikäistä oppimista](#). Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet.

Sitra (2021). [Millä suosituksilla?](#) Kohti elinikäisen oppimisen Suomea.

Sitra (2021 b). [Alueiden osaamisen aika](#).

Sitra (2022). [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä](#). Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus.

Sitra (2022 b). [Alueiden osaamisen aika](#) – Vuorovaikutteisella toimintamallilla tilannekuva alueesta.

Uuden osaamisjärjestelmän pilottihankkeet (2022). Kahdeksan hankkeen julkaisemattomat loppuraportit ja loppuhaastattelut.



SITRA MUISTIO huhtikuu 2022
Sitran julkaisemat muistiot ovat tulevaisuustyömme
taustaksi tuotettuja sisältöjä.


ISBN 978-952-347-267-9 (PDF)
ISSN 2737-1034 (PDF)

www.sitra.fi

SITRA

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
Puhelin 0294 618 991

 @SitraFund