

KESKUSTELUPAPERI

Toukokuu 2021

Mikko Kesä, Pekka Ylikojola

URBAANIA KASVUA VANTAA



MIKKO KESÄ | OY

Työura-aikaisen osaamisen kehittämisen yrityslähtöinen kannustinmalli

Työn murros ja yritysten automatisaatio muuttavat työn luonnetta. Urbانيا kasvua Vantaa -hankkeessa pyritään löytämään jatkuvan oppimisen vantaalaista ratkaisumallia työvoiman osaamisen kehittämiseen sekä tukemaan yritysten kasvua digitalisaation ja automatisaation aikakaudella. Ratkaisuna ovat GSIP-malliin (Growth and Social Investment Pacts) perustuvat Kasvudiili -koulutuspaketit, joiden avulla tuetaan yrityskasvua ja yhteiskuntavastuun tavoitteita samanaikaisesti.

I – JATKUVAN OPPIMISEN VAIKUTTAVA, MUTTA HAASTAVA YHTÄLÖ

Vanhenevan hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus on talouskasvun varassa. Talouskasvua syntyy kilpailukyvystä, joka tarvitsee osaavaa ja tuottavaa työpanosta mahdollisimman suurelta määrältä työkäisiä. Tämä nk. kasvupolitiikka ulottuu yhteiskunnan eri sektoreille, jossa

yhteisenä nimittäjänä on vahva ja moderni osaaminen, jota pitäisi päivittää koko työuran ajan jatkuvan oppimisen agendalla.

Jatkuvasti oppiva työvoima kykenee soveltamaan uusimpia työtapoja ja teknologioita. Uudistuvan osaamisen avulla keksitään, kehitetään ja innovoidaan – hyödynnetään tehokkaasti jo opittua ja luodaan uutta – ja ennen kaikkea pidetään etumatkaa kilpailijoihin erityisesti kansainvälisillä

foorumeilla. Jatkuvan oppimisen avulla kohdataan ja vastaanotetaan myös tuntematonta ja parannetaan muutosvastetta eli resilienssiä.

Suomi on koulutusmyönteinen yhteiskunta. Se investoi koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen Sitran mukaan vuosittain noin 20 miljardia euroa. Tällä rahalla saa kattavan ja monipuolisen koulutus- ja oppimisjärjestelmän, joka on Opetus- ja kulttuuriministeriö mukaan kuitenkin liian tutkinto- ja instituutiokeskeinen. Osaamisen kehittämisen työmarkkinakeskeisyyttä olisi parannettava.

Koulutus- ja oppimisjärjestelmämme on monipuolinen ja instituutiokeskeinen

Työuran aikainen kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen toteutuu pääosin työnantajien, yrittäjien ja työvoiman itse maksamana. Tällöin ei puhuta pelkästään kustannetusta koulutuksesta vaan kustannetusta ja käytetystä työ- ja vapaa-ajasta: Perehdyttämisestä, mentoroinnista, työnohjauksesta ja työn sisältöjen ja työtapojen jatkuvasta oppimisesta sekä itseopiskelusta. Työn osaamisintensivisyys, murros ja kiihtyvä muutostahti ovat johtaneet siihen, että työ ja oppiminen sulautuvat tiiviimmin yhteen. Useimmissa nykyammateissa työ ei ole vain opetettua tai aiemmin opittua, vaan oppiminen ja opettaminen on työtä.

Työ ei enää ole vain opetettua tai aiemmin opittua, vaan oppiminen ja opettaminen on työtä

Myös yhteiskunnan eri tahot, kuten valtio, kunnat ja julkinen työttömyysvakuutusjärjestelmä panostavat työura-aikaiseen koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen eri tavoin.

Työvoimapolitiisella koulutuksella ja valmennuksella sekä oppisopimiskoulutuksella

parannetaan kohtaantoa ja puututaan työttömyyden pitkittymiseen.

Maahanmuuttajien valmiuksia jatkokoulutukseen ja työllistymiseen tuetaan kotoutumiskoulutusten turvin. Työkyvyn edistämisen tai palauttamisen tavoiteisiin vastaa Kelan ammatillinen kuntoutus. Työnantajien järjestämää koulutusta tuetaan verovähennysten avulla.

Oppijan koulutukseen käytetyn ajan rahoittaminen on yksi keskeisistä julkisista tuen tavoista. Työttömyysturvalla opiskelu omaehtoisesti on kasvanut merkittävästi ollen tällä hetkellä noin 35000–40000 opiskelijaa kuukausittain. Kun mukaan laskee työvoimakoulutuksen (n. 20000), pelkästään työttömyysturvamenot minimilaskukaavalla kustantavat julkistaloudelle joka kuukausi noin 40 miljoonaa euroa. Aikuiskoulutustuella rahoitetaan työssä olevien ammatillista kehittymistä ja osaamisen uudistamista. Riittävän työuran tehnyt voi jäädä koulutusvapaalle. Tuen kysyntä on kasvanut koko 2000-luvun ollen vuonna 2018 noin 25000 opiskelijaa ja sen hintalappu on 180 miljoonaa.

Riittävän isoon kuvaan projisoituna koulutusjärjestelmämme lopputulokset ovat maailman parhaat. YK:n arvion mukaan olemme lähes vuosi toisensa jälkeen maailman onnellisin kansa. Taustasyiden joukosta on tunnistettavissa koulutusjärjestelmämme ja osaamisemme tuottamat vaikutukset: kouluttautumismahdollisuuksien tasa-arvon, instituutioiden laadun, keskinäisen luottamuksen ja sosiaalisen koheesion.

Koulutusjärjestelmämme lopputulokset ovat maailman parhaat

Asemamme ja perustamme eivät kuitenkaan suoraan takaa, että menestyisimme jatkossa. Jatkuvan oppimisen järjestelmäämme on syytä tarkastella kriittisesti ja tunnistaa sen

heikkoudet, potentiaaliset uhat ja kehittämiskohteet. Oppimisjärjestelmämme vaati jatkuvaa kehittämistä.

Oppimisjärjestelmämme vaati jatkuvaa kehittämistä

Jatkuvan oppimisen järjestelmäämme haastavat erityisesti toimintaympäristön muutokset. Vanhojen ammattien katoamisen ja uusien ammattien syntyminen tahti on kiihtynyt. Työn sisällöt ovat isoissa muutoksissa esimerkiksi digitalisaation, ansaintalogiikan sekä arvoketjujen muutosten seurauksena. Työtä tehdään enemmän paikka- ja aikariippumattomasti. Tämä muuttaa työn organisoitumisen rakenteita. Ihmisten työurat eivät ole yhtä ennakoituja kuin aiemmin. Työurilla kohdataan enemmän muutoksia. Välillä työtä on liikaa ja välillä liian vähän tai ei lainkaan. Yksi työura muuttuu jopa 3–5 eri työuraksi työiän aikana.

Haasteita eivät kohtaa vain yksilöt vaan myös yritykset ja työnantajat. Heidän ilmoituksensa osaavan työvoiman saatavuushaasteista on toistuva ilmiö esimerkiksi elinkeinokyselyissä.

Tulosten taustalta erottuvat eri suhdannetilanteet. Haasteiden tasaisesti kasvava trendi on kuitenkin ristiriitainen siihen nähden, että työnantajavuoropuhelu, tarpeiden ennakointi ja koulutuksen työelämäkeskeisyys ovat kaikki parantuneet.

Syyt ongelmiin löytyvät syvemmältä. Kaikki työnantajat eivät suinkaan tiedä, mitä osaamista he tulevaisuudessa tarvitsevat tai he eivät ole varautuneet muutoksiin riittävästi. Vanhat mallit työn johtamisesta ja organisoinnissa ylhäältä alas eivät kykene aistimaan ja toimeenpanemaan muutoksia kuten ennen. Poikkeuksiakin on. Esimerkiksi joissain kasvuyrityksissä on kyetty poikkeuksellisella avoimuudella hankkimaan monipuolista ja luovaa osaamista sekä vapautettu osaamispotentiaali yksilöiden, tiimien ja työn autonomiaa kehittämällä.

Osallistumisaste työura-aikaiseen koulutukseen on maassamme korkea, mutta trendi on ollut jo useana vuonna laskeva. Jatkuvan oppimisen suurimpia epäkohtia ovat epätasainen osallistumisaste sekä kouluttautumismahdollisuuksien kasaantuminen. OECD-maista Suomessa on suurimmat osallistumiserot heikon osaamistason ja keski-/korkean osaamistason ryhmien välillä. Vahvan tasa-arvon maassamme koulutus siis jakaantuu yksilöllisesti verrattain epätasa-arvoisesti.

Koulutus jakaantuu epätasa-arvoisesti

Työura-aikaisen koulutuksen polarisoitumiskehitykselle on useita syitä.

Jatkuva oppiminen vaatii yksilön näkökulmasta hyvää osaamista. Jatkuvan oppimisen tavat ja muodot ovat moninaisia ja oppimisen tuloksilta odotetaan usein nopeaa ja korkeaa sovellettavuutta. Jatkuvan oppimisen metakognitiivisten taitojen, kuten ongelmanratkaisukyvyyn ja luovuuden, merkitykset korostuvat.

Koulutusmahdollisuudet ja niiden rahoitus ovat varsin kirjavia ja vaativat erityistä osaamista näihin paneutumiseen. Kouluttautuminen aikuisiällä on iso ponnistus. Yhteensovitettavaa on sekä työssä että perhe- ja yksityiselämän puolella. Motivaation ja asenteiden koulutusta kohtaan tulee olla korkealla selvittääkseen näistä haasteista. Tutkitusti koulutusmyönteisyys syntyy tai hiipuu jo perusasteella.

Työ ja työelämä tarjoavat hyvin epätasaiset olosuhteet jatkuvalla oppimiselle ja työnantajien odotukset vaihtelevat. Toisaalla työ opettaa ja oppiminen on työtä, toisaalla kasvussa on työpanoksen kysyntä, jossa ei tarvita osaamista, tai tästä ei ainakaan haluta maksaa ylimääräistä. Työaika on rahaa ja koulutus usein sen tuhlaamista. Työelämässä

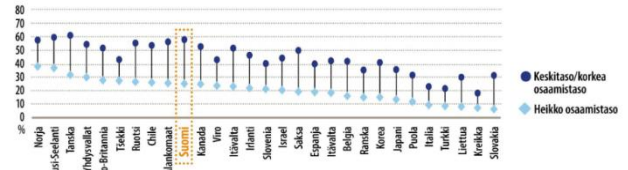
täytyy saavuttaa tietty asema ja senioriteetti ennen pääsyä kouluttautumaan lisää.

Koulutuksen tasa-arvoisemmalla jakautumisella on vahvat työllisyys- ja yhteiskuntapoliittiset perusteet. Matalan perustason koulutuksesta seuraa selkeästi matalampi työllisyysaste.

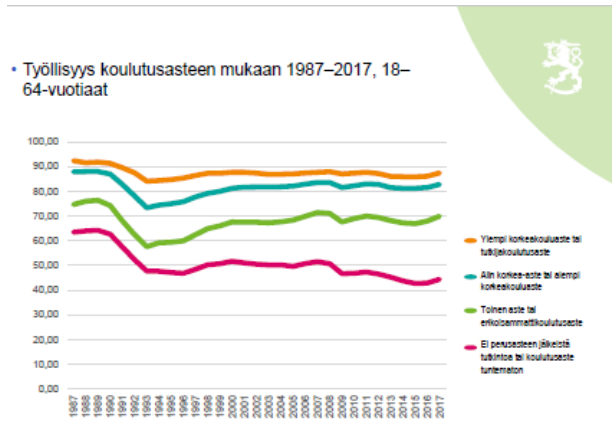
Elinkeinoelämän valtuuskunta on vuonna 2015 arvioinut perusasteen ja ylempään korkea-asteen varassa olevien eroja työelämässä:

- Työllisyysodote-ero 13,5 vuotta
- Työttömyysodote-ero 3,3 vuotta
- Palkkatuloero työuralla 1,24 m€
- Työmarkkinatukiero 24 t€
- Työvoiman ulkopuolella, ero 10,2 vuotta

Kuilut ovat verrattain isoja ja niitä pitää kuroa kiinni. Jatkuvan oppimisen työkalustolla voimme niihin vastata. Vai voimmeko?



Kuva 1: Osallistumiserot heikon- ja keskitasoisien/hyvän osaamistason ryhmien välillä



Kuva 2: Työllisyys koulutusasteen mukaan 1987–2017, 18–64-vuotiaat



Kuva 3: Tuotannon kasvun esteet

Kuvien lähteenä on Opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen uudistuksen tilannekuvaraportointi 6.11.2019.

II – MOTIIVIT JA KANNUSTEET

Jotta voisimme paremmin vastata jatkuvan oppimisen keinoin edellä kuvattuihin haasteisiin, tulee jatkuvan oppimisen ilmiötä ymmärtää syvällisemmin, motiivien ja kannusteiden kautta.

Yksilön näkökulmasta motiiveja jatkuvalla oppimiselle on lukuisia. Osaaminen korreloi tulokehitykseen. Mahdollisuus parempaan palkkaan on vahva motivaattori. Tämä kannustin ohjaa erityisesti formaaliin jatkokoulutukseen.

Koulutuksen avulla aukeaa mahdollisuuksia työpaikan vaihtamiselle urakehityksen tai uuden uran myötä. Moni hakee osaamisen kehittämisestä vastapainoa työlle, itselleen merkityksellisiä sisältöjä, ihmisenä kasvua ja hyvää ajanvietettä. Oppiminen on oleellinen osa ihmisyyttä ja kannusteet ovat sisäsyntyisiä. Vapaa sivistystyö ja yhdistys- ja muu kansalaistoiminta tarjoavat virikkeitä näihin tarpeisiin.

Oppiminen läpi elämän on osa ihmisenä olemista

Osalle koulutus on identiteetti- ja imagokysymys – on hienoa olla opiskelija ja jopa yhteiskuntakelpoisempaa kuin työtön työnhakija. Osaaminen itsessään ruokkii oppimisen nälkää ja tiedonjanoa. Akateemisissa opinnoissa tätä suoranaisesti edellytetäänkin. Yhteiskunnan rahallisella tuella on kannustavaa vaikutusta erityisesti silloin, kun yhteisesti kerätyin varoin rahoitetaan opiskeluaikaa.

On yhteiskuntakelpoisempaa olla opiskelija kuin työtön

Positiivisten kannusteiden ohella löytyy myös negatiivisia tai kumoavia kannusteita jatkuvalla

oppimiselle. Jos koulutusajalle ei löydy rahoittajaa työnantajasta tai yhteiskunnasta, se tarkoittaa ajan menetystä: työajalla tuloista ja vapaa-ajalla muusta merkityksellisestä ajanvietteestä. Koulutuksen mahduttaminen työn ja vapaa-ajan väliin aiheuttaa yhteen sovittamisen haasteita. Keskustelu työelämässä pärjäämiselle ja selviämislataistaa heitä, jotka etsivät koulutuksesta vastapainoa työlle.

Työelämässä pärjääminen ei puhuttele, jos koulutukselta haetaan vastapainoa työlle

Siirtymät työstä koulutukseen tuottavat epävarmuutta silloin kun uutta työtä ei ole tiedossa. Siirtymät jätetään tekemättä tai niiden kautta hakeudutaan vain varmoihin työpaikkoihin, esimerkiksi julkiselle sektorille.

Työttömät ovat kohdanneet koulutuksen velvoittavuuden, sen negatiivisen porkkanan. Saadaksesi työttömyysetuutta sinun on kouluttauduttava ja jos kieltäydyt tai et suoriudu, työttömyysetuutesi ovat vaakalaudalla.

Suoranainen este aikuisiän koulutukselle on matala perusosaaminen sekä kielteiset koulutusasenteet. Syyt löytyvät kaukaa ja syvältä, oppimisvaikeuksista, henkisistä voimavaroista tai kriittisyydestä järjestelmää kohtaan. Tarjolla olevaa koulutusta ei koeta mielekkäänä ratkaisuna osaamisen kehittämiseen.

Yksilöiltä puuttuvat sellaiset kannusteet, jotka motivoisivat hankkimaan työelämässä tarvittavaa osaamista riittävän oikea-aikaisesti. Ajoitus on myöhässä, kun työnantaja ilmoittaa yt- tai lakkauttamisuutisista.

Työelämä on nopea liikkeissään. Juuri silloin kun menee vielä hyvin, pitäisi uskaltaa esittää kysymys, miten pitkään tätä jatkuu, mitä osaamista tarvitsen tai miten uudistuisin tulevaisuutta varten. Vallitsevan ajattelun mukaisesti huonoina aikoina ylläpidetään ja

koulutetaan työvoimareservejä seuraavaan kasvukauteen. Tämä tarkoittaa, että ongelmat ovat jo realisoituneet ja koulutus on reaktiivista. Jatkuva oppiminen onkin vain oppimista silloin tällöin.

Silloin tällöin oppiminen ei välttämättä ole jatkuvaa oppimista

Työnantajille henkilöstökoulutus on tapa kannustaa henkilöstöä: motivoida, sitouttaa ja panostaa viihtyvyyteen. Kääntöpuolena on se, ettei henkilöstökoulutuksen vaikuttavuutta investointina nähdä niin ilmeisenä ja sen kannattavuutta on vaikeammin todennettavissa. Erityisesti työajalla toteutettaviin henkilöstökoulutuksiin suhtaudutaan joissain tapauksissa epäluuloisesti.

Työnantajille henkilöstökoulutus on tapa kannustaa

Työnantajien koulutusmyönteisyys sisältää ajatuksen, että työvoima osaisi jo, kun sitä hankitaan. Osaamista onkin tuottavaa houkutella muualta.

Koulutuksen pelätään suuntaavan osaamista ulos työnantajalta. Signaali siitä, että työntekijä pyytää mahdollisuutta kouluttautua tulkitaan viestiksi työnhaun käynnistymisestä. Asetelmasta muodostuu jännite yksilön kannusteiden ja työnantajan kannusteiden välille. Osaamiseen panostaminen lisää henkilön vetovoimaa työmarkkinoilla samaan aikaan, kun yritykselle on hyödyllistä panostaa pitovoimaan.

Jatkuvaan oppimiseen liittyy paljon yhteiskuntapoliittisia tavoitteita. Perusasteen varassa oleva työntekijä voi olla työnantajalle hetkellisesti riittävä, mutta yhteiskunnalle ilmeinen riski. Yhteiskunta- ja yksilövastuuseen panostamisen ei koeta automaattisesti kuuluvan yritysten agendalle. Keskustelu jatkuvan oppimisen yhteiskunnallisista tavoitteista voi vieraannuttaa ilmiöitä työnantajien keskuudessa ja nostaa

entisestään kynnystä tarttua sen tuomiin mahdollisuuksiin.

Sosiaalisen vastuun korostaminen voi vieraannuttaa työnantajat

Kaupungeilla ja kunnilla on useita motiiveja edistää jatkuvaa oppimista. Asukkaiden korkea osaaminen on suorassa suhteessa tuloihin ja tätä kautta korkeampaan verokertymään. Vastaavasti menot sosiaali- ja terveydenhuollossa on sitä pienempiä mitä korkeampaa on asukkaiden osaaminen. Kuntien osarahoitusvastuu työttömyysturvasta luo vahvan kannusteen. Osaamispalveluiden tarjonta ja niiden avulla työllistyminen sekä säästää että tuo lisätuloja.

Paikallisesta osaamisesta muodostuu myös itseään voimistava elinvoimakehä: Se houkuttelee uusia asukkaita, yrityksiä ja työpaikkainvestointeja. Koulutuspaikkakunnat ovat väestökehityksen voittajia. Jatkuvan oppimisen edistämisen ja palveluiden ympärillä saa rahoitusta ja se lisää alueen työpaikkoja esimerkiksi työllisyys-, elinkeino- ja oppimispalveluihin.

Kannusteita sen sijaan puuttuu työssä olevien tilanteeseen vaikuttamisesta. On liian herkkä asia motivoida työssä olevia jäämään pois töistä jatkokoulutuksen nimissä. Työttömyysriskien ennaltaehkäisyyn ei ole riittäviä välineitä.

Koulutuspalveluiden tarjonnassa on isot alueelliset erot, sekä määrässä että monipuolisuudessa. Tarjontaa on vähiten ja se on yksipuolisinta sellaisilla alueilla, joilla tarpeet työvoiman osaamisen kasvattamiselle olisivat suurimmat. Jäljellä olevasta työvoimasta halutaan pitää kiinni kaikin keinoin. Jatkokouluttautuminen tarkoittaa usein paikkakunnan vaihtoa. Miksi siis edistääkään jatkuvaa oppimista!?

Haasteena kunta- ja paikallistasolla on myös koordinaation toteutuminen. Monimuotoisen koulutusjärjestelmämme kirjo kasvaa, kun

paikallistasolla kauppakamarit, työmarkkinajärjestöt, elinkeinotoimi, työllisyyspalvelut, koulutuksentarjoajat ja moni muu välittävät jatkuvan oppimisen ilosanomaa ja palveluita. Kaikki haluaisivat tehdä edistämistyötä yritysten kanssa. Yhden luukun periaate toteutuu, mutta luukku onkin yrityksen ovella, jonne sataa yhteydenottopyyntöjä.

Jatkuvan oppimisen edistäminen verovaroin on julkista palvelutehtävää. Kysyntää täytyisi kasvattaa, mutta myyntityötä tai markkinointia ei oikein tehdä tai se on vieraampaa. Miksi ilmaista tai jotain sellaista millä ei ole hintalappua tarvitsisi erikseen myydä? Aina on vaara, että joku kokee tämän vääristyneenä kilpailuna. Julkisellakin myyntityöllä voitaisiin tehokkaasti ja myönteisesti vaikuttaa asenteisiin.

Kysyntää täytyisi kasvattaa, mutta myyntityötä ei tehdä

Yhteiskunnan motiiveja panostaa jatkuvaan oppimiseen on kuvattu aiemmin. Vastakkaisia ja kumoavia kannusteitakin löytyy, kuten muissakin yhteiskunnallisissa systeemeissä. Demokratiassa vaihtoehdot kamppailevat toistensa kanssa, kumoten toisiaan ja jähmettäen kehitystä. Jatkuvan oppimisen uudistustyötä on tehty pitkään ja keskenään kilpailevilla malleilla. Rahoitusmallit sekä rahoitusvastuut ovat isoja kiistakysymyksiä. Pitäisikö verorahoilla painottaa systeemistä rahoitusta vakiintuneille toimijoille, kilpailullisten koulutusmarkkinoiden syntyä vai yksilöllistä rahoitusta erilaisilla koulutusseteli- tai -tilimalleilla? Toisella akselilla kulkevat vastuut esimerkiksi työnantajamaksujen tai palkoista kerättävien osuuksien suhteista.

Vaihtoehtoiset mallit ovat luonnollisesti synnyttäneet tilanteen myös institutionaaliselle kilpailulle rahoista, asemasta ja vaikutusvallasta. Eturiviin on tarjontaa eri ministeriöissä, koulutus kentässä, kunnissa ja työmarkkinoilla.

Julkistalouden säästöpainee vievät uskoa siltä, että osaamisen kehittäminen olisi investointi, joka toisi enemmän kuin veisi. Säästöpainee ja taloudellisen diskurssin vahvistuminen etäännyttävät ilmiötä yksilön sisäsyntyisistä motiiveista.

Osaamisen kasaantuminen ja polarisaatiokehitys ovat ristiriidassa keskenään. Tavoitellaan osaamisen tasa-arvoista kasvua, mutta samalla ei haluta tylsistyttää terää, jolla satsaamme huippuosaamiseen. Toisaalla vapautamme osaamisen erkaantumisen ja toisaalla yritämme kuroa sitä umpeen.

Keskeinen kysymys yhteiskunnan kannalta on, voimmeko hallita jatkuvan oppimisen edistämiseen liittyviä haasteita vai tulisiko meidän vain oppia elämään niiden kanssa?

Olemme toistaiseksi kehittäneet järjestelmäämme sillä ajatuksella, että voimme hallita haasteita, kunhan vain ymmärrämme ilmiöitä paremmin ja ratkaisemme tunnistetut ongelmat. Elämme kuitenkin koko ajan monimutkaistuvassa ja kiihtyvän muutoksen maailmassa. Kun näin on, myös koulutustarpeet ja oppimisen järjestelmämme elävät samassa veneessä. Olisiko siis syytä löytää myös oppimisen edistämisen mallit, joissa ei olisikaan mitään pysyvää?

Taulukko 1: Kannusteita ja motiiveja jatkuvaan oppimiseen

Vahvistavat ja positiiviset kannusteet	Kumoavat ja negatiiviset kannusteet sekä esteet	Kannustin- ja ohjauspuutteet
Yksilön näkökulmasta		
<ul style="list-style-type: none"> • Palkkakehitys • Työpaikan vaihto • Vastapaino työlle • Merkityksellisyys ja ajanviete • Identiteetti- ja imago • Osaaminen • Yhteiskunnan rahallinen tuki 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulon- ja vapaa-ajanmenetykset • Työn ja koulutuksen yhteensovittaminen • Epävarmuus • Työttömyysturvan vastikkeellisuus • Osaamattomuus ja asenteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakoivat ja vastasykliset kannusteet
Työnantajan näkökulmasta		
<ul style="list-style-type: none"> • Työviihtyvyys ja sitouttaminen • Osaamisen ulkoinen hankinta • Kasvu ja kannattavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan menetys • Työpaikan vaihto • Yksilö- ja yhteiskuntavastuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Investointivaikutukset vaikeasti hahmotettavia
Kunnan näkökulmasta		
<ul style="list-style-type: none"> • Elinvoimakannusteet, työlliset ja työttömät • Osaamisen ja investointien vetovoima • Rahoitus ja työ 	<ul style="list-style-type: none"> • Työssä olevat • Tarjontaerot • Pitovoima 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinaation haasteet • Myyntityön rooli
Yhteiskunnan näkökulmasta		
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointi • Vakuus • Julkinen talous 	<ul style="list-style-type: none"> • Julkinen talous (säästöt) • Vieraantuminen • Polarisoituminen • Instituutionaalinen ja poliittinen kilpailu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmiön hallinnan mahdottomuus ja epädynaaminen kehittäminen

III – YRITYSTEN KASVU JA SOSIAALISESTI VASTUULLINEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VANTAALLA

Vantaan kaupunki kumppaneineen haki ja sai EU-rahoituksen, joka edellytti suunnitelmalta poikkeuksellista innovatiivisuutta ja korkeaa kunnianhimon tasoa sekä riskin myös epäonnistua. Nämä olivat lähtökohdat Urbaania Kasvua (UIA) –hankkeelle.

Hankkeen taustalla oli arvio siitä, että julkisin varoin tehtävä kehittämistyö kasvun ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden teemoissa ovat olleet aiemmin liian irti toisistaan: Toisaalla edistetään yrityskasvua ja toisaalla sosiaalista koheesiota - polarisaatiokehitystä voimistaen.

Hankkeessa on kehitetty jatkuvan oppimisen yrityslähtöistä mallia, jossa tavoitellaan samanaikaisesti yrityskasvua ja sosiaalisesti oikeudenmukaisia ratkaisuja. Yrityksille kehitetään ja tarjotaan kasvun ja sosiaalisen investoinnin Kasvudiilejä.

Kehittämistyötä tehdään yritysläheisesti, mukana on yrityksiä sekä kehittäjäkumppaneina että pilottiryityksinä. Hankkeessa pyritään siihen, että jatkuvan oppimisen mallit eivät pelkäästään tavoitaisi yrityksiä vaan ne myös suunniteltaisiin yritysten lähtökohdista ja yritysten kanssa. Tällä varmistetaan, että osaamiselle olisi aina tarve, oikea kotipesä ja käyttökohde.

Hanketta toteutetaan kaupunkitasoisena. Tällä tasolla voidaan konkreettisesti ja joustavasti jalkauttaa julkisia toimenpiteitä nykynormien puitteissa, kehittää toimintoja ennakkoluulottomasti ja tunnistaa ilmiöiden laajempia. Kaupunkiekosysteemin osat, elinkeinotoimi, koulutuspalvelut ja työllisyyspalvelut sekä laaja kumppaniverkosto yrittäjäjärjestöjä, oppilaitoksia ja työnantaja

mahdollistavat toimeenpanon laajapohjaisella osaamisella.

Kasvudiilejä on hankesuunnitelmassa kuvattu tarkemmin esimerkiksi:

- Mallissa kasvun ja sosiaalisten vastuun yhteys on erityinen: tavoitteena on tukea yritysten kasvua ja huolehtia matalasti koulutetuista työntekijöistä samassa viitekehityksessä. Yritystä tuetaan, jos se tekee sosiaalisia tekoja, kuten nostaa työntekijöidensä taitotasoa. Ydin on palvelumallin kannusteilla yrityksille. Kasvudiilit ovat uusi palvelu ja kannustemalli, mikä tulee olemaan yrityksille nykyisiä koulutuspalveluita joustavampi ja toteuttamiskelpoisempi.
- Kohderyhmänä ovat vantaalaiset yritykset, joiden työntekijöiden taidot vaatisivat päivittämistä esimerkiksi työelämämuutosten takia.
- Kehittämisen teemoja on kolme: tarve uudelle taitavalle työvoimalle, olemassa olevien työntekijöiden taitojen päivittäminen ja teknologiseen ja digitaaliseen siirtymään tukeminen.
- Malli parantaa sekä korkeiden että matalien taitojen kehitystä samaan aikaan ja torjuu työelämän kasvavaa koulutuksen tasa-arvo-ongelmaa ja polarisaatiokehitystä. Diilit edistävät matalasti koulutettujen työntekijöiden mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja korkeampaan koulutukseen sekä vähentää heidän tulevaisuutensa työttömyysriskiä.
- Lopputulemana luodaan osin automatisoitu ja isoa dataa hyödyntävä malli paikallisten viranomaisten yritys-, työllisyys- ja koulutuspalveluille. Keinoäly voi esimerkiksi ehdottaa, missä yrityksissä saavutetaan suurin kasvu, ketkä ovat potentiaalisimmat kohderyhmät työntekijöiden, työttömien tai opiskelijoiden keskuudessa ja mitkä valmennus-, koulutus- tai rekrytointiohjelmat toimivat parhaiten ja lopulta, miten kaikella tällä

saavutetaan paras hyöty julkisille kehitysinvestoinneille.

Urbaania kasvua -hankkeessa on kertynyt runsaasti kokemuksia. Toimenpiteet on toteutettu onnistuneesti, mutta kannustinmallin kehittäminen on tuottanut haasteita. Löydökset toimeenpanosta ovat olleet kiinnostavia ja ne toimivat hyvänä lähtökohtana kannustinmallin jatkokehittämiselle.

Yritykset eivät koe, että kouluttamalla heitä saataisiin kasvamaan. Terminä ja sisältönä ”valmennus” on ollut lähempänä ydintarvetta, mutta kasvun toteutuminen termiä muuttamalla on jäänyt epävarmaksi.

Kasvun esteenä ei näyttäisi olevan osaamistarjonnan puute vaan osaavan työvoiman tarjonnan puute. Näillä on merkille pantava ero.

Yrityksen kasvu ja kehitys lähtevät sisältäpäin. Koulutusten ja valmennukset roolina on edesauttaa kasvun sisäsyntyisyyttä ja tuupata sekä ohjata kasvua kannattavaan ja vastuulliseen suuntaan. Kasvuun haastamista tarvitaan lähes joka yhteydessä, samoin kasvumyönteistä yleisilmapiiriä ja toimintaympäristöä.

Yritykset tarvitsevat kasvukoulutusten sijaan valmentavaa kasvukumppanuutta

Hankkeessa on huomattu, että toimivin tapa käynnistää kasvukumppanuus on soittaa, sopia tapaaminen ja olla kiinnostunut yrityksen kasvutavoitteista ja -keinoista. Tarpeiden määrittely ja niistä haastaminen sekä valmennusratkaisujen muotoilu ovat osa kumppanuutta.

Myyntitaitoja tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa ratkaisu ei löydy helpoimman kautta tai esimerkiksi työvoima ei ole täydessä valmiudessa yrityksen tarpeisiin.

Yrityksen oma aika ja vaiva on arvokasta. Julkiset tuet, kuten palkkatuki tai oppisopimus, kohdistuvat työntekijän valmiuksien kompensointiin. Yrityksen ajanmenetystä ei pääasiassa korvata ja siksi palvelulla ja asioiden helpoksi tekemisellä on suuri merkitys yritykselle. Palvelu- avaimet käteen – näyttäisi olevan tärkeä kannustin.

Kasvukumppanuus on myyntihenkistä yhteydenpitoa sekä koulutus- ja työllistämISRatkaisujen räätälöintiä ja asioiden helpoksi tekemistä

Varsinainen GSIP-malli on osoittautunut haastavaksi. Ajatus hankesuunnitelmassa oli se, että yrityksille tarjottaisiin sekä kasvua tukevia koulutus- ja valmennussisältöjä että sosiaalista ja yhteiskuntavastuuta sisältäviä koulutuksia. Näiden kahden ääripään kohderyhmät oli ajateltu erilleen, kuitenkin niin, että molemmat puolet EU-termein ”pilarit”, toteutettaisiin aina samassa yrityksessä.

Työpajoissa sisältöjä on ideoitu onnistuneesti, mutta yritystasolle ja käytäntöön vietyinä ne ovat tuntuneet vieraammilta ja hahmottomilta. Ja jos näitä on käytäntöön asti löytynyt, niiden aikajänne toteuttamiselle on ollut erilainen. Ensin halutaan kasvua ja sitten tulevat yhteiskunnalliset vastuut.

Helpommin muotoiltavia kasvudiilit ovatkin silloin, kun sekä kasvun että sosiaalisen vastuun sisällöt huomioidaan samanaikaisesti.

Kasvudiileissä risteytetään yhteiskunta- ja yksilövastuun tavoitteet yrityksen kasvutavoitteisiin räätälöidysti

Varsinaisen kannustinmallin suunnittelu on osoittautunut haastavaksi. Yritykset eivät koe, että maksuttomassa kasvukoulutuksessa olisi heille riittävää kannustinta. Saati, että samalla siihen täytyisi sisällyttää yhteiskuntavastuuta

sisältävä elementtejä. Jos yritys innostuu aiheesta, idea tarvitsee myydä myös henkilöstölle tai työllistyjälle.

Erilaisia kannustimia ja lähtökohtia on runsaasti, joita kuvattiin edellisessä luvussa. Nämä kaikki täytyisi kyetä huomioimaan, jotta Kasvudiilistä saataisiin yritystä kiinnostava ja myös yhteiskunnallisesti vaikuttava.

Kannustinmallista yrityksille on hankala saada yleispätevä, koska tilanteet, tarpeet ja motiivit vaihtelevat.

Kasvukumppanuudella eli yhteistyöllä yrityksen kanssa on suuri merkitys Kasvudiilin toteutumisessa

Toimintaa ohjaavia kannusteita tarvittaisiinkin tälle kumppanuustyölle. Jotta toiminta olisi myös kaupungin kannalta perusteltua ja mielekästä rahoittaa, täytyisi näiden kannustimien ohjata korkeisiin kaupunkitalousvaikutuksiin

IV – YRITYKSIÄ PALVELEVA JATKUVAN OPPIMISEN KAUPUNKIVETOINEN KASVUKUMPPANUUS VANTAALLA

Erilaisten yksilö-, yritys-, kaupunki- ja yhteiskuntatasoisten motiivien teoreettinen ja empiirinen tarkastelu vahvistavat käsityksen, kuinka haastavaa tai jopa mahdotonta on löytää yksittäistä patenttiratkaisua, jolla edistettäisiin jatkuvan oppimisen agendaa, kasvua ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta vahvistavalla tavalla.

Käytössä on jo laaja tarjotin koulutusmahdollisuuksia ja rahoitusta. Globaalin työelämän megatrendit heiluttavat venettä eikä liike tunnu pysähtyvän. Yksilökeskeisyys ja yritysten kiristyvän kilpailun mukanaan tuoma erikoistumisen tarve johtavat siihen, että myös koulutus- ja osaamiskysyntä moninaistuu.

Voidaan väittää, ettei ole löydettävissä sellaista pohjaa, johon jatkuvan oppimisen pysyvä malli tai siihen tuotettavat kannustimet kiinteästi ankkuroituisivat. Niiden täytyisi pikemminkin elää ja muotoutua liikkeessä.

Hanke on osoittanut, että mahdollisuuksien paremmassa jalkauttamisessa yritystasolle on eniten mahdollisuuksia. Voidaan jopa väittää, että jatkuvan oppimisen ylitarjontaa on tällä hetkellä alihyödynnetty.

Kansalliset suunnitelmat jatkuvan oppimisen osaamis- ja palvelukeskuksesta ovat tervetulleita erityisesti, jos tällaisen keskuksen avulla voitaisiin edistää jatkuvan oppimisen menekkiä käytännössä.

Kansallinen rakenne tarvitsee vahvan paikallistason koordinaatiomallin. Luontevinta olisi koota verkosto kaupunkien ympärille. Tällöin jatkuvan oppimisen ratkaisut ovat

parhaiten yhteen sovitettavissa elinkeino-, työllisyys- ja elinvoimatavoitteisiin.

Kasvudiilien sisältöjä hankkeessa on kehitetty kolme: osaavan työvoiman tarjontaan, olemassa olevan henkilöstön kouluttamiseen sekä yritysten automatisaation vahvistamiseen. Diilit kehitettiin tässä järjestyksessä jatkuvasti oppien ja kokemuksellisesti kehittäen. Diilit ovat pitäneet sisällään hankesuunnitelman mukaisesti sekä kasvua että sosiaalista vastuuta edistäviä tavoitteita.

Kasvudiilien sisällöt ja niiden toimeenpano ovat terävöityneet viimeiseen diiliin tultaessa. Viimeisin innovaatio on ollut suunnitella koulutusta koronakriisin ja massalomalautusten kohtaamille lentokenttäalueen työntekijöille. Tämä on osoitus, että hankkeessa on luotu valmiudet nopealle reagoinnille.

Ensimmäisen diilin, osaavan työvoiman tarjonnan, yrityskysyntä oli korkea. Tämä diilin sisältö kohtaa hyvin yrityksen kasvun haasteet. Kasvudraiverina yrityksiä puhuttelee osaavan työvoiman tarjonta. Viimeisin diili on käynnistymässä tämän kirjoituksen aikana ja sen sisältö vaikuttaa myös lupaavalta.

Kokemusten perusteella näyttää siltä, että Kasvudiilien sisältöjä ei kannata kehittää liian valmiiksi yrityksen tarpeisiin.

Sisällöllisesti koulutus ja valmennus jatkuvan oppimisen agendalla ovat elimellinen osa kasvudiilejä. Tarpeiden yksilöllistyminen on otettava huomioon ja parhaiten tämä onnistuisi toteuttamalla koulutusratkaisut jatkossa esimerkiksi dynaamisena hankintana. Niiden avulla saadaan vahvistettua kysyntälähtöisyyttä ja markkinamekanismia, joita tarvitaan jatkuvan liikkeen ylläpitämisessä: Tarjonta elää kysynnän mukaan ja mahdollistaa myös disruptiiviset innovaatiot. Osaamistarjontaa on joka puolella ja tämä kannattaa hyödyntää.

Teknologiaa kannattaisi kehittää tiedolla johtamisen suuntaan ja sen fokus tulisi suunnata myynnin ja menekin edistämisen tukitoimeksi. Tekoäly ei ole kuitenkaan kyllin

fiksu ratkaisumyyntiin. Siihen tarvitaan edelleen inhimillistä aktiivisuutta, vuorovaikutusta ja haastamista.

Ratkaisumyyntiä tukevia apuvälineitä on olemassa ja niistä parhaat kannattaa koota käyttöön. Yritysten tarpeiden ennakointiin ja kasvun haisteluun on omat ratkaisut. Talous- ja päättäjätiedolla rikastettuja yritysrekisterejä on saatavilla useita. Asiakashallintaan ja tiedon jakoon tarvitaan myös omat apuvälineet. Tiedon avoin jako verkoston välillä on tärkeää.

Samoin tärkeää on, että kuva yritysten tarpeista tarkentuisi ja olisi koko ajan ajantasainen. Erilaiset motiivikartoitukset ja -kartat olisivat hyvä uudentyyppinen kehityskohde. Myös työvoiman motiiveja olisi syytä pöyhiä tarkemmin ja yksilöllisemmin. Löytyisikö motiivikartoituksista uudenlainen kohtaantotyökalu?

Toimivin lisäkannuste yrityksille hankkeen kokemusten mukaan näyttäisi olevan palvelukannuste. Kannustinmallia, jolla lisätään yrityskysyntää, voisikin siis suunnata yritysten sijaan kasvukumppanuutta toteuttavalle tiimille.

Kunnilla ja kaupungeilla on verotulokertymän, työmarkkinatuen kuntaosuusjärjestelmän, toimeentulotuen rahoitusvastuiden sekä hyvinvointipalveluiden kustannusvaikuttavuuden kautta erinomaiset kannusteet satsata sellaiseen jatkuvaan oppimiseen, jonka avulla lisätään kuntalaisten työllisyyttä ja luodaan edellytykset paremmille ansiotuloille. Kannustinmallia kannattaakin kehittää kuntatalousvaikutusten pohjalta.

Sosiaalinen vastuu toteutuu parhaiten työttömyyttä ehkäisemällä. Mitä vaikeampaa työnsaanti yksilön tapauksessa on, sitä suurempi pitäisi olla kannustin työnsaannin edistämiseen. Työmarkkinatuen kuntaosuusjärjestelmä käyttäytyy jo tällä hetkellä tämän suuntaisesti.

Työttömyyttä täytyy myös kyetä ennakoimaan. Tilastollisesti on osoitettavissa se, kuinka paljon työllisyysaste lisääntyy koulutusasteen

myötä. Työvoiman osaamistason nosto on siis suorassa suhteessa työttömyysriskin vähentämiseen. Tästä on myös laskettavissa kuntataloudellisia vaikutuksia.

Sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen jälkeen suhteellisesti entistä kokonaisrahoituksesta tulee alueen kasvusta ja työstä. Työllisyyden edistämistä tulee siis kuntien eräänlainen pääbisnes. Työllisyyden edistämisen kuntakokeilu sekä mahdollinen palvelurakennemuutos, jossa kokonaisvastuu siirrettään kuntiin on iso mahdollisuus.

Keskeistä olisi myös luoda toimintamalli, joka edistää sellaista jatkuvaa oppimista ja kasvukumppanuutta, joka jäisi muuten toteutumatta tai toteutuisi vinoutuneena, esimerkiksi koulutuksen polarisaatiokehitystä lisäten.

Kuntatalouden hyödyt ovat mallinnettavissa kannustinjärjestelmäksi, jonka avulla voitaisiin osoittaa jatkuvan oppimisen ja työllistymisen hyödyt. Sen avulla voitaisiin ohjata kasvukumppanuutta yrityksille, yksilöille ja kaupungille vaikuttavaan suuntaan.

Kannustin-/laskentamalli yleispiirteisesti

- **Ydintarve;** Esimerkiksi löytää osaavaa työvoimaa (yritys) – löytää työpaikka (työnhakija).
- **Kasvudiiliratkaisu;** Esimerkiksi oppisopimuskoulutus, joka on ratkaisuna onnistuttu yritykselle ”myymään”, ja jonka toteuttaminen on tehty mahdollisimman helpoksi.
- **Julkisen toimenpiteen peruste;** Esimerkiksi yritys ei ole aiemmin toteuttanut tai olisi toteuttanut osaamistarvettaan vastaavalla tavalla tai se olisi jäänyt kokonaan toteuttamatta. Henkilö ei olisi työllistynyt ilman oppisopimuskoulutusta.
- **Kuntatalousvaikutukset:**
 - Verotulovaikutukset, säästöt tai säästöennuste työttömyyden pitkittymisestä (työmarkkinatuki,

toimeentulotulo,
palvelujärjestelmä)
vähennettynä kustannuksilla,
esimerkiksi dynaamisena
hankintana toteuttava
valmentautumis- tai kokeilujakso
ennen oppisopimuskoulutusta,
myynnin kustannukset.

KESKUSTELUPAPERIN TOTEUTUS

Keskustelupaperin ja siitä tuotetun erillisen Powerpoint-esityksen on tehnyt Mikko Kesä apunaan Pekka Ylikojola Mikko Kesä Oy:stä. Kesä oli mukana hankesuunnitelman valmistelussa ja on sparrannut toteutusta. Keskustelupaperin aineistona on käytetty aiheeseen läheisimmin liittyntä lähdeaineistoa (luettelo alla), sekä hankeverkoston kanssa toteutettuja työpajoja ja toimijahaastatteluita.

Lähdeaineisto:

- Arene (2020). Ehdotukset jatkuvan oppimisen kehittämiseksi ammattikorkeakouluissa. <http://www.arene.fi/ajankohtaista/ehdotukset-jatkuvan-oppimisen-kehittamiseksi-ammattikorkeakouluissa/>
- Copenhagen Institute for Futures Studies (2020). Delphi Study on a Post-COVID-19 World
- Kauhanen, Antti (2018). Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan vastuu työuranaikaisessa kouluttautumisessa. ETLA Muistio No 67.
- Manninen, Jyri (2018). Kansalaisopiston aikuisopiskelijat luokkakuvassa. Kansalaisopiston merkitys kuntalaisille ja kunnalle. Kansalaisopistojen liiton julkaisuja 3
- OECD (2020). Continuous Learning in Working life in Finland. Getting Skills Right. OECD Publishing, Paris
- OECD (2018). Overview: Making apprenticeships work, in Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience, OECD Publishing, Paris
- OECD (2010). Learning for Jobs: Synthesis Report of the OECD Reviews of Vocational Education and Training. OECD Publishing
- OKM (2020). Vaikuttavaan ennakointiin. Valtakunnallisen työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointijärjestelmän kehittäminen. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:20
- OKM (2019). Jatkuvan oppimisen kehittäminen, työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:19
- OKM (2019). Jatkuvan oppimisen uudistus – miten työikäisten osaaminen varmistetaan -tilannekuva 6.11.2019 -esitys.
- OKM (2019). Vapaan sivistystyön kautta hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:46
- OKM. Jatkuvan oppimisen uudistus. <https://minedu.fi/hanke?tunnus=OKM033:00/2019>
- OKM (2018). Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:8
- Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31
- Sitra (2020). Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen - Miten edistää systeemistä ajattelua?
- Sitra (2020). Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 -kyselyn tulokset.
- Sitra (2019). Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. Sitran selvityksiä 150
- Sitra (2019). Korkeakoulut työuran aikaisen oppimisen edistäjinä.
- Sitra (2018). Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin. Sitran selvityksiä 134
- Sitra. Osaamisen aika. <https://www.sitra.fi/aiheet/osaamisen-aika/>
- STM. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://stm.fi/tyo2030>
- TEM (2020). Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53
- TEM (2020). Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:28
- TEM (2020). Omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella. TEM-analyyseja 99/2020

- TEM. Osaaminen ja työmarkkinoiden kohtaanto -hanke <https://tem.fi/hankesivu?tunnus=TEM049:00/2019>
- Teollisuuden palkansaajat TP ry (2018). Koulutuksen digiloikka. Miten onnistumme suomalaisten osaamisen päivittämisessä.
- Yhteiskuntapolitiikka – lehti (6/2017). Syrjäytymisen hinta – case investoinnin kannattavuuslaskelma, Hilli et.al. Alkuperäislähde: Elinkeinoelämän valtuuskunta: Kuka Suomessa tekee työt? EVA Fakta 1/2015: Taloustieto Oy, 2015