

01/2026

Better is *Possible.*

Kokemuskuilusta oppimisloikkaan



Deloitte.

**DEMOS
HELSINKI** /

Lukijalle	03
------------------------	-----------

Pääkirjoitus: Kokemuskuilusta oppimisloikkaan – Miten opimme taas investoimaan tulevaisuuteemme?	04
--	-----------

Investoidaan perustaan: osaamisjärjestelmä muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin	06
---	-----------

Oppiminen kasvustrategian ytimeen: työpaikat ja koulutus yhteiselle kentälle	10
--	-----------

Strategiset valinnat: kärkikyvykkyyksistä kasvun moottoreita	14
--	-----------

Kutsu: Otetaan yhteinen oppimisloikka	18
---	-----------

Lukijalle

Maailman suurimpana asiantuntija-organisaationa havainnoimme työssämme jatkuvasti yhteiskunnallisia ilmiöitä, jotka mielestämme vaativat nopeampaa ja systemaattisempaa reagointia. Nyt jos koskaan uskomme, että **parempi on Suomessa mahdollista**. Siksi haluamme tarttua toimeen – yhdessä.

Better is possible -ohjelma on tapamme tuoda yleiseen tietoisuuteen havaitsemiamme ilmiöitä ja antaa **konkreettisia toimintaehdotuksia niiden ratkaisemiseksi**.

Lari Hintsanen
Managing Partner, CEO
Deloitte Suomi



KOKEMUSKUILUSTA OPPIMISLOIKKAAN

Miten opimme taas investoimaan tulevaisuuteemme?

Suomi on rakentanut menestyksensä osaamisen varaan. Laaja sivistyspohja ja sille rakentunut maailmanluokan osaaminen siivittivät Suomen ripeään nousuun yhdestä Euroopan köyhimmistä ja vähiten koulutetuista kansakunnista maailman innovaatiokykyisimpien¹ ja onnellisimpien valtioiden² joukkoon. Näiden investointien tuloksena Suomen aikuisväestö loistaa kansainvälisessä PIAAC-tutkimuksessa, joka mittaa työelämän perustaitoja.³

Se mikä nosti Suomen, ei enää automaattisesti kannata tulevaisuuteen. Talouden tuottavuus on polkenut paikallaan vuodesta 2008 lähtien ja korkeakoulutettujen nuorten aikuisten (25–34-vuotiaat) osuus on tavoitteista huolimatta jäänyt alle OECD-maiden keskiarvon.⁴

Syksyllä 2025 haastattelimme lähes 30 johtavaa asiantuntijaa yritysjohtajista, koulutusorganisaatioista, järjestöistä ja valtionhallinnosta. Haastattelujen perusteella Suomessa osaamisen perusta on vahva ja hierarkiat matalia, mutta työelämän ja koulutusjärjestelmän välinen kuilu on tarpeettoman syvä. Tilanne korostuu kansainvälisten opiskelijoiden kohdalla: tiukat kielivaatimukset ja heikot yhteydet suomalaiseen työelämään vaikeuttavat osaajien kiinnittymistä Suomeen.

Haastatteluhavaintomme vahvistavat, että yksi suurista jatkuvan oppimisen haasteista on **rakenteellinen kokemuskUILU**. Koulutusjärjestelmämme tuottaa tietoa ja tutkintoja, mutta työelämä vaatii kokemusta, jota vastavalmistuneille ei ole ehtinyt kertyä. Kuilu ei synny yksilöiden motivaation tai teoreettisen osaamisen puutteesta, vaan siitä, että koulutus ja työelämä on rakennettu erilleen toisistaan.

Kokemuskuilun kaventaminen edellyttää työelämän ja koulutustoimijoiden yhteistyön radikaalia tiivistämistä. Ilman yhteisiä rakenteita, joissa tieto, taidot ja niiden soveltaminen kehittyvät rinnakkain, koulutuksessa kehittynyt osaaminen jää helposti irralliseksi työelämän todellisuudesta. Vastuu ratkaisujen rakentamisesta on jaettu, mutta työnantajilla on keskeinen rooli: työssä oppimisen käytäntöjä on uudistettava kaikenikäisille ja jatkuvasta oppimisesta on tehtävä osa työn arkea, ei sen poikkeus.

Samalla aika ja väylät osaamisen uudistamiseen työssä ja työn ohessa ovat erityisesti työikäisillä niukat. Tutkintokeskeisyys ohjaa päivittämään osaamista kokonaisten tutkintojen kautta, vaikka nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii nopeampaa ja työn ohessa tapahtuvaa oppimista. Jos työssä ei ole aikaa oppimiselle, jää osaamisen kehittäminen yksilön sivuprojektiksi. Todellisuudessa osaamisen kehittäminen on tiimien yhteinen kyvykkyys, joka syntyy tiedon, taitojen ja kokemusten jakamisesta. Työpaikoilla tämä tarkoittaa, että oppiminen vahvistaa tiimien ja organisaatioiden toiminta- ja uudistumiskykyä, ei vain yksittäisten työntekijöiden osaamista.

Selvityksemme päätulos on selvä: oppimisen kääntäminen kansalliseksi kilpailukyvyksi vaatii koulutusjärjestelmän ja työelämän välisen kuilun umpeen kuromista. Tämä on taloudellisen menestyksen keskeinen edellytys, ja siksi myös työpaikkojen on kehityttävä kollektiivisen oppimisen mahdollistajiksi.

Suomesta maailman parhaiden osaajien kasvatusta- ja kohtaamispaikka

Tulevaisuuden Suomi pärjää parhaiten, jos onnistumme rakentamaan maastamme maailman parhaiden osaajien kasvatusta- ja kohtaamispaikan. Tämä edellyttää, että työnantajat uskaltautuvat ottaa aiempaa aktiivisemman roolin osaamisen kehittämisessä niin omissa organisaatioissaan kuin yhdessä koulutustoimijoiden kanssa. Tarvitsemme rohkeita ja uudistushaluisia koulutus- ja työnantajapuolen johtajia viemään toimivia hankkeita ja kokeiluja pysyväksi osaksi toimintaa.

Jatkuvan oppimisen ja osaamisen uudistumisen haasteet ovat laajasti tunnistettuja, ja niitä on myös ratkottu monin tavoin.

Suomessa ei ole pulaa hyvistä kokeiluista tai ideoista, vaan pysyvistä rakenteista, jotka mahdollistavat niiden laajamittaisen käyttöönoton. Nyt tarvitaan päätöksiä, jotka vievät jatkuvan oppimisen seuraavalle tasolle yrityksissä, koulutuksessa ja julkisessa ohjauksessa. Mitä ei nyt muuteta pysyviksi rakenteiksi – kannusteiksi, rahoitusmalleiksi ja vastuunjaoksi – jää helposti seuraavaksi vuosikymmeneksi kokeiluiksi:

01. Meidän on investoitava perustaan. Osaamisen uudistuminen ei ole mahdollista ilman panostuksia metataitoihin ja työelämäyhteyksien systemaattista integrointia tutkimuksiin. Kyse ei ole vain siitä, että työelämän tarpeet välittyvät koulutukseen, vaan myös siitä, että uudet ideat, menetelmät ja teknologiat virtaavat työpaikoilta koulutukseen ja takaisin.

02. Meidän on tehtävä jatkuvasta oppimisesta arkea.

Tämä edellyttää rekrytoinnin käytäntöjen ja työelämässä käytettävien valintaperusteiden uudistamista, työssä oppimisen käytäntöjen kehittämistä sekä koulutuksen ja työn välisten siilojen purkamista. Parhaat yritykset ovat tulevaisuudessa maailman parhaita oppimisympäristöjä.

03. Meidän on uskallettava valita. Globaali menestys edellyttää voimien keskittämistä osaamiskeskittymiin, joissa tutkimus, yritykset ja osaajat kohtaavat ratkoakseen maailman viheliäisimpiä ongelmia, ja joissa syntyy uutta tietoa, yrittäjätoimintaa ja osaamista.

Selvityksen tausta ja menetelmät

Osana Better is Possible -aloitetta **Deloitte Suomi** ja **Demos Helsinki** haastattelivat marras-joulukuussa 2025 lähes 30 asiantuntijaa ja johtajaa yrityksistä, etujärjestöistä, koulutus- ja tutkimusorganisaatioista sekä valtionhallinnosta.

Lähtöpisteenä selvitykselle toimi Deloitteen globaalissa Human Capital -tutkimuksessa havaittu kokemukkuilu.⁵ Haastattelut toteutettiin semistrukturoituina teemahaastatteluina noudattaen Chatham House -keskusteluperiaatteita. Tämä raportti kokoaa tausta-analyyseistä ja haastatteluista nousseet tulokset.

¹ Finland ranking in the Global Innovation Index 2025 (WIPO, 2025)

² World Happiness Report 2025 (UN, 2025)

³ PIAAC II : Toisen Kansainvälisen aikuisten taitotutkimuksen ensituloksia (Valtioneuvosto, 2024)

⁴ Education at a Glance 2025 Finland (OECD, 2025)

⁵ Deloitte: 2025 Global Human Capital Trends: Closing the Experience Gap (Mallon, D., ym., 2025)

⁶ Nuorisobarometri 2024 (Valtion Nuorisoneuvosto, 2025)

⁷ Tulevaisuusbarometri 2025 (Sitra, 2025)

⁸ Finland: Staff Concluding Statement of the 2026 Article IV Mission (IMF, 2025)

⁹ Työikäisen väestön supistuminen ja heikko tuottavuus painavat Suomen pitkän ajan kasvunäkymää (Suomen pankki, 2025)

¹⁰ Sitra: Miksi Suomen talous ei kasva? (Pohjola, M., 2025)

¹¹ Education at a Glance 2025: Finland (OECD, 2025)

¹² Etla: Suomalaisyritykset – kannattavia pelikureita (Kangasharju, A., 31.10.2025)

¹³ Työttömyys- ja lomautuskatsaus 10/2025: Työttömyyden nousu ei suostu helpottamaan (Akava, 4.12.2025)

¹⁴ Kesätöiden määrä laski – ilmoituksia luettiin 15 miljoonaa kertaa (Duunitori, 8.7.2025)

Oppiminen on uusi kilpailukyky

Osaaminen määrittää pitkän aikavälin kilpailukyvyn

Geopolitiikan jännitteet, väestön ikääntyminen, teknologiset murrokset sekä ympäristökriisit ravistelevat taloutemme rakenteita ja muuttavat työtä ja osaamistarpeita ennennäkemättömällä vauhdilla. Ratkaisevaa on, millaisia valintoja teemme muutoksen edessä.

Nuorten usko tulevaisuuteen on romahtanut⁶ ja pitkään jatkunut talouden heikko kehitys näkyy kansalaisten tulevaisuuden toiveissa: Sitran Tulevaisuusbarometri 2025 -kyselyn mukaan työpaikkojen syntyminen ja löytäminen sekä nuorten hyvinvointi ovat toivotuimpien yhteiskunnallisten muutosten joukossa.⁷

Kansainvälinen valuuttarahasto (IMF) on suosittanut Suomelle talouden kehityksen suunnan kääntämiseksi korkeakoulutuksen vahvistamista, kansainvälisten osaajien houkuttelemista ja tekoälyn käyttöönoton tukemista.⁸ Vaikuttaa siltä, että olemme olleet liian varovaisia investoimaan talouden perustaan: osaamiseen ja kyvykkyyteen luoda uutta.^{9 10}

Investoinnit korkeakoulutukseen opiskelijaa kohden laskivat 14 prosenttia vuosina 2015–2022.¹¹ Suomalaisyritykset ovat vakavaraisia, mutta eivät investoi uudistumiseen ja kasvuun verrokkimaiden tapaan.¹² Vastavalmistuneiden kasvanut työttömyys¹³ herättää huolta ja kesätyöpaikat ovat vähentyneet.¹⁴ Näköpiirissä on tekoälyn muokkaama maailma, jossa työssä vaadittava osaaminen ja työnkuvat muuttuvat nopeasti.

Tulevaisuususkoa rakennetaan sekä sanoin että teoin. Yhteiskunnan ja talouden kehityksen kannalta keskeistä on, investoimmeko ja kannustammeko uudistumiseen ja osaamiseen, eli kykyyn luoda ja oppia uutta, vai pyrimmekö säilyttämään nykyiset rakenteet ja toimintatavat.

Osaamiseen investoiminen on strateginen valinta, joka määrittää pitkän aikavälin kilpailukyvyn

Näistä syistä Deloitte Suomi käynnisti syyskuussa 2025 Demos Helsingin kanssa yhteistyönä selvityksen siitä, miten oppimiskyvystä voidaan tehdä kestävä ja menestyksekkään tulevaisuuden ajuri. Emme väitä tarjoavamme valmiita ratkaisuja — mutta tiedämme, ettei paikallaan pysyminen ole vaihtoehto.

Investoidaan perustaan: osaamisjärjestelmä muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin

Suomen kyky uudistua ja menestyä perustuu osaamiseen. Väestöltään ikääntyvässä maassa panostukset koulutukseen ja osaamistason nostamiseen ovat edellytys inhimillisen pääoman kasvulle ja talouden kehitykselle. Ilman niitä talouden kasvunäkymät heikkenevät.¹⁵

Kyse ei kuitenkaan ole vain investointien euromäärästä opiskelijaa kohden, vaan myös panostusten uudelleen suuntaamisesta sekä yhteistyön, vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin vahvistamisesta.^{16 17}

Koulutusjärjestelmä ja työnantajat muodostavat yhdessä osaamisjärjestelmän ytimen. Niiden yhteistyön laatu vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten tuloksekkaasti osaaminen kertyy ja mihin se kehittyy yhteiskunnan tasolla. Niin kauan kuin oppiminen nähdään koulutusjärjestelmän tehtävänä ja työ osaamisen hyödyntämisen paikkana, jäämme häviölle molemmissa.

Osaamisjärjestelmämme rakenteellinen vinouma: koulutus ja työelämä erillisinä saarekkeina

Haastattelujen perusteella osaamisjärjestelmän keskeinen vinouma on koulutuksen ja työelämän eriytyminen toisistaan. Koulutusjärjestelmä hahmotetaan lineaariseksi poluksi tutkintoon, jonka jälkeen ”siirrytään” työelämään. Tämä kaventaa koulutuksen tehtävää tulevaisuuden tekijöiden kasvattajana.

Vinouma ilmenee kokemuskuiluna: koulutus tuottaa tutkintoja, mutta työelämä odottaa usein jo aloitustason

tehtäviin kokemusta ja soveltamiskykyä, jotka karttuvat käytännön työssä. Kuilu ei johdu yksilöiden motivaation tai teoreettisen osaamisen puutteesta, vaan koulutuksen ja työelämän irrallisuudesta. Haastatteluissa painottui, että nykyinen korkeakoulutuksen rahoitusjärjestelmä sekä rekrytointikäytännöt, jotka korostavat tutkintoja ja aiempaa kokemusta, ylläpitävät koulutuksen ja työelämän erillisyyttä.

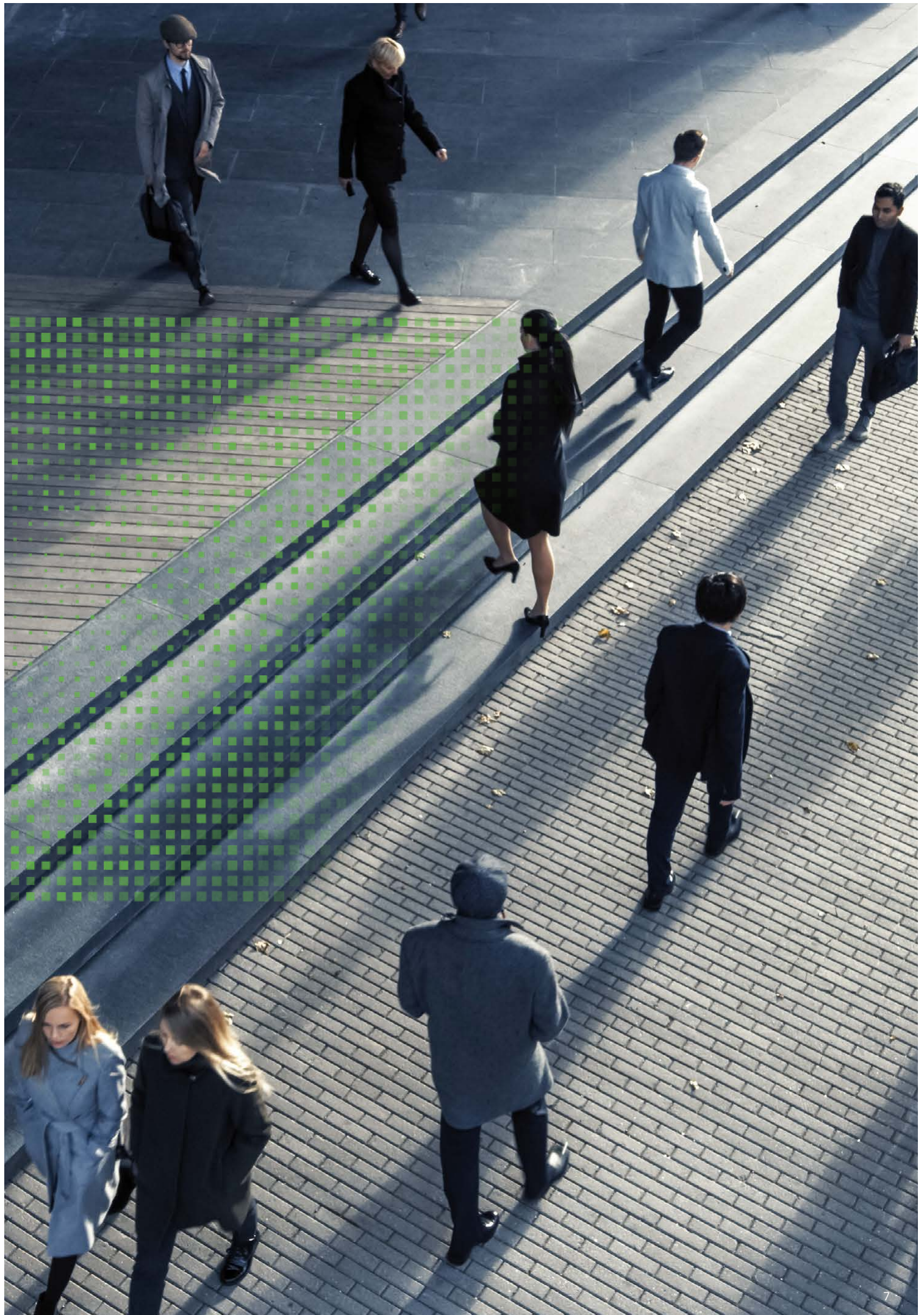
Osaamistarpeiden ennakointi ei yksin riitä kuilun kaventamiseen. Koulutusjärjestelmä reagoi työelämän muutoksiin väistämättä viiveellä, eivätkä nykyiset ennakkoinnin menetelmät ja mallit ole onnistuneet ohjaamaan koulutustarjontaa riittävän ketterästi.¹⁸ Ennakkoinnin lisäksi meidän on tehtävä yhteistyöstä koulutuksen ja työelämän välillä rakenteellinen osa osaamisjärjestelmää. ➔

¹⁵ Suomen pankki: Työikäisen väestön supistuminen ja heikko tuottavuus painavat Suomen pitkän ajan kasvunäkymää (Kokkinen ym., 2025)

¹⁶ Työterveyslaitos: HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät (Ranki, S., 2023)

¹⁷ Bridging Skill Gaps – A Systematic Literature Review of Strategies for Industry (Braun, G. ym., 2024)

¹⁸ Työ- ja elinkeinoministeriö: Selvitys: Työvoima- ja koulutustarpeen ennakkoinnin menetelmistä ja raportoinnista runsaasti kehittämismahdollisuuksia (Djakonoff ym., 2024)



“Jos järjestelmän on vaikea ennakoida tarvittavaa osaamista, kuinka voimme olettaa sitä aikuisuuden kynnyksellä olevalta nuorelta?”

➔ Työelämäyhteistyö hankkeista rakenteeksi

Suomesta löytyy onnistuneita ja vakiintuneita yhteistyömalleja, jotka tukevat oppimista ja työelämäkokemuksen rakentumista. Nuorten yrittäjyys ja talous NYT -järjestö on esimerkki vakiintuneesta kolmannen sektorin, yritysten, kuntien ja koulujen yhteistyöstä, jonka kokemuslähtöiset opetussisällöt tukevat työelämätaitojen kehittymistä ja tavoittavat vuosittain lähes kaikki 6–9. -luokkalaiset.¹⁹

Tiivistä yhteistyötä tehdään myös kasvuyrityskentällä, jossa korkeakoulut, kasvuyritykset ja opiskelijat toimivat aktiivisesti koulutuksen ja työelämän välimaastossa (ks. 3. luku). Yritys- ja työelämäyhteistyö nähdään myös keinona tukea erilaisia oppijoita kokemuslähtöisen oppimisen avulla.

Haastattelujen perusteella keskeinen haaste on, että yhteistyö jää kuitenkin liian usein ajallisesti rajatuksi hankkeeksi tai yksittäisten kokeilujen tasolle.

Hyvien käytäntöjen siirtäminen rakenteiksi edellyttää tavoitteellisesti johdettuja kumppanuuksia, joissa koulutus ja työelämä kehittävät osaamista yhdessä. Tarvitsemme koulutus- ja työnantajapuolen johtajilta uskallusta ja rohkeutta tehdä yhteistyöstä pysyvä osa arkea ja toimintaa.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Vakiinnutetaan Ope- ja Opo-TETit yrityksissä.** Opetushenkilökunnan ja opinto-ohjaajien säännöllinen jalkautuminen työelämään vahvistaa käsitystä muuttuvasta työelämästä sekä eri ammateista ja osaamisvaatimuksista. **Esimerkki:** FinanssiAkatemian OpeTET tarjoaa valmiin mallin yhteistyöstä työnantajille: kyseessä on matalan kynnyksen toteutus, joka kokoaa opettajille monipuolisia näkökulmia alasta ja työelämästä.²⁰
- **Skaalataan case-pohjainen oppiminen korkeakouluissa.** Työelämän aitoihin haasteisiin perustuva tapauspohjainen oppiminen kytkee

tiedon käytäntöön, mutta skaalaaminen edellyttää kevyitä yhteistyörakenteita pk-yritysten ja muuta kuin suomea puhuvien opiskelijoiden osallistumisen mahdollistamiseksi. Samalla kun opiskelijat pääsevät harjoittelemaan tiedon soveltamista todellisten haasteiden äärellä, tieto, ideat ja uudet näkökulmat virtaavat myös yritysten suuntaan.

- **Otetaan käyttöön uuden vuosituhannen mestari-kisällimallit.** Oppisopimuksen ja työssä oppimisen yhdistäminen korkeakouluopintoihin tarjoaa keinon vahvistaa kokemusta ja opitun soveltamista jo opintojen aikana.²¹ **Esimerkkejä:** Saksalaiset yliopistot tarjoavat DUAL-mallia, jossa opinnot ja työssä oppiminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.²² Ranskan koulutusjärjestelmästä löytyy ‘Alternance’-malli, jonka kautta valmistuneiden työllistyminen ja keskimääräinen palkkataso ovat olleet keskimäärin korkeammat kuin tavanomaisen korkeakoulututkinnon suorittaneilla.²³



Metataidot, monialaisuus ja tekoälylukutaito osaamisen perustana

Työelämän muutosvauhti lisää tarvetta osaamiselle, joka ei ole sidottu yksittäiseen ammattiin tai teknologiaan. Sektorista riippumatta haastatteluissa korostui tarve vahvistaa opinnoissa monialaisuutta ja työelämässä laajasti tarvittavia metataitoja vahvan tiedollisen ja alakohtaisen osaamisen rinnalla. Metataidoilla tarkoitetaan esimerkiksi oppimiskykyä, kriittistä ajattelua, vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia monialaisissa työyhteisöissä.

Monialaisuus ja metataidot nähdään keinona vastata epävarmaan tulevaisuuteen myös koulutuspolkujen näkökulmasta. Noin kaksi viidestä (42 %) nuoresta kokee epävarmuutta alavalinnasta.²⁴ Haastattelujemme perusteella laaja osaamisen perusta mahdollistaa erikoistumisen myöhemmin, tukee siirtymää koulutuksen ja työelämän välillä ja voi osaltaan helpottaa valintapaineita. Tämä on tärkeää myös siksi, että korkeakoulutuksen aloitusikä on Suomessa OECD-maiden keskiarvoa korkeampi.²⁵

Tähän metataitojen perustaan luetaan kuuluvaksi myös tekoälylukutaito, joka yhä useammin on jo osa yleissivistystä, ei vain tiettyjen ammattien erityisosaamista. Kyse ei ole vain teknisestä osaamisesta, vaan kyvystä ymmärtää, arvioida ja soveltaa teknologiaa vastuullisesti eri konteksteissa.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Lisätään monialaisia tutkinto-ohjelmia.** Työelämän edustajien kanssa suunnitellut monialaiset ohjelmat, joissa sparraus ja työelämäintegraatio on rakennettu osaksi opintoja, vahvistavat metataitoja ja vähentävät varhaisen erikoistumisen painetta. **Esimerkki:** Aalto-yliopiston uudessa monitieteisessä kandidaattiohjelmassa (käynnistyy 2027) erikoistuminen tapahtuu opintojen loppuvaiheessa ja opiskelijat saavat tavallista enemmän ohjausta MIT:n oppien mukaisesti.²⁶

- **Lisätään modulaarisia työelämä-lähtöisiä opintokokonaisuuksia korkeakouluissa.** Metataitoihin keskittyvät työelämämoduulit tuovat opiskelijat monialaisille opintojaksoille, jotka perustuvat läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Näin metataidot ja työelämäkokemus eivät jää teorian tasolle, vaan kehittyvät kokemuspohjaisen oppimisen kautta.



Rekrytointi osana osaamisjärjestelmää: osaaminen tarvitsee kysyntää

Rekrytointi on keskeinen osa osaamisjärjestelmää ja samalla viesti koulutuksen järjestäjille siitä, millaista osaamista arvostetaan. Haastatteluissa korostui aloitustason tehtävien, harjoittelujen ja kesätöiden merkitys paitsi työelämässä tarvittavien taitojen kerryttäjinä, myös tulevien osaajien ja johtajien kasvualustana.

Lisäksi haastattelut vahvistavat havainnon siitä, että aloitustason tehtäviin saatetaan vaatia useiden vuosien työkokemusta, jos työvoimasta on ylitarjontaa. Parhaat ja kokeneimmat pärjäävät kilpailussa, mutta riskinä on, että kasvava joukko nuoria jää vaille mahdollisuutta näyttää potentiaalinsa, jos työnantajat eivät näe tulevaisuuden osaajien kasvattamista osana vastuutaan.

Myös tekoälyn ennakoitaan pitkällä aikavälillä vaikuttavan aloitustason tehtävien määrään. Vaikutusten arvioidaan kuitenkin olevan ala- ja tehtäväkohtaisia. Stanfordin yliopiston amerikkalaisyrityksiä koskevassa tutkimuksessa tekoälyn havaittiin laskeneen 16 prosenttia uusien aloitustason positioiden määrää aloilla, joissa tekoälyaltistuminen on suurinta.²⁷ Suomessa Etlä tutkii asiaa parhaillaan.²⁸

Nykyiset rekrytointikäytännöt painottavat usein mennyttä työhistoriaa potentiaalini sijaan. Potentiaalini tunnistaminen edellyttää kykyä nähdä tutkintojen ja työtodistusten ohi ja arvostaa työn ulkopuolella syntynyttä kokemusta sekä metataitoja, kuten resilienssiä, kriittistä ajattelua, empatiaa ja kykyä soveltaa tietoa eri konteksteihin.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Osaaminen monipuolisesti näkyviin rekrytoinnissa.** Varsinkin nuorilla suuri osa arvokkaasta kokemuksesta syntyy koulun ja työn ulkopuolella harrastuksissa ja vapaaehtoistyössä.²⁹ Nyt on aika oppia tunnistamaan paremmin myös työelämän ulkopuolella kertynyttä osaamista.³⁰
- **Tarjotaan kesätyöpaikkoja kasvun paikkana.** Tarvitsemme yritysten, työnantajien ja kuntien yhteisen sitoumuksen palkata nuoria osaajia myös vähemmällä kokemuksella ja tarvittaessa lyhyisiinkin jaksoihin, jotta aiempaa useammalla on mahdollisuus kerryttää työelämäkokemusta suhdanteesta riippumatta. Toimiva esimerkki yhteistyöstä ovat kaupunkien alle 18-vuotiaille tarjoamat kesätyösetelit.
- **Tarjotaan harjoittelupaikkoja laajemmalle joukolle opiskelijoita.** Harjoittelupaikkojen tarjoaminen myös opintojen alkuvaiheessa oleville opiskelijoille tukee kokemuksen kertymistä ja vahvistaa uravalintaa. Samalla se tarjoaa työnantajille mahdollisuuden tunnistaa potentiaalia jo varhaisessa vaiheessa.

¹⁹ nuortennyt.fi (Nuorten Nyt, viitattu 5.1.2026)

²⁰ Finanssiala ry: Kuudetta kertaa järjestetty finanssialan OpetET päivitti opettajien tiedot alalle tärkeistä teemoista (Peikola, E., 19.5.2025)

²¹ Higher level or degree-level apprenticeships (International Labour Organisation, viitattu 20.12.2025)

²² The Federal Institute for Vocational Education and Training: Dual study programmes in the German VET system. (BIBB, viitattu 27.12.2025)

²³ L'insertion professionnelle à 18 et 30 mois des diplômés 2020 de master (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, 2023)

²⁴ Nuoret ja Työelämä -raportti (LähiTapiola ja Nuoret NYT, 2025)

²⁵ Education at a Glance 2025: Finland (OECD, 2025)

²⁶ Aalto-yliopisto valmistelee monialaista kandidaattiohjelmaa – opiskelija valitsee oman alansa vasta opintojen aikana (Aalto-yliopisto, 2.10.2025)

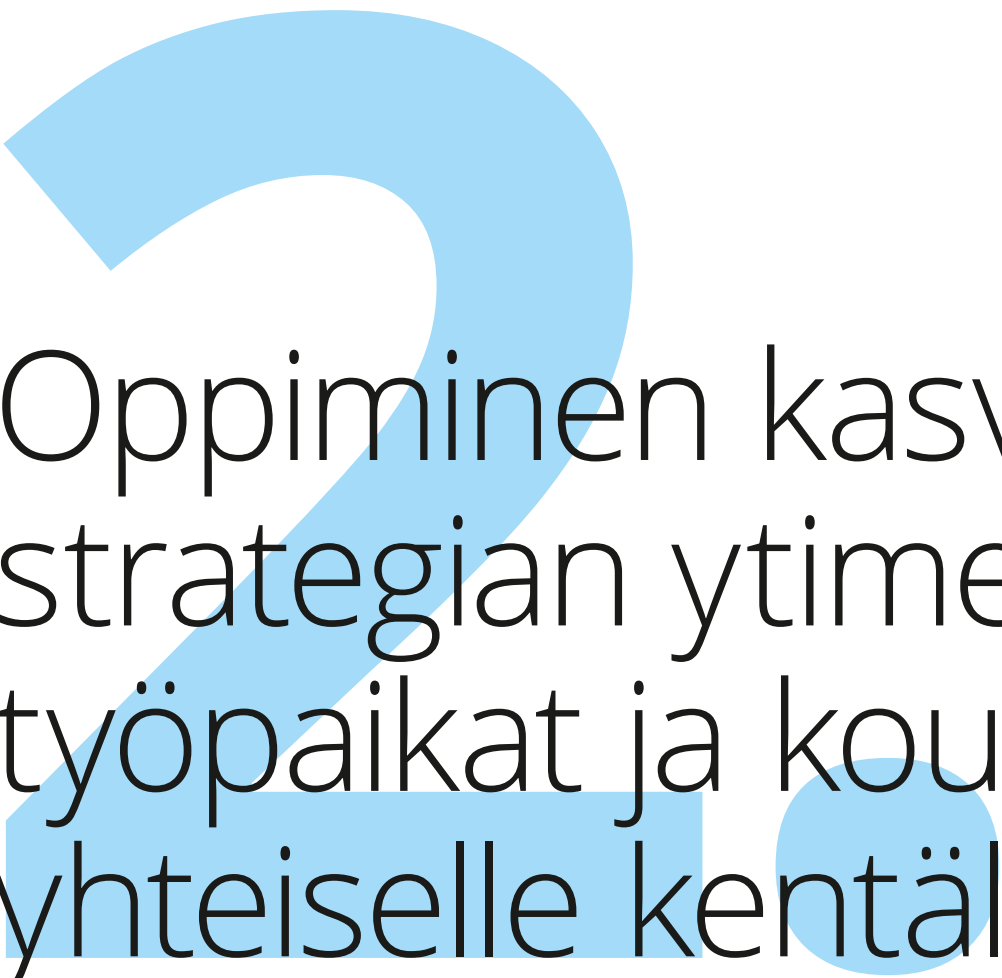
²⁷ Stanford Digital Economy Lab: Canaries in the coal mine? six facts about the recent employment effects of artificial intelligence. (Brynjolfsson, E., 2025)

²⁸ Helsingin Sanomat: Maailman pelottavin kaavi. (Peltomäki, T., 21.12.2025)

²⁹ jotpa.fi/tietoa-meista/hankkeet-ja-projektit/osaaminen-nakyyviin (Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, viitattu 11.12.2025)

³⁰ Osaamisen tunnistamisen työryhmä: Loppuraportti (Valtioneuvosto, 2025)





Oppiminen kasvu- strategian ytimeen: työpaikat ja koulutus yhteiselle kentälle

Kasvu syntyy kyvystä oppia ja uudistua yhdessä riittävän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, ei pelkästä tehostamisesta. Ratkaisevaa on, miten osaamisen uudistuminen kytkeytyy työn tekemiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Siksi osaamisen kehittäminen on tuotava yritysten ja julkisten organisaatioiden kasvustrategioiden ytimeen.

Aktiivinen osaamispääoman johtaminen edellyttää, että oppiminen ei ole irrallinen tukitoiminto tai yksittäisten koulutusten kokonaisuus, vaan keskeinen osa organisaatioiden kykyä uudistua ja kasvaa. Osaamispääoman vahvistaminen nostaa tuottavuutta sekä suoraan että välillisesti: se vauhdittaa innovaatioita, nopeuttaa teknologioiden käyttöönottoa ja mahdollistaa prosessien kehittämisen. Tuottavuusvaikutusta vahvistavat myös osaajien kyky kehittää uusia teknologioita sekä yhteistyöverkostot, joiden kautta osaaminen leviää ja skaalautuu.^{31 32}

Osaamispääoman kasvattaminen edellyttää investointeja uudistumiseen, jotta osaaminen, teknologia ja toimintatavat kehittyvät yhdessä. Suomessa yritysten investoinnit ovat supistuneet ajanjaksolla 2008-2022,

samalla kun ne Ruotsissa ovat kasvaneet lähes 40 %. Eroa selittää suomalaisyritysten alhaisemmat investoinnit tuottavuutta lisääviin laitteistoihin ja aineettomaan pääomaan.³³ Suomi on Ruotsia jäljessä myös korkeakoulutettujen 24–35-vuotiaiden ja tohtoriksi valmistuneiden osuudessa.³⁴ Laitteistojen, koneiden ja aineettoman pääoman tuottavuus realisoituu vain, jos käytössä on osaavaa työvoimaa. ➤

³¹ Labore: Tuottavuuskasvun tekijät ja näkymät (Maliranta, M., 1.7.2022)

³² Työterveyslaitos. HELP-katsaus: työelämän muutosnäkymät (Ranki, S., 2023)

³³ Sitra: Suomen talouden haaste numeroiden valossa (Åkerholm, J., 2024)

³⁴ Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö 2025: Yksityisten palveluiden tuottavuuskehitys Suomessa ja Ruotsissa – mikä selittää erot? (Koski, H., 2024)

Oppimisen johtaminen on strategista

Oppimisen johtaminen on ennen kaikkea strateginen tehtävä. Se kytkee yhteen rakenteelliset edellytykset, työpaikkojen arjen ja yksilöiden toimijuuden. Kun oppimista johdetaan systemaattisesti, organisaatiot kykenevät uudistumaan nopeammin, hyödyntämään teknologiaa tehokkaammin ja tukemaan sujuvampia siirtymiä muuttuvassa työelämässä.

Entistä tärkeämpää oppimisen strateginen johtaminen on murrosten keskellä. Teknologisen murroksen nopeus ja väestön ikääntyminen lisäävät tarvetta liikkuu roolista toiseen, päivittää osaamista ja hyödyntää kansainvälistä osaamista. Siirtymien sujuvuus on yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka määrittää, kuinka nopeasti osaaminen uusiutuu ja kuinka ketterästi työelämä pystyy uudistumaan yhdessä koulutuksen kanssa.

➔ Rakenteet ratkaisevat, kuinka sujuvasti oppiminen ja siirtymät tapahtuvat

Oppimisen nopeuttaminen ja siirtymien helpottaminen ei ole mahdollista ilman rakenteita, jotka tukevat liikkumista ja osaamisen päivittämistä eri elämäntilanteissa. Haastattelujen perusteella siirtymät työelämän ja opintojen sekä alojen välillä ovat Suomessa monin paikoin hitaita ja jäykkiä. Nykyiset sosiaali-, koulutus- ja työmarkkinarakenteet on pitkälti rakennettu maailmaan, jossa työurat ovat vakaita ja siirtymät poikkeuksia. Tässä tilanteessa oppiminen, uudelleen kouluttautuminen ja roolinvaihdot jäävät helposti yksilöiden vastuulle, vaikka niiden hyödyt realisoituvat laajemmin työyhteisöissä ja koko taloudessa.

Jos oppiminen ja siirtymät halutaan kytkeä aidosti kasvun rakentamiseen, rakenteiden on jaettava uudistumisen riskiä ja tuettava liikettä niin alojen kuin työelämän ja koulutuksen välillä. Tämä tarkoittaa järjestelmiä ja kannustimia, jotka mahdollistavat osaamisen päivittämisen, roolinvaihdot ja siirtymät ilman, että yksilö tai yksittäinen työnantaja kantaa niihin liittyvän epävarmuuden yksin.

Rakenteelliset uudistuksetkaan eivät yksinään riitä. Tällä hetkellä koulutuksen, työelämän ja julkisen hallinnon käsitykset tulevaisuuden osaamistarpeista ovat hajanaisia, mikä

hidastaa sekä koulutuksen että työpaikkojen kykyä suunnata oppimista nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeisiin. Yhteisen tilannekuvan vahvistamiseksi tarvitaan uusia työkaluja ja yhteistyön muotoja, jotka edesauttavat yhteistä osaamistarpeiden tunnistamista.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Rakennetaan turva, joka mahdollistaa liikkeen.** Jotta ihmiset ja organisaatiot uskaltaisivat investoida osaamisen uudistamiseen ja siirtymiin, tarvitaan rakenteita, jotka tukevat liikkumista eri elämäntilanteissa. Tämä tarkoittaa järjestelmiä ja kannustimia, jotka jakavat uudistumisen taloudellista ja sosiaalista riskiä yksilöiden, työnantajien, koulutus-toimijoiden ja yhteiskunnan kesken. Ilman tällaista turvaa siirtymät lykkääntyvät, oppiminen jää varovaiseksi ja uudistuminen tapahtuu vasta pakon edessä.
- **Luodaan kannustimet, jotka jakavat uudistumisen riskin.** Järjestelmän on ohjattava sekä yksilöitä että organisaatioita investoimaan osaamisen uudistamiseen. Nykyiset kannustimet tukevat usein olemassa olevan osaamistason ja roolien säilyttämistä, vaikka muutos edellyttäisi päinvastaista. Uudistumista tukevat kannustimet, olivatpa ne verotuksellisia, rahoituksellisia tai sopimuksellisia, voivat alentaa siirtymien kynnystä ja jakaa uudistumisen kustannuksia laajemmin.
- **Vahvistetaan yhteistä tilannekuvaa ohjaamaan oppimista ja siirtymiä.** Oppiminen ja siirtymät eivät voi olla ennakoivia ilman yhteistä käsitystä tulevista osaamistarpeista.

Esimerkkejä: Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen (Jotpa) Osaamistarpeiden kompassi voi toimia kehitettävänä alustana Suomessa.³⁵ SkillsFuture Singapore hyödyntää data-pohjaista National Jobs-Skills Intelligence Engine -alustaa työmarkkinatrendien, osaamistarpeiden ja urasiirtymien ennakoimiseen elinikäisen oppimisen tueksi. Järjestelmän ytimessä on SEA-algoritmi (Skills Extraction Algorithm), joka tukee osaamisvaatimusten yhtenäistä ja tarkkaa tunnistamista eri tietolähteistä.

➔ Oppiminen ja siirtymät toteutuvat vain, jos niitä johdetaan

Johtaminen määrittää, nähdäänkö oppiminen osana työn tekemistä ja tuloksellisuutta, ja muuttuuko oppiminen strategiasta käytännöksi. Tämä koskee yhtä lailla uusien teknologioiden käyttöönottoa, osaamisen päivittämistä kuin siirtymien tukemista organisaation sisällä.

Lähijohtajilla on haastattelujen pohjalta kriittinen rooli oppimisen mahdollistajina työn arjessa. He tekevät päivittäin päätöksiä siitä, mihin aikaa käytetään, mitä pidetään tärkeänä ja milloin oppimiselle on tilaa työn ohessa. Oppimista tukeva ilmapiiri tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöillä on mahdollisuuksia kouluttautua työn ohella, työssä oppimista tuetaan resurssein ja palkitsemisella, ja arjessa syntyy kokemus siitä, että oppimista arvostetaan ja palautetta annetaan systemaattisesti.³⁶

Tekoäly tekee oppimisen johtamisesta entistä ajankohtaisempaa. Suomalaiset yritykset ovat kärkijoukossa tekoälyn käyttöönotossa, ja jo 66 prosenttia suomalaisista yrityksistä hyödyntää tekoälyä liiketoiminnassaan.³⁷ Tekoälyn nähdään muuttavan työn sisältöä ja työnkuvia sekä suorittavassa työssä että asiantuntijatyössä,^{38,39} mikä lisää tarvetta osaamisen jatkuvalla päivittämiselle ja siirtymien tukemiselle.

Haastattelujen perusteella johtamisen tehtävä ei ole lisätä yksittäisiä koulutuksia, vaan rakentaa oppimista tukevia rakenteita ja käytäntöjä osaksi työn rytmiä. Tämä voi tarkoittaa yhteisiä oppimishetkiä työn lomassa, vertaisoppimisen systemaattista hyödyntämistä ja selkeitä odotuksia siitä, että osaamista kehitetään ja jaetaan osana työtä. Monissa suuryrityksissä tämä on jo arkea tai kehitys on hyvässä vauhdissa myös tekoälyn käytön osalta. Kriittistä on saada hyvät käytännöt laajasti käyttöön kaikissa organisaatioissa, niin julkisella sektorilla⁴⁰ kuin pk-yrityksissäkin.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

• Tehdään oppimisesta johdettava kokonaisuus, ei tukitoiminto.

Oppiminen edellyttää selkeää omistajuutta ja avainmittareita ylimmän johdon tasolla sekä yhteistä näkemystä siitä, mitä osaamista organisaatiossa on uudistettava ja miksi. Oppimisen omistajan tehtävä ei ole lisätä koulutuksia, vaan varmistaa, että oppiminen kytkeytyy liiketoiminnan uudistamiseen, siirtymiin ja arjen tekemiseen. Tämä tarkoittaa oppimisen priorisointia osana strategisia valintoja, ei erillisenä HR-kokonaisuutena.⁴¹

• Johdetaan oppimista ajankäytön ja työn rytmin kautta.

Lähijohtajien roolia on vahvistettava niin, että heillä on todellinen mandaatti ja kyky rytmittää työtä siten, että oppiminen on osa työn tekemistä. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisiä oppimishetkiä työn lomassa, vertaisoppimisen systemaattista hyödyntämistä ja selkeitä odotuksia siitä, että osaamista kehitetään ja jaetaan osana työtä. Valmentava johtaminen on tässä keskeinen väline: se tukee suoriutumista ja vahvistaa itseohjautuvaa, tavoitteellista toimintaa.^{42 43}

• Hyödynnetään digitaalisia oppimisympäristöjä oppimisen skaalaamiseen.

Koulutustoimijoiden ja työnantajien yhteiset digitaaliset oppimisympäristöt mahdollistavat oppimisen joustavasti työn ohessa,⁴⁴ mutta niiden arvo syntyy vasta, kun ne kytetään oppimisen johtamiseen arjessa. **Esimerkki:** FiTech-verkkoyliopisto tarjoaa yhdeksän eri teknillisen yliopiston kursseja maksuttomasti sekä yksilöiden että työnantajien ja yritysten hyödynnettäväksi.⁴⁵



Työpaikka on jatkuvan oppimisen ensisijainen areena

Työpaikat ovat keskeinen jatkuvan oppimisen areena, jossa osaamista päivitetään, jaetaan ja sovelletaan käytännössä. Työssä oppiminen ei kuitenkaan synny itsestään vaan edellyttää tietoista muotoilua: oppiminen on rakennettava osaksi työn rytmiä, tavoitteita ja yhteistyötä.

Haastattelujen perusteella toimivassa oppimista tukevassa työympäristössä oppiminen syntyy ensisijaisesti tekemisen, reflektoinnin ja vuorovaikutuksen kautta, mitä yksittäiset koulutukset tukevat. Tällöin uutta osaamista omaksutaan ratkomaalla ongelmia yhdessä, kokeilemalla uusia toimintatapoja ja jakamalla oppeja tiimeissä ja organisaatioiden välillä.

Kun oppiminen on kiinteä osa työn tekemistä, siirtymät organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä eivät katkaise oppimista, vaan voivat parhaimmillaan kiihdyttää sitä. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa työn sisällöt muuttuvat nopeasti esimerkiksi tekoälyn käyttöönoton tai liiketoiminnan kasvun myötä. Haastattelujen mukaan esimerkiksi tekoälyn tehdyt investoinnit uhkaavat jäädä yrityksissä vaikutuksiltaan pinnallisiksi, jos emme opi hyödyntämään ja johtamaan tekoälyn käyttöönottoa tavalla, joka tukee kasvua, laajentaa ajattelua ja vahvistaa ihmisten kyvykkyyksiä.

Työpaikkojen rooli oppimisen areenana korostaa myös koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä. Koulutus ei ole työstä erillinen vaihe, vaan kumppani, joka tukee työssä tapahtuvaa oppimista tarjoamalla ajantasaista tietoa, menetelmiä ja oppimisympäristöjä. Kun koulutus ja työelämä rakentavat oppimista yhdessä, osaaminen vastaa nopeammin muuttuviin tarpeisiin ja tukee sujuvampia siirtymiä.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

• Hyödynnetään vertaisoppimista ja sparrausta systemaattisesti.

Kokeneempien ja aloittavien työntekijöiden muodostaminen työpareiksi⁴⁶ ja sparraushetket, esimerkiksi tekoälytyökalujen yhteiseen testaamiseen ja ongelmanratkaisuun, ovat hyviä peruskäytänteitä. Olennaista on, että näitä käytänteitä johdetaan osana arkea.

Esimerkki: Googlen g2g-mallissa vertaisoppiminen on nostettu organisaation keskeiseksi kehittymisväyläksi.⁴⁷

• Kytetään digitaaliset oppimisympäristöt työn rytmiin.

Lyhyet oppimissisällöt, yhteiset materiaalit ja mahdollisuus palata opittuun työn lomassa mahdollistavat osaamisen päivittämisen joustavasti. Johtamisen tehtävä on varmistaa, että digitaaliset ratkaisut tukevat konkreettisia oppimistavoitteita ja että opit siirtyvät käytäntöön.

³⁵ osaamistarvekompassi.fi

³⁶ Chartered Institute of Personnel and Development: Organisational climate: an evidence review. Scientific summary (Barends, E. ym., 2022)

³⁷ EIB Investment Survey 2025: Finland overview (European Investment Bank, 2025)

³⁸ Applied Economics Letters: Assessing early labour market effects of generative AI: evidence from population data. (Kauhanen, A. & Rouvinen, P., 2025)

³⁹ Deloitte: AI is revolutionizing work. You need a human value proposition for the age of AI (Cantrell, S., ym., 24.3.2025)

⁴⁰ Julkinen sektori voi uudistua datan ja tekoälyn avulla – Sitra vauhdittaa tuottavuusloikkaa yhdessä kumppaneiden kanssa. (Sitra 2025)

⁴¹ Forbes: What is a chief learning officer? CLO role explained. (Daimler, M., 12.1.2025)

⁴² The journal of positive psychology: Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. (Theeboom, T., ym. 2014)

⁴³ Journal of occupational and organizational psychology: The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching (Jones, R. ym., 2016)

⁴⁴ Journal of Innovation and Entrepreneurship: Emerging best strategies and capabilities for university-industry cooperation: opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023 (Tereshchenko, E. ym., 2024)

⁴⁵ fitech.io/fi/yrityksille

⁴⁶ Helsingin Sanomat: Älyn kaksi rytmiä (Kaapro, L., 5.11.2025)

⁴⁷ Coaching for everyone: the amplified impact of peer coaching (Google re:Work, viitattu 27.12.2025)

Strategiset valinnat: kärkikyvykkyyksistä kasvun moottoreita

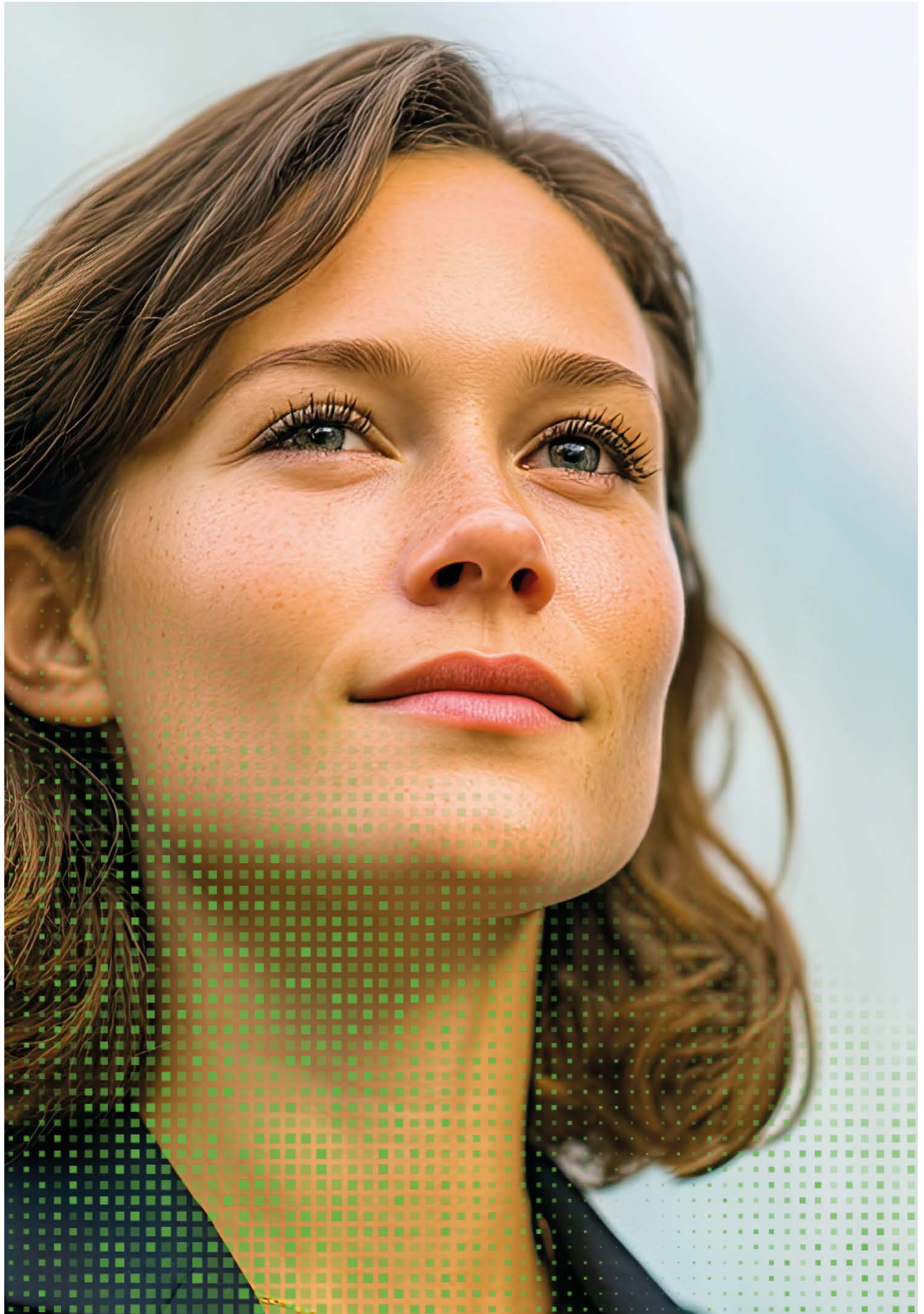
Olemme hyviä monessa, mutta liian pieni maa ollaksemme huippuja kaikessa. Siksi kasvu edellyttää valintoja: panostusten kohdentamista niihin osaamiskeskittymiin, joissa Suomella on todellinen mahdollisuus rakentaa kilpailuetua ja kestävää kasvua. T&K-panostukset on suunnattava strategisesti ja kunnianhimoisesti – kaikkea ei voida tehdä yhtä aikaa.

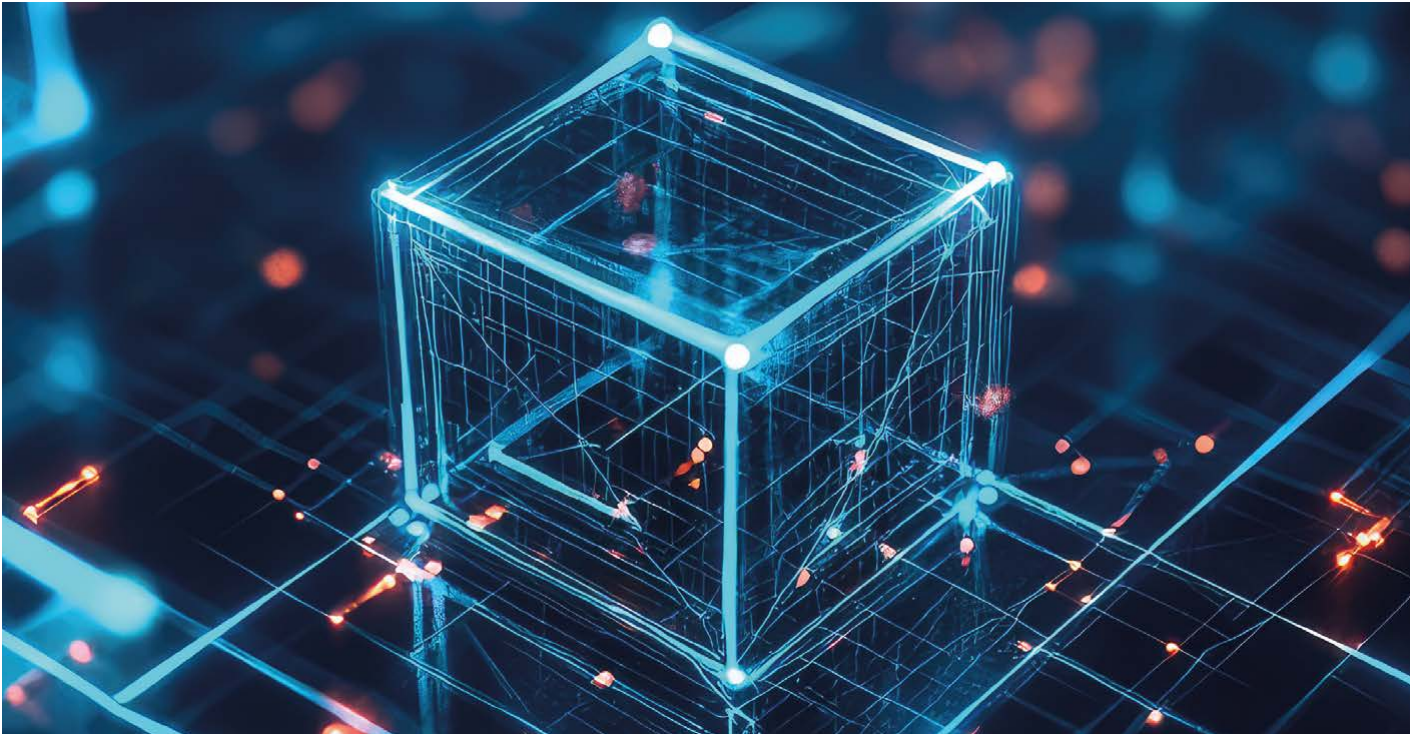
Euroopan komission asiantuntijaraportin mukaan Suomella on poikkeuksellinen tilaisuus hyödyntää kasvavat julkiset T&K-panostukset kohdentamalla ne strategisesti yhteiskunnallisten murrosten, kuten vihreän siirtymän ja digitalisaation, ratkaisuihin sekä transformatiivisten teknologioiden kehittämiseen.⁴⁸ Kansallisesti TKI-politiikan ja -toiminnan strategisia valintoja tehdään Tutkimus- ja innovaationeuvoston johdolla hallituskauden aikana.⁴⁹ Kärkivalintojen toimeenpano edellyttää, että niiden ympärille rakennetaan pitkäjänteinen osaamisen, tutkimuksen ja yritystoiminnan kokonaisuus.

Kärkikyvykkyyksistä tulee kasvun moottoreita vain, mikäli valintojen ohella TKI-yhteistyöstä muodostuu pysyvää, osaaminen tuotteistetaan kansainvälisesti skaalautuviksi ratkaisuksiksi ja osaajien kiinnittyminen Suomeen varmistetaan. ➤

⁴⁸ Publications Office of the European Union: Support to Finland on improving R&D collaboration between research organisations and the private sector : final report (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025)

⁴⁹ Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan strategiset valinnat (Valtioneuvosto, viitattu 3.1.2026)





➔ Soveltaminen, tuotteistus ja kansainvälinen skaalaus yhteistyön kärkeen

Suomessa ei ole pulaa hyvistä ideoista tai tutkimuslähtöisistä ratkaisuista. Suurempi haaste on muuttaa ne tuotteiksi, palveluiksi ja liiketoiminnaiksi, joka kasvaa globaaleille markkinoille. Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin teknis-kaupallisen osaamisen puute keskeisenä pullonkaulana viennin, kasvun ja innovaatioiden kaupallistamisen tiellä.

Jotta osaaminen muuntuu globaaleiksi ratkaisuihin ja taloudelliseksi vaikuttavuudeksi, tarvitsemme maailmanluokan TKI-järjestelmän ja osaamisen lisäksi kykyä tuotteistaa ja kaupallistaa innovaatiot viettiin.⁵⁰

Pienillä ja keskisuurilla kasvuyrityksillä on kriittinen rooli innovaatioiden kokeilualustoina. Suomen Yrittäjien pk-yritysbarometrin mukaan yhteistyö yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa on kuitenkin vähentynyt vuodesta 2010.⁵¹ Haastatteluissa korostui tarve vahvistaa etenkin pk-yritysten, korkeakoulujen ja suurten yritysten välistä yhteistyötä, jotta

osaaminen, innovaatiokyky ja käytännön resurssit kohtaavat ilman viivettä.

Kärkikyvyyksien kehittyminen edellyttää paitsi ketterämpää yhteistyötä yritysten ja korkeakoulujen välillä myös yhteisiä kannustimia ja rakenteita, jotka mahdollistavat nopean pilotoinnin ja kansainvälisen kasvun.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Hyödynnetään korkeakouluja osaamis pohjaisina kiihdyttämöinä.**

Korkeakoulujen ja yritysten yhteiset toimintamallit voivat tuoda opiskelijat, tutkijat ja kasvuyritykset yhteen uudistamaan, tuotteistamaan ja kaupallistamaan osaamista.

Esimerkkejä: LUT-yliopiston Skinnarilan kampuksen yhteydessä toimiva Business Mill yhdistää opiskelijat ja Itä-Suomen kasvuyritykset ja tarjoaa maksuttomia palveluja kansainvälistymisen, uudistumisen ja kasvun tueksi.⁵² Alankomaissa ammattikorkeakoulujen liitto UASNL toimii aktiivisesti alueellisissa innovaatioekosysteemeissä,

kuten tekoälyyn keskittyvässä Hubissa, jossa yli 350 yritystä kehittää yhdessä uusia ratkaisuja.^{53 54}

- **Tehdään Suomesta proof of concept -alusta globaaleille ratkaisuille.**

Palvelujen ja tietojen pitkälle edennyt digitalisaatio sekä datan käyttöä koskeva sääntely tekevät Suomesta ensiluokaisen ympäristön kehittää ja testata avoimeen dataan ja tutkimukseen perustuvia PoC-ratkaisuja. Näin liiketoimintapotentiaalia voidaan arvioida ketterästi ennen laajempaa kansainvälistä kasvua.

- **Rakennetaan yhteinen infrastruktuuri resurssien ja oppimisen jakamiseksi.**

Tilojen, laitteistojen ja osin myös henkilöstöresurssien jakaminen tarjoaa mahdollisuuden vauhdittaa kasvua ja kerryttää osaamista vuorovaikutuksessa.⁵⁵

Esimerkiksi: Kanadassa Tech-Access Centerit tarjoavat pk-yrityksille pääsyn toisen asteen ja korkeakoulujen yhteyteen rakennettuihin tiloihin, laitteisiin ja teknologioihin samalla kun opiskelijat kartuttavat käytännön TKI-osaamista yritysprojekteissa.⁵⁶



Kärkikyvyykkydet rakentuvat vuorovaikutuksessa

Suomessa on vahva ja laadukas tutkimus ja koulutusjärjestelmä sekä innovatiivisia yrityksiä, mutta toimijoiden välinen yhteistyö on usein katkonaista tai yksilöistä riippuvaista. Innovaatio-aktiivisten yritysten yhteistyö yliopistojen ja tutkimusinstituutioiden kanssa on vähentynyt vuodesta 2010 lähtien.⁵⁷ Kärkikyvyyksien kehittyminen edellyttää, että tohtorikoulutus, TKI-toiminta ja yritysten kasvustrategiat kytkeytyvät toisiinsa.

Kansallisen 4 prosentin T&K-tavoitteen saavuttaminen vaatii yritysjohdolta rohkeutta kehittää aidosti kaksisuuntaista tutkimusyhteistyötä korkeakoulujen kanssa, jotta uusin tieto ja osaajat liikkuvat näiden välillä tehokkaasti. Korkeakouluilta ja ministeriöiltä tämä edellyttää yritys-maailman mukaan ottamista TKI-toimien ja koulutuksen suunnitteluun alusta alkaen.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Investoidaan strategiaan osaamiskeskittymiin.** Paikalliset yritykset on otettava vahvemmin mukaan kehittämään huippuluokan osaamista ja rakentamaan osaamiskeskittymiä, jotka houkuttelevat osaajia ja synnyttävät kansainvälisesti kilpailukykyistä liiketoimintaa.

Esimerkkejä: Oulun yliopiston ja alueen yritysten 6G Flagship-ekosysteemi, Espoon kvanttiteknologioiden kasvuyritysklusteri ja Lappeenrannan LABin ja LUTin muodostama yritys-korkeakoulu-yhteisö näyttävät tietä sille, miten Suomeen rakennetaan huippuluokan osaajia ja kansainvälisiä kasvuyrityksiä tuottavia osaamiskeskittymiä.

- **Kasvatetaan tohtorikoulutuksen työelämäintegraatiota.** Yrityskumppanit on tuotava laajemmin osaksi väitöskirjatutkijoiden urapolkuja ja tohtoriopintoja eri aloilla.
Esimerkki: Käynnissä oleva tohtorikoulutuspilotti⁵⁸ kytkee tutkijat ja

työelämän edustajat yhteen jo opintojen aikana, mikä tukee työelämäkontaktien muodostumista ja monipuolistaa tutkijaurapolkuja sekä nopeuttaa tutkitun tiedon siirtymistä käytäntöön ja takaisin tutkimukseen.



Kansainväliset kärkiosaajat Suomeen: vetovoima syntyy oppimisympäristöstä

Kansainväliset osaajat ja ulkomailla kokemusta kartuttaneet suomalaiset ovat keskeinen voimavara osaamisen uudistumisessa. He tuovat osaamisen lisäksi markkinatuntemusta, verkostoja ja kykyä toimia globaalissa toimintaympäristössä. Suomen vetovoima voi rakentua lupaukselle maailman parhaasta oppimisympäristöstä pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa: ympäristöstä, jossa työn, oppimisen ja hyvän arjen yhdistäminen on sujuvaa.

Monissa haastatteluissa painottui, että kansainvälisten kärkiosaajien houkuttelu edellyttää käytännön esteiden määrätietoista purkamista niin työpaikoilla kuin sääntelyssä. Keskeisiä esteitä ovat kieli, työelämäkontaktien puute sekä asettautumisen esteet. Samalla on vahvistettava avointa ja vastaanottavaa asenneilmapiiriä. Lisäksi kansainvälisten opiskelijoiden jäämistä on helpotettava, ja huippuosaaajille on luotava parempia kannustimia tulla ja asettua Suomeen.

Konkreettiset mahdollisuudet toiminnalle:

- **Sujuvoitetaan työluopaprosessit ja asettautuminen yhden luokun periaatteella.** Kootaan työluopaprosessin ja kotoutumisen keskeiset vaiheet yhteen: asiakirjat pankkiasiointiin, asumiseen ja arjen palveluihin yhdellä kertaa.
- **Vahvistetaan työnantajien "soft landing" -käytäntöjä ja kannustimia.** Otetaan käyttöön hyväksi todettu käytäntöjä startup-yhteisöistä ja kasvuyrityksistä: perehdytys, verkostojen rakentaminen ja tuki ensimmäisten kuukausien aikana.

- **Panostetaan perheen tukipalveluihin ja kotoutumiseen.** Rakennetaan tulijan perheelle selkeä palvelupolku: erityisesti varhaiskasvatukseen, puolison työllistymiseen ja asettautumiseen liittyviin palveluihin. Työpaikoilla on vahvemmin tuettava integroitumista yhteisöön.

- **Tuetaan kielen oppimista ja madalletaan kielikynnystä.** Luodaan räätälöityjä opinnäytetyöpaikkoja myös kansainvälisille opiskelijoille ilman velvoitetta kotimaisten kielten osaamisesta. Höllennetään kielivaatimuksia tehtävissä, joissa ne eivät ole välttämättömiä, ja rakennetaan kaksisuuntaista oppimista työpaikoilla.

- **Asennekulttuuri ja monimuotoisen työyhteisön johtaminen.** Suomalaiseen työskulttuuriin tutustuminen ei ole vain tulijan oppimisprosessi, vaan myös organisaation oppimista. Johtoa ja lähiesihenkilöitä on tuettava kohtaamaan eri kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä. Lähiesihenkilöille tarjottava koulutus monikielisen ja monimuotoisen työyhteisön johtamiseen on keskeinen osa onnistunutta kotoutumista ja työyhteisöön kiinnittymistä.

⁵⁰ Parlamentaarinen TKI-seurantaryhmä kuuli yritystoimijoita T&K-rahoituksesta (Valtioneuvosto, 20.11.2025)

⁵¹ Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj ja Työ- ja elinkeinoministeriö: Pk-yritysbärometri syksy 2024 (Suomen Yrittäjät, 2024)

⁵² businessmill.fi/paikalliselle-pienyritykselle-avautui-yliopiston-osaaminen-kayttoon (Business Mill, viitattu 28.12.2025)

⁵³ Regional Innovative Ecosystems & the role of universities of applied sciences (UASNL, viitattu 11.12.2025)

⁵⁴ aihub-oost.nl/en

⁵⁵ Journal of Innovation and Entrepreneurship: Emerging best strategies and capabilities for university-industry cooperation: opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023 (Tereshchenko, E. ym., 2024)

⁵⁶ tech-access.ca

⁵⁷ Publications Office of the European Union: Support to Finland on improving R&D collaboration between research organisations and the private sector : final report. (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025)

⁵⁸ okm.fi/tohtorikoulutuspilotti

Kutsu ottamaan yhteinen oppimisloikka

Uskomme, että meillä on mahdollisuus rakentaa Suomesta jälleen yksi maailman parhaista paikoista oppia. Oppiminen ei ole yhden ministeriön, organisaation tai yksilön hanke, vaan yhteistä inhimillistä ja aineetonta pääomaa.⁵⁹ Sen uudistaminen murrosten keskellä vaatii määrätietoista ja aiempaa tiiviimpää yhteistyötä. Tarvitsemme yhteiset talkoot, joissa kaikilla on kriittinen rooli:

Yritysjohdajat: Siirrytään osaamisen passiivisista kuluttajista sen aktiivisiksi tuottajiksi. Tehdään oppimisesta ja valmentavasta johtamisesta strateginen kilpailuetu. Lisätään koulutuksen ja työelämän yhteistyötä ja uudistetaan rekrytointia tunnistamaan potentiaalia ja metataitoja. Tarjotaan mahdollisuuksia ja luotetaan nuorten ja alanvaihtajien potentiaaliin eli kykyyn oppia uutta.

Toimialajärjestöt: Otetaan vahvempi rooli strategisen työvoimatarpeen tilannekuvan kokoamisessa, jotta koulutuksen sisällöt ja määrät perustuvat yhteiseen näkemykseen. Tehdään yhdessä rohkeita avauksia jatkuvan oppimisen todeksi tekemiseksi.

Koulutusorganisaatiot: Murretaan yhdessä muurit luokkahuoneen ja työelämän väliltä. Tehdään yhdessä kokemuksellisesta oppimisesta rakenteellinen osa jokaista tutkintoa alusta asti. Tarjotaan opiskelijoille toiselta asteelta tohtorikoulutettaviin mahdollisuuksia verkostoitua ja oppia soveltamaan tietoa motivoivien työelämän haasteiden avulla, tietoa ja ajatuksia vaihtamalla.

Peruskoulutuksesta vastaavat: Vahvistetaan metataitoja vankan perusosaamisen ohella. Huomioidaan erilaiset oppijat ja luodaan yhteistyöllä mahdollisuuksia innostua ja laajentaa omaa kuvaa tulevaisuuden työelämän mahdollisuuksista.

Päättäjät: Rakennetaan järjestelmätason kannustimet, jotka palkitsevat siirtymistä ja jatkuvaa uudistumista sekä turvaavat osaamisen perustan vahvistamisen resurssit. Osaamispolitiikka vaatii pitkäjänteisyyttä ja koordinaatiota, joka ylittää hallintokaudet ja hallinnonraajat.

Lopuksi

Yksilöiden ja nuorten näkökulmasta on ratkaisevaa, että järjestelmä vahvistaa tulevaisuudenuskoa ja rakentaa toimijuutta. On luotava polkuja, joissa kohtaamiset päivittävät osaamista, ja uteliaisuus ja into oppia kantavat läpi elämän.

Meillä on yhteinen velvollisuus katkaista kielteinen kierre ja vahvistaa toiveikasta ilmapiiriä, jonka varaan nuoret ja kokeneemmatkin oppijat voivat rakentaa oman polkunsa. Siirrytään yhdessä hyvistä hankkeista ja kokeiluista rakenteelliseen skaalaamiseen ja tehdään Suomesta maailman houkuttelevin kohtaamispaikka osaajille ja investoinneille.

⁵⁹ Suomen talouden kohtalonkysymykset tulevaisuudessa. Atte Jääskeläisen esitys hallituksen kehysriihessä 15.4.2024 (Sitra, 2024)

Selvityksen tekijät

Veera Campbell, Janne Liukkonen, Sami Laine & Lari Hintsanen

DELOITTE SUOMI on osa maailman suurinta asiantuntijapalveluyritystä ja toimii Suomessa yli 850 työntekijän voimin. Deloitte palveluihin kuuluvat tilintarkastus-, konsultointi-, yritysjärjestely-, riskienhallinta- ja veropalvelut sekä erilaiset teknologiaan liittyvät ratkaisut.

Otso Sillanaukee, Sofia Suomalainen & Roope Mokka

DEMOS HELSINKI on kansainvälisesti toimiva, voittoa tavoittelematon ajatushautomo ja 70-hengen monialainen tutkimusyhteisö. Teemme tutkimusta, vahvistamme valmiuksia oikeudenmukaisiin siirtymiin ja kehitämme ratkaisuja aikamme kriittisiin kysymyksiin yhdessä kumppaniemme kanssa. Kaiken toimintamme keskiössä on yhteiskunnallinen muutos.

Haastatellut tahot*

Maija Aaltola		Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
Jussi Alho		TIN-sihteeristö, Opetus- ja kulttuuriministeriö
Milma Arola		Sitra
Anselmi Auramo		Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL
Hannele Jakosuo-Jansson		Neste
Frida Johansson		Supercell
Sanna Kauppi		Neste
Katariina Kravi		Stora Enso
Hannu Krook		Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK
Petri Lumijärvi		Helsingin kaupunki
Pauliina Martikainen		Maki.vc
Johanna Moisio		TIN-sihteeristö, Valtioneuvoston kanslia
Susanna Niinistö-Sivuranta		Sivista ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Elina Pylkkänen		Työ- ja elinkeinoministeriö
Piia Rekilä		Akava
Riikka Ristola		LähiTapiola
Petri Rouvinen		Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla ja Sitra
Teija Saari		Wärtsilä Energy
Juha-Matti Saksa		LUT-yliopisto
Saana Siekkinen		Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK
Minttu Sinisalo		Terveystalo
Petri Suomala		Aalto-yliopisto
Johanna Vesikallio		Nuorten yrittäjyys ja talous NYT
Erkka Westerlund		Suomen Olympiakomitea

* Kiitos kaikille haastatetuille, myös kaikille anonyymeinä pysyneille, ajasta ja ajatuksienne jakamisesta.



Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

