

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Työelämä • 2019:33

# Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet



Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:33

## Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN PDF: 978-952-327-429-7

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2019

# Kuvailulehti

<b>Julkaisija</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	toukokuu 2019	
<b>Tekijät</b>	Mikko Valtakari ja Juho Nyman		
<b>Julkaisun nimi</b>	Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi		
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:33		
<b>Diaari/hankenumero</b>		<b>Teema</b>	Työelämä (kotouttaminen)
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-429-7	<b>ISSN PDF</b>	1797-3554
<b>URN-osoite</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7</a>		
<b>Sivumäärä</b>	71	<b>Kieli</b>	suomi
<b>Asiasanat</b>	Työelämä 2020 -hanke, loppuarviointi, työelämä, työyhteisöt, työpaikat, työhyvinvointi, työnantajat, työntekijät, tuottavuus, osaaminen, innovointi, luottamus, yhteistyö		
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Työelämä 2020 -hanke on vuosien 2013–2019 aikana toimeenpannut vuonna 2012 kolmikannassa laadittua työelämän kehittämisstrategiaa sekä kehittänyt suomalaista työelämää toimintaympäristöstä nousseiden kehittämistarpeiden mukaisesti. Hankkeen ja strategian visiona on, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2020.</p> <p>Hankkeen verkostomainen toimintatapa ja vaikutuspolkuajatteluun perustuva toimintalogiikka ovat olleet tarkoituksenmukaisia keinoja tavoittaa suomalaiset työpaikat sekä edistää laajamittaisesti työelämän kehittämistä. Hankkeen keskeisenä saavutuksena onkin ollut laajan ja monipuolisen toimijajoukon kokoaminen hankeverkostoihin. Hankkeen toteutus on perustunut vaiheittain etenevään elinkaariajatteluun. Hankkeen eri vaiheissa on pääosin hyvin huomioitu toimintaympäristön muutokset sekä panostettu onnistuneesti elinkaaren eri vaiheiden mukaisiin erilaisiin toimenpiteisiin.</p> <p>Suomalainen työelämä on hankkeen päättyessä Euroopan kärkitasoa ja monilta osin paremmassa tilassa kuin hankkeen alussa. Hankkeen erillisvaikutusta työpaikoilla tapahtuneeseen kehitykseen ei seurantatiedon puutteista johtuen voitu tarkasti todentaa. Hankkeen keskeinen lisäarvo on kuitenkin ollut siinä, että se on ylläpitänyt ja vahvistanut työelämän kehittämisen painoarvoa ja merkitystä kuluvalle vuosikymmenellä sekä koonnut hajallaan olevia kansallisia työelämän kehittämisen voimavaroja ja resursseja. Hankkeessa on sen viimeisen toimintavuoden aikana tehty onnistuneesti työtä hankkeessa syntyneiden konseptien ja työelämä tiedon siirtymiseksi uusille vastuutahoille. Myös tulevalle vuosikymmenellä on tarve edistää ja koordinoita laaja-alaisesti työelämän ja työpaikkojen tarpeista lähtevää kehittämistyötä, jolle hanke on rakentanut pohjaa.</p>		
<b>Kustantaja</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö		
<b>Julkaisun jakaja/myynti</b>	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Julkaisumyynti: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Arbets- och näringsministeriet	Mai 2019	
<b>Författare</b>	Mikko Valtakari och Juho Nyman		
<b>Publikationens titel</b>	Projektet Arbetsliv 2020. Slutlig utvärdering.		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Arbets- och näringsministeriets publikationer 2019:33		
<b>Diarie-/ projektnummer</b>		<b>Tema</b>	Arbetsliv
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-429-7	<b>ISSN PDF</b>	1797-3554
<b>URN-adress</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7</a>		
<b>Sidantal</b>	71	<b>Språk</b>	finska
<b>Nyckelord</b>	Projektet Arbetsliv 2020, slutlig utvärdering, arbetsliv, arbetsgemenskaper, arbetsplatser, välbefinnande i arbetet, arbetsgivare, arbetstagare, produktivitet, kunnsande, innovation, förtroende, samarbete		
<b>Referat</b>	<p>Projektet Arbetsliv 2020 har under åren 2013–2019 genomfört den strategi för utveckling av arbetslivet som 2012 utarbetades på trepartsbasis samt utvecklat det finländska arbetslivet i enlighet med de utvecklingsbehov som verksamhetsmiljön drivit fram. Visionen i projektet och strategin för utveckling av arbetslivet är att Finland ska ha Europas bästa arbetsliv år 2020. Projektets nätverksbaserade arbetssätt och verksamhetslogik som baserar sig på ett tänkesätt med påverkansvägar har varit ändamålsenliga metoder för att nå finländska arbetsplatser och storskaligt främja utvecklandet av arbetslivet. Ett centralt resultat av projektet har också varit att samla en bred och mångsidig grupp av aktörer till projektnätverken. Genomförandet av projektet har baserat sig på ett livscykelstänkande som framskrider stegvis. I de olika faserna av projektet har man huvudsakligen beaktat väl förändringarna i verksamhetsmiljön och framgångsrikt satsat på olika åtgärder i enlighet med livscykelnas olika faser.</p> <p>När projektet avslutas befinner sig det finländska arbetslivet på toppnivå i Europa och i flera avseenden i bättre tillstånd än i början av projektet. Till följd av bristande uppföljningsinformation kan man inte exakt verifiera projektets specifika effekter på utvecklingen på arbetsplatserna. Ett viktigt mervärde med projektet har dock varit att det har upprätthållit och stärkt vikten och betydelsen av att utveckla arbetslivet under det innevarande årtiondet och samlat utspridda nationella resurser för utvecklandet av arbetslivet. Under det senaste verksamhetsåret har man inom projektet framgångsrikt bedrivit arbete för att överföra de koncept och den information om arbetslivet som skapats till nya ansvariga aktörer. Det finns behov att även under det kommande årtiondet övergripande främja och samordna sådant utvecklingsarbete som utgår från arbetslivets och arbetsplatsernas behov för vilket projektet har byggt upp en grund.</p>		
<b>Förläggare</b>	Arbets- och näringsministeriet		
<b>Distribution/ beställningar</b>	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Description sheet

<b>Published by</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment		May 2019
<b>Authors</b>	Mikko Valtakari and Juho Nyman		
<b>Title of publication</b>	Final evaluation of the Working Life 2020 project		
<b>Series and publication number</b>	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment TEM reports 2019:33		
<b>Register number</b>		<b>Subject</b>	Working life
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-429-7	<b>ISSN (PDF)</b>	1797-3554
<b>Website address (URN)</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7</a>		
<b>Pages</b>	71	<b>Language</b>	Finska
<b>Keywords</b>	Working Life 2020 project, final evaluation, working life, working community, workplaces, wellbeing at work, employers, employees, productivity, competence, innovation, trust, co-operation		
<b>Abstract</b>			
<p>During 2013–2019, the Working Life 2020 project implemented the Working life development strategy prepared in 2012 on a tripartite basis, and developed the Finnish working life in line with the needs arisen from the operating environment. The project and the strategy shared the same vision: Working life in Finland will be the best in Europe by 2020.</p> <p>The network-like organisation of the project combined with a working logic based on the impact approach provided effective means of reaching Finnish workplaces and extensively promoting working life development. One of the key achievements of the project was attracting a large group of actors with diverse backgrounds into the project networks. The project implementation was based on a gradual life cycle approach. Changes in the operating environment were successfully taken into account in different stages of the project, and actions appropriate to each stage of the lifecycle were implemented.</p> <p>At the close of the project, working life in Finland was among the best in Europe, and in many respects better than at the start of the project. Due to lack of follow-up data, it was not possible to accurately verify the individual impacts of the project on workplaces. However, the main added value generated by the project was that it has maintained and strengthened the weight and significance of working life development efforts during this decade, and consolidated the dispersed national resources for working life development. In the final year of the project, successful steps were taken to transfer the concepts and working life knowledge generated in the project to new responsible entities. In the coming decade, there will also be a need to broadly promote and coordinate actions to develop working life (based on the needs of work places) on a national level. The Working Life 2020 project has built a foundation for this.</p>			
<b>Publisher</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment		
<b>Distributed by/ publication sales</b>	Electronic version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Publication sales: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		





# Sisältö

<b>LUKIJALLE</b> .....	9
<b>1 Työelämä 2020 -hanke ja loppuarviointi</b> .....	11
1.1 Loppuarvioinnin tavoitteet.....	14
1.2 Arvioinnin toteutus.....	16
<b>2 Toiminnan ja sisältöjen osuvuus toimintaympäristössä</b> .....	19
2.1 Toteutusympäristön kehitys .....	19
2.2 Toiminnan ja sisältöjen osuvuus suhteessa toimintaympäristöön ja Työelämästrategian vision toteutumiseen.....	22
<b>3 Organisoinnin ja toteutuksen onnistuneisuus</b> .....	27
3.1 Toteutustavan ja ajattelun vaikutusdynamiikan toimivuus .....	27
3.2 Hankkeen johtamis- ja toimeenpanorakenteen toimivuus.....	29
3.3 Hankkeen eri vaikutuspolkujen toimivuus ja onnistuneisuus omien tavoitteiden saavuttamisessa .....	30
3.4 Organisoinnin ja toteutuksen onnistuneisuus kokonaisuutena.....	50
<b>4 Hankkeen vaikuttavuus</b> .....	53
4.1 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen.....	53
4.2 Työelämästrategian vision toteutuminen.....	55
4.3 Hankkeen merkitys ja lisäarvo .....	57
4.4 Hankkeen tulosten ja vaikutusten juurtumisen ja jatkuvuuden varmistaminen .....	59
<b>5 Johtopäätökset ja suositukset</b> .....	61
<b>Lähteet</b> .....	70



## LUKIJALLE

Työelämä 2020 -hanke on vuosina 2013–2019 kahden hallituskauden ajan edistänyt visiota Euroopan parhaasta työelämästä vuonna 2020. Kolmikannassa laadittu visio ja yhteinen työelämän kehittämisstrategia ovat antaneet hankkeelle vahvan pohjan kehittää toimintatapoja, jotka on tärkeää ottaa osaksi suomalaisen työelämän jatkuvaa uudistamista.

Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI teki hankkeen onnistumisesta loppuarvioinnin, jossa arvioidaan hankkeen vaikuttavuutta sekä hankkeen tuloksista ja toteutuksesta saatuja kokemuksia.

Arvioitsijat näkevät hankkeen tuottaneen merkittävää lisäarvoa osana työelämän kehittämisohjelmien jatkumoa. Työelämä 2020 -hanke kokosi kansallisen työelämän kehittämisen toimijoita ja resursseja yhteisen sateenvarjon alle, jolloin saatiin koordinoidusti ja laaja-alaisesti voimaa kehittämistyöhön. Yhteistyörakenteiden ja luotujen toimintatapojen jatkuvuutta tarvitaan edelleen työelämän meneillään olevassa murroksessa. Hankkeen hyvät opit on vietävä sekä kehittämistyön rakenteisiin ja resursseihin että yksittäisille työpaikoille. Esimerkiksi vaihteittain etenevä elinkaariajattelu, verkostomainen toimintatapa ja vaikutuspolkuajattelu ovat elementtejä, joita tarvitaan myös jatkossa työelämän kehittämisessä.

Hanke on onnistunut varsin hyvin työpaikkatasolle tarkoitettun viestinnän kohdentamisessa ja case-hankkeissa, joilla on innostettu kehittämistoimiin työpaikoilla. Tulevaisuudessa on kuitenkin kiinnitettävä enemmän huomiota tulosten mittaamiseen ja sellaisten seurantatietojen keräämiseen, jotka palvelevat reaaliaikaista kehittämistyötä.

Loppuarvioinnissa esitetään kymmenen suositusta Työelämä 2020 -hankkeen tulosten vakiinnuttamiseksi. Erityisesti arvioitsijat korostavat tarvetta poikkihallinnolliseen pitkäjänteiseen työelämän kehittämistyöhön ja siihen varattaviin taloudellisiin resursseihin. Samalla toiminnalle tarvitaan vahva omistajuus ja poliittinen tuki sekä yhteinen visio ja missio tekemiselle. Työelämän kehittämistyötä tulee tehdä pitkäjänteisesti ja tuloksia tuottavasti hallituskausien yli.

Työ- ja elinkeinoministeriö kiittää arvioitsijoita ansiokkaasta raportista ja Työelämä 2020 -hanketta hyvästä työstä, joka antaa monipuolisesti osaamista kehittää edelleen suomalaista työelämää maailman parhaaksi.

Kaisa-Leena Lintilä  
aluekehitysjohtaja  
arvioinnin ohjausryhmän puheenjohtaja  
alueet ja kasvupalvelut -osasto, työ- ja elinkeinoministeriö

Huhtikuu 2019

# 1 Työelämä 2020 -hanke ja loppuarviointi

Työelämä 2020 -hanke käynnistettiin vuonna 2013 ja sen tehtävänä on ollut edistää vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian toteutumista. Hanke päättyi vuonna 2019. Kolmikantaisessa yhteistyössä laaditun työelämästrategian visio on, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Vision saavuttaminen edellyttää, että työpaikoilla on kehittämistä tukeva kulttuuri, jossa tuotteet, palvelut ja toimintatavat luodaan yhteistyössä. Hankkeen tavoitteena on saada suomalaisilla työpaikoilla sellaisia vaikutuksia aikaiseksi, että suomalainen työelämä saavuttaa strategian mukaisen vision. Hankkeelle määriteltiin alun perin seuraavat tehtävät: 1) kannustaa ja innostaa työpaikkoja työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen kehittämiseen 2) vahvistaa työelämätoimijoiden verkostoyhteistyötä ja mahdollisuuksia tukea työpaikkojen siirtymistä kehitysvaiheesta toiselle 3) rohkaista työpaikkoja tekemään erilaisia johtamiseen, toimintatapoihin, osaamiseen ja toimintakulttuuriin liittyviä kokeiluja sekä jakamaan kokemuksiaan muille ja 4) tukea työpaikkoja niiden kehittämistyössä tarjoamalla työpaikoille tietoa, palveluita, työkaluja ja vertaistukea.

Työelämä 2020 -hanke on toimijoita kokoava sateenvarjohanke, joka kerää ja koordinoi eri toimijoita verkostoihin kehittämään sekä vaikuttamaan työpaikkatasoon. Hanketta hallinnoidaan ja toimintaa johdetaan ja koordinoidaan työ- ja elinkeinoministeriöstä. Koska hanketta on toteutettu laajojen yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamiseksi pitkällä seitsemän vuoden ajanjaksolla, on sen toteutus rakentunut eri vaiheisiin. Hankkeen toiminnan ensimmäiset vuodet painoutuivat hankkeen toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Toisen vaiheen (2016–2019) tehtävänä on sekä vahvistaa ja tehostaa jo luotuja edellytyksiä ja rakenteita työpaikoilla tapahtuvan kehittämistyön tukemiseksi, että päivittää sisällöt ja keinot vastaamaan olemassa olevia haasteita.

Hankkeen toimintalogiikan mukaisesti Euroopan paras työelämä saavutetaan neljää kehityspolkua pitkin, joiden kautta työelämän kehittämistyötä saadaan toteutettua ja joiden kautta työpaikat löytävät tarvitsemansa tuen ja palvelut entistä helpommin:

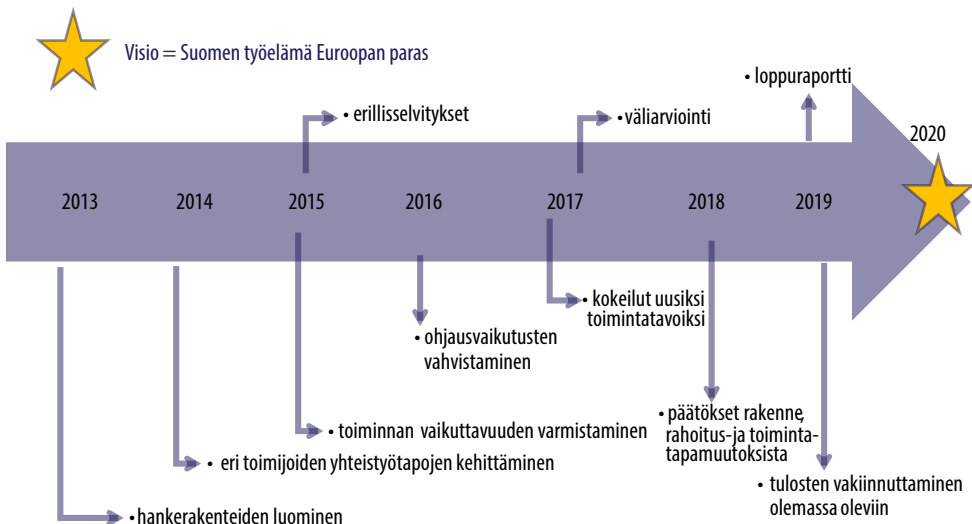
- Työelämätoimijoiden kautta työelämän kehittämiseen saadaan laaja-alaista voimaa.
  - 16 ydintoimijaa (ministeriöitä, työmarkkinakeskusjärjestöjä, asiantuntijaorganisaatioita): ydintoimijat ovat yhteistyössä laatineet työelämästrategian ja ne muodostavat laajan kolmikantaperustan työelämän kehittämiselle.
  - 26 toimijaa (mm. työelämän kehittämistyötä tekeviä säätiöitä/järjestöjä/tutkimuslaitoksia, yritysjärjestöjä): toimijat edistävät toiminnassaan työelämästrategian tavoitteiden ja painopistealueiden toteutumista, tuovat uusia näkökulmia työelämän kehittämiseen, edistävät työpaikkojen tavoitettavuutta ja ne ovat sitoutuneet hankkeen yhteistyöperiaatteisiin.
  - 42 kumppania (mm. konsulttiyrityksiä, järjestöjä): kumppaneiden palvelut ovat sopusoinnussa Työelämä 2020 -hankkeen työelämästrategian tavoitteiden ja painopisteiden kanssa
- Alueverkostojen avulla luodaan alueilla yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja. Alueverkostot koostuvat ELY-keskuksen sekä keskeisten alueellisten toimijoiden edustajista. Niiden tehtävänä on kannustaa ja tukea työpaikkojen omiin lähtökohtiin perustuvaa kehittämistyötä tarjoamalla työelämään liittyvää tietoa, palveluita ja hyviä käytäntöjä.
  - 15 alueverkostoa ELY-alueittain
- Toimialaohjelmat ovat työnantaja- ja palkansaajajärjestöjen yhteisiä kehittämishankkeita. Teemat vaihtelevat toimialoittain, riippuen toimialan erityispiirteistä ja tulevaisuuden haasteista.
  - 13 toimialaohjelmaa
- Viestinnän avulla innostetaan työpaikkoja kehittämään omaa toimintaansa sekä käydään keskustelua suomalaisen työelämän kehittämisestä.

Hankeeseen on koottu laaja joukko toimijoita mm. valtionhallinnosta ja aluehallinnosta, järjestöistä ja säätiöistä, yritys-elämästä ja yritysjärjestöistä, tutkimus- ja oppilaitoksista, työmarkkinajärjestöistä sekä toimialajärjestöistä kehittämään ja luomaan vaikutuksia työelämään.

Näiden lisäksi hankesateenvarjon alle ovat kuuluneet mm. Tekesin (nyk. Business Finlandin) Liideri-ohjelma, ESR-hanketoimintaa, asiantuntijaverkostoja, Työhyvinvointifoorumi sekä eri toimijoiden yhteisiä kampanjoita.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksista tehtiin vuonna 2015 erillisselvitys, jossa arvioitiin Työelämä 2020 -hankkeen toimintatapaa ja osuvuutta sekä tehokkuutta ja tuloksellisuutta työelämän kehittämisstrategian toimeenpanossa. Hankkeen toisen vaiheen alkuvaiheessa vuonna 2017 toteutettiin hankkeen väliarviointi, jossa fokus oli hankkeen tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa sekä hankkeen sisältöjen ja keinojen päivittämisessä vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Lisäksi väliarvioinnissa tuettiin hankkeen toisen vaiheen toimeenpanoa siten, että hankkeen toiminta olisi loppukaudella mahdollisimman tehokasta ja vaikuttavaa työelämästrategian tavoitteiden, erityisesti työpaikkatason saavuttamiseen liittyvien tavoitteiden näkökulmasta

Hankkeen toteutusajan lähestyessä loppuaan vuonna 2019 toteutettiin työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta loppuarviointi Työelämä 2020 -hankkeesta.



**Kuva1. Työelämä 2020 -hankkeen elinkaari työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tukemiseksi (Työelämä 2020 -hankkeen Hankesuunnitelma 2016–2019).**

## 1.1 Loppuarvioinnin tavoitteet

Hankkeen loppuarvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa loppuarviointi Työelämä 2020 -hankkeesta. Arvioinnin fokus on ollut vahvasti hankkeen elinkaaren mukaisesti hankkeen vaikuttavuuden, merkityksen ja lisäarvon arvioinnissa. Kehittämisenäkökulmasta korostuvat puolestaan hankkeen tulosten juurruttaminen sekä opit kehittämistyöhön hankkeen päättymisen jälkeen mm. seuraavaa hallituskautta silmällä pitäen. Tämän vuoksi loppuarvioinnissa on korostettu erityisesti Työelämä 2020 -hankkeen strategisen osuvuuden (onko tehty oikeita asioita) sekä hankkeen toimintakonseptin onnistuneisuuden arviointia (onko asiat tehty oikein). Lisäksi keskeinen näkökulma arvioinnissa on hankkeessa aikaansaatuisten tulosten ja vaikutusten arviointi suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin.

Jatkoa ajatellen tärkeä loppuarviointityön tavoite on ollut tuottaa sellaista tietoa, joka tukee työpaikkatason kehittymistä sekä työelämän kehittämistyötä hankkeen päättymisen jälkeen. Tärkeää tulevaisuuden kannalta on, että hankkeen tulokset ja siitä saadut opit jäävät työpaikoille ja työelämän kehittämistyön tueksi pitkällä tähtäimellä. Hankkeessa on pyritty tuottamaan sellaista tietoa, joka auttaa tulosten vakiinnuttamisessa normaaleihin käytäntöihin.

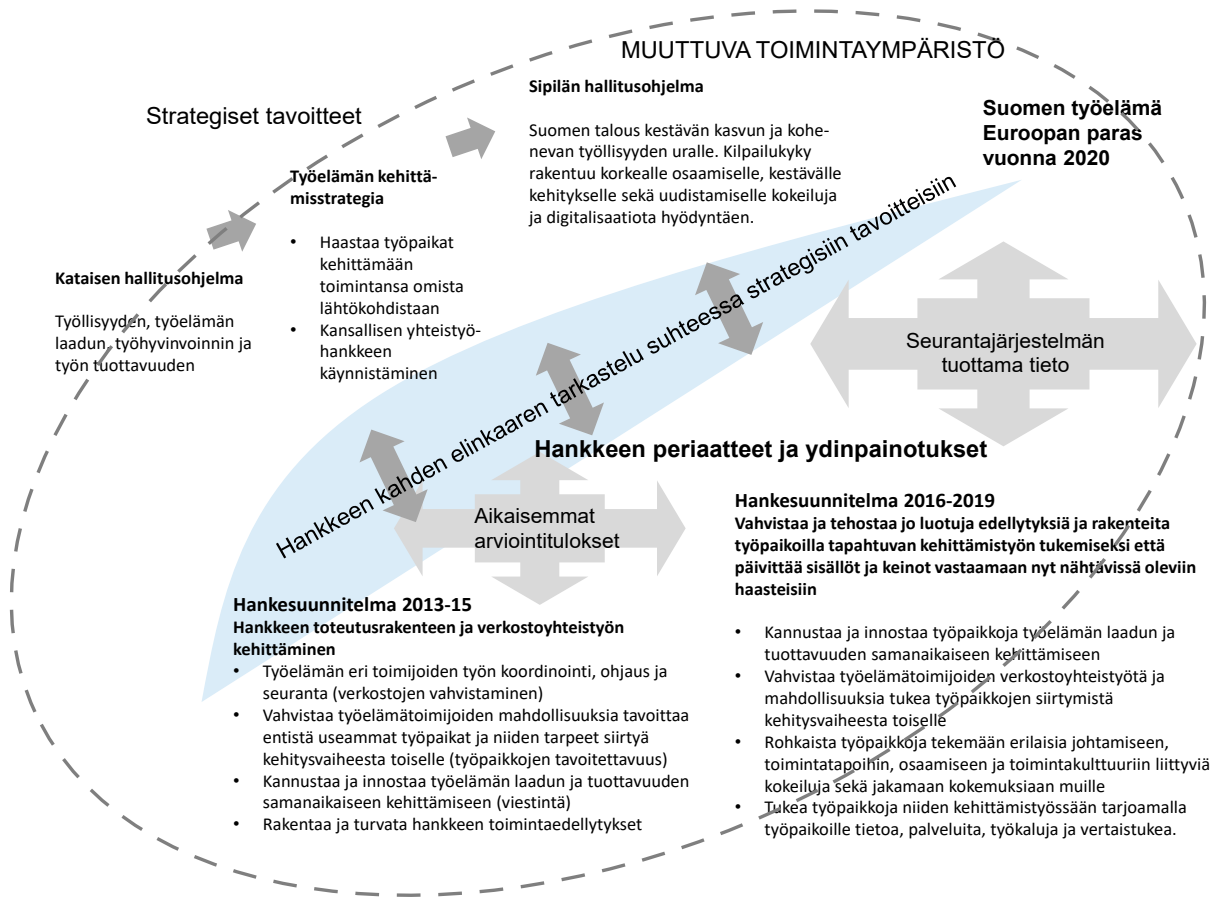
Loppuarvioinnin teemat on kiteytetty seuraaviin arviointia ohjanneisiin ydinkysymyksiin:

- Mitkä ovat Työelämä 2020 -hankkeen vaikutukset - miten Työelämä 2020 -hankkeen visio Euroopan parhaasta työelämästä on toteutunut tai toteutumassa?
- Miten hankkeen eri vaikutuspolut ovat onnistuneet omissa tavoitteissaan ja miten niiden ajateltu vaikuttavuusdynamiikka on toiminut?
  - Ydintoimijat ja toimijat yhteistyölupausten ja kumppanien kautta
  - Alueverkostot ja toimialaverkostot työpaikkojen tavoittamisen ja kehittämistoiminnan käynnistämisen tuen kautta
  - Hankeviestinnän ja muun hanketuen vaikutukset työpaikkarajapinnassa sekä työelämän julkisen keskustelun herättäjänä ja ylläpitäjänä.



- Miten Työelämä 2020 -hankkeen organisointi ja toteutustapa ovat tukeneet hankkeen päämäärien saavuttamista?
  - Onko toiminta ollut osuvaa, ajantasaista ja joustavaa suhteessa visioon?
  - Onko toiminta ollut osuvaa, ajantasaista ja joustavaa suhteessa toimintaympäristöön ja sen muutoksiin?
  - Mitkä ovat olleet hyviä käytäntöjä ja toimivia toimintatapoja?
  
- Mikä on ollut Työelämä 2020 -hankkeen merkitys ja rooli aikaisempien työelämän kehittämisohjelmien jatkumossa sekä minkä perinnön se jättää hankkeen päättymisen jälkeen?
  
- Mitä hankekäytäntöjä tulisi käyttää työelämän kehittämisessä jatkossa ja miten Työelämä 2020 -hankkeen tulokset tulisi vakiinnuttaa olemassa oleviin rakenteisiin?

Loppuarvioinnin viitekehyksen muodostivat hankkeen periaatteet ja ydinpainotukset sekä niiden yhtymäkohdat suhteessa strategisiin tavoitteisiin ja aikaisempien arviointituloksien ja hankkeen seurantajärjestelmän hyödyntämiseen (Kuva 2). Hankkeen strategiat, painotukset ja toimintatavat ovat perustuneet hankkeen elinkaaren ja kansallisen strategian (Kataisen ja Sipilän hallitusohjelmat) mukaisesti kahteen sisällöllisesti erilaiseen hankesuunnitelmaan (2013–2015 ja 2016–2019). Viitekehyksen mukaisesti hankkeen strategista osuvuutta, toimintakonseptia ja ohjausfunktioita sekä tuloksia ja vaikutuksia on tarkasteltu hankkeen elinkaaren mukaisesti suhteessa hankkeelle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Keskeisiä elementtejä tässä ovat Työelämä 2020 -hankkeen toimintatapoja ja sisältöjä määrittävät strategiset tavoitteet, hankkeen elinkaaren vaiheen mukaiset periaatteet ja painotukset sekä tavoitteet Euroopan parhaasta työelämästä. Tarkastelussa keskiössä ovat olleet Työelämä 2020 -hankkeen toimintatavan onnistumisen kokonaisuus suhteessa hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen.



**Kuva2. Lähestymistapa ja viitekehys loppuarviointityöhön**

## 1.2 Arvioinnin toteutus

Arviointityö toteutettiin marraskuun 2018 ja maaliskuun 2019 välisenä aikana neljässä toisiaan täydentävässä työvaiheessa, joita olivat 1. Hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuuden arviointi hankkeen toteutusympäristöön, 2. Hankkeen tavoitteiden toteutumisen sekä hankkeen merkityksen ja lisäarvon arviointi, 3. Kokonaisarviointi - johtopäätösten ja kehittämissuositusten laatiminen sekä 4. Arvioinnin tulosten raportointi.

Loppuarvioinnin aineistot ja menetelmät olivat pääosin laadullisia. Pääasiallisina menetelminä työssä käytettiin aineistoanalyysyä, haastattelututkimuksia, kyselytutkimuksia, case-kuvauksia sekä yhteenvetoanalyysyä.

Työssä toteutettiin yhteensä 18 asiantuntijahaastattelua, joissa haastateltiin hankkeen johtoryhmän, valmisteluryhmän ja neuvottelukunnan edustajia sekä työelämätoimijoita ja muita aihealueen asiantuntijoita. Lisäksi työssä haastateltiin ryhmähaastatteluna Työelämä 2020 -hankkeen työ- ja elinkeinoministeriössä toimiva hanketiimi. Asiantuntijahaastatteluilla kartoitettiin tietoa hankkeen sisältöjen ja toiminnan osuvuudesta suhteessa toimintaympäristön kehitykseen, hankkeen organisoinnin ja toteutustavan toimivuudesta, hankkeen tuloksista ja vaikutuksista, tulosten vakiinnuttamisesta olemassa oleviin rakenteisiin, hankkeen merkityksestä ja lisäarvosta sekä hankkeen jälkeisestä työelämän kehittämistyön valtakunnallisesta suuntaamisesta ja koordinoinnista. Yhteensä työssä haastateltiin 31 henkilöä (ml. tapaustutkimushaastattelut).

Arviointityössä analysoitiin relevantti hankkeen alaisuudessa tuotettu dokumenttimateriaali (mm. toimintakertomukset, hankesuunnitelmat ja vuosisuunnitelmat, alueverkostojen selvitys, esitysmateriaalit, tilannekatsaukset) sekä toimintaympäristön kehityksestä tuotettu aineisto. Dokumenttianalyysillä kartoitettiin tietoa mm. hankkeen sisällöllisistä ja toiminnallisista painotuksista hankkeen elinkaaren eri vaiheissa sekä hankkeen toteutuksesta. Yhtenä keskeisenä tiedonlähteenä työssä olivat Työelämä 2020 -hankkeesta aiemmin toteutetut arvioinnit.

Työssä toteutettiin kaksi sähköistä kyselyä keskeisille toimijoille. Työelämätoimijoiden kyselyyn saatiin 33 vastausta (25 %) ja alueverkostojen kyselyyn saatiin 14 vastausta 10 alueverkostosta (alueverkostoja 15 kpl). Kyselyillä kartoitettiin näkemyksiä mm. hankkeen vaikutuspolkujen toimenpiteiden edistymisestä ja onnistumisesta, hankkeen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta sekä Työelämästrategian tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin tietoa hankkeen tulosten ja luotujen rakenteiden juurtumisesta ja levittämisestä. Kyselyt olivat käynnissä 22.1.–7.2.2019 välisen ajan. Kyselyissä toistettiin seurantatiedon saamiseksi vastaavia kysymyksiä, joita kysyttiin hankkeen aiemmissa arvioinneissa.

Työssä analysoitiin myös tilastointia hankkeen etenemisestä (mm. kampanjoissa, tapahtumissa tavoitetut työpaikat, viestinnän seuranta jne.) sekä suomalaisen työelämän kehityksen sekä toimintaympäristön kehityksen seurantatietoja.

Koska Työelämä 2020 -hankkeen työpaikkatasoisia vaikutuksia on tavoiteltavien vaikutusten luonteen mukaisesti hankala kuvata ja todentaa määrällisesti, toteutettiin hankkeen aikaansaaman vaikutusdynamiikan kuvaamisessa tapaustutkimuskuvauksia erityyppisistä vaikutuspoluista. Tapaustutkimuskohteiksi valittiin onnistuneita vaikutuspolkuja, joista oli saatavissa oppeja hyvistä käytännöistä tulevaisuuden kannalta. Tapaustutkimuskohteita olivat (8 kpl): Hyvinvoiva Finanssiala -toimialaohjelma, Kirteko-toimialaohjelma, Suomalaisen Työn Liiton toiminta, STTK:n toiminta, Etelä-Pohjanmaan alueverkosto, Lapin alueverkosto, ESR -Tuottava ja tulokellinen työelämä koordinaatiohanke, Luottamustunti -viestintäkampanja. Tapaustutkimukset toteutettiin aineistoanalysein sekä haastatteluin (8 haastattelua).

Työn lopuksi toteutettiin yhteenvetoanalyysit, joiden pohjalta tuotettiin arvioinnin tutkimuskysymyksiin eri työvaiheista ja aineistolähteistä muodostuneen kokonaisvaltaiseen tulkintaan perustuvat johtopäätökset sekä tuotettiin kehittämissuhteita jatkotoimenpiteiden suuntaamiseksi. Johtopäätökset ja kehittämissuhteet viimeisteltiin työn ohjausryhmän sekä Työelämä 2020 -hankkeen johtoryhmän ja valmisteluryhmän kanssa yhteisissä työkokouksissa.

Työtä on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Loppuarviointia on tukenut ja ohjannut ohjausryhmä, jolla oli tärkeä rooli sekä arviointityön painotusten ohjaamisessa, että näkemyksellisen aihealueeseen liittyvän asiantuntemuksen välittämisessä arviointityöhön.

## 2 Toiminnan ja sisältöjen osuvuus toimintaympäristössä

Työelämästrategian päämääräksi määriteltiin vuosikymmenen alussa työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden samanaikainen parantaminen. Strategia valmistui vuonna 2012 ja sen visioksi määriteltiin suomalaisen työelämän kehittäminen Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Strategian neljä ydinteemaa olivat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, osaava työvoima sekä terveys ja työhyvinvointi. Työelämä 2020 -hanke on toimeenpannut strategian toteutumista kahden hallituskauden aikana vuosien 2013–2019 aikana muuttuvassa toimintaympäristössä.

### 2.1 Toteutusympäristön kehitys

Hankkeen toimintaympäristössä on esiintynyt monenlaisia työelämän kehittämiseen vaikuttavia pistemäisiä muutoksia sekä toisaalta pidemmällä ajalla vaikuttavia kehitystrendejä, joiden vaikutukset ovat osin vahvistuneet ja osin heikentyneet hankkeen aikana. Muutostila on ollut jatkuvaa ja muutokset ovat olleet nopeita ja osin myös vaikeasti ennakoitavissa.

Keskeisimmät hankkeen toimintaympäristössä vaikuttaneet muutokset ovat olleet talouden suhdanteiden paraneminen hankkeen loppupuolella, työmarkkinapoliittiset muutokset, työelämän murroksen nopeutuminen sekä ennakoitu sote- ja maakuntauudistus. Osin muutokset ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia ja toisaalta haasteita hankkeen toteutukseen.

Hankkeen alussa taantuma vaikutti työpaikkatason kykyyn kehittää työelämää. Heikon talouskehityksen aikana työelämän kehittämiseen ei ollut riittävästi taloudellisia ja henkisiä resursseja. Vastaavasti hankkeen loppupuolella mm. parantunut talous ja myönteinen suhdannekehitys ja sen myötä organisaatioiden mahdollisuuksien paraneminen kehittämistyöhön on luonut lisämahdollisuuksia kehittämistoimintaan ja vaikutusten aikaansaamiseen.

Keskeinen poikkileikkaava muutos hankkeen aikana on ollut hallituskauden vaihtuminen ja uusi vuoden 2015 hallitusohjelma. Työelämä 2020 -hanke oli saanut edeltävästä hallitusohjelmasta vahvan selkänojan ja tuen toiminnalleen ja sisällöllisille painotuksille. Hankkeen toteuttaminen oli kirjattuna Kataisen vuoden 2011 hallitusohjelmaan. Kyseisessä hallitusohjelmassa korostettiin Työelämästrategian mukaisia työllisyyden, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden kehittämisen teemoja. Uudessa hallitusohjelmassa ei ollut kirjausta hankkeesta, eikä suoraan työelämästrategian sisältöjen edistämisestä. Ratkaisujen Suomi -hallitusohjelma piti kuitenkin sisällään ison joukon teemoja, joilla oli kytkös valtioneuvostossa kesäkuussa 2012 hyväksytyyn työelämän kehittämisstrategiaan. Näitä olivat muun muassa digitalisaatio, kokeilukulttuuri ja normien purkaminen, mutta myös terveyden edistäminen, varhainen tuki, osatyökykyisyys, perheystävälliset työpaikat, oppisopimus, työelämään tulon nopeuttaminen, yhteiskuntasopimus, paikallinen sopiminen, osallistaminen ja uudet virkamieshyveet.<sup>1</sup>

Hallituskauden vaihtuminen toi vuoden 2015 kevään jälkeen katkoksen hanketoimintaan, kun hankkeen jatko oli epävarmaa. Lopulta hankkeen jatko varmistui, mutta uusi hallitusohjelma toi muutoksia kehittämistyöhön. Uusi hallitusohjelma on painottanut vahvemmin kasvua ja kilpailukykyä sekä työn tuottavuuden teemaa työelämän laadullisten tekijöiden sijaan. Samalla se toi kehittämistyöhön muutoksia, kuten kokeilukulttuurin. Lisäksi uuden hallitusohjelman myötä käynnistyi prosesseja mm. yhteiskuntasopimus/kiky -sopimusneuvottelut, neuvottelut työaikalain muutoksista sekä pk-yritysten irtisanomissuojasta, jotka vaikuttivat osaltaan työmarkkinaosapuolien toimintaan ja työelämän kehittämistyöhön.

---

<sup>1</sup> Klemetti, Margita (2019). Suomen työelämästä Euroopan paras Työelämä 2020 -hanke osana työelämän kehittämisen jatkumoa. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2019, s. 29–37. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Hallituskauden vaihdoksesta huolimatta Työelämä 2020 -hankkeen sisällölliset lähtökohdat pysyivät työelämän kehittämisstrategian mukaisina. Erityisesti korostettiin työ-paikkalähtöisyyttä, konkreettisuutta ja tulevaisuuteen suuntautuneisuutta. Hankkeen toisella kaudella päätettiin painottaa niitä tekijöitä, jotka erityisesti edesauttavat työelämän uudistumista työpaikoilla. Näitä ovat: 1) innostuksen, jatkuvan parantamisen ja innovaatiotoiminnan johtaminen, 2) kokeilevat ja uutta synnyttävät toimintatavat, 3) uuden, digitaalisen toiminnan edellyttämä osaaminen sekä 4) yhteistyöhön, luottamukseen sekä hyvinvointiin perustuva toimintakulttuuri. Linjattiin myös, että haetaan aktiivisesti uusia kanavia ja toimintatapoja työpaikkojen tavoittamiseksi ja tuetaan työpaikkoja niiden omassa kehittämistyössä. Kaikilta työpaikoilta edellytetään uusia valmiuksia kohdata työn murros. Nähtiin, että työpaikoilta ja niiden työntekijöiltä odotetaan paitsi sopeutumiskykyä, myös rohkeaa uudistumiskykyä.<sup>2</sup>

Työmarkkinaosapuolten kentässä on myös uuden hallituskauden aikana tapahtunut muutoksia. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) irtautuminen keskitetyistä ratkaisuista osaltaan vaikutti työmarkkinailmapiiriin ja yhteistyöhön sekä hankkeen toimintaan. Työelämän kehittäminen siirtyi tämän myötä työmarkkinakeskusjärjestöistä vahvemmin liittojen tehtäväksi. Tämä näkyi myös Työelämä 2020 -hankkeessa, kun Palvelualojen työnantajien (PALTA) edustaja tuli EK:n tilalle valmistelu-ryhmän jäseneksi.

Keskeisimpiä pidemmän ajan muutosvoimia hankkeen toimintaympäristössä ovat olleet työn ja työelämän ennakoitua vahvempi murros sekä tähän liittyen erityisesti robotiikan ja digitalisaatiokehityksen vaikutukset työntekoon. Nämä muutokset ovat jatkuneet hankkeen aikana ja olleet oletettua nopeampia ja voimakkaampia. Lisäksi pidemmällä ajalla työelämän kehittämiseen toimintaympäristöön vaikuttaneita tekijöitä ovat olleet mm. yritys- ja toimialarakenteiden ja työpaikkojen rakenteen muutokset, osaamistar-peiden monipuolistuminen ja pirstaloituminen, työtehtävien joustavuusvaatimuksien lisääntyminen ja työurien pirstaloituminen, etätöiden lisääntyminen ja ”epätäyppillisten” työsuhteiden osuuden kasvu sekä uudentyyppisten työnteon muotojen ja työyhteisöjen lisääntyminen. Työelämän muutokset eivät ole olleet lineaarisia, mikä on edellyttänyt Työelämä 2020 -hankkeen toteutukselta

<sup>2</sup> Klemetti, Margita (2019). Suomen työelämästä Euroopan paras Työelämä 2020 -hanke osana työelämän kehittämisen jatkumoa. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2019, s. 29–37. Työ- ja elinkeinoministeriö; Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–2019. Työelämä -2020 hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö.

paitsi proaktiivista ennakoivaa työtettä myös muutokset huomioivaa reaktiivista toteutustapaa.

Hankkeen hallinnollisessa toteutusympäristössä on tapahtunut myös muutoksia. Työ- ja elinkeinoministeriössä hanke oli aluksi ministeriön strategisten hankkeiden/ohjelmien osana. Tämän jälkeen hanke on sijainnut kahdella eri TEM-osastolla, viimeisimpänä alueet ja kasvupalvelut -osastolla. Osastojen toimintatavat ja osastojen hallinnollinen byrokratia ovat vaikuttaneet jonkin verran hanketiimin työn sujuvuuteen. Toisaalta osastoilla yhteydet keskeisiin toimijoihin ministeriössä ovat olleet tiiviimmät. Organisaatiosijainnista riippumatta hanke on kuitenkin säilyttänyt toiminnassaan itsenäisyyden, ja hankkeen toimintaa ja resursseja on voitu suunnata hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

Maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistus on hankkeen loppukaudella osaltaan liisän-nyt epävarmuutta ja vienyt huomiota ja resursseja työelämän kehittämistyöstä erityisesti alueverkostojen toiminnassa.

## 2.2 Toiminnan ja sisältöjen osuvuus suhteessa toimintaympäristöön ja Työelämästrategian vision toteutumiseen

Työelämästrategia on toiminut hankkeen toteutuksen viitekehyksenä koko hankkeen toteutuksen ajan. Vaikka toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, ovat strategian neljä pääteemaa olleet laveina kehyksinä osuvia ja suuntaa-antavia teemoja koko hankkeen toiminnan ajan. Strategian teemat ovat säilyttäneet relevanssinsa vuosikymmenen kuluessa hyvin ja mm. Työelämä 2020 -hankkeen väliarvioinnin<sup>3</sup> havaintojen mukaan merkittävää tarvetta ei ole noussut teemojen muuttamiseen. Samalla strategian teemat ovat mahdollistaneet toiminnan suuntaamista ja fokusoimista toteutusympäristöstä nousevien tarpeiden mukaisesti. Työelämästrategian valmistelussa keskeisessä roolissa olivat työmarkkinajärjestöt yhdessä

<sup>3</sup> Valtakari M. & Nyman J. (2017). Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 29/2017.



hankkeen muiden toimijoiden kanssa. Eri osapuolten yhteinen ymmärrys ja näkemys kehittämisen tarpeista ja kehittämisen painopisteistä rakennettiin työelämän kehittämisstrategian laatimisen yhteydessä, mikä on ollut tärkeä edellytys myös strategiaa toimeenpanevan hankkeen toteutukselle.

Hanke on elinkaarensa jakautunut selkeästi kahteen vaiheeseen hankkeen toiminnallisten tavoitteiden vaihtumisen ja uuden hallitusohjelman tuomien muutosten mukaan (vuodet 2013–2015 ja 2016–2019). Elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa hankkeessa keskityttiin vahvasti kokonaisuutena työelämästrategian neljän teeman<sup>4</sup> edistämiseen, ilman erityistä fokuointia. Hankkeen alkupuolella strategian toimeenpanon edistämisen haasteena olivat rajalliset resurssit suhteessa strategian laaja-alaisiin sisältöihin. Ongelmaksi muodostui myös se, että hankkeen viesti jäi tavoitteiden laaja-alaisuudesta johtuen osin yleiselle tasolle ja konkreettisia kehittämisteemoja ei onnistuttu nostamaan riittävästi esille.

Työelämä 2020 -hankkeen toisen vaiheen tehtävänä on ollut vahvistaa ja tehostaa ensimmäisen hankevaiheen aikana luotuja edellytyksiä ja rakenteita työpaikoilla tapahtuvan kehittämistyön tukemiseksi. Toisen kauden hankesuunnitelmassa hankkeen toiminnan sisällöt ja keinot päivitettiin vastaamaan työn ja työelämän uusia ilmiöitä sekä uutta Sipilän hallitusohjelmaa. Hallituskauden vaihdoksesta huolimatta Työelämä 2020 -hankkeen sisällölliset lähtökohdat pysyivät työelämän kehittämisstrategian mukaisina. Erityisesti korostettiin työpaikkalähtöisyyttä, konkreettisuutta ja tulevaisuuteen suuntautuneisuutta.

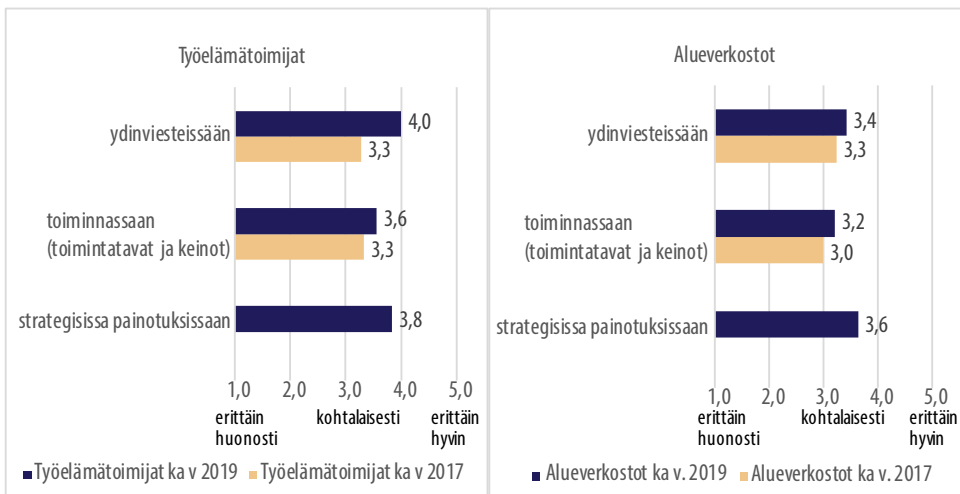
Vaikka Työelämä 2020 -hanke on ollut kokonaisvaltainen työelämän kehittämisohjelma, joka ei lähtökohdiltaan keskity vain tietyn teeman ympärille, on hankkeen loppupuolella onnistunut toimintatapa ollut vuosittaisten kärkiteemojen esiin nostaminen ja toiminnan suuntaaminen niiden mukaisesti. Vuositeemojen valinta ja toiminnan fokuointi on herättänyt keskustelua ja osin myös vastarintaa. Prioisointi on kuitenkin ollut resurssien tehokkaan käytön näkökulmasta perusteltua ja se on myös ymmärretty hankkeen toimijajoukossa. Kärkiteemojen ja fokuoinnin kautta on nostettu onnistuneesti esiin ymmärrettäviä teemoja sekä kohdistettu

---

4 Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyyn edellytyksenä ovat Työelämästrategian mukaisesti innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, osaavan työvoiman sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen. Strategian keskeisenä periaatteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen.

käytettävissä olevia resursseja niihin. Fokusointi on selkeyttänyt hankkeen viestintää ja jännevöittänyt toimintaa.

Hankkeessa on sen elinkaaren eri vaiheissa otettu hyvin huomioon toimintaympäristön muutokset hankkeen sisällöllisissä painotuksissa ja toimintatavoissa. Vaikka toimintaympäristön muutokset ovat olleet nopeita ja niiden ennakointi ollut haastavaa, ovat työelämän muutoksen keskeiset ajurit ja kehittämisen teemat (kuten digitalisaatio, osaaminen ja innovatiivisuus, luottamus ja yhteistyö työpaikoilla, tulevaisuuden työelämä jne.) sisäänrakennettu varsin onnistuneesti hankkeen sisällöllisiin painotuksiin ja toimintatapoihin sen loppupuolella. Lisäksi myös hankkeen toimintaympäristön seurannassa esiin nousseita kehittämiskohteita (häirintä työpaikoilla, johtaminen ja esimiestyö, innovaatioiden tuottaminen) on huomioitu hankkeen sisällöissä ja toiminnassa. Toimintaympäristön kehitys on huomioitu hyvin myös hankkeen ydinviesteissä.



**Kuva3. Työelämätoimijoiden ja alueverkostojen näkemys miten onnistuneesti ja osuvasti hankkeessa on huomioitu toimintaympäristön kehitys hankkeen ydinviesteissä, toiminnassa sekä strategisissa painotuksissa (keskiarvo tieto, Arviointikyselyt vuosina 2017 ja 2019).**

Hankkeen puolivälissä sisällöllisten painotusten osalta haasteena oli niiden konkretisoiminen käytännön toiminnaksi. Haasteena oli erityisesti saada työelämätoimijat ja verkostot aktivoitua ja motivoitua tavoittamaan ja toimimaan vahvemmin työpaikkatasolla ja saada siellä aikaan konkreettisia vaikutuksia. Hankkeen

loppukaudella painotukset on saatu hankesuunnitelman ja vuosisuunnitelmien kautta konkretisoitua ja vastuutettua paremmin toimenpiteiksi. Tämä näkyy erityisesti hankkeen vuosisuunnitelmissa, joissa on selkeästi kirjattu teemoihin liittyviä toimenpiteitä sekä niiden toteutuksen vastuutahoja. Suunnitelmilla on jätetty ja tarkennettu tekemistä ja vastuutettu toimintaa vahvemmin verkostossa mukana oleville toimijoille. Lisäksi ydintoimijat ja toimijat ovat toteuttaneet yhteistyölupaustensa mukaista toimintaa.

Hankkeen loppupuolella on myös onnistuneesti nostettu tulevaisuuteen luotavia teemoja esille (tulevaisuuden työ, digitalisaatio jne.) sekä pyritty vaikuttamaan hankkeen jälkeisen työelämän kehittämistoiminnassa huomioitaviin asioihin. Hankkeessa on myös onnistuneesti ennakoitu toimintaympäristöstä ensi vuosikymmenellä nousevia kehittämisteemoja ja hahmotettu suuntaa hankkeen päättymisen jälkeisen työelämän kehittämisen sisältöihin.

Kokonaisuutena Työelämä 2020 -hanke on vuosien 2013–2019 välisenä aikana toiminut haasteellisessa toimintaympäristössä, jossa muutokset työelämässä ja hankkeen hallinnollisessa ympäristössä ovat olleet mittavia ja nopeatempoisia. Hanke on kuitenkin onnistunut toimimaan reaktiivisesti suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Hankkeessa on fokusoitu vuosittaisissa suunnitelmissa Työelämästrategian mukaista sisältöä ja toimintaa hankeajana nousseiden uusien tarpeiden mukaan (mm. uuden hallitusohjelman sisällöt, toimintaympäristön seurantamittareista nousevat teemat). Samalla Työelämästrategian teemat ovat kestäneet hyvin aikaa ja sen neljän teema-alueen puitteissa on voitu vastata uusiin tarpeisiin. Työelämästrategiassa on onnistuttu proaktiivisesti näkemään, minkälaisiin kehittämistarpeisiin hankeajana on pystyttävä vastaamaan ja toisaalta sen puitteissa on myös mahdollistettu hankkeen fokusoituminen toimintaympäristöstä nouseviin kärkiteemoihin (mm. työpaikkojen herättäminen työelämän murrokseen ja tuki uudistumiseen, luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen). Hanke on myös onnistunut nostamaan esiin tärkeitä työelämän tulevaisuuden teemoja.

Työelämä 2020 -hankkeen oppina on, että pitkäaikaisessa hankkeessa on oltava riittävästi joustavuutta selvitä muutoskausien yli sekä toisaalta pidemmällä ajalla relevanssin säilyttävät pääteemat, joihin voidaan laajasti ja pidempiaikaisesti sitoutua. Hankkeen vahvuutena on ollut se, että sillä on ollut selkeä Työelämän kehittämisstrategiaan perustuva yhteinen visio ja missio nykyiselle vuosikymmenelle.

Hanke on myös onnistunut säilyttämään reaktiivisuutensa ja proaktiivisuutensa suhteessa työelämän muutoksiin.

Yleisesti jo se, että Työelämä 2020 -hanke on saanut jatkuvuutta yli hallituskausien, on osoitus siitä, että sen sisällöt ja toimintatavat ovat olleet ajassaan osuvia ja tarpeellisia.

## 3 Organisoinnin ja toteutuksen onnistuneisuus

Työelämä 2020 -hanke on laaja valtakunnallisen tason verkostohanke, jota koordinoidaan työ- ja elinkeinoministeriössä. Hanke pyrkii aktivoimaan ja aikaansaamaan laajan toimijajoukon kautta vaikutuksia työelämän kehittämistoiminnassa ja työpaikoilla. Hankkeen onnistumiselle on keskeistä, toimiiko hankkeen ajateltu vaikutuslogiikka, onko valitut toimintatavat tehokkaita ja onnistuneita sekä saadaanko hankkeen toiminnalla laajajoukko toimijoita edistämään omilla voimavaroillaan hankkeen päämäärien saavuttamista.

### 3.1 Toteutustavan ja ajattelun vaikutusdynamiikan toimivuus

Hankkeen organisoituminen ja toteutusmalli on ollut pääosin tarkoituksenmukainen suhteessa Työelämästrategian toimeenpanoon. Hankkeen vaikutusdynamiikka perustuu laajan toimijajoukon kokoamiseen ja samansuuntaisen toiminnan aktivoimiseen laajan toimijajoukon keskuudessa. Työelämästrategian valmisteluvaiheessa toiveena oli saada merkittäviä kehittämisresursseja hankkeeseen, joita olisi voitu kohdistaa työpaikkatasolla tapahtuvaan kehittämistyöhön. Työelämä 2020 -hankkeeseen ei kuitenkaan lopulta tullut omaa hankerahoitusinstrumenttia. Oman hankerahoitusbudjetin puuttuessa toimijoiden ja näiden voimavarojen koonti hankesateenvarjon alle ja kansallisten voimavarojen aktivointi samansuuntaiseen toimintaan on ollut tarkoituksenmukainen ja monin osin ainoa tapa toimia laajojen vaikutusten aikaansaamiseksi. Hankkeessa on hyödynnetty kansallisia taloudellisia resursseja mm. rakennerahastavoista (ESR), Työsuojelurahastosta sekä Liideri-ohjelman kautta. Hanke on käyttänyt sen omaan toimintaan 4,2 miljoonaa euroa

vuosien 2013–2018 aikana (800 000 euroa–1 milj. euroa / vuosi). Hankkeen omaa rahoitusta on käytetty muun muassa verkostoyhteistyön aktivoimiseen, viestintään, tapahtumien järjestämiseen, työkalujen ja konseptien kehittämiseen sekä palkkamenoihin.

Työelämä 2020 -hankkeen toimeenpano käynnistyi vuonna 2013, jonka jälkeen toiminnan ensimmäiset vuodet (2013–2015) painottuivat hankkeen toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Hankkeen toisella kaudella 2016–2019 on vahvistettu ja tehostettu hankkeen edellytyksiä vaikutusten aikaansaamiseksi sekä fokusoitu toimintaa vaikutusten aikaansaamiseen työpaikkatasolla. Viimeisenä vuotena hankkeen toteutuksessa on keskitytty myös tulosten juurruttamiseen ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen.

Hankkeen suunniteltu eteneminen ja toteutus vaiheittain elinkaariajattelun mukaisesti, on ollut hyvä ja toimiva toimintatapa. Toteutusrakenteen ja verkostojen kehittämiseen käytettiin aikaa ja panostettiin vahvasti, sillä ne muodostivat lähtökohdat ja logiikan hankkeen vaikutusten aikaansaamiseksi. Pitkäaikaisessa hankkeessa, jossa tavoitellaan laaja-alaisia useiden vuosien aikana syntyviä vaikutuksia, on tärkeää vaiheittainen eteneminen, jossa luodaan perusteellisesti lähtökohdat vaikutusten synnyttämiseksi ja tämän jälkeen tehostetaan vaikutusten syntyä. Tärkeä asia on ollut myös, että hankkeen viimeisinä vuosina hankkeessa on kiinnitetty huomiota toiminnan ja tulosten juurruttamiseen olemassa oleviin rakenteisiin sekä vaikutusten jatkuvuuden varmistamiseen hankkeen päättyessä. Yleisesti hanketoiminnassa juurruttaminen tulisi olla huomioituna mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jo lähtökohtaisesti hanketoimenpiteitä suunniteltaessa.

Hankkeessa on panostettu vahvasti erilaisten verkostojen kehittämiseen ja verkostoyhteistyöhön, jonka kautta hanke on onnistunut kytkemään kansalliset voimavarat työelämästrategian toteutukseen. Hankkeen vaikutuslogiikka on perustunut eri vaikutuspolkujen ja verkostojen kautta tapahtuvaan vaikuttamiseen sekä polkujen kautta työpaikkatason tavoittamiseen. Useita satoja toimijoita käsittävässä joukossa jokainen toimija on muodostanut oman vaikutuskanavan työpaikoille. Hankkeen organisoinnin keskeisenä onnistumisena voi pitää sitä, että hankkeella on saatu koottua laaja ja monipuolinen joukko toimijoita saman strategian ja päämäärien taakse tuottamaan laaja-alaista voimaa työelämän kehittämiseen.

## 3.2 Hankkeen johtamis- ja toimeenpanorakenteen toimivuus

Työelämä 2020 -hanketta on hallinnoitu työ- ja elinkeinoministeriön alue -ja kasvu- palvelut -osastolla hanketiimin toimesta. Aiemmin hanke oli ministeriön työelämä- ja markkinaosastolla ja tätä ennen osana TEM strategisia hankkeita. Hankkeen johtoryhmä on toiminut päättävänä ja toimintaa strategisella tasolla suuntaavana ja ohjaavana tahona. Erilaisten työpaikkaorganisaatioiden työnantaja- ja työntekijäedustajista koostuva neuvottelukunta on puolestaan toiminut neuvoa-antavana tahona hankkeelle ja viestinviejänä työpaikkojen suuntaan omissa verkostoissa. Lisäksi hankkeen valmisteluryhmä on toimeenpannut johtoryhmän päättämää toimintasuunnitelmaa ja toteuttanut hanketoiminnan vaatimat operatiiviset ratkaisut ja seurannut niiden etenemistä vaikuttavuutta sekä valmistellut johtoryhmässä käsiteltävät asiat. Hankkeen sateenvarjon alle on kuulunut laaja joukko toimijoita mm. poikkihallinnollisesti useasta ministeriöstä, virastosta, työmarkkinajärjestöistä, kehittämistyötä toteuttavista järjestöistä ja säätiöistä sekä elinkeinoelämästä.

Hankkeen johtamisen ja strategisen suuntaamisen toimintatavat ja johtamisrakenteen ovat olleet monin osin toimivia, toisaalta hankkeen organisoitumisessa oli myös tiettyjä puutteita. Muun muassa valmisteluryhmän ja neuvottelukunnan roolit olisivat voineet olla vielä selkeämpiä ja niitä molempia olisi voitu sitouttaa, vastuuttaa ja hyödyntää vahvemmin hankkeen toteutuksen ja toimeenpanon tukemisessa. Valmisteluryhmän rooli oli edustuksellinen ja sen toiminta jäi osin irralliseksi vuosittaisesta toiminnasta. Valmisteluryhmän erilaiset intressit myös vaikeuttivat synergisen yhteisymmärryksen löytämistä toimeenpanon tukena. Tässä mielessä valmisteluryhmän roolin olisi pitänyt olla enemmän projektiryhmän kaltainen ja vuosittaista toimintasuunnitelmaa tukevaa. Vastaavasti hankkeen neuvottelukunta olisi voinut toimia omassa roolissaan vahvemmin omien verkostojen kautta viestinviejänä ja aktiivisena kärkenä työpaikkojen suuntaan.

Hankkeen asema ja itsenäisyys TEM:n organisaatiossa on sen elinkaaren aikana vaihdellut. Hanketiimi on sopeutunut kolmen eri sijainnin käytäntöihin. Osastolla on hanketyön ohella jouduttu tekemään osastobyrokraatiaan liittyvää työtä, mikä on vienyt jonkin verran hankkeen resursseja. Viimeisimmällä Alueet ja kasvupalvelut -osastolla yhteydet ovat olleet paremmat mm. alue- ja yrityspalveluihin. Alussa strategisten hankkeiden osana vertaistukea saatiin saman tyyppisiltä strategisilta hankkeilta. Sijainnin muutokset ministeriössä eivät ole kuitenkaan näkyneet ja

vaikuttaneet olennaisesti hankkeen toimintaedellytyksiin eivätkä hanketiimin ulkopuoliseen hanketyöhön.

Työ- ja elinkeinoministeriön johdon sitoutuminen on ollut vahvaa hankkeen aseman varmistamisessa. Myös Sipilän hallituksen kaudella alun epävarmuuden jälkeen ministeriöjohto on ollut vahvasti edistämässä ja tukemassa hankkeen toteutusta ja vahvistanut hankkeen painoarvoa. Tämä on ollut tärkeää erityisesti tilanteessa, jossa hankkeen status suhteessa mm. uuden hallitusohjelman kärkihanketoimintaan on jäänyt heikommaksi.

Yleisesti hankkeen johtamiseen ja toimeenpanoon ovat vaikuttaneet poikkihallinnollisen toiminnan yleiset haasteet. Hallinnon formaalit ohjausprosessit eivät tue horisontaalista toimintaa eikä TEM:n linjaosastolla sijaitsevalla hankkeella ole ollut riittävää muodollista ohjausvaltaa ministeriön sisällä eikä ministeriöiden väliseen yhteistyöhön. Työelämä 2020 -hankkeen kokemusten pohjalta tärkeää vastaavan kaltaisten poikkihallinnollisten hankkeiden tai ohjelmien organisoinnissa on, että niille taataan riittävästi omaa neuvotteluvoimaa, organisaation johdon tuki, itsenäisyys omaan päätöksentekoon sekä riittävät resurssit verkostomaiseen toimintaan.

### **3.3 Hankkeen eri vaikutuspolkujen toimivuus ja onnistuneisuus omien tavoitteiden saavuttamisessa**

Työelämä 2020 -hankkeen vaikutuspolut ovat muodostaneet hankkeen keskeisimmät vaikutuskanavat työpaikkojen tavoittamiseen. Työelämätoimijoiden, alueverkostojen, toimialojen kautta on muodostunut kanava työpaikkatasolle. Verkostojen kautta on tuettu ja edistetty työpaikkojen kehitystyötä alueilla. Ohjelmien (mm. Työsuojelurahasto, Liideri, ESR) kautta on saatu työpaikkojen kehittämistyöhön resursseja ja toteutettua konkreettisia kehittämishankkeita. Hankkeen viestinnän kautta on pyritty innostamaan ja kannustamaan laajasti työpaikkoja hyödyntämään työelämätietoa ja -palveluja sekä synnyttämään laajemmin julkista keskustelua työelämästä ja työelämän kehittämisestä.

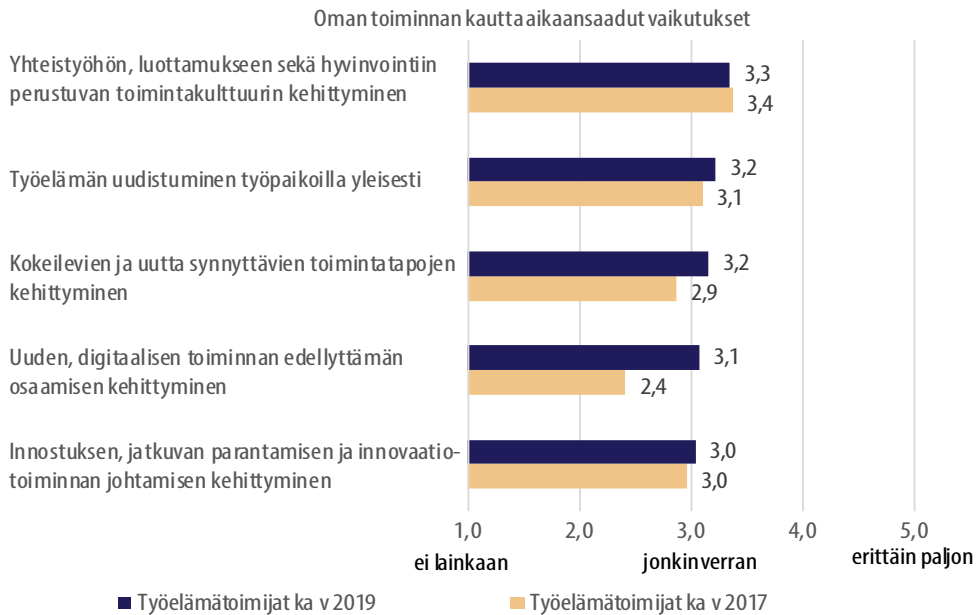
*Työelämätoimijoiden* kautta tavoiteltiin erityisesti aikaisempaa laaja-alaisempaa samansuuntaista voimaa työelämän kehittämiseen. Työelämätoimijoita oli hankkeessa varsin korkea määrä, yhteensä 84 toimijaorganisaatiota. Hankkeen alussa



työelämätoimijat laativat hankkeen johdon kanssa yhteistyölupaukset, jossa määriteltiin 2–5 tavoitetta ja niiden toimenpidettä, johon toimijat sitoutuivat ja joiden toteutumista seurattiin hankejohdon toimesta hankkeen aikana. Hankkeen alussa yhteistyölupaukset selkeyttivät ja jäntevöittivät työelämätoimijoiden toimintaa sekä kirkastivat eri tahojen toiminnan suhdetta toisiinsa. Työelämän kehittämistyöhön aktivoivana ja sitouttavana tapana yhteistyölupaukset ovat toimineet lähinnä kohtuullisesti. Yleisesti yhteistyölupaukset ovat olleet jatkonkin kannalta erityisesti hankkeen alussa hyvä tapa jäsentää eri tahojen toimintaa ja asettaa tavoitteita sekä seurata eri tahojen toimintaa. Laajemmin toiminnan aktivoimiseen tarvitaan kuitenkin myös muita keinoja ja kannusteita.

Toimijoiden aktiivisuudessa on ollut eroja. Osa toimijoista on ollut aktiivisempia ja osa taas ei ole ollut niin näkyvästi edistämässä tavoitteiden mukaista työelämästrategian toteutumista. Erityisen hyvin toiminta on onnistunut, kun useamman tahon resursseja ja osaamista on kohdistettu yhdensuuntaisesti tietyissä projekteissa tai toimintakonsepteissa yhteisen päämäärän edistämiseksi. Hankkeessa on mm. työelämätoimijoiden toimesta toteutettu uusia toimintakonsepteja ja tapahtumia, kuten esim. Workathlon ja Work Up! sekä Made by Finland -kampanja. Nämä ovat olleet monin osin hyviä ja vaikuttavia toimintatapoja työelämän kehittämiseksi ja työpaikkojen tavoittamiseksi. Lisäksi työelämätoimijoiden verkostojen kautta on viety kehittämistyökaluja ja toteutettu viestintää työpaikkojen suuntaan.

Keskeistä työelämätoimijoiden kyvykkyydessä ja halukkuudessa sitoutua edistämään hankkeen tavoitteita on, että edistettävät asiat ovat liittyneet oman toiminnan sisältöihin ja keskeisimpiin päämääriin. Hankkeen verkostossa tehtävän yhteiseen päämäärään tähtäävän toimintatavan heikkoutena on ollut sen henkilösidonaisuus. Tämä on näkynyt erityisesti hankkeen loppupuolella, kun hankkeen keskeisissä toimijoissa on tapahtunut henkilövaihdoksia. Henkilövaihdoksilla on ollut heikentävä vaikutus toimintaan sitoutumiseen ja sitä kautta toiminnan samansuuntaisen jatkuvuuden varmistamiseen. Osin henkilövaihdokset ovat kuitenkin myös tuoneet uutta virtaa ja uusia ajatuksia toimintaan ja tältä osin vahvistaneet Työelämä 2020 -hankkeen toteutusta.



**Kuva4. Työelämätoimijoiden arvioimat oman toiminnan kautta aikaansaadut vaikutukset eri osa-alueilla vuosina 2017 ja 2019 (keskiarvo tieto, Arviointikyselyt vuosina 2017 ja 2019)**

Aktiivisemmille työelämätoimijoille keskeisiä Työelämä 2020 -hankkeen tuomia hyötyjä ovat olleet verkostoituminen muihin toimijoihin sekä roolin selkeytyminen suhteessa muihin toimijoihin. Yhteistyötä ja synergiahyötyjä (operatiivisia toimijaryhmiä ja pienverkostoja, yhteishankkeita jne.) sekä vuoropuhelua olisi työelämätoimijoista voitu saada kuitenkin vielä vahvemmin irti, vaikka asiaan hankkeessa panostettiin. Työelämä 2020 -hankkeen merkitys työelämätoimijoille näkyy myös siinä, että se on aktivoinut tahoja hankkeen teemojen mukaiseen toimintaan ja tarjonnut välineitä (mm. viestintämateriaalit) siihen.

Kokonaisuutena työelämätoimijoiden kautta on saatu laaja-alaisempaa voimaa työelämän kehittämiseen, vaikka osin toimijoiden aktiivisuustaso olisi voinut olla suurempikin. Laajemman aktiivisuuden valjastamiseksi hankkeella olisi kuitenkin pitänyt olla selvästi merkittävämpiä resursseja ohjaukseen sekä yhteisten hankkeiden käynnistämiseen.

## CASE: SUOMALAISEN TYÖN LIITTO

Suomalaisen Työn Liitto työskentelee suomalaisen työn arvostuksen kasvattamiseksi ja suomalaisen työn menestymisen takaamiseksi. Suomalaisen Työn Liitolla on ollut aktiivinen rooli Työelämä 2020 -hankkeen kumppanina ja sen strategisten tavoitteiden toteuttajana. Liittoon kuuluu yli 4 200 yritys- ja yhteisöjäsentä. Liitto hallinnoi suomalaisesta työstä kertovia merkkejä, kuten Avainlippua, Design from Finland- ja Yhteiskunnallinen yritys merkkiä ja vaikuttaa ostopäätöksiin sekä haastaa työelämää uudistumaan.

Liitto on pyrkinyt edistämään Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteita osallistamalla niin yrityksiä kuin kansalaisiakin innovoimaan ja jakamaan informaatiota työelämän muutoksesta. Liiton ja Työelämä 2020 -hankkeen kumppanuus on alkanut keskinäisen yhteistyölupauksen solmimisesta, jonka puitteissa määriteltiin kehittämistyön painopisteet.

### **Vaikutuslogiikan kuvaus**

Liitto on tehnyt Työelämä 2020 -hankkeen kanssa tiivistä yhteistyötä. Yhteistyön puitteissa on toteutettu kärkihankkeita, jotka liittyvät yhteistyölupauksen painopistealueisiin. Onnistuneen vaikuttamisen lähtökohtana ovat olleet Työelämä 2020 -hankkeen vuosittaiset teemat, joiden runkona ovat selkeät ydinviestit ja niiden alle rakennetut Liiton edistämät viestinnälliset ja tutkimukselliset kokonaisuudet. Verrattuna pirstaleiseen ja kärjettömään viestintään tämä on ollut varsin vaikuttavaa. Kärkihankkeet ovat edistäneet vuosittaisia teemoja, joiden alaisuudessa on edistetty tärkeiksi koettuja osa-alueita. Liiton kehittämistyön kohderyhmänä ovat olleet sektoreiden rajat ylittävät kaikki suomalaiset yritykset ja töissä käyvät kansalaiset.

Yhteistyötä Työelämä 2020 -hankkeen kanssa on toteutettu muun muassa Suomi Areenan, 8 myyntiä työstä TV-sarjan ja Made by Finland -kampanjan puitteissa. Liiton kehittämistyössä on näkynyt vahvasti kansainvälisyys. Tehtyjen tutkimusten ja viestinnän kautta on pyritty luomaan suomalaista työelämäbrändiä, joka houkuttelisi osaajia maailmalta Suomeen.

Kehittämistoiminnan vaikuttavuuden kannalta kriittisinä menestystekijöinä näyttäytyvät yhteistyö ja erilaisten voimavarojen kokoaminen erilaisten toimijoiden kanssa yhteisen päämäärän taakse. Esimerkiksi Made by Finland -kampanjaa on edistetty onnistuneesti yhteistyössä Työelämä 2020 -hankkeen, Business Finlandin ja Työterveyslaitoksen kanssa siten, että eri toimijoiden rahoituksella ja organisaatioiden erilaisiin vahuuksiin perustuvalla roolituksella, voimavaroja on saatu kytkettyä vaikuttavasti kampanjan toteuttamiseen.

### Saavutukset

Made by Finland -kampanjaa voidaankin pitää kenties näkyvimpänä saavutuksena liiton toimista. Kampanjan avulla pyritään vahvistamaan suomalaisen työn brändiä kansainvälisellä tasolla ja selvittämään Suomessa tehtävään työhön liittyviä mielikuvia. Kehittämistoiminnan tulokset ovat kokonaisuutena havaittavissa vasta pidemmällä aikajänteellä, mutta jo nyt on havaittu työelämän laatua mittaavien indikaattorien valossa kehitystä. Osana kehittämistoimintaansa liitto on kehitellyt Suomalaisen työn indikaattorin, joka tarjoaa luotettavaa ja vuosittain päivittyvää tietoa suomalaisen työelämän tilasta.

### Case: STTK

STTK on toimihenkilökeskusjärjestö, joka pyrkii jäsenliittojensa ammatillisena keskusjärjestönä parantamaan toimihenkilöiden taloudellista ja henkistä hyvinvointia sekä edistämään yhteiskunnallista tasa-arvoa. Järjestön tavoitteena on, että toimihenkilöillä on työtä ja mahdollisuus menestyä muuttuvassa maailmassa ja työympäristössä.

Järjestö on ollut alusta asti mukana Työelämä 2020 -hankkeessa niin työelämästrategian laadinnassa, kuin käytännön hanketyössä ja valmisteluryhmässä. Hankkeen myötä järjestö on osallistunut aktiivisesti työelämän kehittämistyöhön ja saanut toiminnalleen vaikuttavuutta yhteistyön kautta.

### Vaikutuslogiikan kuvaus

Työelämä 2020 -hankkeessa STTK on seurannut ja tuottanut tietoa jäsenliittojensa kanssa henkilöstön edustajien työelämän kehittymistä Työelämästrategian teemojen osalta sekä osallistunut useaan eri kampanjaan ja kehittämistoimenpiteeseen. STTK:n Henkilöstön edustaja -barometrin tuloksia hyödynnetään henkilöstön edustajien koulutuksen ja tuen suunnittelussa sekä työpaikkojen yhteistoiminnan kehittämisessä. Henkilöstön edustaja -barometri on kahden vuoden välein toistettava kysely, joka kohdennetaan STTK:n jäsenliittojen henkilöstön edustajille. Tulosten avulla on voitu seurata, miten STTK:n jäsenliittojen henkilöstön edustajat jakavat työpanostaan, miten he kokevat asemansa luottamushenkilöinä, minkälaisissa olosuhteissa he työskentelevät ja miten he arvioivat mahdollisuuksiaan kehittää toimintaansa.

Muita STTK:n edistämiä Työelämä 2020 -hankkeen työvälineitä tai kehittämistoimenpiteitä ovat olleet:

- Eurosta viis -hanke (kampanja, jonka avulla viestittiin henkilöstön työhyvinvoinnin merkitystä ja sen pitkäkantaisia vaikutuksia).
- Osallistuminen luottamusohjelman valmisteluun.

- Aktiivinen osallistuminen toimialahankkeisiin, jotka ovat koskettaneet järjestön jäsenliittojen asioita (esim. Kunteko ja Kirteko).
- Kahdeksan myyttiä työstä TV-sarjan jaksokohtainen keskustelunavaus blogin avulla.
- Viestintä Työelämä 2020 -hankkeen materiaaleja sekä järjestön omia materiaaleja hyödyntäen.
- Osallistuminen Work Up! -tapahtumasarjaan (suunnittelu ja jäsenliittojen osallistaminen)
- Osallistuminen muihin tapahtumiin työelämän kehittämistä mittaavien indikaattorien hyödyntäminen.

Kehittämistoimenpiteet kuuluvat järjestön perustoimintaan, jossa tärkeää on niin työhyvinvoinnin kuin työelämän laadunkin kehittäminen sekä niihin liittyvän keskustelun ylläpitäminen yhteiskunnassa. Työelämä 2020 -hankkeen myötä on kuitenkin pystytty edistämään asioita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja se on mahdollistanut esimerkiksi resurssien jakamisen ja hankkeen tarjoamien materiaalien hyödyntämisen viestinnässä. Työelämä 2020 -hankkeen tarjoamat konkreettiset välineet (tapahtumat, viestintä ja tutkimustulokset) ovat esimerkiksi olleet sellaisia, joita on hyödynnetty ja joista on ollut selkeää lisäarvoa järjestön omassa toiminnassa. Muun muassa työskentely työelämäbrändi-työryhmässä on tuottanut järjestön käyttöön materiaaleja, jotka tukevat järjestön ja sen jäsenliittojen toimintaa kansainvälisessä yhteistyössä. Kaiken kaikkiaan Työelämä 2020 -hankkeen kehittämisteemat on koettu tärkeiksi vaikuttavuuden vahvistamisen näkökulmasta. Erityisesti luottamusteemaa on hyödynnetty varsin laaja-alaisesti viestinnässä.

Onnistuneen vaikuttamisen kannalta keskeistä on ollut kehittämisen kärkien konkretisoiminen, priorisointi ja esiin nostaminen jäsenliittojen ja verkostojen kautta. Lisäksi tärkeää ovat olleet kehittämisen kärkiin kytkeytyvät käytännön työvälineet, kampanjat ja viestintämateriaalit. Laaja-alaisen vaikutusten aikaansaamiseksi STTK:n verkostojen hyödyntäminen on ollut hyvä kanava vaikuttaa ja aktivoida laajalla rintamalla toimijoita.

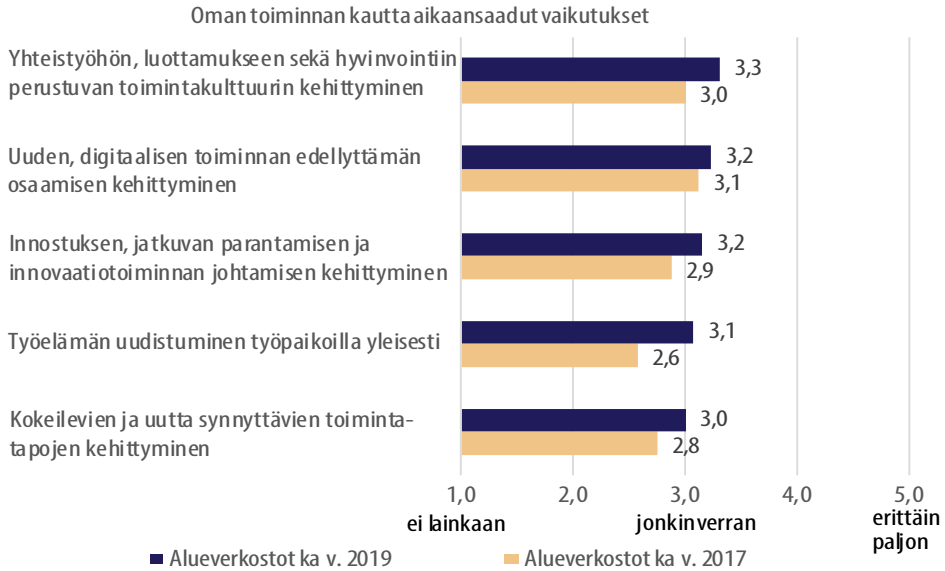
### **Saavutukset**

Työelämä 2020 -hankkeen myötä STTK on edistänyt niin jäsenliittojensa asiaa kuin työelämän laadun kehittämistä laajemmassakin perspektiivissä. Hanke on auttanut järjestön toimijoita verkostoitumaan sekä uusien kumppanien kanssa, että vahvistamaan entisiä kumppanuussuhteitaan. Hanke itsessään on tuottanut paljon materiaalia järjestön käyttöön, jota voidaan jatkossa hyödyntää enenevässä määrin omatoimisesti etenkin luottamusteeman parissa. Hankkeen parissa toimiminen on myös edistänyt järjestön toiminnan sisäistä koordinoitua ja se on avannut keskustelua aihepiireistä, joita järjestön tulisi sisällyttää myös omaan toimintasuunnitelmaansa.

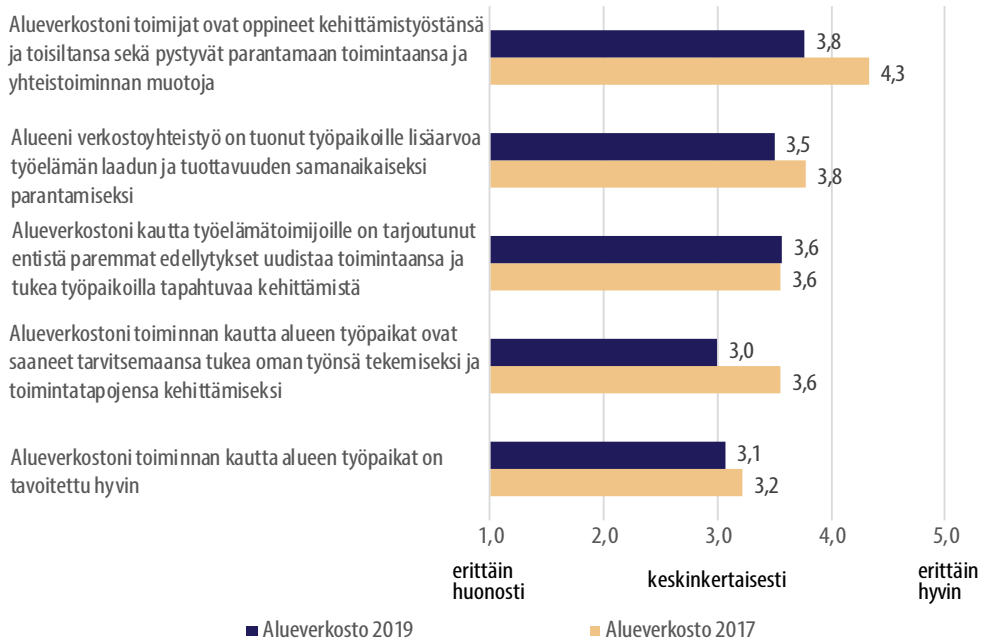
Alueverkostoihin kohdistuivat suuret odotukset erityisesti hankkeen alkuvaiheessa työpaikkojen tavoittamisen kanavina. Keskeinen lähtökohta oli, että alueverkostojen kautta hankkeessa saatiin toiminta ja tavoiteltavat vaikutukset ulotettua koko valtakunnan tasolle ja eri alueille. Käytännössä ELY-keskuksen vastuulla olevan 15 alueverkoston välillä on ollut selkeitä eroja, miten alueilla on saatu luotua yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja sekä tavoitettu työpaikkoja. Käytettävissä olevat henkilöresurssit ja sitoutuminen ovat vaihdelleet ELY-keskuksissa. Aktiiviset alueverkostot ovat olleet näkyviä yhteistyöverkostojen rakentajia ja koonneet keskeisiä toimijoita yhteen sekä järjestäneet tilaisuuksia ja työpaikkavierailuja alueillaan. Keskeinen tekijä verkoston onnistumiselle on ollut ennen kaikkea aktiivinen vetäjä ja osaaminen verkostomaisen toiminnan johtamisessa. Taloudelliset ja erityisesti henkilöresurssit ovat olleet useammassa verkostossa haasteena ja työtä on tehty perustyön osana. Tällöin korostunut asia on ollut verkoston vetäjän kyky aktivoida ja sitouttaa toimijoita. Toimivammissa verkostoissa on mm. hyödynnetty ELY-keskuksen omia ja toisaalta myös ulkopuolisia verkostovetäjiä, joilla on valmiit omat verkostot alueella, ja joiden kautta toimijajoukon tavoittaminen on onnistunut parhaiten. Lisäksi keskeistä on ollut selkeä ja laajasti ymmärretty alueellisia erityistarpeita vastaava tavoitteenasettelu verkostolle sekä yhteistyö ja onnistunut roolitus suhteessa Työpaikkojen työhyvinvointiverkostoon (Tyhy-verkosto). Tärkeää on ollut omien alueellisten resurssien ja alueelle kohdistuvien mm. rakennerahastoresurssien valjastaminen verkoston toimintaan.

Alueverkostoille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen suhteen verkostojen välillä on selviä eroja arvioinnin kyselyn mukaan. Osassa on koettu, että tavoitteet on saavutettu varsin hyvin ja osassa tavoitteita on saavutettu vain pieneltä osin. Onnistuneimmissa verkostoissa on luotu parempia edellytyksiä alueiden työpaikoille toiminnan uudistamisessa ja kehitystyössä, jaettu ja levitetty oppeja alueverkostojen toimijoiden välillä sekä saatu aikaiseksi lisäarvoa alueen työpaikoille työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen parantamiseen.

Useassa alueverkostossa toiminta on myös hiipunut Työelämä 2020 -hankkeen loppua kohden. Tähän on vaikuttanut muiden asioiden ohella erityisesti maakunta-, sote ja kasvupalvelu-uudistus, joka on vienyt resursseja ja huomiota työelämän kehittämiseltä.



**Kuva5.** Alueverkostojen arvioimat oman toiminnan kautta aikaansaadut vaikutukset eri osaluilla vuosina 2017 ja 2019 (keskiarvo tieto, Arviointikyselyt vuosina 2017 ja 2019).



**Kuva6.** Alueverkostojen arvio miten hyvin oma verkosto on saavuttanut alueverkostoille asetetut tavoitteet vuosina 2017 ja 2019 (keskiarvo tieto, Arviointikyselyt vuosina 2017 ja 2019).

Kokonaisuutena alueverkostotoiminta onnistui vaihtelevasti. Aktiiviset verkostot saivat käytössä olleisiin resursseihin nähden kohtuullisen hyvin tavoiteltuja vaikutuksia aikaiseksi. Vähemmän aktiivisissa verkostoissa toiminta jäi lopulta odotettua selvästi vaatimattommaksi. Jatkon kannalta alueellisesta verkostotyöstä on saatu kokemusta ja oppeja ja lisäksi verkostotyön osaaminen on kehittynyt. Eri tahojen tuntemus toisistaan on alueilla parantunut ja yhteydet ovat verkostojen kautta kehittyneet paremmaksi.

### CASE: ETELÄ-POHJANMAAN ALUEVERKOSTO

Etelä-Pohjanmaan alueverkoston lähtökohtaisena tavoitteena on ollut edistää pk-yritysten toimintaa alueella. Pk-yritysten toiminnan tukemisen lisäksi alueverkoston tavoitteina on myös ollut tukea paikallisten verkostojen toimintaa ja muuttaa työelämän kehittämistä koskevaa ilmapiiriä myönteisempään suuntaan.

#### Vaikutuslogiikan kuvaus

Työelämä 2020 -hankkeen myötä Etelä-Pohjanmaan alueverkosto on toiminut keskustelun käynnistäjänä ja tiedottajana paikallisten verkostojen kautta. Merkittävänä lähtökohta alueverkoston kehittämistoiminnassa oli Protek - ESR-projektin kautta tehty tutkimus yritysten työelämän kehittämistarpeista sekä työelämäpalveluiden tarjonnasta Etelä-Pohjanmaalla. Työn pohjalta verkostolle muodostettiin selkeä, ymmärrettävä ja kiinnostava päätavoite (menestyvä ja kehittyvä pk-yritys). Tutkimustyö toi vaikuttavuutta alueelliselle kehittämistyölle ja laajempaa ymmärrystä toimijajoukossa kehittämistoiminnan tarpeellisuudesta.

Alueverkoston vaikutuslogiikka on kytkeytynyt niin tiedon lisäämiseen kuin tuottamiseenkin. Alueverkosto on toiminut viestijänä sekä järjestänyt alueellaan lukuisia erilaisia työelämän kehittämiseen tähtäviä seminaareja ja työpajoja, joiden kautta tietoa on viety työpaikatasolle. Keskeisinä vaikutusmekanismeina ovat siis olleet suoran ja välillisen vaikuttamisen mekanismit. Muiden toimijoiden tapaan alueverkosto on hyödyntänyt työpaikatasolle välitettäviä työelämän kehittämistyökaluja toiminnassaan, mutta näitä ei ole saatu levitettyä niin laajasti kuin oltaisiin toivottu. Syynä tähän ovat olleet puutteelliset yritysneuvonnan resurssit.

Alueverkoston toiminnassa rahoitus nähdäänkin kriittisenä menestystekijänä ja sen kanavoiminen työelämän käytännön kehittämistyöhön koetaan tärkeäksi. Alueverkosto on hyödyntänyt ESR-projektirahaa yhteistyössä mm. Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston kautta järjestääkseen erilaisia tapahtumia ja seminaareja.

Ulkopuolisen rahoituksen lisäksi verkoston toiminnan vaikuttavuutta ovat edistäneet aktiiviset verkoston jäsenet ja etenkin aktiivinen verkoston puheenjohtaja.



Vaikuttavuuslogiikan kannalta on kuitenkin todettu, että puutteellinen rahoitus on heikentänyt kehittämistoimien juurtumista esimerkiksi työpaikkatasolle. Työelämän kehittämistyön vaikuttavuutta olisi edistänyt suoran vaikuttamisen lisääminen esimerkiksi asiantuntijoiden tekemien yritysvierailujen merkeissä.

### **Saavutukset**

Alueverkoston toiminnan tuloksena on ollut laajamittainen tiedon lisääminen työelämän kehittämistä koskevissa kysymyksissä verkoston toimijoissa sekä myös työpaikoilla. Tätä ei voida kuitenkaan täysin tyhjentävästi todeta, sillä viime kädessä tiedon vastaanottamista työpaikkatasolla ei kyetä mittaamaan.

Työelämä 2020 -hanketta on kuitenkin pidetty tärkeänä perustana omalle tekemiselle. Hankkeen myötä laadittujen raamien ja strategisen otteen nähdään olleen välttämättömiä tämän tyyppiselle kehittämistoiminnalle.

Jatkotyötä silmällä pitäen verkoston tavoitteena on tuoda palveluntuottajia ja verkostokumppaneita yhteen ja selvittää uudelleen yritysten tarpeita työelämän kehittämisessä. Selvitys tehdään tiiviissä yhteistyössä alueellisen yrittäjäjärjestön ja työpaikkojen työhyvinvointiverkoston kanssa kevään 2019 aikana. Koostettujen tulosten ja yhteenvedon jälkeen alueverkostolla on tavoitteena tuoda maakunnan rahoituksesta päättävät tahot yhteen ja järjestää työseminaari, jonka pohjalta suunnitellaan, millaisella verkostorakenteella maakunnassa edetään Työelämä 2020 -hankkeen päättymisen jälkeen.

### **CASE: LAPIN ALUEVERKOSTO**

Lapin alueverkoston tavoitteena on, että työpaikat saavat kehittämisessä tarvitsemansa tuen ja palvelut aikaisempaa helpommin. Alkuperäisenä tavoitteena on ollut toimia yhteisenä foorumina, jonka myötä tuodaan esiin työelämän kehittämistä koskevia kysymyksiä ja niihin liittyvää keskustelua. Sittenkin verkoston toiminnassa ovat näkyneet myös enenevässä määrin suoran välityksen mekanismit, kuten yritysten kehittämistyön tukeminen työpaikkatasolla.

Alueverkostossa toimii keskeisiä alueen toimijoita, jotka tarjoavat työelämäpalveluita ja työelämän kehittämisrahoitusta. Tavoitteena on, että tiivistyvän yhteistyön myötä työelämän kehittämiseen käytettävissä olevat palvelut ja rahoitusmuodot tulevat toimijoiden kesken tutuiksi ja alueverkoston tarjoamat mahdollisuudet välittyvät työpaikkatasolle asti. Käytännössä verkoston tarjoamia työkaluja voidaan hyödyntää niin teollisissa tuotantolaitoksissa, palveluyrityksissä kuin julkisen hallinnon työpaikoillakin.

## **Vaikutuslogiikan kuvaus**

Alueverkoston toiminta on keskittynyt laaja-alaiseen työelämän kehittämistä ja laatua koskevaan viestintään, tapahtumiin sekä yritysvierailuihin, joissa on hyödynnetty verkoston asiantuntijoita. Alueverkosto on hyödyntänyt ESR-rahoitusta toiminnassa, mikä on ollut tärkeä tekijä konkreettisen toiminnan aikaansaamisessa.

Alueverkoston päävaikutusmekanismina voidaan Etelä-Pohjanmaan alueverkoston tapaan pitää välillistä vaikuttamista, eli aihepiiriä koskevan tietoisuuden lisäämistä viestinnän ja erilaisten tapahtumien kautta. Työelämän kehittämistä koskevassa viestinnässään alueverkosto on hyödyntänyt sekä Työelämä 2020 -hankkeen viestintämateriaaleja, että itse tuottamaansa sisältöä. Alueverkosto on toteuttanut mm. vaikuttavan #Mitätöissä -kampanjan, joka kertoo tarinoita työn arjesta tämän päivän Lapissa.

Verkoston vaikuttavuutta on edistänyt aktiivinen toiminta ja aktiivinen, ulkopuolinen verkoston puheenjohtaja. Etenkin ulkopuolisen hyvin verkostoituneen ja työpaikkatasoa tuntevan puheenjohtajan osallistuminen on koettu hyväksi toimintamalliksi ja sen myötä verkosto on saanut uskottavuutta mm. yrittäjäsektorin näkökulmasta.

Suoran vaikuttamisen mekanismeja, kuten yritysvierailuja on tehty ja niissä hyödynnetty alueverkoston osaamista. Laaja-alaisesti yritysten osaamista työelämän laatukysymyksissä on kehitetty erillisen Pohjois-Suomen alueellisen ESR-projektin kautta. Kaiken kaikkiaan suoran vaikuttamisen rajoitteena ovat kuitenkin olleet puutteelliset alueverkoston resurssit, jotka etenkin hankkeen loppuvaiheessa ovat rajoittaneet työpaikkatasolla tehtävää kehittämistä.

Työelämä 2020 -hankkeen koetaan olleen merkittävä tekijä alueverkoston toiminnan käynnistämiseksi. Valtakunnallinen hanke on korostanut asian merkittävyyttä ja korostanut työelämän kehittämistoiminnan tärkeyttä. Valtakunnallisen hankkeen myötä on saatu käyttöön viestinnässä hyödynnettäviä materiaaleja, kuten tutkimustuloksia, työkaluja ja muuta sisältöä. Hankkeen myötä esimerkiksi yritysasiamiesten on ollut helpompi vaikuttaa yrityksissä tehtävään kehittämistyöhön.

## **Saavutukset**

Alueverkosto on tuonut laajalti esiin työelämän laadun kehittämisen moninaisuutta ja mahdollisuuksia toimintatapojen uudistamiseksi alueellaan. Esimerkiksi Workathlon-ratkaisuklinikkaa pidettiin erittäin toimivana ja sen myötä alueverkosto onnistuikin kohtaamaan monia alueen yrityksiä ja sparraamaan näitä niiden kehittämistarpeissa. Vaikuttavuuden kannalta alueverkoston toiminta olisi kuitenkin kaivannut enemmän resursseja etenkin suoran vaikuttamisen lisäämiseksi.

*Toimialaohjelmat* ovat olleet työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteisiä kehittämishankkeita, joiden syntymistä Työelämä 2020 -hankkeessa on pyritty tukemaan ja tarjoamaan asiantuntija-apua hankkeiden käynnistymisessä. Toimialaohjelmilla on pyritty vastaamaan erityisesti toimialakohtaisiin erityistarpeisiin työelämän kehittämisessä. Erityisen keskeiseksi väyläksi työelämän kehittämisessä toimialaohjelmat ovat nousseet, koska niissä on toimialakohtaisesti saatettu työnantaja- ja työntekijäosapuoli yhteen kehittämään työelämää yhteistyössä. Keskeistä on ollut, että ohjelmien tavoitteet lähtevät toimialoittaisista kehittämisen erityishaasteista, jotka tunnustetaan kummankin työnantaja- ja työntekijäpuolen kohdalla, ja joiden edistämiseen on halua sitoutua.

Toimialaohjelmat ovat olleet useamman ohjelman kohdalla hyvä ja vaikuttava toimintatapa, jolla on saatu konkreettisia kehittämistoimia toimiala- ja työpaikkatasolla aikaiseksi. Ohjelmissa on työnantajien ja työntekijöiden kanssa muodostettu yhteistyössä yhteinen ymmärrys toimialojen kehittämistarpeista ja saatu aikaiseksi yhteistoimia ja sopimuksia (mm. työelämän kehittämisteemojen huomioiminen työehtosopimuksissa) työelämän kehittämisestä, sekä vaikutettu työelämän kehittämisen nousuun vahvemmin huomioitavaksi asiaksi toimialajärjestöjen työssä. Useampi toimialaohjelma olisi toteutunut myös ilman Työelämä 2020 -hanketta, mutta näiden kohdalla hanke on tukenut ohjelmien käynnistämistä ja suunnittelua, yhteistyötä muihin toimialaohjelmiin sekä ohjelmien viestintää. Osassa ohjelmista Työelämä 2020 -hanke on myös toiminut selkeästi ohjelmaa liikkeelle aktivoivana tahona ja kimmokkeena toiminnan käynnistämiseen.

## CASE: HYVINVOIVA FINANSSIALA -TOIMIALAOHJELMA

Finanssialalla on tällä vuosikymmenellä ollut käynnissä valtava muutos. Keskeisenä koko alaa ravistelevana muutostekijänä on nähty digitalisaatio, joka edellyttää finanssipalveluiden tarjoajilta pohdintaa siitä, mikä on niiden rooli palveluketjussa aikana, jolloin palvelut sähköistyvät ja automatisoituvat. Digitalisaation ohella alaa ovat myös ravistelleet pienemmät muutostekijät, kuten kaupanalan auki-oloaikojen muuttuminen ja sen vaikutukset asiakkaiden palvelutarpeisiin. Asiakkaiden muuttuneet palvelutarpeet vaativat toimintatapojen muuttamista ja toisaalta osaamisen kehittämistä myös finanssialalla.

Haasteisiin vastatakseen finanssialalla on pyritty lisäämään työmarkkinaosapuolten yhteistä näkemystä ja yhteistyötä tulevaisuudesta. Hyvinvoiva finanssiala -hanke oli finanssialan työnantajien ja työntekijöiden yhteishanke, jossa oli mukana alan työnantajaliitto Finanssiala ry sekä kaikki alan työntekijäliitot. Hankkeen tavoitteena oli finanssialan työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kilpailukyvyyn lisääminen. Hankkeella on pyritty tukemaan niin työnantajien kuin työntekijöiden valmistumista muuttuvan toimintaympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin. Hanke toteutettiin vuosina 2014-15, mutta sen sisältämiä toimenpiteitä on sittemmin jatkettu hankkeen jälkeen ja ne ovat juurtuneet pysyväksi toiminnaksi alalla.

### Vaikutuslogiikan kuvaus

Hankkeen onnistumisen kannalta keskeisenä asiana olivat alussa toteutetut työnantaja- ja työntekijä osapuolten väliset työpajat sekä toteutetut selvitykset, joiden avulla alan tulevaisuudesta ja kehittämistarpeista saatiin muodostettua kokonaiskuva ja yhteinen näkemys. Alkuvaiheessa kartoitetun tiedon ja aineiston pohjalta tunnistettiin keskeiset muutostarpeet finanssialalla sekä saatiin muodostettua yhteisymmärrys muutostarpeista, minkä pohjalta saatiin sitoutettua eri osapuolet muutosten ja kehittämistoimien toteuttamiseen. Hankkeessa tunnistettiin jo valmiina olevia, sekä luotiin uusia konkreettisia työkaluja yrityksissä tehtävän työelämän kehittämistyön eri osa-alueille. Tämän jälkeen työkaluja tarjoamalla aktivoitiin finanssialan työpaikkoja muuttamaan omia toimintatapojaan. Työkaluja olivat mm. vuorovaikutustavat sekä oppaat ongelmaratkaisuun. Lisäksi finanssialan yritykset ovat kartoittaneet ja jakaneet omia parhaita käytäntöjään työelämän kehittämiseksi. Viestinnällä ja tilaisuuksissa vaikutettiin ajattelutapojen muutoksiin alalla ja saatiin työpaikkoja toteuttamaan muutoksia. Yleisesti hanke on toiminut alustana keskustelulle, jolla alan kehitystä on uudelleen suunnattu. Työelämä 2020 -hanke on toiminut neutraalina yhteistyökumppanina hankkeelle. Erityisen tärkeä rooli Työelämä 2020 -hankkeella on ollut sen nettisivujen kautta tiedotuslustana (HyFi:llä ei ollut omia nettisivuja). Konkreettisenä saavutuksena hankkeen pohjalta on saatu aikaiseksi kirjaus alan työehtosopimukseen työmarkkinaosapuolten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä alan työelämän kehittämiseksi.

**Saavutukset**

Hankkeen on raportoitu onnistuneen tavoitteessaan luoda osapuolten välille uudenlaista dialogia toimien alan yrityksiä ja toimijoita kiinnostavana keskustelun avaajana. Tässä tärkeää oli perusteellinen pohjatyö, yhteinen ymmärrys haasteista ja sen pohjalta alkanut keskustelu niin työntekijä kuin työnantajapuolellakin. Keskusteluihin ovat osallistuneet laajasti niin luottamushenkilöstö, yritysten HR- ja liiketoimintajohto kuin alan ulkopuoliset asiantuntijat.

Hankkeen loppuraportissa\* on todettu, että kaiken kaikkiaan finanssialan uudenlainen tapa toimia on osoittautunut mahdolliseksi ja hankkeen kaltainen neutraali keskustelufoorumi on koettu tarpeelliseksi. Hankkeella tai hankkeen kaltaisella keskustelufoorumilla on koettu olevan tulevaisuutta, mm. alan ennakkoinnin, uudistumisen, innovatiivisuuden ja pelisääntöjen kehittäjänä. Siitä huolimatta, että varsinainen hanke on päättynyt, on työtä kuitenkin päätetty jatkaa liitto- ja yritystasolla vuoteen 2021 saakka. Konkreettinen toiminta on jatkunut mm. tutkimusten ja selvitysten kautta, finanssialan akatemian muodossa (alan sisäinen osaamisen kehittäminen) sekä erityisesti jatkuvana keskusteluna ja uusina toimintatapoina alalla. Lisäksi vuonna 2019 on valmistumassa liittojen yhdessä kehittämä työkalu, jota voidaan hyödyntää työpaikoilla lisäämään osapuolten välistä luottamusta, sekä vahvistaa henkilöstön osaamista ja hyvinvointia.

\* Rajander-Juusti, Ritva (2015) Yhteinen matka Finanssialan tulevaisuuteen - Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 -hankkeen loppuraportti.

## CASE: KIRTEKO-TOIMIALAOHJELMA

Kirkon työelämäohjelma (Kirteko) on kirkon pääsopijaosapuolten, Kirkon työmarkkinalaitoksen, Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry:n, Kirkon alan unioni ry:n ja Kirkon alat ry:n, käynnistämä toimialakohtainen ohjelma, jolla ne ovat mukana Työelämä 2020 -hankkeessa rakentamassa Suomeen Euroopan parasta työelämää vuoteen 2020 mennessä.

Ohjelman tavoitteena on ollut tavoittaa laajasti kirkon työpaikoilla tehtävää kehittämistyötä, tehdä se näkyväksi ja jakaa kehittämisen kokemuksia ja käytäntöjä vertaiskehittämisen hengessä. Tavoitteena on ollut edistää kehittämistä monipuolisesti osana kirkon sektorin rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia. Ohjelman avulla on siis haluttu tukea kirkon alan työpaikkojen omaehtoista kehittämistyötä. Samalla on tavoiteltu verkostoitumista työelämätoimijoiden kanssa.

Ohjelman avulla on pyritty siihen, että kirkon työpaikoilla panostetaan työn tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun siten, että se on vähintään hyvällä perustasolla Työelämä 2020 -hankkeen työelämästrategian mukaisella kehityspolulla. Ohjelma perustuu sopimuskausittain laadittavaan virka- ja työehtosopimuskirjaukseen. Ensimmäinen kirjaus tehtiin sopimuskaudelle 2014-17.

### Vaikutuslogiikan kuvaus

Ohjelma on mahdollistanut kirkon työpaikkojen tuen työn murroksessa. Käytännössä vaikuttavuutta on rakennettu kehittämisinformaation jakamisen ja toimijoiden välisen vuoropuhelun lisäämisen kautta.

Ohjelman myötä toteutettuja kehittämistoimenpiteitä olivat:

- Foorumit eri toimijoiden kokemusten, osaamisen ja ideoiden yhteen tuomiseksi.
- Kirkon työelämä 2020 -verkkoavoriihi 2014
- Työelämän tulevaisuus -päivä SuomiAreenalla 2017
- Kahden vuoden välein Kevan toteuttamat työhyvinvointitutkimukset vuodesta 2014 alkaen, joiden avulla on kartoitettu kirkon henkilöstön työoloja ja työhyvinvointia.
- Kirteko-verkostotapaamiset, joihin kutsutaan seurakunnista sekä työnantajan että henkilöstön edustajia. Tapaamisten toteutukseen on osallistunut kirkon sopijaosapuolten ja Työturvallisuuskeskuksen, Kevan ja Kirkon koulutuskeskuksen lisäksi yhteistyökumppaneita seurakunnista ja hiippakunnista. Tarkoituksena on edistää työpaikkojen ja niiden toimijoiden välistä keskinäistä yhteistyötä ja vuoropuhelua sekä yhteistyötä työelämän kehittäjätahojen kanssa.

- Oppimis- ja kehittämisverkostojen organisointi työpaikkojen yhteisen oppimisen edistämiseksi ja toimintatapojen kehittämiseksi esimerkiksi aktiivisen tuen, työhyvinvoinnin johtamisen ja krematorio-työn turvallisuusverkoston kautta.
- Tuki kehittämishankkeiden ideointiin ja käynnistämiseen yksittäisille toimijoille. Esimerkiksi vuonna 2018 tukea on tarjottu Kirteko-verkostotapaamisissa Työelämä 2020 -hankkeessa kehitetyn Workathlon-ratkaisuklinikan yhteiskehittämisen muodossa.
- KirTEKO-työelämäpalkinnon luominen, jolla kannustetaan kehittämisen tavoitteellisuuteen, tuloksellisuuteen, yhteistoiminnallisuuteen ja tehdään kehittämistä näkyväksi sekä innostetaan parhaiden työelämäkäytäntöjen jakamiseen.

Tärkeää onnistumisille ovat olleet eri osapuolten ymmärrys muutostarpeista ja yhteinen halu kehittää työelämää, kehittämisinformaation jakaminen havaittuihin kehittämistarpeisiin, toimiminen keskustelufoorumina kirkon toimijoille hyvien käytäntöjen jakamiseksi ja vertaiskehittämisen edistämiseksi sekä verkostojen hyödyntäminen muihin työelämän kehittämistoimijoihin, joista saatu asiantuntijaosaamista, tietoa ja kehittämisresursseja. Koska Kirtekolla ei ole ollut merkittäviä resursseja käytössä, tärkeää on ollut painotus pienimuotoiseen arjen kehittämistyöhön, joka ei liikaa rasita perustyötä.

Keskeisenä ohjelman onnistumista edistävänä tekijä on ollut valtakunnallinen Työelämä 2020 -hanke, joka on käynnistänyt laajamittaisen työelämän kehittämistä koskevan keskustelun Suomessa ja asettanut sille riittävän kunnianhimoiset tavoitteet. Työelämä 2020 -hankkeen nähdään siis antaneen eräänlaisen mandaatin toimialakohtaisille työhyvinvoinnin kehittämistoimille ja kannustaneen osapuolia siihen.

### **Saavutukset**

Ohjelma on onnistunut käynnistämään tavoittelemansa vuoropuhelun kirkon työpaikoilla. Kahden vuoden välein toteutettujen kirkon työpaikkojen työhyvinvointitutkimusten myötä kehittämistyötä on tehty tietoon perustuen. Työhyvinvointitutkimukset ovat samalla toimineet mittareina työhyvinvoinnin kehittymiselle. Kaiken kaikkiaan ohjelma on tuonut eri toimijoita yhteen ja Työelämä 2020 -hankkeen sekä Kirteko-ohjelman myötä kirkon alalla työpaikkojen kehittäminen on koettu ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Ohjelman ja laajemmin ottaen koko Työelämä 2020 -hankkeen tuloksia arvioidessa tulisi kuitenkin pitää mielessä, että tämän aihepiirin asiat vaativat pitkäjänteistä työtä, eivätkä tulokset välttämättä ole välittömästi nähtävissä.

Ohjelman toteutuksessa on myös havaittu haasteita. Kirkon sektorilla on varsin paljon pieniä työpaikkoja, joilla on vähäiset resurssit. Niiden sitouttaminen työelämän kehittämisyhteistyöhön ja keskinäiseen verkostoitumiseen on ollut haastavaa.

Haasteena ovat myöskin olleet ohjelman itsensä vähäiset resurssit. Verrattuna useisiin muihin toimijoihin, Kirteko-ohjelman käytössä ei ole ollut esimerkiksi ESR-rahoitusta.

Ohjelman jatkumisen määrittelee pitkälti kuitenkin, millaista valtakunnallista työelämän kehittämistä tukevaa toimintaa on sopimuskauden päättyessä ja miten sen avulla tuetaan toimialakohtaisia toimia.

*Viestintä* on ollut ministeriötasolta johdetun hankkeen käytännössä ainoa suora vaikutuskeino työpaikkatasolle. Hanketiimin toteuttaman suoran viestinnän lisäksi viestinnässä on myös hyödynnetty hankkeen alaista verkostoa laajasti. Toimintatavassa Työelämä 2020 -hanke tiedottaa viestittävästä asioista verkostotoimijoita, toimittavat materiaaleja ja hanketoimijat välittävät viestiä eteenpäin omissa verkostoissaan. Hankkeessa on myös jaettu verkostossa syntynyttä tietoa eteenpäin. Viestinnän tavoitteena on ollut tavoittaa sekä aktivoida ja innostaa työpaikkoja kehittämään toimintaansa erilaisista omista lähtökohdistaan. Lisäksi viestinnällä on pyritty aktivoimaan yleistä julkista keskustelua työelämästä ja sen kehittämisestä.

Yleinen haaste viestinnässä oli hankkeen alkupuolella, että toiminnan laajuuden takia viestin sanoma jäi yleiselle tasolle, eikä sitä saatu esille muusta viestinnän mäsasta. Hankkeen loppupuolella viestintään on tehty lisäpanostuksia (mm. henkilöstöresurssien muodossa) ja sen kehittämiseen kiinnitettiin erityishuomiota. Hankkeen viestinnän kärkiä on terävöitetty vuosittaisten teemojen mukaan ja haettu proaktiivisesti viestintään kärkiä. Hankkeessa on ollut oma viestintäresurssi loppuvuodesta 2014, mikä on parantanut hankkeen vaikuttamiskykyä. Lisäksi hankkeessa on hyödynnetty monipuolisemmin erilaisia viestintäkanavia ja sovitettu hyödynnettävää kanavaa viestin ja kohderyhmän mukaan tarkemmin. Hankkeessa on käynnistetty useita viestintäkampanjoita, joilla on nostettu erityisteemoja esille. Viestinnän kehittämisen toimenpiteet ovat hankkeen loppukauden selviä onnistumisia. Yleisesti hankeviestintä on edellä mainittujen toimenpiteiden johdosta parantunut ja tehostunut hankkeen loppua kohden.

Tarkkaa tietoa siitä, miten hyvin ja laajasti viestinnällä on tavoitettu ja vaikutettu työpaikkatasolla tapahtuvaan kehittämiseen, ei ole seurantatiedoista saatavissa. Julkinen keskustelu suomalaisesta työelämästä on hankkeen aikana monin osin vahvistunut, vaikka teemat keskittyvät useimmiten työelämän ääri-ilmiöihin. Tämän lisäksi kuitenkin myös keskustelu mm. työn murroksesta ja digitalisaation



vaikutuksista sekä tulevaisuuden työpaikoista on vahvistunut. Hanke on edistänyt näiden teemojen esillä oloa, mutta hankkeen tarkkaa vaikutusta asiaan ei ole olemassa olevilla tiedoilla voida tarkasti arvioida.

### **CASE: LUOTTAMUSTUNTI-KAMPANJA**

Luottamustunti-kampanja on ollut osa Työelämä 2020 -hankkeen luottamusteemaa. Teeman myötä kampanjassa on keskitytty herättämään keskustelua luottamuksesta ja sen merkityksestä työpaikoilla. Kampanjan takana ovat toteuttaneet Työelämä 2020 -hanke ja Työturvallisuuskeskus.

Viestinnän näkökulmasta Luottamustunti-kampanjan tarkoituksena on ollut tuottaa Työelämä 2020 -hankkeen luottamusteemaan liittyvää sisältöä, tavoittaa erityisesti organisaatioiden henkilöstön edustajat ja luottamusmiehet teemaan liittyvän aihepiiriin tiimoilta ja markkinoida Luottamustunti-verkkotyökalua.

#### **Vaikutuslogiikan kuvaus**

Luottamustunti kampanjan viestintä on perustunut olemassa olevien verkostojen hyödyntämiseen. Keskitettyjen viestintämateriaalien- ja työkalujen sekä verkostomaisen toimintatavan avulla on pyritty tehokkaasti viestimään ja herättelemään luottamusteemaan liittyvissä asioissa työpaikkatason toimijoita. Osana vaikutuskanavaa on hyödynnetty muun muassa ammatti- ja työnantajapuolen liittoja.

Kampanjan tärkeimpänä välineenä on ollut organisaatioille vastineetta tarjottava Luottamustunti-verkkotyökalu, joka on löytynyt kampanjan nettisivulta. Sen avulla työttiimit käsittelevät tunnin aikana ohjatusti ja osallistavasti luottamukseen liittyviä asioita ja luovat uusia käytäntöjä luottamuksen edistämiseksi. Luottamustunnin päätteeksi laaditaan luottamuspaukset, jotka sitovat jatkokehittämiseen.

Viestinnän keskeisinä toimenpiteinä on ollut konseptoida Työturvallisuuskeskuksen laatima työkirja, tavoittaa ammatti- ja työnantajaliitot välittäjätahoiksi, soveltaa sosiaalista mediaa markkinointikanavana ja laatia luottamustunti.fi -sivusto. Lisäksi kampanjan puitteissa on järjestetty Työturvallisuus-keskuksen fasilitoimana luottamusteemaan liittyviä webinaareja.

Viestinnän vaikuttavuuden vahvistamiseksi kampanjan viestintätiimi teki yhteistyötä myös yksityisen viestintätoimiston kanssa. Yhteistyössä viestintätoimiston kanssa selvitettiin, millainen viesti toimii parhaiten esimerkiksi sosiaalisen median markkinoinnissa.

Luottamustunti kampanjaa voidaan pitää hyvänä esimerkkinä siitä, miten tiettyyn teemaan sidotulla aiheella, yhteistyöllä, vähäisillä materiaalikustannuksilla ja verkoston hyödyntämisellä voidaan tavoittaa laaja vastaanottajamäärä niin välitason kuin kentätason toimijoita.

### **Saavutukset**

Keskeisin mittari kampanjan tulosten mittaamiselle on ollut työpaikkojen tavoitettavuus. Kampanjan tärkeimpänä saavutuksena pidetään luottamustunti.fi -sivustoa, joka on ladattu yli 5 500 kertaa. Sivuston kautta on muun muassa välitetty luottamustunti -verkko työkalua ja mahdollisuutta laatia omalle organisaatiolle luottamusohjelma. Mikäli sivuston kävijämäärä rinnastetaan luottamustunti -verkko työkalun käyttöön, voidaan implikoida, että luottamustunti -verkko työkalua on käytetty varsin laajalti tai se on herättänyt kiinnostusta työpaikkatasolla.

Kaiken kaikkiaan merkittävänä saavutuksena voidaan myös pitää tapaa, jolla kampanjan puitteissa onnistuttiin muotoilemaan sisältö helposti viestittäväksi ja kiinnostavaan muotoon. Tässä korostui etenkin yhteistyö viestintätoimiston kanssa. Yhteistyössä onnistuttiin luomaan sellaista elinvoimaa ja työllisyyteen liittyvää sisältöä, joka herätti kiinnostusta tavallisissa kansalaisissa. Tätä tietoa pidetään tärkeänä oppina ja sitä voidaan hyödyntää myös laajemmin, esimerkiksi ministeriöiden harjoittamassa viestinnässä.

Rakennerahastotoiminta ja Business Finlandin Liideri-ohjelma ovat tuoneet merkittäviä lisäresursseja työhön ja aktivoineet konkreettista kehittämistyötä alueverkostoissa ja toimialaohjelmissa. Yleisesti Työelämä 2020 -hankkeessa keskeinen huomioitava lähtökohta on ollut se, miten eri tahojen resursseja saadaan kytkettyä vahvemmin työelämän kehittämisteemojen edistämiseen. Liideri-ohjelma ja ESR-resurssit ovat olleet esimerkkejä onnistuneesta resurssien kytkennästä hankkeeseen. Niiden kautta on saatu aikaiseksi konkreettisia kehittämishankkeita työpaikkatasolle asti.

## **CASE: TUOTTAVA JA TULOKSELLINEN TYÖELÄMÄ -ESR-KOORDINAATIOHANKE**

Tuottava ja tuloksellinen työelämä- koordinaatiohanke toimeenpanee työelämästrategian tavoitteita koordinoimalla Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa Tuottavaa ja tuloksellista työelämää yhteistyöllä -toimenpidekokonaisuutta Suomen rakennerahasto-ohjelmassa vuosina 2014–2020. Toimenpidekokonaisuuden tavoitteena on täydentää Työelämä 2020 -hankkeen toimintaa. Koordinaatiohankkeen vastuullisena toteuttajatahona on ollut Hämeen ELY-keskus. Toimenpidekokonaisuudella ja sitä toteuttavalla koordinaatiohankkeella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli työelämästrategian tavoitteiden ja vuosittaisten teemojen käytännön toteuttamisessa työpaikkatasolla. Toimenpidekokonaisuudesta on käynnistetty tähän mennessä sekä valtakunnallisia että alueellisia hankkeita yhteensä 223, joihin on varattu Euroopan sosiaalirahaston tukea n. 68,7 miljoonaa euroa (tilanne 19.3.2019).

### **Vaikutuslogiikan kuvaus**

Koordinaatiohanke on tehnyt yhteistyötä työelämän kehittämisen verkostoissa tunnistaakseen saman-tyyppisiä kehittämistoimia ja on koordinoinut yhteistyön mahdollisuuksia ohjelman alaisille hanketoimijoille. Koordinaatiohanke on siis tähdännyt päällekkäisen työn välttämiseen ja synergiaetujen muodostamiseen niin rahoituksen kuin toiminnan puitteissa. Koordinaatiohanke on osallistunut ohjelmasta myönnettävien valtakunnallisten hankehakujen operointiin, haun käynnistämiseen, hakijoiden sparraukseen ja hankkeiden toteutuksen ohjaukseen. Koordinaatiohanke on käynyt vuoropuhelua aluehauista myös muiden ELY-keskusten rahoitusyksiköiden kanssa. Yhteistyön tavoitteena on ollut, että hankehakujen painotuksilla voidaan saavuttaa laaja vaikuttavuus valtakunnallisesti.

Koordinaatiohanke on myös järjestänyt yhdessä Työelämä 2020 -hankkeen ja sen alueverkostojen kanssa hanketoteuttajille ja heidän sidosryhmille sekä alueiden työelämätoimijoille yhteisiä työpajoja, joissa on edistetty toimenpidekokonaisuuden teemojen syventämistä, hankkeiden tunnettuuden lisäämistä sekä alueilla tapahtuvan yhteistyön mahdollisuuksia.

Työelämän kehittämiseen liittyvien toimijoiden ja hankkeiden yhteensovittamisen lisäksi koordinaatiohankkeen puitteissa on viestitty toimenpidekokonaisuuden toiminnasta, hankkeista, hankehauista ja erilaisista tilaisuuksista Twitterissä ja Tuottava ja tuloksellinen työelämä blogissa.

### **Saavutukset**

Koordinaatiohanke itsessään on onnistunut vaikuttamaan työelämästrategian teemojen jalkauttamiseen työelämään niin viestinnän kuin hankekoordinoinnin kautta. Koordinaatiohanke on onnistuneesti ohjannut valtakunnallisten hankkeiden käytännön toimenpiteitä ja niille asetettavia vaatimuksia, jotta ne olisivat yhtenäisiä

työelämästrategian tavoitteiden kanssa. Tämä on olennaiselta osaltaan edistänyt työelämästrategian toteutumista ja hankkeiden sisällöllistä keskittymistä kohti yhteistä tavoitetta.

Koordinaatiohanke on mukana toimenpidekokonaisuudesta rahoituksen saaneiden hankkeiden vaikuttavuusarvioinnissa, missä vuoden 2018 otannassa (n=25 päättynyttä hanketta) on nähtävissä työpaikkatason kehittämisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Hankkeiden kautta työpaikat ovat parantaneet työelämän laatua ja tuottavuutta, kun kehittämistoimenpiteet ovat koskeneet johdon sekä henkilöstön yhteiskehittämistä ja kehittäminen on koonnut laajemmin yhteen työpaikoilla jo meneillään olevaa kehittämistoimintaa. Samoin on nähtävissä, että tuottavuuden kehittämistä on helpompi lähestyä työhyvinvoinnin kehittämisen kautta ja niin, että henkilöstö osallistetaan työn ja sen toimintaedellytysten kehittämiseen mukaan. Vaikuttavuusarvioinnista valmistuu uusia tuloksia elokuussa 2019 seuraavien 90 päättyneen hankkeen toimenpiteistä.

Koordinaatiohanke on tehnyt yhteistyötä Työelämä 2020 -hankkeen kanssa ja on mm. järjestänyt vuosina 2016-2017 yhteensä neljä suuraluetilaisuutta, joissa on ollut mukana hanketoteuttajia, keskeisiä sidosryhmiä ja alueiden työelämätoimijoita. Koordinaatiohanke on myös hyödyntänyt viestinnässään Työelämä 2020 -brändiä, mutta muuten näiden kahden hankkeen välinen yhteistyö olisi voinut olla vielä vahvempaa. Esimerkiksi ESR- koordinaatiohankkeen ja alueverkostojen välinen yhteistyö olisi voinut olla vahvempaa niin, että ESR-hankeet olisi huomioitu kunkin alueverkoston vuosittaisessa yhteistyölupauksessa. Tämä ajatus sisältyi Työelämä 2020 -hankkeen valtakunnalliseen toimintasuunnitelmaan, mutta alueverkostot huomioivat asiaa vaihtelevasti.

Tuottava ja tuloksellinen työelämä -hankkeen kokemusten pohjalta, jatkossa työelämän kehittäminen voitaisiin järjestää rakenteellisesti nykyistä keskitetympään kokonaisuuden alle. Tällä hetkellä kokonaisuus on esimerkiksi yksittäisen mikroyrityksen näkökulmasta varsin kompleksinen, kun kehittämistoiminnan rahoitusta on saatavilla useista eri lähteistä samaan tarkoitukseen, mutta erilaisin kriteerein. Kehittämisessä tulisi generoida vahvemmin yhteen kansallisia ja EU:n rahoittamia toimia.

### 3.4 Organisoinnin ja toteutuksen onnistuneisuus kokonaisuutena

Hanketta on toteutettu verkostomaisena vaikuttamishankkeena, jossa pääosa hankkeen vaikutuksista syntyy välillisesti hankkeen aktivoimien verkostojen toiminnan kautta. Tavoitteena on ollut saada laaja-alainen joukko toimijoita kytkettyä samansuuntaiseen toimintaan sekä näiden kautta työpaikkojen aktivoituminen omista lähtökohdista tehtävään kehittämistoimintaan.

Hankkeen organisoinnissa tärkeää on ollut, että kyseessä on ollut ministeriöstatuksen hanke. Status on nostanut kehittämistyön painoarvoa, tuonut neuvotteluvoimaa hankkeelle ja ollut verkostojen eri osapuolten näkökulmasta neutraali sijainti toiminnalle. Ministeriö on vahvemmin lainsäädäntöympäristönä kuin projektin toteuttamisympäristönä ollut osin haasteellinen sijainti hanketyyppiseen toimintaan, joilla pyritään aktivoimaan laajasti ruohonjuuritasolla työpaikoilla tehtävää kehittämistyötä. Hanke on ministeriössä kuitenkin säilyttänyt riittävän projektimaisen itsenäisyyden ja sitä on voitu toteuttaa päämääriensä mukaisesti. Hankkeella on ollut mm. itsenäisyys rahoitusta koskevaan päätöksen tekoon ja valtuutus toimia itsenäisesti. Ministeriöstatus on tuonut hankkeelle selkeän ja vahvan aseman, jonka myötä hankkeella on ollut paremmat mahdollisuudet suunnitella ja toteuttaa toimintaansa myönnetyn budjetin raameissa.

Hanke on kohdannut jonkin verran perinteisiä poikkihallinnollisen toiminnan haasteita. Ohjausvoiman kannalta olisi ollut tärkeää, että hankkeella olisi ollut vahvempi asema ja ohjausvoimaa suhteessa valtiohallinnon ja muiden tahojen toimijoihin sekä kannusteita vaikuttaa niiden toimintaan. Myös oman hankerahoitusbudjetin puuttuminen on osaltaan heikentänyt hankkeen ohjausvoimaa ja kykyä aktivoida työpaikatason kehittämistoimintaa. Hankebudjetista rahoitusta on ollut mahdollista käyttää verkostoyhteistyön edistämiseen, viestintätoimiin, tapahtumiin sekä työkalujen ja konseptien kehittämiseen. Tällä on pystytty aktivoimaan toimijoita ja edistämään välillisesti kehitystyötä. Jatkossa on syytä miettiä, tulisiko vastaavan kaltaisille hankkeille taata resurssit myös omien kehittämishankkeiden rahoittamiseen. Tällä voisi olla vahva katalyyttinen ja kannustava vaikutus muiden kehittäjätahojen toimintaan.

Hankkeen eri vaikutuspolut (työelämätoimijat, toimialaohjelmat, alueverkot, viestintä sekä ESR ja Liideri-ohjelma) ja erityyppiset toimintamuodot ovat olleet tarkoituksenmukaisia haluttujen laaja-alaisten vaikutusten aikaansaamiseksi työpaikoilla.

Työelämätoimijoiden, toimialaohjelmien ja alueverkostojen aktiivisuudessa toimia on kuitenkin ollut isoja eroja, samoin vaikutusten aikaansaamisessa. Toimivia esimerkkejä onnistumisista ja vaikuttavasta työstä löytyy kuitenkin käytännössä kaikista vaikutuspoluista. Erityisen tärkeää on ollut, että hankkeessa on muodostettu erityyppisiä vaikutuskanavia ja verkostoja työpaikkatasolle. Hankkeen verkostoihin on koottu laaja-alainen ja monipuolinen joukkotoimijoita.

Työelämästrategian toimeenpanoa tukevissa toiminnaissa hanke on onnistunut varsin hyvin. Hankkeen toimijajoukon mukaan hankkeessa on erityisesti onnistuttu verkottamaan toimijoita, nostamaan toimijoiden tietoisuuteen ja keskusteluun keskeisiä työelämän kehittämisteemoja. Lisäksi mm. toimijoiden aktivoinnissa, tiedon välittämisessä työkaluista ja palveluista sekä työpaikkatasolle tarkoitetun viestinnän kohdentamisessa on onnistuttu varsin hyvin. Työpaikkatason innostamisessa ja rohkaisemisessa työelämän kehittämistoimenpiteisiin hankkeessa on onnistuttu kohtuullisen hyvin.

Onnistuminen työelämästrategian toimeenpanoa tukevissa toimenpiteissä



**Kuva7. Työelämätoimijoiden ja alueverkostojen edustajien näkemyksiä miten Työelämä 2020 -hanke on onnistunut työelämästrategian toimeenpanoa tukevissa toimenpiteissä (keskiarvo tieto, Arviointikysely vuonna 2019).**

Työelämä 2020 -hankkeen toteutuksessa haasteena on ollut siis systemaattisen seurantatiedon puute. Hankkeella on ollut oma seurantajärjestelmä, mutta se ei ole kaikilta osin pystynyt tuottamaan hankkeen johtamisen tueksi tarvittavaa vaikuttavuustietoa. Hankkeessa on seurattu hankkeen operatiivista toteutusta, mutta seurantatietoa ei ole eri toimijoiden tekemisestä ja aikaansaaduista tuloksista ja vaikutuksista työpaikkatasolla. Hankkeen toiminnan ja suuntaamisen kannalta haasteena on ollut, että työpaikkojen tavoittamista, työpaikoilla tapahtuvaa kehitystä sekä Työelämästrategian tavoittelemaa työpaikkojen kehittymistä kehitystasolta toiselle ei ole pystytty mittaamaan. Lisäksi toimintaympäristön tilaa kuvaavat indikaattorit ovat historiatietoa, eivätkä palvele nopeatempoista reaaliaikaista tietoa vaativaa projektityötä. Hankkeen toimijoiden työn onnistumista on mitattu lähinnä toimijoiden itsearvioinnilla (mm. työelämätoimijoiden yhteistyölupausten toteutuminen), mutta vaikutuksia esimerkiksi työpaikkatasolle ei ole päästy todentamaan.

Kokonaisuutena hankkeen organisointi ja toteutus on ollut käytössä olevien resursien ja toteutusympäristön muutokset huomioiden hyvin onnistunutta. Keskeinen onnistuminen on, että hankkeeseen on saatu kerättyä suuri joukko toimijoita yhteen hankesateenvarjon alle saman mission taakse. Hankkeessa on tehty oikeansuuntaisia asioita ja monilta osin oikeilla tavoilla, mutta toimijoita on saatu vain osittain riittävän laajasti ja riittävällä voimalla edistämään tavoitteiden saavuttamista koko hankkeajalla.

## 4 Hankkeen vaikuttavuus

Työelämä 2020 -hankkeessa on ollut erityyppisiä tavoitteita, joita on pyritty saavuttamaan. Osa tavoitteista liittyy hankkeen kykyyn edistää hankkeen päämäärien toteutumista toiminnallisten tavoitteiden muodossa ja osa tavoitteista liittyy Työelämästrategialla tavoiteltaviin laajempiin vaikutuksiin. Työelämästrategialla tavoiteltavien pitkällä aikavälillä syntyvien laaja-alaisten vaikutusten saavuttamisen näkökulmasta tärkeää on myös se, miten varmistetaan hankkeessa aikaansaatuisten rakenteiden ja kehittämistyön jatkuvuus hankkeen päättymisen jälkeen.

### 4.1 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

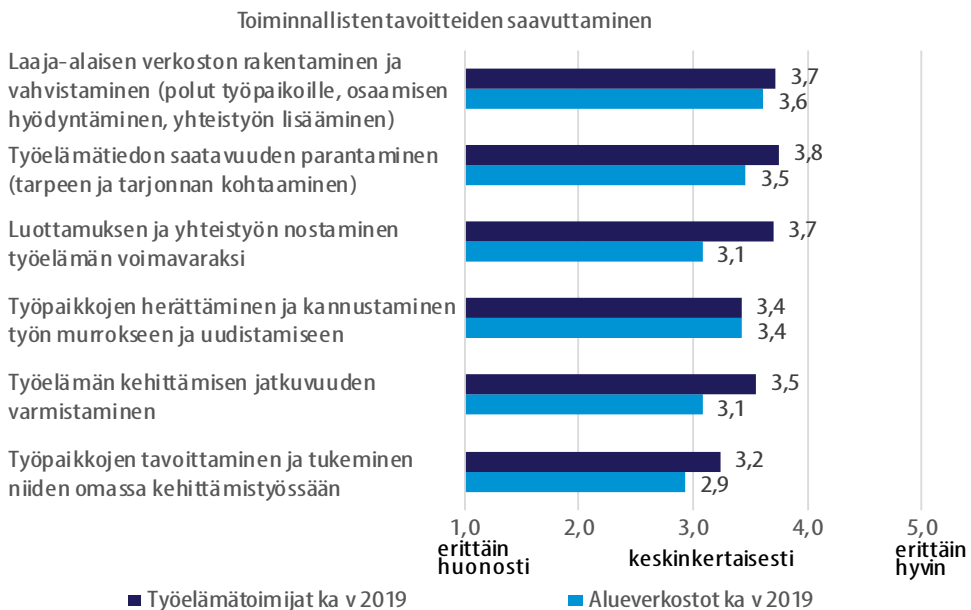
Toiminnallisia tavoitteita on hankkeessa saavutettu varsin hyvin. Arvioinnin kyselyn (Kuva 9.) mukaan, hankkeessa on parhaiten onnistuttu laajan toimijaverkoston rakentamisessa hankkeeseen ja yhteistyöverkostojen muodostamisessa. Nämä tavoitteet ovat olleet hankkeen alussa toiminnan keskiössä tai niitä on edistetty jo useamman vuoden ajan. Tämän lisäksi myös työelämän kehittämisteemojen nostamisessa toimijoiden tietoisuuteen ja keskusteluun ollaan onnistuttu varsin hyvin. Tästä on esimerkkinä luottamus ja yhteistyö -teema, jota on tuotu hankkeessa esille. Lisäksi hankkeessa on myös varsin onnistuneesti tuotu työpaikkatasoa varten tietoa ja työvälineitä työelämän kehittämiseksi esille.

Hieman heikommin hankkeessa on arvioinnin kyselyn mukaan onnistuttu konkretisoimaan kehittämistoimintaa laajasti työpaikkatasolle ja työpaikkatason aktivoimisessa työelämän kehittämistyöhön sekä kehittämistyön jatkuvuuden varmistamisessa. Vaikka myös näissä tavoitteissa ollaan onnistuttu hyvin, saattaa niiden hieman heikompaan vaikuttavuuteen vaikuttaa osin mm. se, että kyseisiin tavoitteisiin ollaan keskitytty vahvemmin hankkeen elinkaaren mukaisesti vasta hankkeen



loppupuolella. Tavoitteita ei ole ehditty edistämään yhtä pitkällä ajanjaksolla, kuin osaa muista toiminnallisista tavoitteista.

Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa tärkeää on ollut selkeä hankkeen elinkaareen kytkeytyvä suunnitelma, jossa alussa luotiin rakenne ja koottiin toimijoita yhdensuuntaiseen verkostoon sekä luotiin toimintatavat vaikutusten synnyttämiseksi. Loppukaudella taas on keskitytty vaikutusten synnyttämisen vahvistamiseen sekä temaattisten ja toiminnallisten kärkien esiin nostamiseen. Lisäksi tärkeää hankkeen loppukaudella on ollut toiminnan konkretisointi sekä vastuunjaon selkeyttäminen ja tarkentaminen toiminnan toteuttamisessa. Myös viestintään tehdyt lisäpanostukset ja uusien viestintäkanavien hyödyntäminen sekä viestinnän kärkien terävöittäminen ovat olleet hankkeen loppukauden selviä onnistumisia, joilla on ollut vaikutusta toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yleisesti lähtökohdat ja mahdollisuudet on rakennettu työpaikoille paremmaksi työelämän kehittämiseksi.



**Kuva8.** Työelämätoimijoiden ja alueverkostojen näkemykset miten hyvin hankkeessa saavutettu sen toiminnallisia tavoitteita (keskiarvo tieto, Arviointikysely vuonna 2019)

Laajasti ja kattavasti kaikkia suomalaisia työpaikkoja koskien hankkeen aikaansaamia vaikutuksia työpaikkatasolla ei tunneta tarkasti, koska systemaattista työpaikkatasoista seurantatietoa ei ole kerätty. Seurantatiedon puuttuessa tarkempaa määrällistä arviointia hankkeen vaikutuksista ei ole mahdollista tehdä. Selvää kuitenkin on, että työpaikkatasolla jonkin asteisia vaikutuksia on saatu aikaiseksi ainakin useissa yksittäisissä työpaikoissa, jotka ovat olleet mukana hankkeen toimenpiteissä ja lähellä hankkeessa mukana olevia toimijoita ja joista hanketoimijat ovat raportoineet tietoa. Kyseisissä työpaikoissa hanke on erityisesti antanut selkänöjää työelämän kehittämiseen panostamiseen, suunnannut kehittämisteemoilla toimintaa ja tarjonnut ajattelutapoja ja työkaluja työpaikkojen käyttöön.

## 4.2 Työelämästrategian vision toteutuminen

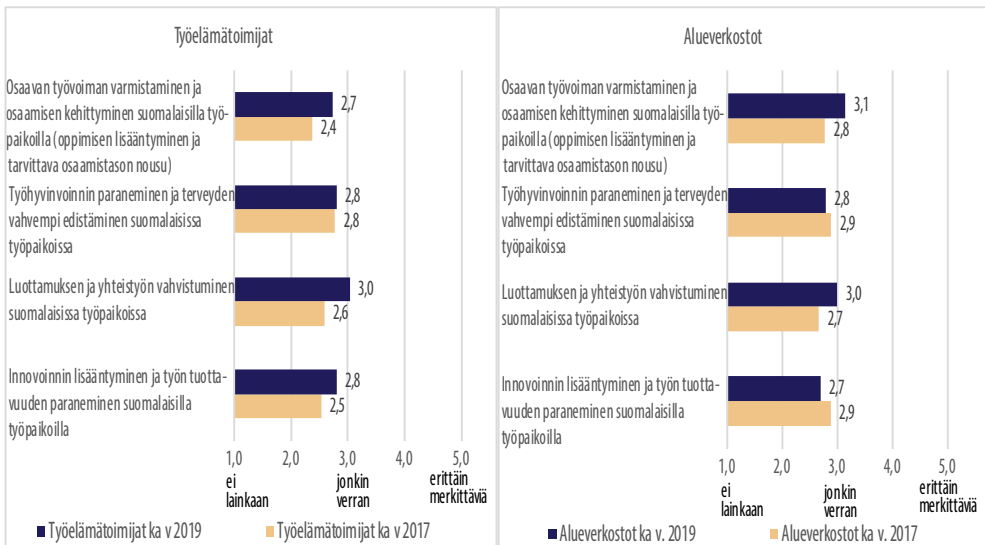
Työelämästrategian tavoitteena on ollut edistää luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista. Näiden kehittämisteemojen kautta strategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä.

Arvioinnin kyselyn havaintojen mukaan Työelämä 2020 -hankkeessa on edistetty ja luotu vähintään jonkin asteisia vaikutuksia kaikkiin Työelämästrategian kehittämisalueisiin (Kuva 9.). Fokusoituminen mm. luottamus ja yhteistyö -teemaan hankkeen loppupuolella näyttäisi vahvistaneen kyseisen teeman vaikutuksia ja olevan vaikutusten synnyn kannalta hyvä ratkaisu. Osassa seuratuista teemoista tilanne on pysynyt pitkälti samana.

Yleisesti Työelämästrategian visioon liittyen suomalainen työelämä on seurantatietojen ja asiantuntija-arvioiden mukaan Euroopan kärkitasoa ja monilta osin paremmassa tilassa kuin hankkeen alussa. Viimeisimmät seurantatiedot ovat käytössä vuoden 2017 osalta. Tietojen mukaan työelämästrategian teemoissa Suomi on lähes useammassa teemoissa Euroopan kärkitasoa. Vuoden 2017 tietojen mukaan Suomessa arvioitiin olevan Euroopan kolmanneksi parhaat työolot. Lisäksi osaavan työvoiman mittarilla (vaikutus- ja oppimismahdollisuudet työssä) Suomi sijoittuu sijalle kolme, työhyvinvoinnissa ja terveydessä sijalle neljä sekä luottamuksen ja yhteistyön suhteen sijalle kuusi. Edistymistä on tapahtunut mm. innovaatiotoiminnan

lisääntymisessä sekä osallisuuden paranemisessa työpaikan toiminnan kehittämiseen. Kehittämiskohteiksi eriteltiin mm. häirintä ja kiusaaminen vähentäminen/ poistaminen työympäristössä, luottamuksen kehittäminen esimiehiin sekä innovaatioiden tuotteistamisen parantaminen.<sup>5</sup>

On muistettava, että hankkeen aikaansaamia vaikutuksia syntyy pitkällä aikavälillä hankkeen jälkeenkin ja työelämän kehittämistyö hankkeen teemoissa vaatii jatkuvaa työtä jatkuvassa muutoksessa olevan työelämän suhteen.



**Kuva9.** Työelämä 2020 -hankkeen arvioitujen vaikutusten merkittävyys työelämätoimijoiden ja alueverkostojen arvioimana vuosina 2017 ja 2019 (keskiarvo tieto, Arviointikyselyt vuosina 2017 ja 2019)

5 Suomen työelämä Euroopan 3. parasta - Työelämä 2020 -hankkeen välitilanteen tarkastelua (2017) Ramstad, Elise (Tekes) & Mähönen, Erno (TEM)

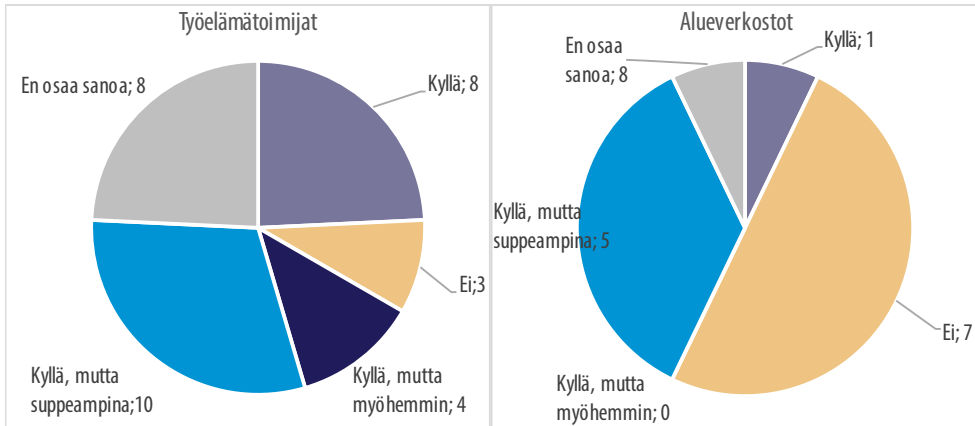
## 4.3 Hankkeen merkitys ja lisäarvo

Työelämä 2020 -hanke on ollut nykyisellä vuosikymmenellä merkittävä toimijoita ko-koava, työelämän kehittämistyötä suuntaava ja verkostoja aktivoiva taho. Hankkeen tuomasta lisäarvosta kansallisen tason kehittämistoimintaan voidaan tunnistettu useita erilaisia osa-alueita:

- Työelämästrategia ja hanke ovat lisänneet eri osapuolten yhteistä ymmärrystä ja näkemystä kehittämisen tarpeista ja kehittämisen painopisteistä. Keskeistä on ollut, että työmarkkinaosapuolet olivat muiden ydintoimijoiden kanssa muodostamassa Työelämästrategiaa ja käynnistämässä sitä toimeenpanevaa hanketta. Laaja-alaista ymmärrystä ja samansuuntaista toimintaa ei olisi syntynyt ilman strategiaa ja hanketta.
- Hanke on toiminut toteutusympäristön muutosten keskellä, ja etenkin niiden jälkeen, alustana ja yhteen pitävänä rakenteena yhteisesti tärkeästi määrättyjen tavoitteiden toteuttamisessa. Hanke on luonut jatkuvuuden Työelämästrategian mukaiselle kehittämistoiminnalle ja säilyttänyt toimijajoukon yhtenäisyyttä yli muutoskausien.
- Hankkeessa on valtakunnallisella tasolla edistetty työelämän kehittämiselle yhtenäistä viitekehystä ja yhtenäistä ajattelutapaa, jota on kehitetty ja vahvistettu hankkeen edetessä. Tärkeää on ollut mm. Työelämästrategian mukainen ymmärrys työpaikkojen erilaisuudesta ja erilaisista kehitysvaiheista (perustaso, kehittäjät, edelläkävijät) sekä tarpeesta edistää työpaikkojen etenemistä kehitysvaiheissa.
- Keskeinen lisäarvo hankkeessa on ollut, että se on koonnut hajallaan olevia kansallisia työelämän kehittämisen voimavaroja ja toimijajoukkoa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vastaavalla laajuudella erityyppisiä toimijoita ja toimintaa ei olisi yhdensuuntaistettu ilman hanketta.
- Hankkeessa on edistetty suomalaisen työelämän ja siihen liittyvän kehittämistyön tunnettuutta. Merkittävä asia on mm. suomalainen työelämä brändin kehittäminen yhteistyössä usean toimijan kanssa. Suomalainen työelämä tunnetaan aiempaa paremmin hankkeen aikaansaamien vaikutusten ansiosta.

- Kehittämistyön suuntaamisessa hanke on ollut erityisen tärkeä. Hankkeessa on nostettu toimijajoukon tietoisuuteen ja julkisuuden keskusteluun tärkeitä työelämän kehittämisteemoja.
- Hanke ja sen puitteissa toteutettu toimintaympäristön seuranta on selkeyttänyt työelämän kehittymisen kokonaiskuvaa ja antanut tärkeitä pohjaa yhteiselle analyysille teolle ja keskustelulle sekä toiminnan suuntaamiselle.
- Hankkeessa on myös luotu lähtökohdat tulevaisuutta ajatellen (rakenne ja verkostot, toimijoiden tietoisuus kehittämisteemoista, toimijoiden tuntemus, työelämän kehittämistietoisuus jne.) valtakunnallisesti laaja-alaiselle työelämän kehittämiselle.
- Lisäksi hanke on luonut jatkumoa työelämän ohjelmalliselle kehittämiselle Suomessa. Suomessa on pitkä perinne työelämän kehittämishajelmista. Nykyisellä vuosikymmenellä Työelämä 2020 -hanke on jatkanut ja suunnannut työelämän ohjelmallista kehittämistä.

Hankkeessa on aikaansaatu erityyppisiä vaikutuksia, joita ei olisi samalla laajuudella ja aikataululla syntynyt ilman hanketta. Arvioinnin kyselyn mukaan työelämätoimijat ja alueverkostot näkevät hankkeen lisäarvon syntyneille vaikutuksille varsin merkittäväksi (Kuva 10.) ja vastausten mukaan vain pieni osa vaikutuksista olisi syntynyt samanlaisena ilman hanketta. Selkeimmin hankkeen lisäarvo työelämätoimijoiden aikaansaaduille vaikutuksille on näkynyt vaikutusten toteutumisen laajempina, kuin mitä ilman hanketta olisi saatu aikaiseksi. Laajempina toteutuneisiin vaikutuksiin on vaikuttanut ainakin mm. se, että hankkeen kautta on muodostunut laajempaa yhteistyötä ja voimavaroja on voitu kerätä laajemmin yhteisten päämäärien taakse sekä lisäksi hankeviestintä, jolla on tavoitettu laajemmin kohderyhmää. Alueverkostojen kohdalla hankkeen merkitys näyttäytyy kyselyn tulosten mukaan aikaansaaduissa vaikutuksissa vielä suuremmalta. Alueverkostot ovat syntyneet hankkeen pohjalta, joten verkostojen tunnistamille vaikutuksille hanke on ollut tuonut keskeisen lisäarvon.



**Kuva10.** Työelämätoimijoiden ja alueverkostojen arviot, olisivatko hankkeen puitteissa aikaansaadut vaikutukset syntyneet myös ilman Työelämä 2020 -hanketta (Arviointikysely vuonna 2019)

## 4.4 Hankkeen tulosten ja vaikutusten juurtumisen ja jatkuvuuden varmistaminen

Työelämä 2020 -hankkeessa on sen viimeisen vuoden aikana tehty suunnitelmallinen panostus hankkeessa syntyneiden konseptien ja työelämätiedon jatkuvuuden varmistamiseen. Hankkeen toiminnassa on valmisteltu mm. Kehittämispolku-testin ylläpidon ja toimialaohjelma-kokonaisuuden edistämisen siirto Työturvallisuuskeskuksen vastuulle sekä Työelämäbrändin edistäminen Business Finlandille. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa jatkossa Workathlon-konseptin, hankkeen työelämätiedon sekä Häirinnästä vapaa työpaikka -erityisteeman jatkuvuudesta hankkeen päätyamisen jälkeen. Lisäksi työelämän kehittämisen seuranta jatketaan valituilla indikaattoreilla työ- ja elinkeinoministeriön sekä Business Finlandin toimesta. Siirrot ja integraatio on valmisteltu eri tahojen yhteistyössä.

Näiden lisäksi hankkeessa on luotu erilaisia yhteistyöverkostoja ja toimintamalleja, joiden jatkuvuus on nykytilanteessa epävarmaa. Mm. alueverkostojen toiminta ja työelämätoimijoiden yhteistyö ovat monilta osin riippuvaisia Työelämä 2020 -hankkeen tuesta ja aktivoinnista sekä käytössä olevista resursseista. Lisäksi tärkeää olisi, että myös jatkossa yhtenäistä viestintää työpaikkojen ymmärryksen lisäämiseksi ja innostamiseksi työelämän kehittämistarpeista jatkettaisiin. Hankkeen toiminnan,

verkostojen ja toimintamallien sekä motivointityön edistäminen jatkossa vaatisi myös niiden vastuuttamista uudelle taholle. Ilman koordinoivaa tahoja syntyy selvä uhka, että monet hankkeen aikaansaamat rakenteet hajoavat.

Keskeistä tulosten ja vaikutusten juurtumisen ja jatkuvuuden varmistamisen kannalta on, että tulevassa hallitusohjelmassa huomioidaan työelämän kehittämisen teemojen jatkuvuus sekä Työelämä 2020 -hankkeen aikaansaamien vaikutusten vahvistaminen ja tulosten levittäminen. Jatkuvuus vaati resursseja, toimenpiteitä sekä selkeitä vastuutahoja. Resurssien näkökulmasta erityisen tärkeää on varmistaa, että työelämän kehittämistyön teemat näkyvät julkisen rahoituksen kohdentamisessa linjauksissa myös tulevalla hallituskaudella.

Työelämä 2020 -hankkeen toiminnassa hallitusohjelmaan ja tuleviin linjauksiin vaikuttaminen on huomioitu mm. hankkeen usean avaintoimijan laatimalla Julkilausumalla<sup>6</sup>, johon on koottu tietoa, oppeja ja näkemystä tulevaa ohjelmallista kehittämistyötä varten ja tulevaa hallituskautta ajatellen. Julkilausumassa tuodaan esille myös tarve uudelle työelämän valtakunnallista kehittämistä suuntaavalle ja esiin nostavalle sekä toimijoita kokoavalle ja verkostoja aktivoivalle kehittämisohjelmalle.

Hankkeessa on huomioitu ja tehty juurruttamiseen ja vaikutusten synnyn jatkuvuuteen liittyviä toimenpiteitä. Juurtumisen onnistuminen ja vaikutusten jatkuvuuden varmistaminen vaativat kuitenkin myös hankkeen päättyessä toimia ja yhdensuuntaista tahtotilaa asioiden edistämiseen.

---

6 Aiempien kehittämisohjelmien opit: Miten järjestää onnistuneesti suomalaisen työn kehittämisohjelma? 5.6.2018. Työelämä 2020 -hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö.

## 5 Johtopäätökset ja suositukset

Työelämä 2020 -hankkeessa on kuluvalle vuosikymmenellä vaikutettu suomalaisen työelämän kehittämiseen Työelämästrategian ja työelämän muuttuvan ympäristön tarpeiden mukaisesti. Hanke on pyrkinyt aktivoimaan työpaikkoja niiden omista tarpeista lähtevän työelämän kehittämistyön toteuttamiseen sekä tukemaan työpaikkoja onnistumaan paremmin omassa kehittämistyössään.

Hankkeeseen on koottu laaja joukko toimijoita, joiden kautta on tavoiteltu strategian mukaisesti Euroopan parasta työelämää vuoteen 2020 mennessä. Hanke on pyrkinyt kokonaisvaltaiseen työelämän kehittämiseen, jossa huomioidaan samanaikaisesti työn tuottavuuteen ja työelämän laatuun liittyviä tekijöitä, jossa keskeistä on ollut luottamus ja yhteistyö työelämän eri osapuolien välillä. Näistä lähtökohdista on pyritty kehittämään työelämää nykyisellä vuosikymmenellä sekä rakentamaan suuntaa tulevaisuuden työpaikoille ja työelämälle. Toimilla on pyritty tukemaan ja vauhdittamaan organisaatioiden omaa kehitystyötä ja auttamaan niitä onnistumaan siinä tavalla, joka on kansantaloudellisesti ja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta perusteltua erityisesti työn muutoksen ja digitalisaation ja muiden tekijöiden vaikuttaessa työelämään.

### **Hankkeen vaikutuslogiikan toimivuus ja toteutuksen onnistuneisuus**

Hankkeen vaikutuslogiikka on perustunut ajatukselle, että kokoamalla laaja joukko toimijoita ja työpaikkoja tekemään yhteistyötä ja toteuttamaan verkostoissa samansuuntaista kehittämistyötä, saadaan työelämän kehittämiseen kytkettyä laajasti voimaa. Hankkeella ei ole ollut käytössä omaa hankerahoitusinstrumenttia, joten sen yksi keskeisimmistä saavutuksista on ollut laajan ja monipuolisen toimijajoukon kokoaminen hankeverkostoihin sekä verkostotoiminnan kautta työelämän kehittämisen voimavarojen ja resurssien kokoaminen yhteen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Toimijajoukon aktivoimiseksi ja kehittämistoiminnan aikaansaamiseksi



hankkeessa on hyödynnetty erilaisia tapoja. Mm. yhteistyölupausten kautta laaja työelämätoimijoiden joukkoa ja alueverkostoja sitoutettiin yhdensuuntaiseen toimintaan sekä selkeytettiin eri toimijoiden rooleja. Myös hankejohdon sekä avaintoimijoiden kautta on onnistuttu vaikuttamaan ja aktivoimaan kehittämistyön käynnistämistä eri toimialoilla. Lisäksi hankkeen viestinnällä on onnistuttu herättämään ja innostamaan toimijoita sekä saamaan hankkeen teemoille huomiota julkisuudessa. Työelämästä on hankkeen aikana onnistuttu rakentamaan vahva brändi.

Lähtökohtainen haaste hankkeella oli, että siinä ei ollut omaa rahoitusbudjettia, josta olisi voitu kohdistaa rahoitusta suoraan työpaikoilla tapahtuvan kehittämis-toiminnan tukemiseen. Oman rahoitusinstrumentin puuttuminen on osaltaan heikentänyt hankkeen ohjausvoimaa sekä kykyä aikaansaada suoraan vaikutuksia työpaikoilla. Hanke onkin ollut luonteeltaan vaikuttamisohjelma, siksi verkostomainen toimintatapa ja vaikutuspolkuajatteluun perustuva toimintalogiikka ovat olleet tarkoituksenmukaisia keinoja tavoittaa suomalaiset työpaikat sekä edistää laajamittaisesti työelämän kehittämistä. Resursseihinsa nähden hanke on toteuttanut varsin tehokkaasti Työelämän kehittämisstrategiaa.

Työelämän kehittämisstrategian visio ja kehittämisen painopisteet ovat muodostaneet vahvan mission Työelämä 2020 -hankkeen toiminnalle. Työelämän kehittämisstrategia valmisteltiin ja hyväksyttiin kolmikantayhteistyönä. Sen valmistelussa keskeisessä roolissa olivat työmarkkinajärjestöt yhdessä hankkeen muiden ydin-toimijoiden kanssa. Keskeinen onnistumisen edellytys hankkeen toteutukselle on ollut se, että työmarkkinajärjestöt ja muut keskeiset työelämän toimijat ovat olleet mukana työelämästrategian valmisteluissa ja toteutuksessa. Laaja yhteistyöverkosto on tuonut uutta osaamista ja innovatiivisuutta hankkeen toimintaan. Työelämän kehittämisstrategian yleisluonteisuus on mahdollistanut toiminnan suuntaamisen ja fokusoinnin toteutusympäristöstä nousevien tarpeiden mukaisesti. Toimintaympäristön muutoksista huolimatta hankkeen painopisteet ja sisällölliset teemat ovat kokonaisuutena olleet työelämän kehittämisstrategian mukaisia sekä tukeneet sen vision ja painopisteiden toteutusta.

Hankkeen toteutus on perustunut vaiheittain etenevään elinkaariajatteluun. Hankkeessa on sen elinkaaren eri vaiheissa huomioitu hyvin toimintaympäristön muutokset sekä panostettu elinkaaren vaiheen mukaisiin toimenpiteisiin. Hankkeen alussa panostettiin vahvasti toimintaedellytysten luomiseen, kuten verkostorakenteiden luomiseen, toimijoiden kytkemiseen verkostoihin sekä vaikutuspolkujen

synnyttämiseen. Hankkeen loppupuolella keskityttiin puolestaan vahvemmin ja konkreettisemmin vaikutuspolkujen kautta vaikutusten aikaansaamiseen mm. konkretisoimalla kehittämisteemoja ja vastuuttamalla niitä toimenpiteiksi. Lisäksi hankkeen lopussa viimeisenä vuotena varattiin aikaa exit-toimenpiteiden toteuttamiseen, joilla on pyritty turvaamaan paitsi hankkeen tulosten juurtuminen, myös eri konseptien jatkuvuus hankkeen päättymisen jälkeen.

Elinkaariajattelumallin mukaista toimintatapaa voi pitää onnistuneena valintana, etenkin kun tiedetään hankkeen rajallinen kesto, työelämän kehittämistyön pitkäjänteisyys sekä kehittämistyön jatkuvuuden tärkeys. Hankkeen ”rullaava” vuosisuunnitelmakäytäntö on ollut hyvä tapa varmistaa toiminnan osuvuus hankkeen eri vaiheissa.

Hankkeen organisoitumisessa tärkeää on ollut ministeriöstatus, joka on ollut edellytys kehittämistyön painoarvolle ja tuonut neuvotteluvoimaa hankkeelle. Organisoituminen työ- ja elinkeinoministeriöön on myös ollut eri toimijoiden näkökulmasta neutraali ja tarkoituksenmukainen sijainti hankkeelle. Hankkeen toimeenpanon onnistumisen haasteena on kuitenkin ollut poikkihallinnollisen toimintaan liittyvä ohjausvoiman ja kannusteiden (kuten raha) puute muiden hallinnonalojen sekä työelämätoimijoiden työhön. Keinojen ja kannusteiden puuttuessa hanke on onnistunut sitouttamaan vaihtelevasti eri hallinnonaloja ja toimijoita työelämän kehittämistyöhön. Lisäksi osa toimijoista olisi toteuttanut nykyisen kaltaista kehittämistyötä myös ilman Työelämä 2020 -hanketta.

Hanketta on toteutettu kahden hallituskauden aikana. Se on olemassa olonsa aikana myös sijoittunut useaan eri paikkaan TEM-organisaatiossa. Organisaatiomuutosten seurauksena hankkeen status on heikentynyt kärkihankkeesta ministeriöntason hankkeeksi. Hallinnollisessa ympäristössä tapahtuneista muutoksista huolimatta hanke on onnistunut säilyttämään itsenäisen aseman ja kyennyt suuntaamaan toimintaansa työelämästrategian mukaisesti. Tämä on puolestaan ollut keskeinen edellytys luottamuksen ylläpitämiselle hankkeen laajassa toimijaverkostossa. Itsenäisyyden ohella muita hankkeen toimeenpanon onnistumisen kannalta oleellisia tekijöitä ovat olleet johdon tuki ja sitoutuminen, hankkeen status ministeriössä sekä poikkihallinnollinen neuvotteluvoima.

Hankkeen johtamisessa sekä suuntaamisen haasteena on ollut systemaattisen ja ajantasaisen seurantatiedon puute eri toimijoiden tekemisestä ja aikaansaaduista

tuloksista työpaikkatasolla. Vaikka hankkeelle luotiin seurantajärjestelmä ja mittaristo, ei järjestelmällä pystytty tuottamaan seurantatietoa eri toimijoiden kehittämistoimista ja tuloksista työpaikoilla, eikä myöskään vaikuttavuustietoa hankkeen erillisvaikutuksista työpaikkatason työelämän kehittymiseen. Ohjelmamuotoisen työelämän kehittämisen jatkoa ajatellen tarvittaisiin selkeä seurantaindikaattori ja sitä tukeva järjestelmä kuvaamaan työpaikoilla tapahtuvaa kehitystä. Priorisoimalla ja yksinkertaistamalla indikaattoreita voidaan paitsi tukea hankejohtamista myös kannustaa työelämän kehittäjiä, että työpaikkoja kehittämään.

### **Työelämä 2020 -hankkeen vaikutukset ja Työelämästrategian vision toteutuminen**

Hankkeen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu kohtuullisen hyvin. Erityisesti hankkeessa on onnistuttu laajan toimijaverkoston kokoamisessa ja yhteistyöverkostojen muodostamisessa hankesateenvarjon alle. Hankkeeseen on saatu koottua mukaan keskeisiä toimijoita ja kytkettyä ne verkostoihin. Tämä on luonut hyvät lähtökohdat hankkeen tavoittelemien vaikutusten synnyttämiseen. Hankkeessa on myös nostettu onnistuneesti esiin tärkeitä työelämän kehittämisteemoja toimijoiden tietoisuuteen sekä laajemmin julkiseen keskusteluun. Osansa tässä on hankkeen onnistuneella viestinnällä etenkin hankkeen loppupuolella. Tätä tukivat hankkeen loppupuoliskolla viestintään tehdyt lisäpanostukset, uusien viestintäkanavien hyödyntäminen sekä viestinnän kärkien terävöittäminen.

Hankkeessa on myös edistetty työpaikkojen mahdollisuuksia hyödyntää tietoa ja työvälineitä. Hankkeessa on tuotettu työpaikkatasoa varten tietoa ja luotu konkreettisia työvälineitä työelämän kehittämiseksi. Lähtökohtana tässä on ollut, että kukin työpaikka päättää itse, onko sille tiedosta ja välineistä hyötyä ja haluaako se osallistua hankkeen toimenpiteisiin.

Kuten jo aiemmin on todettu hankkeen verkostomainen toimintatapa ja vaikutuspolkuajatteluun perustuva toimintalogiikka ovat olleet tarkoituksenmukaisia keinoja haluttujen laaja-alaisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Kaikilla vaikutuspoluilla on saavutettu tuloksia ja aikaansaatu vaikutuksia. Hankkeen erillisvaikutuksia laajasti työpaikkatasolla ei kuitenkaan pystytty tässä arvioinnissa tunnistamaan, sillä luotettavaa seurantatietoa eri toimijoiden kehittämistyön tuloksista ja vaikutuksista työpaikoilla ei ollut saatavilla. Yksittäisen hankkeen tai ohjelman erillisvaikutusten tunnistaminen on muutenkin menetelmällisesti hankalaa, sillä työpaikkakohtaiseen kehitykseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät, minkä lisäksi työelämän kehitystyötä

tehdään organisaatioissa ja työyhteisöissä myös ilman Työelämä 2020 -hankkeen tai muun ulkoisen tahon vaikutusta. Vaikka Työelämä 2020 -hankkeen erillisvaikutusta työelämän kehitykseen ei pystytä selkeästi osoittamaan, on selvää, että hankkeella on selkeästi myötävaikutettu suomalaisen työelämän kehittämiseen kohti Euroopan parasta työelämää.

Työelämästrategian visiona on Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Vision saavuttaminen on haasteellista ja sen saavuttamisen edellytyksenä on, että työpaikat uudistavat ja kehittävät toimintaansa menestyksellisesti. Olemassa olevien seurantatietojen ja asiantuntija-arvioiden mukaan suomalainen työelämä on tällä hetkellä Euroopan kärkitasoa ja monilta osin paremmassa tilassa kuin hankkeen alussa. Edistymistä on tapahtunut mm. innovaatiotoiminnan lisääntymisessä sekä osallisuuden paranemisessa työpaikan toiminnan kehittämiseen. Osassa Työelämästrategiaan liittyvistä kehitysteemoista on, kuten työtapaturmissa, työhön liittyvän osaamisen kehittämisessä sekä työn tuottavuudessa tilanne on pysynyt pitkälti samana edellisiin seurantatietoihin. Käytettävissä olevat seurantatiedot perustuvat vuoden 2017 tietoihin. Seuraavat vertailukelpoiset seurantatiedot ovat saatavissa vasta vuonna 2020.

### **Hankkeen merkitys ja rooli työelämän kehittämistyön jatkumossa**

Suomessa on useamman vuosikymmenen aikana toteutettu lukuisia erityyppisiä kansallisen tason työelämän kehittämiseen liittyviä ohjelmia. Työelämä 2020 -hanke on osa tätä jatkumoa, mutta se on kuitenkin laaja-alaisena ja kokonaisvaltaisesti työelämän kehittämiseen tähtäävänä ohjelmana ollut erityinen. Hankkeen merkitystä työelämän kehittämistyön jatkumossa voidaan arvioida vasta useamman vuoden päästä, mutta jo nyt on selvää, että ilman nykyisen kaltaista laaja-alaista ja koordinoivaa hanketta, työelämän systemaattiseen kehittämiseen ja kehittämistyön jatkumoon olisi jäänyt iso aukko.

Hankkeen keskeinen lisäarvo osana työelämän kehittämisohjelmien jatkumoa on ollut siinä, että se on ylläpitänyt ja vahvistanut työelämän kehittämisten painoarvoa ja merkitystä kuluvalle vuosikymmenellä. Hankkeen pidempiaikainen merkitys ja lisäarvo näkyvät myös siinä, että se on koonnut hajallaan olevia kansallisia työelämän kehittämisen voimavaroja ja resursseja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Aiemmin hajanaista ja pisteittäistä kehitystyötä on onnistuttu hankkeen koordinoimalla verkostoyhteistyöllä kokoamaan yhtenäisen rakenteen alle ja saamaan

näin aiempaa laaja-alaisemmin voimaa kehitystyöhön. Hankkeessa on myös luotu verkostoja ja rakenteita, joita ei aiemmin ollut sekä turvattu edellytykset jo aiemmin syntyneiden yhteistyörakenteiden jatkuvuudelle. Hankkeessa on myös aktivoitu täysin uutta kehittämistoimintaa mm. aktivoimalla toimialaohjelmia sekä organisoidulla alueverkostot. Hanke on osaltaan lisännyt eri toimijoiden ymmärrystä omista ja muiden rooleista työelämän kehitystyössä sekä parantanut toimijajoukon tunte-  
musta toisistaan. Hankkeella on siten luotu yhteistyöalustoja ja toimijaverkostoja myös hankkeen päättymisen jälkeiselle kehittämistyölle.

Työelämä 2020 -hankkeella on myös ollut tärkeä rooli yhteisen ymmärryksen vahvistamisessa työelämän kehityksen suunnasta ja yhdessä tekemisen tarpeista eri osapuolten kesken. Samoin sillä on ollut tärkeä rooli myös kehittämistyön valtakunnallisessa suuntaamisessa pidemmällä tähtäimellä ja siinä on viitotettu tietä vanhan työelämän ja uudemman tulevaisuuden työelämän välillä. Tässä työssä kaikilla Työelämä 2020 -hankkeen toimijoilla, etenkin työmarkkinajärjestöillä, on ollut tärkeä rooli. Yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen varaan on hyvä perustaa myös tulevan vuosikymmenen kehittäminen.

### **Työelämän kehittämistyön jatko hankkeen jälkeen**

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja muutoksen aikaansaamiin haasteisiin vastaaminen edellyttää kokonaisvaltaista kehitystyötä. Työelämä 2020 -hankkeen kaltaista työelämäasioita esiin nostavaa sekä kehittämistoimintaa aktivoivaa ja koordinoivaa toimintaa tarvitaan myös jatkossa. Ilman tätä uhkana on myös se, että Työelämä 2020 -hankkeen aikaansaamat laajat yhteistyöverkostot, osaaminen ja kompetenssit työelämän kehittämisestä sekä yhteinen ymmärrys työelämän kehittämisestä hajaantuu.

Työelämä 2020 -hankkeessa on luotu lukuisia hyviä käytäntöjä ja kehitetty työkaluja, joiden hyödyntäminen ja käyttö on syytä juurruttaa työelämän kehittämistyöhön myös jatkoa ajatellen. Hankkeessa on sen viimeisen toimintavuoden aikana tehty onnistuneesti työtä hankkeessa syntyneiden konseptien ja työelämä tiedon jatkuvuuden siirtymiseksi uusille vastuutahoille. Tämän ohella tärkeää on hankkeessa syntyneiden verkostojen, toimintamallien sekä motivointityön ylläpitämisen ja jatkoedistämisen vastuuttaminen uusille tahoille.

Jatkossa toteutettavassa toiminnassa on Työelämä 2020 -hankkeesta saatuina hanketoiminnan hyvinä käytäntöinä ja oppeina syytä hyödyntää mm. pitkäaikaisen hankkeen elinkaariajattelu, vaiheittain etenevä toteuttamistapa ja vuosisuunnitelmat, kehittämiskärkien hakeminen, konkreettisten toimenpiteiden muodostaminen ja toteuttajatahojen vastuuttaminen, viestinnän monikanavaisuus (erilaiset kohde-ryhmät huomioiden) ja verkostojen kautta viestiminen, toimialaohjelmat, verkostomainen toiminta ja siihen liittyvät hyvät toimintatavat sekä toimivat tapahtuma-/kampanjakonseptit.

Myös tulevalla vuosikymmenellä on tarve valtakunnan tasolla tapahtuvalle laaja-alaisesti työelämän ja työpaikkojen tarpeista lähtevälle kehittämistyölle. Tätä voidaan toteuttaa joko ohjelmallisesti tai kiinteämmin osana hallinnon rakenteita. Riippumatta siitä, miten kehittämistyö tullaan jatkossa järjestämään, tärkeitä oppeja Työelämä 2020 -hankkeesta kehittämistyön organisointiin ovat:

- toiminnalle tulee turvata itsenäisyys toteuttaa sille asetettuja tavoitteita ja taloudellinen riippumattomuus tehdä päätöksiä omatoimisesti
- poikkihallinnollinen toiminta vaatii tuekseen vahvaa omistajuutta, neuvotteluvoimaa, poliittista tukea ja vahvaa asemaa siinä organisaatiossa, joka toiminnasta vastaa
- toiminnan tukena ja selkänäjana on oltava eri toimijoiden yhteinen visio ja missio tekemiselle
- toiminnalle tulee luoda riittävän väljät reunaehdot, jotta se pystyy olemaan sekä reaktiivista että proaktiivista suhteessa toimintaympäristöönsä.
- työelämän kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja sen tulokset tulevat näkyviksi usein vasta pitkällä ajanjaksolla – yksi hallituskausi on lyhyt aika muutosten aikaansaamiseksi
- aiempien työelämäohjelmien<sup>7</sup> ja Työelämä 2020 -hankkeen hyviä käytäntöjä on syytä hyödyntää työelämän kehittämistyössä jatkossa.

---

7 Aiempien työelämäohjelmien oppeja on kerätty mm. Julkilausumaan työelämän kehittämisestä (2018).

## **Suosituksset työelämän kehittämistyön valtakunnallisen koordinaatioon ja suuntaamiseen 2020-luvulla**

**Kehittämis ehdotus 1.** Tulevalle vuosikymmenelle tarvitaan ohjelma tai vakituinen toimintamuoto, joka kokoaa toimijoita ja edistää kokonaisvaltaisesti työelämän kehittämistä. Keskeistä on, että toiminnalla on selkeä omistajuus sekä neuvotteluvai-  
maa asian edistämiseen. Kokonaisvaltaisesti työelämää kehittävän toiminnan rinnalle tarvitaan kohdennettuja pienempiä hankkeita, jotka voidaan rakentaa yksittäisten teemojen ympärille.

**Kehittämis ehdotus 2.** Työelämän kehittämiselle tarvitaan myös tulevalla vuosikymmenellä eri toimijoiden yhteinen visio ja missio. Se on laadittava laajassa yhteistyössä eri osapuolten kesken. Vision sisällön hahmottelussa tulee huomioida Työelämä 2020 -hankkeessa esiin nostetut tulevan työelämän kehittämisen teemat sekä työelämän kokonaisvaltainen kehittäminen.

**Kehittämis ehdotus 3.** Työelämän kehittämisessä tavoitellaan merkittäviä ja laajoja hyötyjä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia, joiden aikaansaaminen ja syntyminen kestävät monessa tapauksessa yli yksittäisen hallituskauden. Valtakunnalliselle kehittämis-toiminnalle tulisi luoda raamit kestolle hallituskauden yli.

**Kehittämis ehdotus 4.** Mikäli työelämän kehittämistoiminta Työelämä 2020 -hankkeen jälkeen jatkuu ohjelmallisesti, tulee ohjelmalle tai hankkeelle turvata itsenäisyys toteuttaa sille asetettuja tavoitteita ja taloudellinen riippumattomuus tehdä päätöksiä omatoimisesti. Oma hankerahoitusbudjetti vahvistaisi ohjelman ohjausvoimaa ja toiminnan vaikuttavuutta.

**Kehittämis ehdotus 5.** Tulevassa kehittämistyössä toiminnalle tulee asettaa selkeät tavoitteet ja vaikutusdynamikkaa kuvaavat välitavoitteet sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta varten näistä johdetut indikaattorit tavoitetasoineen. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, että seurantajärjestelmä toimii viestinnällisesti toimijajoukon, työpaikkojen ja päättäjien suuntaan.

**Kehittämis ehdotus 6.** Tulevassa kehittämishanketoiminnassa on hyödynnettävä Työelämä 2020 -hankkeen opit ja hyvät käytännöt. Näitä ovat mm. hankkeen elinkaariajattelu, rullaavat vuosisuunnitelmat, verkostojen toimintatavat, toimialaohjelmat, viestinnästä saadut opit, tapahtuma-/kampanjakonseptit jne.

## **Suosituksset Työelämä 2020 -hankkeen tulosten vakiinnuttamiseksi olemassa ole- viin rakenteisiin ja hankkeen aikaansaamien vaikutusten vahvistamiseksi jatkossa**

**Kehittämisehdotus 7.** Tulevaan hallitusohjelmaan on vaikutettava määrätietoisesti, jotta työelämän kehittämisen teemat nousevat hallitusohjelmassa esille ja myös tulevalla hallituskaudella Työelämä 2020 -hankkeen aikaansaamien tulosten hyödyntämistä ja vaikutusten vahvistumista jatketaan.

**Kehittämisehdotus 8.** Työelämä 2020 -hankkeessa luotujen työkalujen ja konseptien jatkuvuus on varmistettu hyvin vastuuttamalla tahoja ja tunnistamalla yhteistyöverkosto niiden edistämiseen sekä laatimalla jatkosuunnitelma. Tämän ohella tulee varmistaa, että hankkeessa syntyneet, kehittämistyön onnistumisen kannalta arvokkaat, verkostot, toimintamallit ja osaaminen eivät katoa hankkeen päättyessä.

**Kehittämisehdotus 9.** Työelämä 2020 -hankkeessa rakennettujen verkostojen edellytykset jatkaa tulee tarkoituksenmukaisilta osin turvata määrittelemällä vastuutahot ja resurssit, sitouttamalla verkostotoimijoita sekä laatimalla verkostoille toimitasuunnitelmat.

**Kehittämisehdotus 10.** Jatkossa on panostettava vahvasti eri rahoituskanavien hyödyntämiseen työelämän kehittämistyössä. On huolehdittava siitä, että rahoitusta kanavoituu nykyistä tehokkaammin työpaikkatason kehittämiseen. Koordinointityötä on vahvistettava työpaikkojen ja kehittäjien ohjaamiseen eri rahoituskanaviin.



## LÄHTEET

- Aiempien kehittämissohjelmien opit: Miten järjestää onnistuneesti suomalaisen työn kehittämissohjelma?* 5.6.2018. Työelämä 2020 -hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Klemetti, Margita (2019). *Suomen työelämästä Euroopan paras Työelämä 2020 -hanke osana työelämän kehittämisen jatkumoa*. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2019, s. 29-37. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Rajander-Juusti, Ritva (2015) *Yhteinen matka Finanssialan tulevaisuuteen - Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen loppuraportti*. Hyvinvoiva finanssiala -hanke
- Ramstad, Elise (Tekes) & Mähönen, Erno (TEM) (2017) *Suomen työelämä Euroopan 3. parasta - Työelämä 2020 -hankkeen väli tilanteen tarkastelua*.
- Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–19*. (2016) Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Valtakari M. & Nyman J. (2017). *Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi*. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 29/2017.





# Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi

Työelämä 2020 -hankkeen tehtävänä on vuosien 2013-2019 aikana ollut edistää vuonna 2012 valmistuneen kansallisen Työelämästrategian toteutumista. Hanke on toiminut laaja-alaista ja monipuolista valtakunnallista toimijajoukkoa kokoavana ja koordinoivana verkostohankkeena, jonka kautta on edistetty Työelämästrategian visiota Suomen työelämän kehittymisestä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä.

Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi toteutettiin vuonna 2019. Loppuarvioinnissa korostettiin erityisesti hankkeen strategisen osuvuuden sekä hankkeen toimintakonseptin onnistuneisuuden arviointia. Loppuarvioinnin viitekehyksen muodostivat hankkeen periaatteet ja ydinpainotukset sekä niiden yhtymäkohdat suhteessa hankkeen strategiisiin tavoitteisiin ja aikaisempien arviointituloksien ja hankkeen seurantajärjestelmän hyödyntämiseen. Arviointitietoa tuotettiin hankkeen tuloksista ja vaikutuksista suhteessa hankkeelle asetettuihin päämääriin, hankkeen vaikuttavuudesta sekä hankkeen merkityksestä ja lisäarvosta työelämän kehittämistyössä ja sen pidempiaikaisessa jatkumossa. Lisäksi arvioinnissa tarkasteltiin hankkeen tulosten juurruttamista sekä kartoitettiin oppeja hankkeen päättymisen jälkeistä työelämän kehittämistyötä ajatellen, mm. seuraavaa hallituskautta silmällä pitäen.

Verkojulkaisu

ISSN 1797-3562

ISBN 978-952-327-429-7

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Julkaisumyynti: [julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi](http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi)