



TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi

Raportti 19.4.2023

TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi

Raportti 19.4.2023

Mikko Valtakari, Juho Nyman ja Risto Karinen
MDI, Owl

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Julkaisumyynti

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston
verkkokirjakauppa**

Statsrådets
nätbokhandel

vnjulkaisumyynti.fi

Sosiaali- ja terveysministeriö

CC BY-NC-ND 4.0

ISBN pdf: 978-952-00-8461-5

ISSN pdf: 2242-0037

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Kannen kuvat: Tuula Holopainen, Irmeli Huhtala,
Kuvatoimisto Rodeo, Shutterstock.

Helsinki 2023

TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi Raportti 19.4.2023

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:26

Julkaisija Sosiaali- ja terveysministeriö

Tekijä/t Mikko Valtakari, Juho Nyman ja Risto Karinen

Yhteisötekijä MDI, Owal

Kieli suomi

Sivumäärä 86

Tiivistelmä

Tämä vaikutusarvioinnin raportti käsittelee valtakunnallisen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa (TYÖ2030-ohjelma) tuloksia. TYÖ2030-ohjelma ja siihen sisältyvä Työn, terveyden ja työkyvyn tutkimus- ja kehittämisohjelma on vauhdittanut ja mahdollistanut työelämän laadun kehittämistä ja uudistanut toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa. Kehitystyöllä on vaikutettu hyvinvointiin, työllisyyteen, talouteen, kilpailukykyyn sekä Suomen työelämäkuvaan maailmalla.

Ulkoisessa arviointityössä tarkasteltiin, kuinka hyvin TYÖ2030-ohjelma on onnistunut pää- ja osatavoitteiden saavuttamisessa, kuinka hyvin ohjelman ja sen toimenpiteiden tavoitteiden asettelussa on onnistuttu sekä kuinka hyvin ohjelman toimenpiteissä on onnistuttu. Arvioinnissa on tarkasteltu myös ohjelman läpileikkaavien teemojen (luottamus, yhteistyö, digitalisaation hyödyntäminen sekä ennakointi ja jatkuva oppiminen) toteutumista. Arvioinnin lopullisena tavoitteena oli tuottaa kokonaisarvio ohjelman vaikutuksista suomalaisen työhön ja työelämän kehitykseen.

Sosiaali- ja terveysministeriö on toteuttanut TYÖ2030-ohjelman yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön sekä työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämän toimijoiden kanssa. Ohjelma oli osa Sanna Marinin hallitusohjelmaa. Ohjelman operatiivisesta toteutuksesta vastasi Työterveyslaitos.

Asiasanat työelämä, työhyvinvointi, tuottavuus, kilpailukyky, työllisyys, yhteistyö, ennakointi, jatkuva oppiminen, digitalisaation hyödyntäminen, luottamus, johtaminen, tilannekuva, tutkimus

ISBN PDF 978-952-00-8461-5

ISSN PDF 2242-0037

Julkaisun osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8461-5>

Extern utvärdering av programmet ARBETE2030 Rapport 19.4.2023

Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2023:26

Utgivare Social- och hälsovårdsministeriet

Författare Mikko Valtakari, Juho Nyman, Risto Karinen

Utarbetad av MDI, Owal

Språk finska

Sidantal

86

Referat

Denna konsekvensbedömningsrapport behandlar resultaten av det riksomfattande utvecklingsprogrammet för arbetet och välbefinnandet i arbetet (ARBETE2030). Programmet ARBETE2030 och det därtill hörande forsknings- och utvecklingsprogrammet för arbete, hälsa och arbetsförmåga har påskyndat och möjliggjort kvalitetsutveckling och förnyad verksamhetsätt tillsammans med olika arbetsplatser, branscher och experter. Utvecklingsarbete har påverkat välbefinnandet, sysselsättningen, ekonomin, konkurrenskraften samt bilden av Finlands arbetsliv ute i världen.

Extern utvecklingsarbete granskade hur väl programmet ARBETE2030 har lyckats uppnå huvudmålen och delmålen, hur lyckad målformuleringen för programmet och dess åtgärder har varit samt hur lyckade programmets åtgärder har varit. I utvärderingen granskades även hur programmets genomgående teman (förtroende, samarbete, utnyttjande av digitaliseringen samt prognostisering och kontinuerligt lärande) genomfördes. Det slutliga syftet med utvärderingen var att göra en helhetsbedömning av programmets effekter på arbete i Finland och arbetslivets utveckling.

Social- och hälsovårdsministeriet har genomfört programmet ARBETE2030 i samarbete med arbets- och näringsministeriet samt arbetsmarknadsorganisationerna och andra aktörer i arbetslivet. Programmet var en del av Sanna Marins regeringsprogram. Arbetshälsoinstitutet ansvarade för det operativa genomförandet av programmet.

Nyckelord

arbetsliv, välbefinnande i arbetet, produktivitet, konkurrenskraft, sysselsättning, samarbete, prognostisering, kontinuerligt lärande, utnyttjande av digitalisering, förtroende, ledarskap, lägesbild, forskning

ISBN PDF 978-952-00-8461-5

ISSN PDF

2242-0037

URN-adress <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8461-5>

External assessment of the WORK2030 programme Report 19.4.2023

Reports and Memorandums of the Ministry of Social Affairs and Health 2023:26

Publisher Ministry of Social Affairs and Health

Author(s) Mikko Valtakari, Juho Nyman, Risto Karinen

Group author MDI, Owal

Language Finnish

Pages

86

Abstract

This impact assessment report discusses the outcomes of the national Development programme for work and wellbeing at work (WORK2030 programme). The WORK2030 programme and the Research and development programme for work, health and work ability (which was part of the WORK2030 programme) have boosted and enabled the development of the quality of working life and reformed practices together with workplaces, sectors and experts. The development work has had positive effects on wellbeing, employment, economy, competitiveness and Finland's global image as a working environment.

The external assessment examined how the WORK2030 programme succeeded in achieving its main goals and sub-goals, how well the goals of the programme and its measures were set and how well the measures of the programme were implemented. The assessment also examined the implementation of the programme's cross-cutting themes (trust, cooperation, utilisation of digitalisation, foresight and continuous learning). The ultimate goal of the assessment was to provide an overall assessment of the programme's effects on Finnish work and the development of working life.

The Ministry of Social Affairs and Health implemented the WORK2030 programme in cooperation with the Ministry of Economic Affairs and Employment, labour market organisations and other relevant operators in working life. The programme was part of the Government Programme of Prime Minister Sanna Marin's Government. The Finnish Institute of Occupational Health was responsible for the operational implementation of the programme..

Keywords working life, wellbeing at work, productivity, competitiveness, employment, cooperation, foresight, continuous learning, utilisation of digitalisation, trust, management, situation picture, research

ISBN PDF 978-952-00-8461-5

ISSN PDF

2242-0037

URN address <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8461-5>

Sisältö

| | |
|---|----|
| Yhteenveto | 7 |
| 1 Johdanto | 14 |
| 1.1 Selvityksen tavoitteet..... | 16 |
| 1.2 Selvityksen toteutus..... | 17 |
| 2 TYÖ2030-ohjelman ja sen toimenpiteiden relevanssi | 22 |
| 3 TYÖ2030-ohjelman toimenpiteiden arviointi | 28 |
| 3.1 Toimialahankkeet..... | 28 |
| 3.2 Aluehankkeet..... | 33 |
| 3.3 Muu kehittäminen..... | 36 |
| 4 TYÖ2030-ohjelman edistyminen suhteessa ohjelman tavoitteisiin | 51 |
| 4.1 Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisen polku..... | 54 |
| 4.2 Oppimisen ja kyvykkyyksien vahvistumisen polku..... | 54 |
| 4.3 Yhteistyön ja luottamuksen vahvistumisen polku | 56 |
| 4.4 Yhteenveto ohjelman edistymisestä eri vaikutuspoluilla | 57 |
| 5 Kokonaisarvio TYÖ2030-ohjelmasta ja sen laajemmasta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta | 59 |
| 6 Työelämän valtakunnallinen kehittäminen tulevaisuudessa | 63 |
| Liite 1 TYÖ2030-ohjelman yksityiskohtaisempi vaikutusmalli | 69 |
| Liite 2 Vaikutusmallin indikaattorit ja toistaiseksi kerätyt mittaritiedot..... | 70 |
| Liite 3 Toimiala- ja aluehankkeille osoitetun kyselyn tuloksia | 80 |

YHTEENVETO

Ulkoisessa arviointityössä tarkasteltiin, kuinka hyvin valtakunnallinen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma (TYÖ2030-ohjelma) on onnistunut pää- ja osatavoitteiden saavuttamisessa, kuinka hyvin ohjelman ja sen toimenpiteiden tavoitteiden asettelussa on onnistuttu sekä kuinka hyvin ohjelman toimenpiteissä on onnistuttu. Arvioinnissa on tarkasteltu myös ohjelman läpileikkaavien teemojen (luottamus, yhteistyö, digitalisaation hyödyntäminen sekä ennakointi ja jatkuva oppiminen) toteutumista. Arvioinnin lopullisena tavoitteena oli tuottaa kokonaisarvio ohjelman vaikutuksista suomalaiseen työhön ja työelämän kehitykseen.

Ohjelma on ollut toimialojen ja työpaikkojen tarpeisiin osuva ja se kykeni reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin

TYÖ2030-ohjelma on ollut painopisteiltään ja tavoitteiltaan osuva suhteessa työelämän kehittämistarpeisiin ja se on tukenut aiempien ohjelmien teemojen mukaista samansuuntaista pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. Vastaavasti ohjelman vaikutuslogiikka tukee osuvasti ohjelman tavoittelemien yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. Ohjelmassa on onnistuneesti reagoitu toimintaympäristön muutoksiin ja kiritty kiinni hidasta käyntiinlähtöä. Ohjelman toimenpiteet tukevat sisältöteemoiltaan hyvin ohjelmalle asetettuja tavoitteita ja ohjelman läpileikkaavat teemat ovat sisäänrakennettu hyvin ohjelmaan.

Hyviä toimintatapoja ohjelman osuvuuden ja reaktiivisuuden varmistamisessa ovat olleet ohjelman teemaryhmät, työelämän tilannekuva, ohjelman vuosittaiset toimintasuunnitelmat, kehittävä arviointi sekä ohjelman työjaoston ja ohjausryhmän tiivis toiminta.

Haasteita ja toisaalta myös mahdollisuuksia ovat aiheuttaneet vaikeasti ennakoitavat muutokset toimintaympäristössä, kuten koronapandemia, tietyillä toimialoilla työmarkkinatilanteen vaikeutuminen, talouden osin heikko kehitys sekä ohjelman ensimmäisen toimintavuoden haasteet ohjelman rahoituksen varmistumiseen liittyen, jotka aiheuttivat viivästystä ohjelman täysipainoiseen liikkeellelähtöön.

Ohjelma on sisältänyt laajan paletin erilaisia toimenpiteitä, joilla on eri tavoilla ja erilaisia reittejä pitkin voitu kehittää työelämää ja tavoittaa työpaikkoja

Ohjelman tulokset ovat syntyneet 39 toimialahankkeessa ja 12 aluehankkeessa sekä ohjelman muissa toimenpiteissä ja toiminnassa. Ohjelman toimialahankkeiden avulla on edistetty vuoropuhelua työmarkkinaosapuolten kesken, kehitetty toimialan työpaikoille uudenlaisia ratkaisuja vastata toimialakohtaisiin työelämän kehittämistarpeisiin sekä luotu toimintatapoja ja uudistettu työelämää mm. digitalisaation tarjoamia keinoja hyödyntäen.

Aluehankkeet ovat olleet tärkeitä alueella verkostojen ylläpitämisessä ja kehittämissä koordinoimisessa sekä alueellisen toiminnan vahvistamisessa. Niiden avulla on luotu uuden tyyppisiä palveluita (mm. työelämävalmentaja pilotoinnit), koulutuksia sekä tuotettu uutta tietoa. Ohjelman muilla toimenpiteillä (mm. Workathlon, johtajuusverkosto) on puolestaan konkreettisesti edistetty yhteistyötä ja verkottumista sekä kyvykkyksiä kehittää työelämää. Näillä toimenpiteillä on luotu uusia ja kehitetty olemassa olevia työelämän kehittämiseen soveltuvia toimintamalleja, työkaluja ja verkostoja organisaatio-rajat ylittävän vertaisoppimisen ja teema-/organisaatiokohtaisten ratkaisujen määrittelyn mahdollistamiseksi.

Ohjelmassa on tavoitettu lähes 14 000 työpaikkaa suoraan (ja epäsuorasti esimerkiksi viestintäkampanjoilla n. 260 000 työpaikka), mikä tarkoittaa, että ohjelma on tavoittanut merkittävän määrän työpaikkoja ja henkilöstön edustajia. Tämä on luonut hyvän pohjan myös laajempien yhteiskunnallisten työelämävaikutusten synnylle.

Välittömimmin ohjelman vaikutukset näkyvät uusien toimintatapojen käyttöönotossa, organisaatioiden kyvykkyysien vahvistumisessa, yhteistyön ja yhteiskehittämisen vahvistumisessa sekä työn vetovoimaisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä

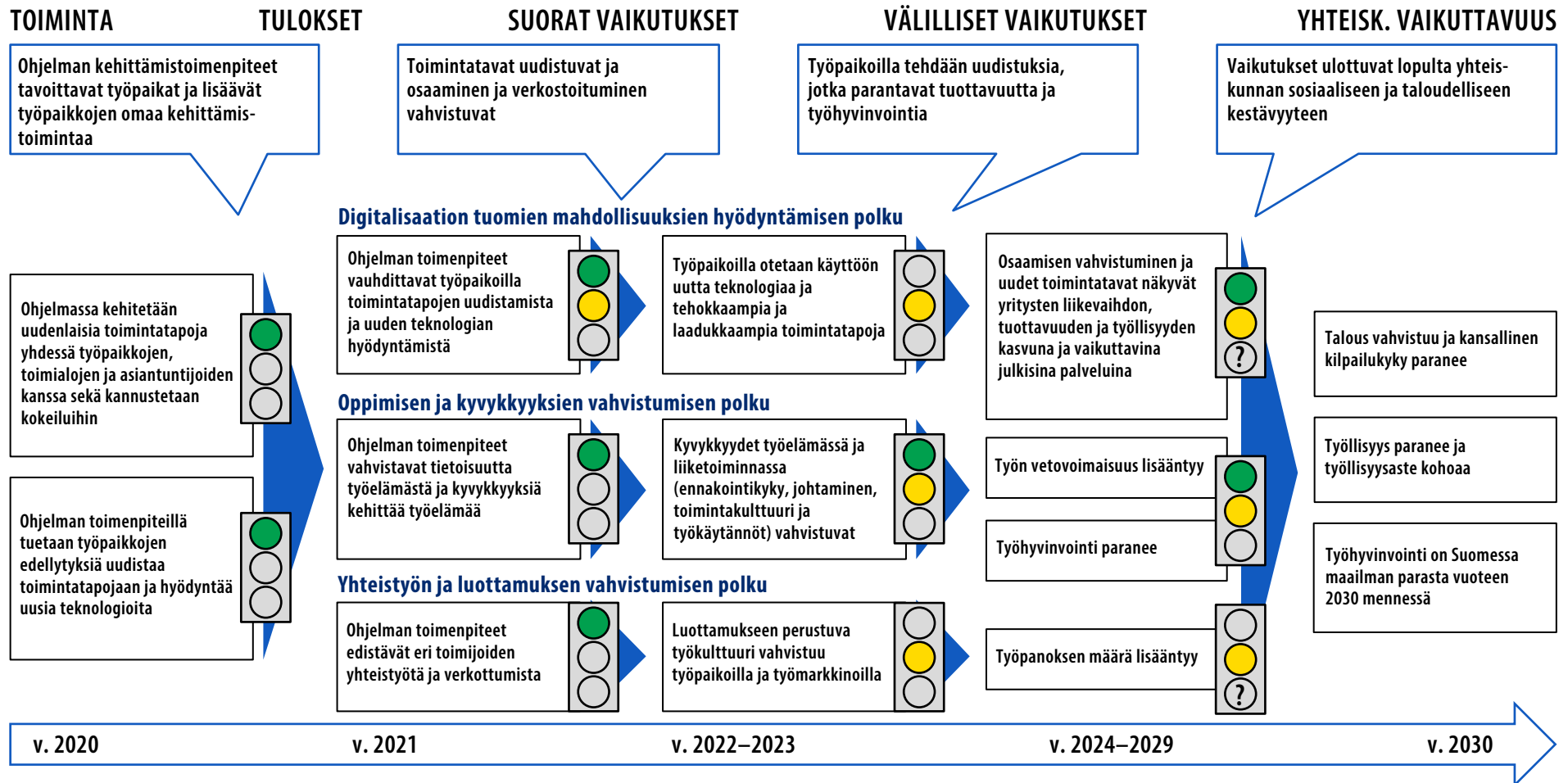
Ohjelman interventiologiikan mukaisesti vaikutukset syntyvät kolmen pääasiallisen vaikutuspolun kautta. Nämä ovat 1. digitalisaation luomien mahdollisuuksien hyödyntämisen polku, 2. oppimisen ja kyvykkyysien vahvistamisen polku sekä 3. yhteistyön ja luottamuksen vahvistamisen polku. Ohjelman kaikilla vaikutuspoluilla on edetty ja luotu edellytyksiä vaikutusten syntymiselle. Eri vaikutuspoluilla etenemisen yhteisvaikutuksena ohjelman pidemmän ajan tavoitteet on mahdollista saavuttaa pidemmällä aikavälillä olettaen, että nyt aikaansaadut tulokset skaalautuvat ja leviävät laajemmin työelämään. Suoremmin vaikutukset näkyvät johtamisessa, yhteistyössä ja työhyvinvoinnissa. Ohjelmassa on myös luotu erityyppisiä toimintatapoja ja työkaluja, joilla voidaan niiden skaalautuessa vaikuttaa laajemmin työhyvinvoinnin paranemiseen sekä työn imun kehitykseen ja sitä kautta työllisyyden paranemiseen.

Teknologian tehokkaan hyödyntämisen polulla ohjelma on vaikuttanut tavoitettujen työpaikkojen kykyyn hyödyntää digitaalisuutta ja erilaisia teknologioita. Lisäksi ohjelmassa on vaikutettu tiedolla ja koulutuksilla työpaikkojen ymmärrykseen ja osaamiseen digiteknologioiden mahdollisuuksista työelämän ja työpaikkojen toiminnan kehittämisessä sekä edistetty työpaikkojen kyvykkyyttä ottaa käyttöön uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Toiminnassa mukana olevilla organisaatioilla on aiempaa paremmat edellytykset hyödyntää jatkossa digitaalisuutta ja erilaisia teknologioita.

Oppimisen ja kyvykkyysien vahvistumisen polulla on oppiminen ja kyvykkyys on vahvistunut toiminnassa mukana olevien työpaikkojen kohdalla uuden tiedon sekä ymmärryksen ja osaamisen kehittymisen kautta. Teemana esimerkiksi jatkuvaa oppimista on tuotu esille ja ymmärrystä sen edistämisestä on lisätty työpaikoilla sekä vahvistettu verkostoja teemaan liittyen. Polulla on myös luotu alustoja ja viestinnällisiä toimintatapoja tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämiselle sekä vahvistettu keskeisten toimijoiden välillä yhteistyössä kykyä vastata työelämän kehittämistarpeisiin paremmin.

Yhteistyön ja luottamuksen vahvistumisen polulla ohjelman toimintaan on koottu keskeisiä työelämän toimijoita ja työmarkkina osapuolia samaan pöytään ja mahdollistettu vuoropuhelua ja yhteisymmärryksen löytymistä työelämän kehittämisen tarpeesta ja kehittämistyön painotuksista ja tavoitteista. Ohjelmassa on vahvistettu yhteistyötä työmarkkinajärjestöjen välillä ja järjestöjen ja ministeriöiden välillä sekä vahvistettu ohjelman toimien kohteena olevilla työpaikoilla yhteistyötä ja luottamusta. Osassa toimialoista on myös kyetty vahvistamaan yhteiskehittämisen toimintamalleilla työnantaja -ja työntekijöiden yhteiskehittämistyötä.

Kuvio 1. TYÖ2030-ohjelman vaikutusmallin yksinkertaistettu versio sekä liikennevaloilla kuvattuna arvioinnin tulkinta hankkeiden tulosten ja vaikutusten syntymisestä ohjelman kolmella vaikutuspolulla. Vihreä valo = Toimintaa, tuloksia, vaikutuksia syntynyt, Keltainen valo = Toimintaa, tuloksia, vaikutuksia on syntymässä, Kysymysmerkki = Toimintaa, tuloksia, vaikutuksia ei vielä havaittu.¹



¹ Arviot perustuvat useasta lähteestä saadun tiedon kokonaisvaltaiseen tulkintaan, joka on jouduttu tekemään osin epätäydelliseen tietoon perustuen. Erityisesti määrällisen indikaattoritiedon osalta tiedon saannissa on aukkoja, jotka ovat vaikuttaneet tehtyihin tulkintoihin. Näitä on täydennetty muusta tiedon keruusta saaduilla tiedoilla. Arvioinnin loppuaikana erityinen huomio kiinnitetään määrällisiä vaikutuksia koskevan indikaattoritiedon täydentämiseen.

TYÖ2030-ohjelman tavoittelemat laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset syntyvät ketjuuntuneen vaikutusdynamiikan kautta ja tulevat näkyviksi pääsääntöisesti vasta viiveellä. Ohjelman toimenpiteillä on mahdollistettu uusien työpaikkojen syntyminen ja luotu edellytyksiä tulevaisuuden työpaikkojen rakentamiselle, työurien pidentämiselle sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin paranemiselle. Ohjelmassa mukana olevilla työpaikoilla on myös kehitetty uusia teknologisia ratkaisuja ja tehokkaampia toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa tuottavuuden paranemiseen. Yleisesti työn tuottavuuden kehitys ei ole ollut toivotunlaista viime vuosina, mikä korostaa ohjelmassakin aikaansaatuun ratkaisujen merkitystä työn tuottavuuden parantamisessa ja talouden vahvistamisessa. Laajemmat vaikutukset tuottavuuteen ja talouteen vaativat toimia, joilla ratkaisuja saadaan levitettyä laajemmin työpaikkojen hyödynnettäväksi.

Kansalliset kokonaisvoimavarat on saatu yhdensuuntaisesti mukaan toteuttamaan ohjelman päämääriä ja saamaan voimaa työelämän kehittämiseen

TYÖ2030-ohjelman keskeisenä lisäarvona voi pitää sitä, että siinä on kehittämistoimintaan onnistuttu kytkemään mukaan kansalliset kokonaisvoimavarat ja saamaan ne yhdensuuntaisesti mukaan toteuttamaan ohjelman päämääriä ja saamaan yhteistyössä voimaa työelämän kehittämiseen. Ohjelman lisäarvo näkyy erityisesti verkostojen ja keskeisten toimijoiden kokoamisena yhteisen kehittämisteeman taakse sekä yhteistyön vahvistumisena työelämän kehittämiseen. Ohjelmassa on parannettu yhteistoiminnan kulttuuria ja yleisesti kyvykkyyttä työelämän kehittämiseen.

TYÖ2030-ohjelma on edistänyt toimintamallien ja työkalujen kehittämistä sekä pyrkinyt herättelemään työpaikkoja arvioimaan kehittämisen tarvetta. Lopullisten vaikutusten syntyminen työpaikkatasolla perustuu pitkälti tietoisuuden vahvistumiseen aidosta kehittämisen tarpeesta ja siitä kumpuavaan kiinnostukseen, motivaatioon, vapaaehtoisuuteen ja sitoutumiseen. Laajempien vaikutusten syntymisessä (työllisyys, tuottavuus, työhyvinvointi, kilpailukyky jne.) kyse on pitkälti siitä, onko työpaikkatasolla saatu tietoisuutta parannettua riittävästi kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista ja lähdetäänkö työpaikoilla laajasti tekemään kehittämistoimia. Ohjelman tavoittelemat yhteiskunnalliset vaikutukset eivät synny yksittäisten toimenpiteiden seurauksena, vaan edellä kuvatuilla vaikutuspoluilla saatujen tulosten yhteisvaikutusten kautta.

TYÖ2030-ohjelma on ollut viimeisen muutaman vuoden aikana keskeisin valtakunnallista työelämän kehittämistä koordinoiva, aktivoiva, ohjaava ja tukeva kokonaisuus sekä keskustelualusta. Ilman ohjelmaa työelämää kehitettäisiin huomattavasti sirpaleisemmin ja hajanaisemmin toimijajoukon erilaisiin intresseihin pohjautuen. TYÖ2030-ohjelmalla on kyetty nostamaan työelämän kehittämisen kannalta keskeisiä teemoja kehittämistyön

agendalle pitkäaikaisempaa tavoitetilaa ajatellen sekä kohdentamaan rahoitusta näihin teemoihin. Työelämän kehittämiseen ohjelma on siis tuonut selvää lisäarvoa. Myös jatkossa ohjelman kaltaiselle toimijalle on tarvetta.

Tulevina vuosina kehittämisen haasteet ja tarpeet valtakunnallisessa työelämän kehittämisessä liittyvät mm. työelämän kehittämistoiminnan mahdollisiin katkoksiin ohjelman päättyessä, selkeän yhteisen tavoitetilan varmistamiseen työelämän kehitykselle, TYÖ2030 ohjelmassa aikaansaatuisten tulosten ja kehittämisrakenteiden jatkohyödyntämisen ja -kehittämisen varmistamiseen, valtakunnallisen kehittämistoiminnan riittävään uudistamiseen ja toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseen, resurssien varmistamiseen työelämän kehittämistoiminnalle sekä kehittämistoiminnan valtakunnallisen koordinaation, aktivoinnin ja yhteistyön edistämiseen ja tähän liittyvien ohjelmien ja rakenteiden synnyttämiseen.

Kehittämisehdotuksia

Kehittämisehdotus 1. Työelämän kehittämiselle tarvitaan TYÖ2030-ohjelman jälkeen eri toimijoiden yhteinen tulevaisuuden tavoitetila.

Kehittämisehdotus 2. Jatkossa on tärkeää varmistaa, että työelämän kehittämisessä tunnustetaan työelämän ja yhteiskunnan sekä työpaikkojen ja toimialojen kannalta keskeiset kehittämisteemat, joista osa on pysyvämpiä ja pitkään esillä olleita asioita ja osa on uusia ja nousevia teemoja. Lisäksi näiden teemojen keskinäisiä yhteyksiä ja riippuvuussuhteita tulee jäsentää ja selkeyttää osana kehittämistyötä.

Kehittämisehdotus 3. Jatkossa on syytä käydä keskustelua ja tarkastella tulisiko työelämän valtakunnalliseen kehittämiseen hakea uusia tulokulmia, jolla saataisiin tavoitettua vielä laajemmin erilaiset työpaikat ja lisättyä toimien vaikuttavuutta. Esimerkiksi vahvempi liiketoiminnan kehittämislähtöinen näkökulma saattaisi aktivoida laajemmin toimijoita työelämän kehittämiseen.

Kehittämisehdotus 4. TYÖ2030-ohjelmassa aikaansaatuisten tulosten, hyvien käytäntöjen ja vaikutusten jatkohyödyntäminen ja -kehittäminen, juurtuminen ja levittäminen on syytä varmistaa ohjelman päättymisen jälkeen. Tämä vaatii vastuutahoja näille toimille, toimenpiteitä siltauksen varmistamiseksi uudelle hallituskaudelle, riittävien resurssien varmistamisen sekä tulosten ja hyvien käytäntöjen jakamisen tietoaalustoja.

Kehittämisehdotus 5. Mikäli tulevaisuudessa toteutetaan useampia samanaikaisia työelämän kehittämiseen liittyviä valtakunnallisia ohjelmia, tulisi jo ohjelmien valmistelu- tai alkuvaiheessa varmistaa niiden välisten synergiahyötyjen syntyminen.

Kehittämis ehdotus 6. Jatkossa tulee varmistaa, että työelämän kehittämiseen on kohdennettavissa julkista rahoitusta myös tulevaisuudessa.

Kehittämis ehdotus 7. Työelämän valtakunnallinen kehittäminen vaatii myös tulevaisuudessa valtakunnallista kehittämistoimintaa koordinoivan, mahdollistavan ja tukevan tahon, joka toimii myös yhteistyö- ja keskustelualustana: joko TYÖ2030-ohjelmaa pitkäkestoisempänä hallituskauden ylittävänä ohjelmana tai pysyvänä instituutiona ja kehittämisrakenteena.

Tekijät

Huhtikuu 2023

1 Johdanto

TYÖ2030-ohjelma on vuonna 2020 käynnistetty valtakunnallinen työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on ollut kehittää suomalaista työelämää uudistamalla osaamista ja toimintatapoja ja teknologian tehokkaampaa hyödyntämistä sekä edistämällä työelämäinnovaatioiden luomista. Ohjelman kohderyhmänä ovat olleet suomalaiset työpaikat. TYÖ2030-ohjelma ohjelma asemoituu pidempään työelämän kehittämisohjelmien jatkumoon. Sitä edelsi valtakunnallinen Työelämä 2020 -hanke (2013–2019). Osana TYÖ2030-ohjelmaa on toteutettu myös Työn terveyden ja työkyvyn tutkimusohjelma.

TYÖ2030-ohjelmasta on vastannut sosiaali- ja terveysministeriö, joka on toteuttanut ohjelmaa yhteistyössä keskeisten työelämän kehittämisen tahojen kanssa. Näitä ovat kaksi ministeriötä (työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriö), työmarkkinajärjestöt (Akava, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kirkon työmarkkinalaitos, KT Kunta-työnantajat, STTK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Suomen Yrittäjät, Valtion työmarkkinalaitos) sekä muut keskeiset työelämän asiantuntijaorganisaatiot (Business Finland, Sitra, Suomen Yrittäjät, Työturvallisuuskeskus ja Opetushallitus). Ohjelman operatiivisesta toteutuksesta on vastannut Työterveyslaitos (TTL).

TYÖ2030-ohjelman tavoitteena on ollut vauhdittaa osaamisen ja toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä työpaikoilla, vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkuultuuria Suomen kilpailuvahvuutena, nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi sekä nostaa Suomen työhyvinvointi maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Lisäksi ohjelmassa on tuotettu tietoa koronaviruksesta, siitä selviytymisestä ja sen jälkeisestä elämässä. TYÖ2030-ohjelmassa on korostettu yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvaa kehittämistyötä, jota tehdään yhdessä tutkimuksen, työmarkkinoiden, julkisen sektorin ja yritysten kesken. Ohjelmassa on kehitetty uusia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa siten, että kehittämistyössä hyödynnetään aiempia kokemuksia ja tietoa tulevaisuuden työelämästä. Ohjelmassa on myös kokeiltu erilaisia toimintatapoja ja onnistuneita käytäntöjä on levitetty laajemmalle viestinnän ja verkostotyön avulla. Ohjelman laajoina yhteiskunnallisina tavoitteina on pyritty toimintatapoja uudistamalla vaikuttamaan työllisyyteen, talouteen, kilpailukykyyn ja Suomen työelämäbrändiin maailmalla. Ohjelman hallituskaudelle myönnetty rahoitus on ollut yhteensä 12 miljoonaa ja toteuma on noin

10 miljoonaa euroa, josta puolet allokoitiin toimiala- ja aluehankerahoitukseen ja puolet muihin toimenpiteisiin. Ohjelma on tehnyt yhteistyötä myös jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen kanssa.

Ohjelmassa on tuettu työyhteisöjä ja niiden kehittämistoimintaa toimialahankkeiden ja aluehankkeiden avulla. Toimialahankkeet ovat olleet työnantajien ja työntekijöiden yhteisiä kehittämishankkeita. Toimialahankkeissa on kehitetty samanaikaisesti tuottavuutta ja työhyvinvointia yhteistyössä johdon ja henkilöstön kesken. Hankkeissa on edistetty myös toimialatason vuoropuhelua työmarkkinajärjestöjen kesken. Toimialahankkeissa on kehitetty mm. digitalisaation, datan ja eri teknologioiden kuten tekoälyn hyödyntämistä ja uusien työn muotojen edistämistä, vahvistettu jatkuvaa oppimista sekä luotu parhaita käytäntöjä ja yhteistyömalleja. Tavoitteena on ollut kehittää alaa vaikuttavasti, toimialalle skaalautuvasti ja pitkäjänteisesti siten, että hankkeiden tuloksia voidaan hyödyntää myös ohjelmakauden jälkeen.

Aluehankkeet ovat olleet ELY-keskusten koordinoimia kehittämishankkeita, joissa on kokeiltu erilaisia ja uudenlaisia tapoja edistää työelämän kehittämistä alueiden työpaikoilla sekä vahvistettu alueellista työelämän kehittämisosaamista ja tuettu työelämätoimijoiden välistä yhteistyötä ja vertaisoppimista. Lisäksi aluehankkeissa on hyödynnetty digitalisaatiota työpaikkojen tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseksi sekä testattu erilaisia toimintamalleja, joissa työelämävalmentaja tarjoaa käytännön tukea työelämän kehittämiseen alueen työpaikoilla mm. valmentamalla, aktivoimalla työelämän kehittämistä ja verkostoimalla alueen eri työelämätoimijoita. Aluehankkeiden kokemusten pohjalta tavoitteena on ollut alueellisen työelämän kehittämismallin luominen. Työelämävalmentajan toimintamallia pilotoitiin vuonna 2020 kolmessa aluepilotissa ja mallin pilotointia on jatkettu vuonna 2021 käynnistyneissä aluehankkeissa.

TYÖ2030-ohjelmassa on tehty paljon ja monipuolisesti kehittämistyötä alue- ja toimialahankkeiden ulkopuolella. Ohjelman muun kehittämisen voi jäsentää koostuvan työelämäinnovaatioista ja verkostoista, tutkimuksesta ja tilannekuvasta ja viestinnästä ja vaikuttamisesta. Ulkoinen arviointi on tarkastellut näistä tarkemmin erityisesti työelämäinnovaatioita ja verkostoja ja näiden puitteissa tapahtunutta kokeilevaa kehittämistyötä.

Ohjelman toiminta on sisältänyt lisäksi tiedon kokoamisen ja jakamisen alustoja, toimijoiden koordinaatiota sekä työelämän kehittämisen suuntaamista, viestintää, kampanjoita ja ohjelman toteutuksen ohjausta ohjausryhmässä ja työjaostossa. Ohjausryhmässä ja työjaostossa ovat edustettuna keskeiset työmarkkinajärjestöt, ministeriöt sekä muut työelämän kehittämisen kannalta keskeiset tahot.

1.1 Selvityksen tavoitteet

Selvityksessä on toteutettu ulkoinen arviointi TYÖ2030-ohjelmasta vuosien 2021–2023 aikana (TYÖ2030-ohjelman toteutus jatkuu kesään 2023 asti). Ulkoinen arviointi kytkeytyi osaksi laajempaa ohjelman arviointikonaisuutta, johon kuuluivat myös Työterveyslaitoksen kehittävä arviointi sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi, johon tuotetaan tietoa sekä ulkoisessa arvioinnissa, että kehittävässä arvioinnissa. Ulkoisen arvioinnin tavoitteena on ollut ennen kaikkea arvioida ohjelman tavoitteiden, osatavoitteiden sekä toimenpiteiden toteutumista. Lisäksi ulkoinen arviointi keskittyi ohjelman tuloksellisuuden ja toimien ulottuvuuteen ja pysyvyyteen liittyviin kysymyksiin. Ulkoisessa arvioinnissa tuotettiin myös näkemystä TYÖ2030-ohjelman laajemmasta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, jossa keskeistä on ollut arvioida ohjelman vaikutusta suhteessa sen laajempiin pitkällä aikavälillä syntyviin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Ulkoista arviointia toteutettiin vuorovaikutteisessa yhteistyössä kehittävä arvioinnin kanssa.

Selvityksen kolme keskeistä arviointikysymystä ja niitä tarkentavat arviointikysymykset on esitetty seuraavassa:

1. Kuinka hyvin ohjelma on onnistunut pää- ja osatavoitteissaan?
 - Onko ohjelma onnistunut synnyttämään toiminnallaan sellaisia tuloksia ja välillisiä vaikutuksia, joiden kautta ohjelman päätavoitteet tullaan saavuttamaan pidemmällä aikavälillä?
 - Tullaanko ohjelman osatavoitteet saavuttamaan ja onko ohjelma onnistunut toiminta-aikanaan saavuttamaan osatavoitteita?

2. Kuinka hyvin ohjelman ja sen toimenpiteiden tavoitteiden asettelussa on onnistuttu?
 - Tukevatko ja vastaavatko ohjelman tavoitteet yleisesti toimintaympäristöstä ja työelämästä nousevia tarpeita, aiempien työelämän kehittämisohjelmien jatkumoa sekä vuoden 2030 tarpeita?
 - Tavoitellaanko ohjelman eri toimenpiteissä sellaisia asioita, joilla ohjelman tavoitteet voidaan saavuttaa?
 - Onko ohjelmassa (sen elinkaaren eri vaiheissa) ja ohjelman toimenpiteissä tarkoituksenmukaisella tavalla varmistettu, että ohjelman tavoitteet ja toimet vastaavat toimintaympäristön muutoksiin? Miten ohjelman reflektiivisyyttä voitaisiin tarvittaessa kehittää? (reflektoinnin arviointi)

3. Kuinka hyvin ohjelman toimenpiteissä on onnistuttu?

- Minkälaisia tuloksia ohjelman toimenpiteissä on saatu/tullaan saamaan aikaiseksi?
- Tehdäänkö ohjelman toimenpiteissä asioita sellaisella tavalla, että ne tukevat ohjelman tavoitteiden saavuttamista?
- Onko ohjelman toimenpiteillä tavoitettu riittävän laaja-alaisesti ja vaikuttavasti työpaikkataso ja muut kohderyhmät?
- Jäävätkö toimenpiteiden tulokset elämään ja syntyykö niistä pidempiaikaisia ja jatkuvia vaikutuksia? Miten tulosten pysyvyys ja skaalautuminen voidaan varmistaa?

Selvityksen tuloksena on tuotettu myös näkemyksiä, miten valtakunnallista työelämän kehittämistyötä tulisi tulevaisuudessa jatkaa ja tulisiko ohjelmallisuudella olla roolia siinä. Näkemyksiä on tuotettu valtakunnallisen kehittämistyön organisoitumisen lisäksi myös tulevaisuudessa keskeisistä työelämän kehittämisteemoista sekä TYÖ2030-ohjelman kehittämistyön tulosten juurruttamista ja levittämistä ajatellen.

1.2 Selvityksen toteutus

Arviointityö on toteutettu hyödyntäen useita erityyppisiä aineistoja ja menetelmiä. Tällä on pyritty varmistamaan, että arvioinnin kohteesta saadaan kattavasti eri näkökulmista koottua tietoa. Arvioinnin johtopäätökset perustuvat useasta aineistolähteestä kootun tiedon kokonaisvaltaiseen tulkintaan.

Alkuhaastattelut: Selvityksen alussa talven 2021–2022 aikana toteutettiin TYÖ2030-ohjelman toteutuksen hyvin tuntevien asiantuntijoiden haastatteluja, joilla pyrittiin saamaan kokonaiskuva ohjelman taustoista, toteutuksesta sekä toiminnasta ja aikaansaannoksista. Alkuhaastattelut suuntasivat arvioinnin toteutusta ja niiden pohjalta tarkennettiin aineiston hankintaa ja hypoteeseja. Alkuhaastatteluita toteutettiin 7 kappaletta. Haastateltavat edustivat sosiaali- ja terveysministeriötä, työ- ja elinkeinoministeriötä sekä muita ohjelman toteutuksessa mukana olevia organisaatioita.

Asiantuntijahaastattelut: Haastattelututkimusta jatkettiin haastatteleamalla laajemmin työelämän kehittämisen asiantuntijoita sekä ohjelman toteutuksessa mukana olevien organisaatioiden edustajia. Haastatteluja on toteutettu arviointityön eri vaiheissa. Haastatteluilla kartoitettiin näkemyksiä ja tuotettiin tietoa ohjelman ja toimenpiteiden relevanssiin, ohjelman ja sen toimenpiteiden vaikuttavuuteen, ohjelman tuloksiin ja vaikutuksiin liittyen sekä ohjelman yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyen. Haastatteluja toteutettiin

yhteensä 28 kappaletta. Haastatellut henkilöt edustivat ohjelman toteutuksessa mukana olevia organisaatioita TYÖ2030-ohjelman ohjausryhmästä ja työjaostosta sekä työelämä-tutkijoita erilaisista organisaatioista (myös organisaatiosta, jotka eivät ole ohjelman toteutuksessa mukana).

Aineistoanalyysit: Selvityksessä on analysoitu relevantti ohjelmaan, toimenpiteisiin sekä toimintaympäristön kehitykseen liittyvä materiaali. Näihin kuuluvat mm. ohjelman toimintasuunnitelmat, hankkeiden suunnitelmat ja loppuraportit, rahoituspäätöksiin liittyvät dokumentit, aiemmat työelämän valtakunnallisten kehittämisohjelmien arvioinnit sekä ajankohtaiset selvitykset ja Työelämän tilannekuvaan kootut aineistot.

Ennakoivan vaikutusmallin ja indikaattoreiden laadinta: Arvioinnin alkuvaiheessa TYÖ2030-ohjelmasta laadittiin arviointityön tueksi ennakoivan vaikutusarvioinnin mukainen arviointimalli sekä vaikutusten syntyminen seurantaan varten indikaattoristo. Ideana ennakoivassa vaikuttavuusarvioinnissa on TYÖ2030-ohjelman tavoiteltavien vaikutusten systemaattinen tarkastelu ”ennakoivasti” lähtökohtana tavoiteltavien vaikutusten mallinnettu syntydynamiikka ja siitä johdetut vaikutuspolut. Arvioinnissa mallinnettiin TYÖ2030-ohjelman vaikutuspolut (panokset → toiminta → tuotokset → välilliset vaikutukset → lopulliset tavoiteltavat vaikutukset) kausaalimallin avulla sekä muodostettiin ymmärrys, minkälaisen dynamiikan kautta toiminnan tavoitteet saavutetaan. Vaikutuspolkujen mallintamisen jälkeen eri vaikutuspolkuihin määriteltiin sopivat indikaattorit mittamaan vaikutusten syntyä. Malli ja kerätty indikaattoritieto on toiminut arvioinnin tulokinnallisena viitekehysenä. Arvioinnin tulokset tutkimuskysymyksiin perustuvat kuitenkin myös muihin aineistoihin, kuin ainoastaan indikaattoritietoihin. Vaikutusmalli ja indikaattorit on esitetty liitteissä 1 ja 2.

Kyselyt toimiala- ja aluehankkeille: Toimiala- ja aluehankkeiden onnistumisen arvioinnin osana toteutettiin kysely näille hankkeille keväällä 2022. Kyselyn teemoina olivat ohjelman relevanssi suhteessa kehittämistarpeisiin, hankkeiden toteutuksen onnistuneisuus, hankkeiden tavoitteiden saavuttaminen ja tulokset sekä hankkeen aikaansaamat ja arvioidut vaikutukset. Kyselyyn saatiin vastauksia 16:lta toimiala- ja aluehankkeelta. Tämä edustaa noin 30 % kaikista toimiala- ja aluehankkeista hankkeista kevään 2022 ajankohdassa. Koska vastaus vastausprosentti jäi varsin matalaksi, täydennettiin kyselyllä kerättyä tietoa TYÖ2030-ohjelman hanketoteuttajien haastatteluilla ja hankekorttien tiedoilla.

Toimiala- ja aluehankkeiden haastattelut sekä hankekorttien ja loppuraporttien analyysit: Toimiala- ja aluehankkeiden kyselyn tuloksia täydennettiin hanketoteuttajien haastatteluilla sekä hankeraportoinnin tiedoilla. Hankehaastatteluissa hankkeiden toteutuksen onnistuneisuudesta, hankkeiden tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksista, hankkeiden aikaansaamista vaikutuksista sekä hanketoteuttajien näkemyksistä kehittämistyön tulevaisuudesta. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 9 hankkeelle. Hankkeiden tavoitteisiin,

tuloksiin ja aikaansaannoksiin liittyviä tietoja täydennettiin hankekorttien ja hankkeiden loppuraporttien tiedoilla. Hankekortit ovat TYÖ2030-ohjelman toimintatapa koota hanke-toiminnan edistymisestä systemaattisesti tietoja yhteiselle alustalle.

Työkokoukset: Arvioinnin havaintoja ja alustavia johtopäätöksiä on validoitu ja jalostettu kolmessa työkokouksessa. Niistä ensimmäinen liittyi ohjelman relevanssin arviointiin. Työkokous järjestettiin 30.3.2022. Siihen osallistui arvioinnin ohjausryhmän edustajat. Toinen työkokous järjestettiin 30.9.2022. Siinä aiheena olivat ohjelman toimenpiteiden tuloksellisuuden arvioinnin johtopäätökset, alustavat johtopäätökset ohjelman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin liittyen sekä evästyksiset työelämän valtakunnallisen kehittämisen jatkoa ajatellen. Toiseen työpajaan osallistuivat arvioinnin ohjausryhmä sekä TYÖ2030-ohjelman työjaoston jäsenet. Kolmannessa työkokouksessa 27.1.2023 käsiteltiin arvioinnin lopullisia johtopäätöksiä ohjelman yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyen sekä arvioinnin kehittämisehdotuksia työelämän valtakunnallista kehittämistä ajatellen tulevaisuudessa. Työkokouksessa olivat mukana ohjelman työjaoston edustajat.

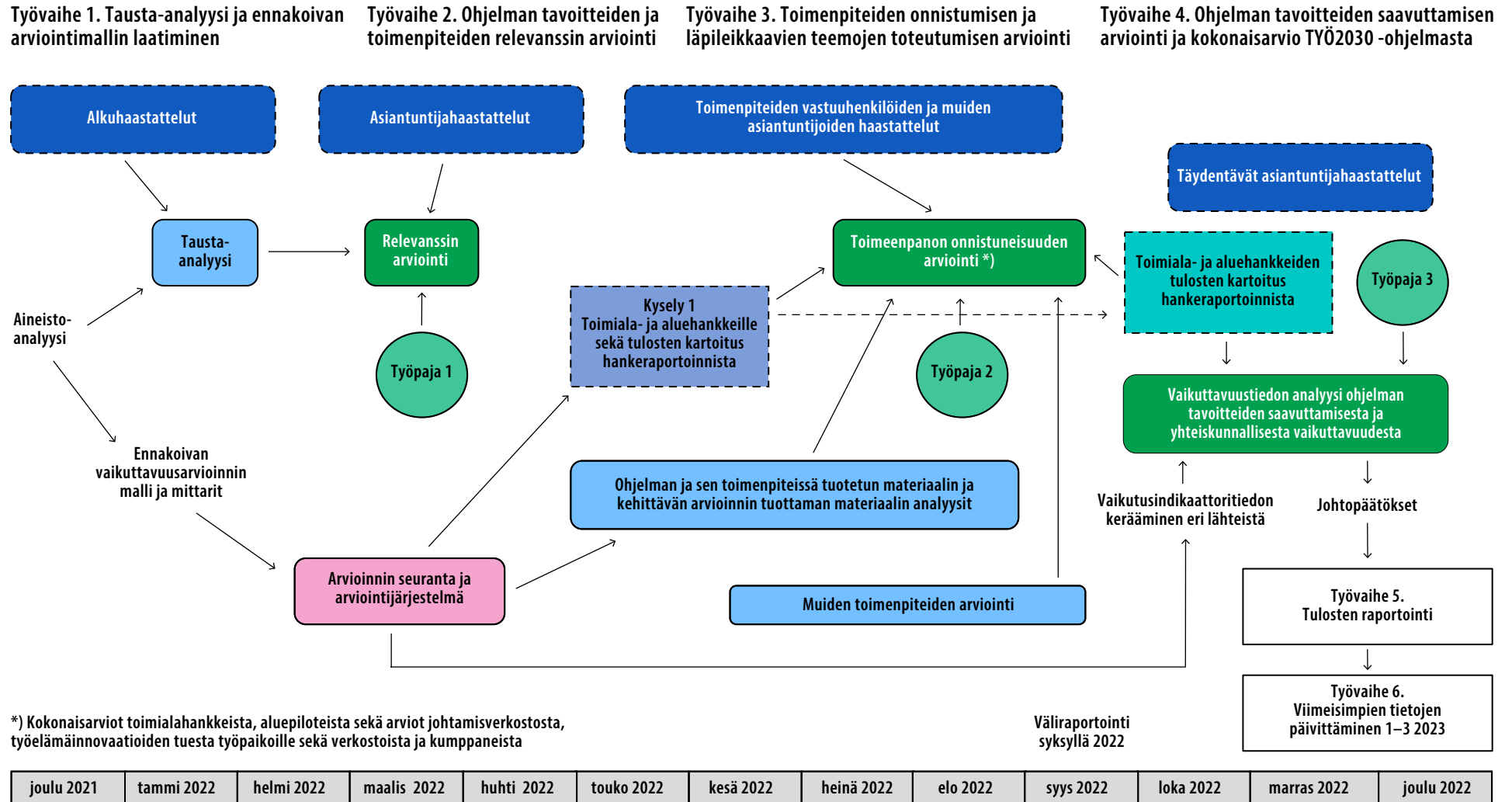
Muu kehittäminen: TYÖ2030-ohjelmassa on tehty paljon ja monipuolisesti kehittämistyötä alue- ja toimialahankkeiden ulkopuolella. Tämän ohjelman muun kehittämisen voi jäsentää koostuvan työelämäinnovaatioista ja verkostoista, tutkimuksesta ja tilannekuvaista sekä viestinnästä ja vaikuttamisesta. Ulkoinen arviointi on tarkastellut näistä tarkemmin erityisesti työelämäinnovaatioita ja verkostoja ja näiden puitteissa tapahtunutta kokeilevaa kehittämistyötä. Tietyiltä osin pilotointia ja kehittämistä tapahtuu vielä vuoden 2023 alkupuolella. Tällaisia työelämäinnovaatioita ja verkostoja ovat esimerkiksi Tulevaisuusvuoropuhelu, Johtajuusverkosto, eri Vertaisoppimisverkostot (Fast Expert Teams, johtajuusverkoston vertaisryhmät ja pk-yritysten vertaisoppimisverkostot), Digiagentti ja Oppimisen starttipaketti. Ulkoinen arviointi on tarkastellut näistä edellä mainituista tarkemmin erityisesti Tulevaisuusvuoropuhelua, Johtajuusverkostoa ja Vertaisoppimisverkostoja. Ulkoisessa arvioinnissa on keskitytty erityisesti sellaisiin luotuihin toimintamalleihin ja työkaluihin, joita on kehitetty kokeilujen kautta ja joilla voi arvioida olevan erilaista käyttöä ja potentiaalia työelämän kehittämisen välineinä jatkossa. Kehittämistyö on ollut nopealiikkeistä ja intensiivistä erityisesti vuoden 2022 aikana. Tämän johdosta toteutettiin sekä TTL:n vastuuhenkilöiden, että toimintamallien kehittämiseen keskeisesti osallistuvien muiden vastuuhenkilöiden haastatteluja sekä keväällä ja kesällä että loppusyksystä. Alkusyksystä laadittiin muutamista toimintamalleista kuvauskortit, joita hyödynnettiin lyhyen syyskuussa toteutetun verkkotyöskentelyn aineistona. Arvioinnin toimesta kuvauskortteja kävi kommentoimassa ja arvioimassa kymmenen tunnistettua työelämän kehittäjää. Tarkemmin tarkasteltavien toimintamallien osalta ulkoinen arviointi toteutti loka-marraskuussa lisähaastatteluja, joissa tarkoituksena oli tarkastella sekä sitä, mitä toimintamallien kehittämisessä on toistaiseksi saatu aikaan, että sitä, millainen potentiaali toimintamallien

jatkohyödyntämisessä on ja miten toimintamalleja tulisi viedä jatkossa konkreettisesti eteenpäin ohjelman päättyessä. Haastattelut kohdistuivat toimintamallien pääkehittäjiin ja kehittämistyössä mukana olleisiin.

Arvioinnin on toteuttanut MDI Public Oy yhteistyössä Owl Groupin kanssa. Arviointia on ohjannut sosiaali- ja terveysministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä Työterveyslaitoksen asiantuntijoista koostunut ohjausryhmä, joka on tuonut arviointiin arvokkaita näkemyksiä sekä tukenut ja suunnannut arvioinnin toteutusta. Arviointi toteutettiin marraskuun 2021 ja alkuvuoden 2023 välisenä aikana.

Kuviossa 2. on esitetty arvioinnin etenemisprosessi ja työvaiheet aikataulutettuina. Arviointi toteutettiin kuuden toisiinsa limittyvän työvaiheen kautta, jotka on esitetty kuviossa.

Kuvio 2. Arvioinnin aikataulutettu etenemisprosessi.



2 TYÖ2030-ohjelman ja sen toimenpiteiden relevanssi

TYÖ2030-ohjelman relevanssin suhteen arvioinnissa on tarkasteltu erityisesti, miten hyvin ohjelmalle asetut tavoitteet ovat vastanneet toimintaympäristöstä ja työelämästä nousviin tarpeisiin sekä tukeneet työelämän kehittämistä aiempien työelämän kehittämisohjelmien jatkumossa. Lisäksi arvioinnissa on tarkasteltu, miten hyvin ohjelman erilaiset toimenpiteet ovat vastanneet ohjelman tavoitteita ja tehdäänkö ohjelman toimenpiteissä sellaisia asioita, joiden kautta ohjelman tavoitteet voidaan saavuttaa. Relevanssin arvioinnin keskeisimpiä aineistoja ovat olleet TYÖ2030-ohjelmadokumentit (mm. toimintasuunnitelmat), toimenpiteiden toteutussuunnitelmat ja raportointi hankekorteissa, asiantuntijahaastattelut sekä toimiala- ja aluehankkeille toteutettu kysely.

Ohjelman valmistelusta ja toimeenpanosta

TYÖ2030-ohjelman taustalla on ollut vuosina 2013–2019 toteutettu Työelämä 2020-hanke, jonka pohjalta uuden ohjelman valmistelua lähdettiin tekemään. TYÖ2030-ohjelman laadinnassa kuultiin laajasti erilaisia tahoja. Ohjelma on muodostunut kuitenkin vahvasti työmarkkinajärjestöjen näkemysten sekä Työterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriön sisältöehdotusten pohjalta. Ohjelman sisältöjen tarkentamisessa näkyy kuitenkin laajasti ohjelman valmistelussa mukana olleiden tahojen näkemykset ja painotukset tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa.

Ohjelman siirtyminen STM hallinnonalan puolelle oli monille toimijoille alussa yllätys, sillä teemallisesti ohjelma kytkeytyy vahvasti TEM hallinnonalalle ja aiempi Työelämä 2020 -hanke oli toteutettu TEM:n johtamana. Uuden ohjelman odotettiin myös toteutuvan TEM:n vetämänä, mutta STM hallinnonala ja Työterveyslaitos valikoituivat ohjelman vetäjiksi. TTL on koettu ohjelman teemojen edistämiseksi kuitenkin hyväksi ja riittävän neutraaliksi toimijaksi. Ohjelman toteutukseen ollaan sitouduttu varsin laajasti mukaan ja siihen on saatu keskeiset tahot mukaan.

Ohjelman ensimmäisenä vuotena toimeenpanossa oli hidasteita, mitkä johtuivat pitkälti siitä, että ohjelmalle varmistui rajallinen rahoitus aluksi vain ensimmäiselle toimintavuodelle. Tästä johtuen ohjelmalle ei voitu palkata kokoaikaista ohjelmajohtajaa. Määräaikainen ohjelmajohtaja kuitenkin edisti ohjelman käynnistymistä onnistuneesti ja valmisti pohjaa ohjelman tulevien vuosien toteutukselle. Kun rahoitus saatiin seuraaville vuosille tavoitellulle tasolle, ohjelmaan palkattiin kokoaikainen ohjelmajohtaja ja

ohjelman toteutusta tarkennettiin. Lisäksi ohjelman toimeenpanoa jännevoitettiin suunnitelmallisemmaksi, mikä vauhditti ohjelman toimeenpanoa ensimmäisen vuoden jälkeen. Myös koronapandemia on näkynyt ohjelman toteutuksessa, sillä kaikkia suunniteltuja tilaisuuksia ja toimenpiteitä ei voitu rajoitusten takia toteuttaa suunnitellusti.

Ohjelman relevanssi ja asemoituminen pidempään ohjelmajatkumoon

Sisältönsä osalta TYÖ2030-ohjelma jatkaa Työelämä 2020 -hankkeen mukaista samansuuntaista kehittämistoimintaa ja ohjelma asemoituu kehittämisohjelmien jatkumoon pitkäjänteistä kehittämistä tukevana kokonaisuutena. Ohjelmassa on keskitytty pääosin erityisesti perinteisiin työpaikkoihin ja työsuhteisiin sekä työelämän rakenteisiin muuttamassa keskeisimmässä teemassa. Digitalisaatio ja teknologian hyödyntäminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen korostuvat kuitenkin hieman aiempia ohjelmia vahvemmin ohjelman tavoitteissa ja sisällöissä. Jatkuvaa oppimista voidaan pitää osin TYÖ2030-ohjelman ”uutena” teema.

Keskeinen peruste samansuuntaisten teemojen edistämiseksi on, että laajempien vaikutusten aikaansaamisessa kestää aikaa ja vaikutukset vaativat jatkuvia panostuksia. Kehittämisteemat ovat pysyneet pitkälti samoina, mutta ohjelman toiminnassa on hyödynnetty aiempien ohjelmien oppeja ja TYÖ2030-ohjelmassa kehittämistyötä on pyritty tekemään vaikuttavammin. Ohjelmassa on erityisesti panostettu siihen, että työpaikkoja voitaisiin tavoittaa entistä paremmin ja vaikuttavammin ja tähän on haettu toimivampia toimintatapoja. TYÖ2030-ohjelma onkin lähtökohdiltaan kehittyneempi versio aiemmista ohjelmista.

Rajauksista huolimatta ohjelma on tavoitteiltaan varsin laaja-alainen. Vaikka ohjelman tavoitteita pidetäänkin osuvina, ei yksittäisen ohjelman ole syytä olla nyt käytössä olleisiin resursseihin nähden ainakaan tätä merkittävästi laajempi. Lisäksi on huomioitava, että TYÖ2030-ohjelma kanssa samanaikaisesti toteutetaan kolme muuta työelämän kehittämiseen liittyvää ohjelmaa (Työkykyohjelma, Työelämän mielenterveysohjelma ja Työn terveyden ja työkyvyn tutkimusohjelma), jotka omalta osaltaan kattavat työelämän kehittämiskohteita ja vaativat omat resurssinsa.

Ohjelman kehittämisteemoihin liittyen on käyty keskustelua siitä, miksi tietyt teemat eivät näy vahvemmin ohjelman sisällöissä. Esimerkiksi työperäinen maahanmuutto ja työ-
kulttuurien moninaisuus sekä alustatalouden työ ovat mukana ohjelmassa, mutta eivät ole vahvistuvina teemoina näkyvästi ohjelmassa esillä. Tärkeänä on pidetty, että nämä teemat on syytä huomioida jatkossa tulevissa työelämään kehittämiseen liittyvissä toiminna.

Ohjelma sisältää kunnianhimoisia yhteiskunnallisia tavoitteita ja toisaalta määrällisiä väli-tavoitteita, jotka ovat myös asetettu korkeiksi. Ohjelman tavoitteiden saavuttaminen vaatii, että ohjelmassa onnistutaan hyvin laajasti aktivoimaan työpaikkatasoa kehittämistyöhön. Samalla toimintaympäristön kehitys asettaa erityisesti laajempiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin haasteita, sillä ohjelmalla itsellään on rajallinen kyky vaikuttaa yleiseen kehitykseen. Tärkeää kuitenkin on, että ohjelmassa on asetettu esimerkiksi työpaikkojen tavoittamiseen ja uusien ratkaisujen kehittämiseen välitavoitteita, joita saavuttamalla voidaan osoittaa, että ohjelmassa saadaan aikaiseksi asioita, joiden kautta ohjelma voi vaikuttaa omalta osaltaan tavoiteltuihin laajoihin yhteiskunnallisiin päämääriin.

Erityisen positiivista TYÖ2030-ohjelmassa on ollut, että ohjelmassa on hahmotettu vaikutusten syntymisen logiikkaa ja toiminnan, tulosten ja vaikutusten suhdetta yhteiskunnallisiin päämääriin (ohjelman interventilogiikka). Tämän kautta ohjelman toimintaa on voitu terävöittää suhteessa tavoiteltaviin päämääriin sekä ymmärtää ohjelman erilaisen toiminnan merkitystä suhteessa tavoiteltaviin vaikutuksiin.

Ohjelman toimenpiteiden toimivuus suhteessa tavoiteltaviin vaikutuksiin

TYÖ2030-ohjelman lähtökohdista on työpaikkojen ja työyhteisöjen työelämän kehittämistarpeisiin vastaaminen, yhdessä kehittämisen aktivoiminen ja edistäminen työpaikoilla sekä tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen. Ohjelman toimenpiteet on määritelty näistä lähtökohdista.

Ohjelman toimenpidepaletti on ollut tarkoituksenmukainen ja toimiva suhteessa edellä mainittuihin lähtökohtiin ja ohjelman tavoitteisiin. Toimenpiteet ovat niitä, joiden avulla voidaan käytössä olevat resurssit ja toiminta-aika huomioiden, vaikuttaa ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen. Ohjelmassa luodaan erilaisia vaikutuspolkuja ja toisaalta panostetaan vahvemmin niihin, joiden havaitaan toimivan. Ohjelmassa on vahvasti panostettu aiemmasta Työelämä 2020 -hankkeesta tuttuihin toimiala- ja aluehankkeisiin ja ne muodostavat keskeisimmät vaikutuspolut työpaikkatasoisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Erityisesti toimialahankkeet nousevat vahvana panostuskohteena esille. Niissä keskeistä on ollut vaikuttaa laajasti toimialalla järjestöjen kautta työelämän kehittämiseen ja levittää vaikutuksia laajasti toimialan sisällä työpaikolle asti. Tämä on ollut onnistunut muutos, koska aiemmin toimialahankkeissa (mm. Työelämän 2020 -hanke) pyrittiin vaikuttamaan suoraan työpaikkatasolle, jolloin vaikutukset jäivät usein pistemäisiksi, eivätkä levinneet toimialan sisällä laajemmin. Kumpikin hanketyyppi on ollut tarkoituksenmukainen toimintatapa ohjelmassa vaikutusten synnyttämiseksi. Toimialahankkeiden kautta on pyritty varmistamaan, että työpaikat tavoitetaan toimialoittain ja aluehankkeissa ohjelman toimintaa on viety myös maantieteellisesti kattavaksi.

Kokonaisuutena ohjelman toimenpiteet osuvat teemallisesti ja tukevat toimintatavoiltaan hyvin ohjelman tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi toimiala- ja aluehankkeet kattavat tavoitteen asettelultaan kaikki ohjelman tavoitealueet ja myös läpileikkaavat teemat näkyvät niissä. Useassa hankkeessa pyritään vauhdittamaan toimintatapojen uudistumista ja teknologian hyödyntämistä. Lisäksi yhteistyön edistäminen työmarkkina osapuolten kesken sekä eri työelämätoimijoiden välillä on ollut keskeinen teema useassa hankkeessa. Toimialahankkeissa painottuvat erityisesti luottamus ja yhteistoiminta, toimintatavat ja teknologioiden kehittäminen ja hyödyntäminen sekä digitalisaatio. Aluehankkeissa painotus on vahvempi alueellisen yhteistyön sekä jatkuvan oppimisen teemoissa.

Kuvio 3. Toimiala- ja aluehankkeiden tavoitteiden osuvuus suhteessa ohjelman tavoitteisiin ja ohjelman läpileikkaaviin teemoihin (perustuu 30 toimialahankkeen ja 11 aluehankkeen hankekorttitietoihin, %-osuus kaikista toimiala- ja aluehankkeista, jotka tukevat tavoitteita ja läpileikkaavia teemoja).



Kuviossa 3. on esitetty, kuinka suuri %-osuus toimiala- ja aluehankkeista tukee ohjelman eri tavoitteita ja läpileikkaavia teemoja. Tarkastelussa on huomioitu hankkeiden itse kirjaamat tavoitteet ja verrattu niitä arvioitsijoiden toimesta ohjelman tavoitteisiin ja läpileikkaaviin teemoihin.

Ohjelmassa hyvää on ollut myös se, että vaikka se sisältää merkittävilta osin ”perinteisempiä” toimenpiteitä, on ohjelmassa niiden lisäksi uutta kokeiluluonteista kehitystoimintaa, jossa kehitetään ja haetaan uusia vaikuttavia toimintamalleja ja saadaan niiden

toimivuudesta tietoa. Lisäksi ohjelmassa on viestinnällisiä toimia, tiedon jakamisen alustoja, verkostoja sekä Fast Expert Teamsin kaltaisia erilaisia ohjelman tavoitteisiin kytkeytyviä toimenpiteitä, joiden kautta on tuettu monipuolisesti tavoiteltavien vaikutusten syntyä.

Haasteellinen asia ohjelman ja sen toimenpiteiden suhteen on ollut niiden varsin rajallinen toteutus aika. Alle hallituskauden mittainen ohjelma on lyhyt suhteessa sillä haettavaan merkittäviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Ohjelmissa ja hankkeissa toiminnan käynnistäminen vie aikaa. Lisäksi erityisesti koronapandemia on tuonut toteutukseen ennakoimattomia haasteita. Tässä suhteessa tärkeää on ollut, että ohjelma on kytkeytynyt ja jatkaa jo aiemmissa ohjelmissa käynnistettyjä kehittämisprosesseja ja vahvistaa niiden vaikutuksia varsin hyvin.

Ohjelman toimenpiteiden lopullinen vaikuttavuus on monesta tekijästä kiinni. Muun muassa käytössä olevien resurssien määrä ja toiminta-aika, toimintaympäristön kehitys, työpaikkojen henkilöstön sitoutuminen ja kyvykkyys, aluehankkeissa ELY-keskusten tulosohjauksen käytännöt jne. vaikuttavat siihen saadaanko hankkeiden kautta riittävän merkittäviä tuloksia aikaiseksi, joista ohjelman tavoittelemat lopulliset vaikutukset syntyvät. Lisäksi haaste on, saadaanko edelläkävijöiden ja valvutuneiden työpaikkojen ohella myös muut työpaikat mukaan kehitystyöhön.

Ohjelman läpileikkaavat teemat

TYÖ2030-ohjelman läpileikkaavina teemoina ovat olleet ennakointi ja jatkuva oppiminen, luottamus ja yhteistyö sekä digitaalisuuden hyödyntäminen. Lisäksi läpileikkaavana teemana ohjelmassa on ollut sellaisen johtajuuden edistäminen, joka mahdollistaa kolmen muun teeman edistämisen käytännössä. Näitä teemoja edistämällä ohjelmassa on pyritty vaikuttamaan myös ohjelman tavoitteisiin.

Ohjelman läpileikkaavia teemoja on edistetty jo vuosia työelämän kehittämistoiminnassa ja ne olivat keskeinen osa myös Työelämä 2020 -hanketta. Läpileikkaavat teemat ovat koettu myös nykyisen ohjelman kohdalla relevanteiksi ja tarkoituksenmukaisiksi huomioiden myös ohjelman yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Tärkeää on ollut myös, että teemat ovat kietoutuvat yhteen ja tukeneet toisiaan: tarvitaan luottamusta ja yhteistyötä, jotta on mahdollista oppia yhdessä sekä yhteiskehittää ja innovoida.

Läpileikkaavat teemat ovat vahvasti sisäänrakennettu ohjelman toimintaan. Tämä on varmistettu hyvin mm. hankekriteereissä. Läpileikkaavat teemat ovat myös vahvasti kytköksissä ohjelmalle hallitusohjelmassa asetettuihin tavoitteisiin. Oleellista vaikutusten synnyn kannalta on kuitenkin se, että mahdollisimman moni työpaikka ja työyhteisö tunnistaa teemat relevanteiksi. Ohjelmassa ja hankkeissa teemat on syytä pystyä pitäisi pystyä

konkretisoimaan ja sanottamaan huomioiden erilaiset työpaikat (ml. pk-yritykset) sekä kytkemään ne myös liiketoiminnallisiin hyötyihin (työhyvinvointi ja tuottavuus sekä työnantajakuva ja rekrytointi).

Ohjelman refleksiivisyys

Ohjelmassa on huomioitu hyvin toimintaympäristön kehitys ja siihen on tuotu mukaan uusia sisältöjä toimintaympäristöstä nousevien tarpeiden mukaan sekä kehitetty toimintatapoja vastaamaan muutostarpeisiin. Merkittävin ohjelman aikainen muutos on ollut koronapandemian tuomat vaikutukset työntekoon. Koronan vaikutukset on huomioitu ohjelmassa hyvin (mm. työelämätarinat, toimialahankkeiden toiminta sekä Hybridityö, etätyö ja lähityö (HELP) -projekti). Pitkäjänteisestä näkökulmasta tärkeää on huomioida, minkälaiseksi työelämä muodostuu koronan ”jälkeisenä aikana” ja miten se vaikuttaa kehittämisen tarpeisiin ja kehittämistyöhön jatkossa.

TYÖ2030-ohjelma on verrattain lyhytkestoinen, joten ohjelmassa ei ole ollut tarkoituksenmukaista nostaa reflektiivisesti esiin uusia teemoja tai painottaa esimerkiksi vuosittain (pitkäkestoisemmän Työelämä 2020 -hankkeen tapaan) eri teemoja tai muuttaa merkittävästi suuntaa. Tärkeämpää on ollut keskittyä toiminnallisesti oikeisiin asioihin ohjelman elinkaaren eri vaiheissa sekä tuottaa näkemystä mikä on ohjelman jälkeisenä aikana keskeistä ja mihin olisi syytä panostaa silloin.

Hyviä toimintatapoja ohjelman refleksiivisyyden varmistamisessa ovat olleet mm. teemaryhmät, työelämän tilannekuva, ministeriöiden yhteistyöryhmä sekä yleisesti ohjelman työjaoston ja ohjausryhmän toiminta. Esimerkiksi ohjelman työjaosto on kokoontunut tiiviisti viikoittain, minkä kautta ohjelmassa on säilynyt hyvä tilannekuva ohjelman toimintaympäristön kehityksestä. Keskeinen asia on ollut myös ohjelman kehittävä arviointi ja muu ohjelman keräämä tieto toiminnastaan, millä on saatu toimijakentältä päivittyvää palautetta ohjelmatoimien osuvuudesta suhteessa tarpeisiin. Lisäksi ohjelman vuosittaista toimintaa tarkentavilla vuosittaisilla toimintasuunnitelmilla, on pystytty määrittelemään vuositason mihin keskitytään ja minkälaisilla toimenpiteillä asioihin vaikutetaan kyseisen vuoden aikana.

3 TYÖ2030-ohjelman toimenpiteiden arviointi

Ohjelma on sisältänyt monentyyppisiä erilaisia toimenpidekokonaisuuksia, joiden kautta pyritään synnyttämään tuloksia ja vaikutuksia ohjelman tavoittelemiin asioihin. Keskeisiä toimenpiteitä ovat olleet toimiala- ja aluehankkeet, jotka ovat hyvin keskeisessä roolissa vaikutusten synnyttämisessä. Näiden lisäksi ohjelmassa on toteutettu laajasti erilaisia toimenpiteitä, kuten työelämäinnovaatioiden edistäminen, johtajuuden kehittämiseen tähtäävä johtajuusverkosto, tietoa työelämästä kokoava työelämän tilannekuva sekä seminaareja, webinaareja, tiedon jakamisen alustoja ja muita viestinnällisiä toimia. Muista kehittämistuotoksista arvioinnissa on tarkemmin keskitytty tarkastelemaan Fast Expert Teams -toimintaa, Workathlonia, Vertaisoppimisverkostoa sekä Johtajuusverkostoa.

Toimialahankkeilla pyritään vaikuttamaan toimialatasolla työelämään, kun taas aluehankkeiden kautta vaikuttaminen pyritään viemään aluetasolle. Näiden kahden toimintatavan kautta ohjelma pyrkii tavoittamaan erityyppisistä näkökulmista työpaikkoja ja kattamaan laaja-alaisesti työpaikat. Toimiala- ja aluehankkeet on käsitelty raportissa yhteenvedomaisena kokonaisarviona eri toimiala- ja aluehankkeista. Muilla toimenpiteillä on puolestaan pyritty tavoittamaan laajasti tiettyjä työelämässä toimivia kohderyhmiä, kehittämään ja kokeilemaan uusia toimintatapoja ja viemään niitä työpaikoille sekä tuottamaan ja kokoamaan tietoa ja tarjoamaan sitä työelämälle. Lisäksi ohjelma on viestinyt työelämän kehittämisestä erilaisilla tavoilla. Muista toimenpiteistä on tässä raportissa tarkasteltu tarkemmin ja yksityiskohtaisella tasolla erityisesti työelämäinnovaatioita ja verkostoja ja näiden puitteissa tapahtunutta kokeilevaa kehittämistyötä. Kokonaisuutena ohjelma on sisältänyt laajan joukon erilaisia toimenpiteitä, jotka mahdollistavat erilaisia polkuja synnyttää vaikutuksia ja tavoittaa työpaikat.

3.1 Toimialahankkeet

Ohjelmassa on jatkettu edellisen Työelämä 2020 -hankkeen tapaan toimialahankkeiden käynnistämisen ja toteutuksen tukemista. TYÖ2030-ohjelmassa on ollut myös mahdollista myöntää kehittämisrahoitusta näille hankkeille. Ohjelman puitteissa on käynnistetty yhteensä 39 toimialahanketta ja rahoitusta toimialahankkeille on myönnetty 3,4 miljoonaa

euroa². Toimialahankkeille on myönnetty enimmillään 100 000 euroa rahoitusta tai 300 000 euroa mikäli kyseessä on ollut useamman toimialan yhteishanke. TYÖ2030-ohjelmassa toimialahankkeiden lukumäärä on aiempaan verrattuna moninkertaistunut ja toimialaohjelmia saatu käynnistettyä uusilla toimialoilla. Toimialahankkeita on syntynyt 17 eri päätoimialaluokalle vuosina 2020–2022. Toimialahankkeiden suurempi lukumäärä ja niiden syntymisen edistäminen toimialoille, joilla hankkeita ei aiemmin ole ollut, on ohjelman yksi selkeä onnistuminen. Tätä onnistumista selittää ohjelmassa tehdyn aktivointityön lisäksi myös TYÖ2030-ohjelman käytössä ollut hankerahoitus.

Toimialahankkeissa edistetään vuoropuhelua työmarkkinaosapuolten kesken, kehitetään toimialan työpaikoille uudenlaisia toimintatapoja ja uudistetaan työelämää digitalisaation tarjoamia keinoja hyödyntäen. Toimialahankkeiden yhtenä periaatteena on edistää tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikaista kehittämistä työpaikoilla johdon ja henkilöstön yhteistyöllä. Toimialahankkeiden toimintalogiikkaa on hiottu aiemmasta Työelämä 2020 -hankkeesta. Toimialajärjestöjen kautta tapahtuvan vaikuttamisen kautta on pyritty laaja-alaisesti toimialatasolla vaikuttamaan työelämän kehittämiseen ja levittämään vaikutuksia toimialojen sisällä työpaikkatasolla. Aiemmissa ohjelmissa painottui vahvemmin suora vaikuttaminen yksittäisille työpaikoille. Tässä havaittu haaste oli, että hyödyt ja vaikutukset jäivät pistemäisiksi yksittäisille työpaikoille. Nykyisissä toimialahankkeissa vaikutuksilla on parempi potentiaali levitä laajasti toimialan sisällä.

TYÖ2030-ohjelman toimialahankkeiden tavoitteissa on pyritty tuottamaan uutta toimialojen työelämän kehittämistarpeisiin liittyvää tietoa, jakamaan tietoa ja parantamaan yhteistä ymmärrystä kehittämistarpeista, kehittämään toimintamalleja ja digitaalisia ratkaisuja, kehittämään työehtosopimuksia ja parantamaan yleisesti työelämän kehittämisen asemaa toimialoilla. Lisäksi useassa toimialahankkeessa on pyritty vastaamaan koronapandemian tuomiin haasteisiin toimialoilla ja kehittämään toimintatapoja ja ratkaisuja tilanteisiin, jossa pandemia on hankaloittanut toimialoilla tapahtuvaa työskentelyä.

Toimialahankkeissa on arvioinnin tarkastelujen mukaan tunnistettu yhteensä lähes 190 erilaista syntynyttä tai syntyneessä olevaa tulosta ja aikaansaannosta. Luvuissa ei ole huomioitu hyvin laajan eri kuntaorganisaatiot kattavan Kuntatyö2030 -ohjelman eri kunnissa aikaansaatuja tuloksia, kuin pelkästään ohjelmatasolla. Kuntatyö2030 -ohjelmassa eri kunnissa on raportoitu Tekojen tori -alustalle satoja aikaansaannoksia ja hyviä käytäntöjä, joita voidaan alla olevien lisäksi pitää TYÖ2030-ohjelman kokonaisuuden osana syntyneinä tuloksina.

2 Mikko Henriksson, Sanna Kulmala, Laura Sarparanta ja Christa-Jemina Korhonen (2023) TYÖ 2030 -ohjelma – Tilannekatsaus vuoteen 2022 ja sisäinen arviointi. 3.1.2023. Työterveyslaitos.

Taulukko 1. Toimialahankkeiden tuloksien lukumääriä hankkeiden raportoinnin ja arvioinnin tulkintojen mukaan.

| Hanketyyppi | Toimintamallit, foorumit | Palvelut, ratkaisut, koulutukset & valmennukset | Seminaarit, webinaarit, työpajat ja tapahtumat | Uuden tiedon tuottaminen | Viestintä | Yhteensä |
|---|--------------------------|---|--|--------------------------|-----------|----------|
| Toimialahankkeissa tunnistettujen tulosten lukumäärä (analysoitu 39 hanketta) | 21 | 18 | 81 | 56 | 12 | 188 |

Yleisesti toimialahankkeiden tuloksissa ovat korostuneet vuoropuhelun käyminen ja edistäminen sekä toimintamallien kehittäminen sekä niitä levittävien tilaisuuksien / tapahtumien järjestäminen. Tilaisuuksissa on jaettu ja kerätty tietoa toimialojen edustajilta eri toimialojen työelämän kehittämistarpeisiin ja niihin vastaamiseen liittyen. Nämä tilaisuudet ovat liittyneet esimerkiksi tulevaisuuden työelämään toimialoilla, työelämän monimuotoisuuteen, ajankohtaisten haasteiden ratkaisemiseen toimialoilla, työturvallisuuden edistämiseen sekä tiedon levittämiseen uusista tuottavuutta ja työhyvinvointia lisäävistä ratkaisuista, toimintatavoista ja toimintamalleista. Näiden kautta toimialoilla on lisätty ymmärrystä ja kyvykkyyttä kehittää työelämää.

Lisäksi uusi tieto on ollut keskeinen tulos useissa toimialahankkeissa. Tietoa on tuotettu mm. hankituilla selvityksillä sekä kyselyillä toimialojen työnantajille ja työntekijöille. Uusi tieto on usein koottu raportteihin ja yhteenvetoihin, joita toimialoilla on voitu hyödyntää. Uusi tieto on liittynyt esimerkiksi toimialojen työelämän kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja ratkaisuihin, koronapandemian työelämävaikutuksiin, tuottavuuden ja työn laadun kehittämiseen, monimuotoisuuden edistämiskeinoihin sekä työhyvinvoinnin kehitykseen.

Elokuva- ja tv-tuotantoalan työn tulevaisuus -toimialahankkeessa kartoitettiin tietoa kyseisten alojen työpaikkojen osaamisen ja toimintatapojen kehittämistarpeista ja kehitettiin tiedon pohjalta ratkaisuja haasteisiin sekä lisäksi edistettiin vuoropuhelua työmarkkinaosapuolien välillä ja järjestettiin työpajoja edellä mainittuihin asioihin liittyen. Samalla koronapandemian tuomiin haasteisiin tuotantojen toteuttamisessa haettiin yhteisesti käytännön ratkaisuja ja jaettiin tietoa syntyneistä ratkaisuista. Myös alantyyehtosopimukseen saatiin kirjauksia työelämän yhteiskehittämisen jatkamisesta.

Toisaalta useat toimintamallit, palvelut, ratkaisut, koulutukset ja valmennukset saattavat olla merkittäviä vaikutuksiltaan, vaikka niitä olisi lukumääräisesti vähemmän. Esimerkkejä kehitetyistä toimintamalleista ovat mm. freelance-neuvolakonsepti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseen, mallit toiminta- ja työskentelytapojen kehittämiseen, toimintamalli osaamisen ja suoriutumisen arviointiin perustuvan henkilökohtaisen palkanlisän määrittämiseen, mallit työelämän ongelmatilanteiden ratkaisemiseen sekä vuoropuhelumallit työnantaja ja työntekijäosapuolten välille. Palveluita, ratkaisuja ja valmennuksia ovat olleet mm. web-pohjainen työkalu yhteistoiminnan edistämiseksi, yritysturvallisuuden itsearviointi työkalu, digitaalinen verkosto- ja oppimispalvelu sekä erilaiset valmennukset ja koulutukset erilaisiin työelämäaiheisiin liittyen.

Finanssityö2030 hankkeessa on luotu työmarkkinaosapuolten kesken yhteisymmärrystä alan kehittämissuunnasta ja sen myötä työelämän kehittämistarpeista sekä kartoitettiin kyselyin tietoa yrityksistä ja työpaikoilta. Hankkeessa tuettiin yritysten ja niiden henkilöstön uudistumiskykyä ja työhyvinvointia sekä mahdollisuuksia hyödyntää uusia digitaalisia toimintatapoja. Jatkohankkeessa jatkettiin tilannetiedon keräämistä ja vahvistettiin aiemmassa hankkeessa luotuja kehittämistoimia.

Toimialahankkeiden pohjalta on myös muotoiltu ja konseptoitu tulevaisuusvuoropuhelua ja on hyödynnetty usealla toimialalla. Tulevaisuusvuoropuhelu on menetelmä, jolla parannetaan organisaatioiden muutoskyvykkyyttä ja ennakointiosaamista ja tämän kautta työmarkkinoiden toimivuutta ja työhyvinvointia. Vuoropuhelua voidaan käydä organisaation sisäisesti tai yhdessä sidosryhmien kanssa.

Lisäksi toimialahankkeissa on toteutettu viestinnällisiä toimia ja kampanjoita, joilla on vaikutettu toimialojen ymmärrykseen ja tietoisuuteen työelämän kehityksestä ja kehittämisestä.

Kaupan alan palkkausjärjestelmän uudistaminen – työehtosopimuksen palkkamääräysten nykyaikaistaminen ja yksinkertaistaminen -selvityshankkeessa pyrittiin uudistamaan ja yksinkertaistamaan Kaupan työehtosopimuksen palkkamääräyksiä niin, että ne vastaisivat paremmin nykypäivän tarpeita ja olisivat helpommin sovellettavissa ja ymmärrettävissä. Hankkeeseen osallistettiin kaupan alan yrityksiä ja niiden henkilöstöä ja käynnistettiin jatkuva neuvottelu. Lisäksi hankkeessa tuotettiin tietoa ja vertailtiin eri toimialojen palkitsemismalleja. Hankkeen tuloksena saatiin aikaiseksi malli osaamisen ja suoriutumisen arviointiin perustuvan henkilökohtaisen palkanlisän määrittämiseksi.

Toimialahankkeiden vahvuus on, että niiden sisältö ja tavoitteet voidaan räätälöidä toimialakohtaisiin tarpeisiin huomioiden myös TYÖ2030-ohjelman painotukset. Näin kehittämistoiminta saadaan vastaamaan paremmin toimialojen erityistarpeisiin, sen sijaan, että eri toimialoille tarjottaisiin samankaltaisia keinoja. Toimialahankkeita voi pitää hyvänä ja vaikuttavana toimintatapana työelämän kehittämistoiminnassa. Ne ovat yleisesti vahvistaneet eri toimialojen kyvykkyyttä työelämän kehittämiseen sekä mahdollistaneet työelämän kehitystä TYÖ2030-ohjelman tavoitealueilla.

Yhteistoiminnan kehittäminen teknologiateollisuudessa tasomittauksen digitaalista vertailutietoa hyödyntämällä -hankkeessa keskityttiin parantamaan suomalaisten teollisuusyritysten yhteistoiminnan tilaa yhteistoiminnan tasomittarilla saatavan tiedon kautta ja näin tukemaan paikallisten ratkaisuiden muodostumista. Tasomittarilla pyrittiin antamaan yrityksille mahdollisuus mitata yhteistoiminnan tilaa organisaatiossa, tuottamaan tietoa yrityksen kehittämiskohteista asiassa sekä vertaamaan työnantajan ja henkilöstön näkemyksiä toisiinsa. Hankkeessa luotiin uusi web-pohjainen työkalu teknologiateollisuuden yrityksille, joka helpottaa yhteistoiminnan tasomittauksen tekemistä sekä mittauksista saadun tiedon analysointia ja vertailua teknologiateollisuuden yrityksissä.

3.2 Aluehankkeet

Aluehankkeet ovat ELY-keskusten koordinoimia kehittämishankkeita, joita on toteutettu yhteensä 12 kappaletta 10 eri alueella TYÖ2030-ohjelmassa. Aluehankkeissa keskitytään yhden tai useamman ELY-keskuksen alueella kehittämään ja kokeilemaan uusia tapoja kehittää alueilla työelämää, edistämään digitalisaatiota sekä vahvistamaan alueiden toimijoiden kehittämiskyvykkyyttä ja yhteistyötä. Alueet ovat muodostaneet hankkeidensa sisällön alueen omista lähtökohdista ja tarpeista rahoitukselle asetettujen kriteerien puitteissa. Vuonna 2020 järjestettiin yksi hankehaku ja käynnistettiin kolme hanketta. Vuonna 2021 käynnistettiin seitsemän hanketta. Aluehankkeita on toteutettu Etelä-Savossa, Lapissa, Pohjois-Savossa ja Pohjois-Karjalassa (yhteishankkeet), Etelä-Pohjanmaalla, Kaakkois-Suomessa (Etelä-Karjala ja Kymenlaakso), Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla (yhteishanke), Pirkanmaalla, Pohjanmaalla sekä Hämeessä. Vaikka hankkeiden alueellinen peitto on varsin hyvä, jää silti joitain maakuntia aluehanketoiminnan ulkopuolelle. Tulevaisuudessa työelämän kehittämistarkeiden ja -toiminnan edistäminen olisi tärkeä saada varmistettua myös laajemmin eri alueille.

Vastaavasti kuin toimialahankkeissa eri toimialojen kohdalla, aluehankkeissa pyritään huomioimaan eri alueiden erityispiirteet ja erilaiset kehittämistarpeet. Aluehankkeiden kautta pyritään varmistamaan, että ohjelma tavoittaa toimialojen lisäksi myös eri alueilla suomalaiset työpaikat. Alueverkostohankkeita toteutettiin myös Työelämä 2020 -hankkeessa, jossa alueverkostohankkeita oli 15 kappaletta. Työelämä 2020 -hankkeessa merkittävä haaste aluehankkeiden osalta oli se, että niiden toteutukseen ei ollut juurikaan resurssia. TYÖ2030-ohjelmassa resurssia on sen sijaan ollut käytössä varsin hyvin. Aluehankkeelle myönnettävä rahoitus on ollut enimmillään 100 000 euroa ja 300 000 euroa mikäli kyseessä on ollut useamman alueen yhteishanke. Yhteensä ohjelmassa on myönnetty 1,1 miljoonaa euroa rahoitusta aluehankkeille. Työelämä 2020 -hankkeen jäljiltä alueverkostoja jäi vaihtelevasti elämään ja niitä on osin voitu hyödyntää myös TYÖ2030-ohjelmassa.

Aluehankkeissa on TYÖ2030-ohjelman oman seurannan perusteella tunnistettu yli 100 erilaista tulosta. Aluehankkeiden aikaansaannoksissa painottuvat uudet palvelut (mm. työelämävalmentaja pilotoinnit), koulutukset sekä uusi tieto, jota alueilla on tuotettu ja jaettu toimijoille eri tilaisuuksissa. Aluehankkeet ovat olleet myös tärkeitä aluetasolla verkostojen ylläpitämisessä ja kehittämistyön koordinoimisessa.

Pirkanmaan Poweria työelämään -hankkeessa on pyritty tuomaan alueen kouluttaja- ja kehittäjä-verkostoihin uudenlaista tietämystä ja osaamista. Tavoitteena hankkeessa on jättää pysyviä työvälineitä, oppeja ja osaamista alueen yrityksiin niin, että ne synnyttävät uusia palveluita, mikä vahvistaa alueen yritysten liiketoimintaa. Hankkeessa kehitetään alueella toimivan Power-verkoston työelämäosaamista, yhteistyötä ja vaikuttavuutta. Hankkeessa on toteutettu mm. työelämävalmentajakoulutuksia, tuotettu työkaluja yrityksille, toteutettu työpajoja, laadittu oppaita sekä laadittu selvitysraportti hankkeesta saatujen tietojen pohjalta.

Keskeinen palvelu aluehankkeissa ovat olleet työelämävalmentajien kouluttaminen ja työelämävalmentajien toiminta työpaikoilla. Toimintatavassa ELY-keskus kouluttaa halukkaiden työpaikkojen henkilöstöä työelämävalmentajiksi tai ELY-keskuksen työelämävalmentaja liikkuu alueen työpaikoilla ja valmentaa työpaikkoja työelämän kehittämiseen. Työelämävalmennuksia on toteutettu viiden ELY-keskuksen alueella. Valmennusten avulla on parannettu työpaikkojen kyvykkyyttä kehittää työelämää.

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman aluepilotti Etelä-Savoon -hankkeessa pyrittiin kehittämään alueen pienyrityksille ja yksinyrittäjille mahdollisuus yhteistoiminnallisesti ja digitaalisesti uudenlaiseen palveluun, joka auttaa selviytymään koronan kaltaisista erityistilanteista ja jossa sisällön painotus on hyvinvoinnissa ja tuottavuudessa. Hankkeen tavoitteena oli myös vahvistaa alueen työelämäverkoston toimintaa ja viestintää. Hankkeessa saatiin aikaiseksi laaja-alaisesti tuloksia, joita olivat mm. digitaalinen palvelu Hyvän työn spurtti, työvälineitä kohderyhmän työelämän kehittämiseen (mm. yritysten yrittäjien selviytymispakkaus, sisältäen TE-toimiston ja ELY:n palvelukartan yrittäjille), työelämävalmentajakoulutuksella osaamisen ja kyvykkyyden kehittämistä, viestinnällä vaikuttamista some-kanavissa, tiedon jakamisen tilaisuuksia sekä yritysten tilannekartoituksella tuotettua tietoa kohdeyritysten hyödynnettäväksi. Osa hankkeessa luoduista toimintakäytännöistä ja työvälineistä on jäänyt pysyviksi.

Muita palveluita tai ratkaisuja ovat olleet esimerkiksi uudet alueelliset kehittäjäverkostot ja alueelliset työelämän kehittämisen yhteistyöfoorumien käynnistäminen, erilaisiin tarpeisiin digitaaliset työkalut ja palvelut yritysten käyttöön sekä TE-hallinnon yrityspalvelujen kehittäminen työelämän kehittämistä ajatellen. Lisäksi aluehankkeissa on järjestetty

koulutuksia ja valmennuksia yrityksille esimerkiksi digitalisaation hyödyntämiseen ja digitalisaatiokyvykkyyden kasvattamiseen liittyen, monimuotoisuuden edistämiseen liittyen sekä tiedon jakamiseen hyvistä käytännöistä työelämän edistämiseksi. Aluehankkeissa on toteutettu myös Workathloneja. Aluehankkeissa on myös tuotettu materiaalia ja oppaita, joita työpaikat voivat hyödyntää TYÖ2030-ohjelman eri teemoihin liittyen työelämän kehittämisessä.

Työelämän laatu diginä tutuksi Pohjois-Suomessa -hanke toteutettiin Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan alueella. Se on ollut vahvasti viestinnällinen hanke, jossa on levitetty tietoa digitaalisissa tilaisuuksissa ja keskusteluforumilla työelämän laadun kehittämisestä sekä vahvistettu ELY:n ja TE-toimiston yrityspalveluiden asiantuntijoiden osaamista työelämän laadun kehittämisen aktivoimiseksi alueen yrityksissä. Hanke on ollut tärkeä myös alueellisen kehittämistyön koordinoimisessa sekä alueellisen yhteistyön tiivistämisessä.

Näiden erilaisten tulosten ja aikaansaannosten kautta on mahdollistettu työvälineitä, toimintatapoja ja osaamisen, ymmärryksen ja kyvykkyyden parantumista, joilla alueiden työpaikkojen työelämää voidaan kehittää. Yleisesti aluehankkeet ovat parantaneet alueiden edellytyksiä ja valmiutta työelämän kehittämiseen sekä myös aikaansaatu työelämän parantumista TYÖ2030-ohjelman tavoitealueilla.

Hämeessä Työelämän monimuotoisuudella tuloksiin -hankkeessa on vaikutettu alueen työnantajiin huomioimaan monikulttuurisuuden mahdollisuuksia osaavan työvoiman saatavuuden varmistamisessa. Hankkeessa on toiminut työelämävalmentaja, joka on auttanut alueen työpaikkoja mm. monimuotoisuuden kehittämiseen sekä parantamaan työnantajakuva. Hankkeessa on jaettu tietoa sekä valmennettu työpaikkoja huomioimaan monimuotoisuutta ja näin olemaan kyvykkäämpiä työvoiman houkuttelussa.

Taulukko 2. Aluehankkeiden tuloksia hankkeiden raportoinnin mukaan.

| Hanketyyppi | Toimintamallit, foorumit | Palvelut, ratkaisut, koulutukset & valmennukset | Seminaarit, webinaarit, työpajat ja tapahtumat | Uuden tiedon tuottaminen | Viestintä | Yhteensä |
|-----------------------|--------------------------|---|--|--------------------------|-----------|----------|
| Aluehankkeet (12 kpl) | 9 | 17 | 35 | 27 | 10 | 98 |

3.3 Muu kehittäminen

TYÖ2030-ohjelmassa on tehty paljon ja monipuolisesti kehittämistyötä alue- ja toimialahankkeiden ulkopuolella. Voi sanoa, että ohjelman muu kehittäminen on ollut laaja-alaista ja merkittävää ja koko ohjelman toiminnassa selvä erityispiirre ja kehitysaskel verrattuna aiempaan työelämän ohjelmalliseen kehittämiseen. Tehtyä on ehditty kokeilemaan, jatkojalostamaan ja levittämään jo ohjelman aikana. Tämän ohjelman muun kehittämisen voi jäsentää koostuvan työelämäinnovaatioista ja verkostoista, tutkimuksesta ja tilannekuvasta ja viestinnästä ja vaikuttamisesta. Ulkoinen arviointi on tarkastellut näistä tarkemmin erityisesti työelämäinnovaatioita ja verkostoja ja näiden puitteissa tapahtunutta kokeilevaa kehittämistyötä. Tietyiltä osin pilotointia ja kehittämistä tapahtuu vielä vuoden 2023 alkupuolella. Koska ohjelman oma kehittämistoiminta on ollut nopealiikkeistä ja on osin edelleen käynnissä, ulkoinen arviointi on pyrkinyt sekä seuraamaan kehittämistyötä että arvioimaan kehitettyjen innovaatioiden, toimintamallien ja verkostojen potentiaalia työelämän kehittämisessä jatkossa. Näiden kehitettyjen toimintamallien ja innovaatioiden yhteiskunnallinen vaikuttavuus riippuu pitkälti siitä, millaista hyödyntämistä ja jatkokehittämistä jatkossa tapahtuu. Näin ollen potentiaalin tarkastelu on tavallaan laajemmän yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edellytysten arviointia. Kehitetyt toimintamallit ja tuotteet, työkirjat ja koulutukset, pilotoinneissa saadut kokemukset ja syntyneet verkostot ovat onnistuessaan laajempien vaikutusten synnyn osatekijöitä.

Työelämäinnovaatit ja verkostot

TYÖ2030-ohjelma on tunnistanut, luonut, kehittänyt ja pilotoinut useita erilaisia työelämän kehittämiseen soveltuvia toimintamalleja ja työkaluja. Näiden lisäksi ohjelma on luonut ja rakentanut työelämän kehittämiseen verkostoja sekä toteuttanut lukuisia kehittämistoimenpiteitä näiden verkostojen ja kehitettyjen toimintamallien ja työkalujen avulla. Tällaisia työelämäinnovaatioita ja verkostoja ovat esimerkiksi Tulevaisuusvuoropuhelu, Johtajuusverkosto, eri vertaisoppimisverkostot (Fast Expert Teams,

johtajuusverkoston vertaisryhmät ja pk-yritysten vertaisoppimisverkostot), Digiagentti ja Oppimisen starttipaketti. Ulkoinen arviointi on tarkastellut näistä edellä mainituista erityisesti Tulevaisuusvuoropuhelua, Johtajuusverkostoa ja Vertaisoppimisverkostoja, jotka käsitellään tarkemmin yksitellen alla.

Tulevaisuusvuoropuhelu

Tulevaisuusvuoropuhelun kehittäminen käynnistyi Ennakointikyvykkyys-työryhmän toimesta keväällä 2022. Tulevaisuusvuoropuhelumalli on osallistava menetelmä tilanteisiin, joissa halutaan päivittää osallistujien näkemyksiä, kuulla eri osapuolia ja tunnistaa yhdessä tarvittavia ratkaisuja. Vuoropuhelumallin avulla on mahdollista melko lyhyessä ajassa (1,5 tuntia) luoda yhteistä ymmärrystä ja jäsentää yhdessä sovittavia toimenpiteitä. Onnistuessaan osallistujien tietoisuus toimintaympäristön tulevaisuudesta vahvistuu, reagointiherkkyys muutoksiin paranee ja tunnistetut konkreettiset toimenpiteet ja ratkaisut auttavat toimijoita vastaamaan haasteisiin ja tarttumaan mahdollisuuksiin.

Tulevaisuusvuoropuhelua pilotoitiin vuoden 2022 aikana sekä toimialatasoisesti että yhdessä yrityksessä. Pilotointi on jatkunut vuoden 2023 alussa.

Ulkoisen arvioinnin toteuttamissa haastatteluissa arvioitiin, että pilotointien perusteella toimialakohtainen tai kahta toimialaa koskeva toteutus vaikuttaa lupaavalta, sillä tällöin yhteistä ymmärrystä, asiantuntemusta ja tietämystä on olemassa, ja samalla kiinnostavia toimialan eri tasoilla toimivia toimijoita yhteen kytkeviä haasteita voi määritellä kaikkia kiinnostavilla tavoilla. Työpaikoille ja alueille relevantteja kysymyksenasetteluja on niin ikään mahdollista käsitellä tulevaisuusvuoropuhelun keinoin. Työpaikoille ja työntekijätason osallistamiseen asti pääseminen edellyttää kuitenkin riittävää suunnittelua, riittävän pitkää aikajännettä ja verkostojen tehokasta hyödyntämistä.

TYÖ2030-ohjelman tilannekatsauksen 2022 mukaan jatkossa tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä säännöllistä ja systemaattista vuoropuhelua käydään kaikkien toimialajärjestöjen kesken. Lisäksi vuoropuhelumallista laaditaan työpaikkojen ja aluetoimijoiden käyttöön oma versio. Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta tulevaisuusvuoropuhelun potentiaali on verkostomaisesti käsiteltävien asioiden tärkeydessä ja luottamuksen vahvistamisessa osallistujien välillä yhdistettynä vuoropuhelun kustannustehokkaaseen ja käyttäjälähtöiseen toteutukseen. Toistaiseksi ollaan edelleen pilotointivaiheessa eli toimintamallia ei kuitenkaan vielä laajasti tunneta. Ulkoisen arvioinnin toteuttamissa haastatteluissa arveltiin, että toimintamallin menestys, niin kuin muidenkin ohjelman kehittämien toimintamallien menestys, on osin riippuvainen yksittäisten asiantuntijoiden ja verkostojen avaintoimijoiden kiinnostuksesta ja kyvystä ottaa käyttöön ja soveltaa kehitettyjä mallia ja työkalua. Samoja tulevaisuutta koskevia pohdintoja tehdään joka tapauksessa yksittäisissä organisaatioissa ja verkostoissa ilman mitään toimintamallia tai jonkin toisen

keskustelualustan avulla. Näin ollen tulevaisuusvuoropuhelunkin potentiaalin toteutuminen edellyttää ensi vaiheessa perusymmärrystä ja tietoisuutta siitä, että tiettyyn tarpeeseen on jo olemassa kehitetty ja pilotoitu toimintamalli, jossa on myös käyttöohjeet ja vinkkejä onnistuneeseen toteutukseen. On siis kyettävä markkinoimaan sekä tiettyä kehittämisen tarvetta ("tulevaisuutta koskevan keskustelun käyminen verkostomaisesti") että siihen laadittua ratkaisua ("tulevaisuusvuoropuhelu"). Ylipäättänsä työelämän kehittämistä koskevaa keskustelua tulisi pystyä ohjaamaan siihen suuntaan, että moneen pulmaan ja haasteeseen on jo olemassa olevia ja pilotoituja ratkaisuja ja toimintamalleja työkaluineen.

Toimialajärjestöt ovat pilotointien perusteella luonteva toimintamallia omistava ja hyödyntävä taho. Niillä on myös kykyä viedä toimintamallia käytäntöön ja laajempaan tietoisuuteen. Jatkossa työkirjaa ja muita työkaluja olisi lisäksi hyvä pyrkiä viemään työpaikkatasolle esimerkiksi HR-henkilöstölle, kehittäjille ja esimiehille. Kaikissa organisaatioissa olisi tärkeää saada sitoutumista henkilötasolla, ei vain organisaatioon lähetettyä tiedotusta. Käyttöönotto edellyttää tietoisuuden lisäksi aina kiinnostusta ja vaivannäköä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tulosten levittämisessä ja toimintamallin markkinoinnissa pitäisi pystyä tunnistamaan verkostojen avulla "avainhenkilöitä" eli erilaisten verkostomaisten kehittämisprojektien todellisia tai potentiaalisia vetäjiä, joilla puolestaan on mahdollisuus vaikuttaa omien organisaatioidensa sisällä tietoisuuden kasvuun. Mahdollisesti tällaiset "avainhenkilöt" voisivat toimia yhden tai useamman TYÖ2030-ohjelman luoman toimintamallin "yhteyshenkilöinä", joilta voisi kysyä ja saada tukea toimintamallien soveltamiseen. Ulkoisen arvioinnin toteuttamisessa haastatteluissa tuotiin esille, että tulevaisuusvuoropuhelua voisi jatkossa hyödyntää esimerkiksi myös työpaikkojen kansainvälistymisen ja monimuotoistumisen ja "vihreän siirtymän" käsittelyyn. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nähtiin riippuvan ratkaisevasti tietoisuuden kasvusta. "Kunhan tulevaisuusvuoropuhelu ja muut kehitetyt toimintamallit eivät vain jäisi näiden toistaiseksi käytänteiden käyttöön." Ulkoisen arvioinnin haastatteluissa nostettiin esiin, että kaikki parhaat kehitetyt toimintamallit ja innovaatiot tulisi esitellä yhteisessä "korkean profiilin" tilaisuudessa niin, että toimintamalleja tarkastellaan asiakastarpeiden kautta ja toimintamallien keskinäiset yhteydet ymmärtäen. Ohjelman vuoden 2022 tilannekatsauksessa mainittu "metakonsepti" vaikuttaisi vastaavan tähän tarpeeseen.

Johtajuusverkosto

Johtajuusverkoston tavoitteena on ollut rakentaa tulevaisuuden johtamista. Verkoston avulla on edistetty sellaista johtamista, joka uudistaa työelämää ja luo puitteet oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle. Verkoston tarkoituksena on ollut jakaa kokemuksia johtamisesta sekä ideoida suomalaisen työelämään työkaluja, jotka mahdollistavat johtamisen jatkuvan ja positiivisen kehityksen. Verkoston toiminta on perustunut vuoropuhelulle, käytäntöjen jakamiselle ja vertaistuen löytämiselle. Verkoston toiminnan tavoitteena on ollut mahdollistaa moniäänistä keskustelua johtajuudesta sekä innostaa ja rohkaista kaikkia

”johtamisuteliaita” omassa kehittämisessään. Johtajuusverkosto jatkuu osana Työterveyslaitoksen palveluita 1.4.2023 alkaen. Tarkempi toiminnan sisältö määritetään kevään 2023 aikana.

Osana johtajuusverkoston toimintaa TYÖ2030-ohjelmassa on toteutettu johtajuusfoorumeja, joihin on liittynyt myös muuta toimintaa kuten esimerkiksi vertaisryhmiä, jotka käsitellään erikseen myöhemmin alla. Johtajuusfoorumien aiheet ovat kytkeytyneet TYÖ2030-ohjelman tavoitteisiin ja sisältöihin sekä matkan varrella esiin nousseisiin tarpeisiin. Johtajuusverkoston puitteissa on myös hyödynnetty TYÖ2030-ohjelman yhteydessä tuotettuja tutkimuksia ja laadittu johtajuutta koskevia julkaisuja. Lisäksi on julkaistu johtajuudesta ja sen eri puolista blogikirjoituksia ja YouTube-videoita ”Hyvän työn kanavalla”. Johtajuusverkostolla on myös kaksi Twitter-tiliä ja uutiskirje. Lisäksi on järjestetty alueellisia tapahtumia yhteistyökumppanien kanssa. Johtajuusverkoston toiminta on ollut laaja-alaisesti verkostomaista toimintaa. Johtajuusverkostoon on voinut osallistua vuorovaikutteisesti LinkedInin ”Johtajuuden kehittämisverkoston” avulla. Johtajuuden kehittämisverkosto on koontanut yhteen kehittämis- ja kehittymishaluisia johtajia, olivatpa he johtamisasemassa jo tänään, vasta tulevia johtajia tai vain johtajuudesta kiinnostuneita. LinkedIn on alustana toiminut sisältöjen jakamiselle sekä tiedottamiselle, mutta ei kovin hyvin keskustelun käymiselle.

Johtaminen ja johtajuus on työelämän kehittämisen ydinteemoja. Johtajuus on myös tällä hetkellä osana työelämän murrosta vahvasti kehittyvä alue. Johtajuusverkostossa johtajuudesta käytävä keskustelu on perustunut avoimuudelle, osallistujien rohkeudelle ja keskinäiselle luottamukselle. Tavoitteena on ollut saada ihmiset pohtimaan omaa (organisaatio/henkilö) johtajuuttaan ja kehittämään sitä jakamalla kokemuksia ja ajatuksia. Johtajuusverkosto on hyödyntänyt digitaalisia alustoja ja työkaluja, jotta se on voinut tavoittaa suuria määriä erilaisia organisaatioita, johtajia, johtamisen kehittäjiä ja johtamisesta ja johtajuudesta kiinnostuneita. Johtajuusverkosto on tarjonnut osallistujille mahdollisuuden pohtia ja oppia laaja-alaisesti johtajuudesta, eli verkosto ei ole perustunut millekään tietylle yhdelle ajatukselle tai koulukunnalle siitä, mitä on hyvä johtajuus, vaan verkosto on kehottanut osallistujia itse mukaan pohtimaan ja oppimaan sekä löytämään itselle sopivia tapoja kehittää johtajuutta.

Verkoston toimenpiteet ovat eri tavoin tavoittaneet tuhansia ihmisiä. ”Johtajuuden kehittämisverkostossa” on tällä hetkellä noin 3 500 jäsentä. Webinaarit ovat tavoittaneet satoja osallistujia (keskimäärin noin 300 osallistujaa, enimmillään noin 1 200). Osallistujia on ollut useilta eri toimialoilta, eri kokoisista organisaatioista ja sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Näin vaikutuksia on voinut erityisesti olla lähinnä osallistujien työpaikoilla. Johtajuusverkosto on melko lyhyessä ajassa onnistunut saamaan mukaan huomattavan määrän osallistujia. Haasteena jatkossa on mielenkiinnon pitäminen yllä sekä jatkuvuuden luominen kiinnostavien sisältöjen avulla. Yhtenä oppina onkin ollut se, että ennemminkin tulee

pyrkii saamaan eri toimijoita ja henkilöitä puhumaan johtajuuden muutoksesta ja kehittämisestä mediaa kiinnostavalla tavalla ja ohjelmassa opittua hyödyntäen kuin erityisesti pyrkiä siihen, että ohjelma pyrki saamaan puheenvuorojaan näkyviin. Tietoisuuden levittäminen johtajuusverkostosta perinteisen median sisälle ei ole osoittautunut kovin helpoksi. Johtajuusverkoston markkinointia on TYÖ2030-ohjelmassa joka tapauksessa pyritty kehittämään saatujen kokemusten perusteella. Onnistumisiakin saatiin erityisesti Nuoret ja johtajuus -tutkimuksen sekä Johtajuusbarometrin kautta. Esimerkiksi Nuoret ja johtajuus -tutkimus pääsi Kauppalehteen ja MTV:n Uutisaamuun.

Verkoston toimintaa, alustoja, sisältöjä ja osallistujamäärää on mahdollista kehittää edelleen tunnistaen nykyisistä toimenpiteistä parhaat ja kehittämällä uusia. Lisäksi johtajuusverkostoa on mahdollista viedä eteenpäin luomalla yhteyksiä erilaisten toimijoiden ja jo olemassa olevien sisältöjen välille. Erilaisia näkökulmia ja sisältöjä on potentiaalisesti paljon, joten käsiteltävistä aiheista ei ole jatkossakaan pulaa. Myös alueellisen toiminnan tasolla on erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Johtajuusverkoston tehokas ylläpitäminen ja toiminnan kehittäminen edellyttää resursseja ja koordinaatiota. LinkedIn-alusta voisi toimia jatkotyöskentelynkin pohjana, sillä se on tavoittanut melko ison määrän johtajuudesta kiinnostuneita. Mikäli mukana olisi jatkossakin jonkinlainen koordinaatioresurssi, voisi toimintaa kehittää eteenpäin. Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta johtajuusverkosto on toiminut parhaiten silloin, kun sen toiminnassa on yhdistynyt monipuolinen keskustelija- ja osallistujajoukko, tuore tieto (esimerkiksi ohjelman tutkimukset ja kyselyt kuten ”Nuoret ja johtajuus”), matalan kynnyksen osallistumisen mahdollistavat digitaaliset alustat ja työkalut sekä mahdollisuus syventää käsiteltyjä teemoja. Parempi työelämä edellyttää joka tapauksessa parempaa johtamista ja johtajuutta, ja johtajuusverkosto on jo onnistunut toimenpiteillään tavoittamaan ison määrän ihmisiä työelämän kehittämisen kannalta keskeisten kysymysten, ratkaisujen ja erilaisten lähestymistapojen äärelle, joten verkoston ylläpidon ja kehittämisen jatkumahdollisuuksien hyödyntäminen on kansallisestikin tärkeää. Eri tavoin johtajuusverkoston toimintaan osallistuneita on tuhansia, jotka käytännössä on ohjelman, siihen kytkeytyvien organisaatioiden ja ohjelman yhteistyökumppaneiden avulla saatu osallisiksi ja yleisöksi. Johtajuusverkoston toimintaa voikin pitää onnistuneena, sillä edes ”osaomistajuuden” saaminen johtamisen muutoksen teemasta ei ole ollut helppo tehtävä.

Arvioinnin elo-syyskuussa 2022 toteuttamassa verkkotyöskentelyssä johtajuusverkoston eri tapahtumien ja kanavien osallistuja- ja katsojamääriä pidettiin hyvänä saavutuksena. Käsitellyt teemat ja käytetyt asiantuntijat ovat herättäneet melko paljon kiinnostusta. Virtuaalinen toteutus ja sähköisten alustojen hyödyntäminen on madaltanut osallistumisen kynnystä. Yleisesti johtajuuden uudistaminen vapaaehtoisuuteen perustuen nähtiin avainkysymykseksi myös jatkossa. Samalla on kuitenkin tunnistettava ”uusia kasvoja”, tarinoita ja kokemuksia kiinnostuksen ylläpitämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Johtajuusverkostossa nähtiin verkkokommentoinnissa potentiaalia laajemmaksikin kansalliseksi

keskustelun herättäjäksi johtajuudesta. Erityisesti toimintaa toivottiin suunnattavan pk-yrityksiin. Tietynlaisena ongelmana pidettiin kuitenkin sitä, että johtajuudesta kiinnostuneita pidettiin yleensä sellaisina yksilöinä ja organisaatioina, jotka jo muutenkin panostavat johtamiseen ja johtajuuden kehittämiseen. Toistaiseksi saatujen kokemusten perusteella yhtenä potentiaalisena ja merkittävänä kohteena johtajuusverkoston toiminnalle jatkossa voisi nähdä nuoret ja oppilaitokset. Johtajuuden perusteemojen käsittelyjen eteenpäin vienti voisi jatkossa olla mahdollista myös tuotteistettujen ”pakettien” (esim. nuorille suunnattu ”Johtajuuden Anatomia” ja työyhteisöille suunnattu valmisteilla oleva ”Johtajuuden starttipaketti”) avulla. Johtajuuden kehittämisen eteenpäin vienti tulee varmasti myös hyötymään koko ohjelman tuotosten ”paketoinnista” laajemmin levitettäväksi ”metakonseptiksi”. Johtajuusverkostossa jo syntyneitä sisältöjä ja materiaaleja toivottiin vietävän osaksi eri toimijoiden toteuttamia johtamiskoulutuksia.

Vertaisoppimisverkostot

Alla käsitellään yksitellen Fast Expert Teams -toimintamallia, pk-yritysten vertaisoppimisverkostoja ja johtajuusverkoston vertaisryhmiä.

Fast Expert Teams

Fast Expert Teams (FET) -toimintamalli on digitaalisen organisoitumisen muoto, joka yhdistää toimijoita yli organisaatio- ja sektorirajojen ja johon jokainen osallistuja tuo mukanaan oman osaamisensa. Tiimit kokoontuvat yhdessä ratkomaan ongelmia sekä kehittämään uusia ideoita ja toimintatapoja. Toimintamallin tarkoituksena on kytkeä tarvittavat asiantuntijat ratkomaan nopeasti monimutkaisia ja laaja-alaisia ongelmia. Fast Expert Teams- verkosto työskentelee ajasta- ja paikasta riippumattomasti digitaalisella alustalla. Toimintamallia on alun perin kehitetty LUT-yliopiston tutkimushankkeissa ratkaisuksi tilanteisiin, joissa organisaatiolla ei ole riittävästi omaa osaamista tai aikaa monitahtisten ongelmien ratkaisemiseksi tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseksi. Keväällä 2020 toimintamallia hyödynnettiin työelämän koronaan sopeutumisen oppeja kerätessä, luottaessa ja jaettaessa. Tämä onnistunut toteutus vaikutti siihen, että toimintamalli otettiin mukaan TYÖ2030-ohjelmaan.

FET -toimintamalli perustuu osallistujien väliselle luottamukselle ja yhteistyölle. Toimintaan kutsutaan asiantuntijoita heillä olevan erityisen asiantuntemuksen, ei tehtävän tai aseman, vuoksi. Osaamisen jakamiseen ja vastavuoroisuuteen perustuva FET-työskentely on määräaikaista, vapaaehtoista ja osallistujien osaamiseen ja yhteiseen kiinnostukseen perustuvaa. Tiettyä tehtävää varten koottu asiantuntijaryhmä määrittelee yhdessä ongelman sekä sopii tiimin sisäisistä rooleista, fasilitoinnista ja yhteistyön pelisäännöistä. Luottamuksen rakentuminen entuudestaan tuntemattomienkin henkiköiden välille luo perustan onnistuneelle FET-työskentelylle. FET-työskentelyyn tehtävän antavalta

ja määrittelevältä organisaatiolta työskentely edellyttää avoimuutta ja epävarmuuden hyväksymistä. Verkostomaisessa työskentelyssä painottuu kontrollin sijaan luottamus, ja FET-työskentelyn tuottamat ratkaisuehdotukset ovat usein innovatiivisia ja ennalta arvaamattomia. FET-työskentelyyn osallistuvilta asiantuntijoilta työskentely edellyttää niin ikään epävarmuuden sietämistä sekä osallistujien erilaisuuden arvostamista. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen mahdollistaa erillään olevan asiantuntijatiedon ajasta ja paikasta riippumattoman yhteistyön. Digitaaliset työkalut ja yhteistyön johtaminen tuovat työskentelyyn nopeutta ja tehokkuutta. Lisäksi FET-työskentely tarjoaa osallistujalle mahdollisuuden kehittyä ja oppia uusia taitoja, päivittää omaa osaamistaan ja rakentaa uusia ammatillisia verkostoja. Erilaisista organisaatioista ja toimintaympäristöistä tulevien osallistujien verkosto luo yhteisöllisen tilan uuden oppimiselle.

FET-toimintamalli on joustavasti toteutettavissa eri tavoin. TYÖ2030-ohjelman toteutuksessa osallistujia oli useilta eri toimialoilta, eri kokoisista organisaatioista ja sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Mukaan pyrittiin saamaan ihmisiä, jolla on näkemystä ja kokemuseräistä asiantuntijatietoa työelämän kehittämiseen. TYÖ2030-ohjelman toteutus koski työelämän kehittämistä ja erityisesti hybridityöskentelyä, joka oli luonteva jatko aiemman koronan vaikutuksia koskevan työskentelyn jatkoksi.

Työn tulokset on dokumentoitu kattavasti ja niistä on viestitty laajasti ohjelman käytävissä olevin keinoin. Toteutuksen tulokset ovat saatavilla eri muodoissa ohjelman kotisivuilla. Ohjelman keräämässä palautteessa työskentelyyn osallistujat kiittelivät konseptin verkostomaisuutta, nopeutta, tehtäväkeskeisyyttä ja monikäyttöisyyttä. Menetelmän käytön edistämiseksi on lisäksi laadittu monipuolisesti sovellettavissa oleva FET-työkirja. Työkirja on toiminut syksyllä 2022 ja alkuvuodesta 2023 toteutettujen FET-fasilitaattorien valmennusten ohjenuorana. Valmennusten toteuttaja (HUMAP) keräsi ulkoisen arvioinnin pyynnöstä syksyn valmennusten yhteydessä valmennukseen osallistujilta palautetta siihen, millaisia käyttömahdollisuuksia osallistujat näkevät FET-toimintamallille. Soveltamisen kohteita tunnistettiin laajasti yhteiskunnallisista ilmiöistä yritysten sisäisiin (organisaation eri osat) tai yritysten välisiin kysymyksiin. Ajankohtaisina soveltamiskohteina nähtiin esimerkiksi hyvinvointialueiden käynnistys- ja alkuvaiheeseen liittyvien kysymysten ratkaiseminen, alueellisten palveluekosysteemien luominen, energiamarkkinoihin ja energiaan liittyvien monia toimijoita koskettavien kysymysten käsittely, osaajapula, työelämän monimuotoistuminen ja monimuotoisuuden johtamisen ratkaisut sekä työllisyyspalveluiden uudelleenjärjestely lähivuosina. Ylipäättänsä ilmiöpohjainen ajattelu tuottaa palautteen perusteella useita soveltamiskohteita FET-toimintamallille, koska ilmiöpohjainen tarkastelu laajentaa käsitystä siitä, keiden toimijoiden tulisi olla pohdinnassa mukana. Sektorirajoja ylittävät verkostot ovat välttämättömiä ilmiöiden luomien haasteiden ja tarvittavien ratkaisujen tarkastelussa. TYÖ2030-ohjelman puitteissa on vielä käynnistymässä

myös uusia FET-prosesseja (kansainvälisten opiskelijoiden pitäminen Suomessa, monimuotoisuuden tukeminen työpaikoilla, työkyvyn huomioiminen hankinnoissa, ruokatuotannon kestävyys sekä vajaatyökykyisten palvelupolun kehittäminen).

Toimintamalli on joustavasti ja melko nopeasti hyödynnettävissä monenlaisten kysymysten käsittelyyn. Näin ollen toimintamalli soveltuu esimerkiksi uusien yhteiskunnallisten ilmiöiden käsittelyyn. TYÖ2030-ohjelman yhteydessä hybridityöskentelyyn ja itse toimintamalliin suuntautunut työ oli keskenään osin erilaista. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta hybridityöskentely ja sen yhteys työhyvinvointiin on erittäin oleellinen kysymys, johon kyettiin FET-työskentelyn avulla tarttumaan nopeasti. Toisaalta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta kysymys on myös siitä, kuinka laajalti saavutettuja tuloksia voidaan levittää ja jalkauttaa. TYÖ2030-ohjelman yhteydessä toteutettua prosessia voi ensisijaisesti pitää toimintamallin testaamisena ja eteenpäin kehittämisenä. Jatkosoveltamista tarvitaan edelleen, jotta saadaan kokemuksia erilaisista sisällöistä ja yhteistyöverkostoista. Ohjelman puitteissa on vielä alkuvuodesta 2023 käynnissä pilotteja. Rajatumpi fokusointi ja toteutus esimerkiksi yksittäisen organisaation ja sen kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa voisi tuottaa fokusoidumpia ratkaisuja, mutta toisaalta toteutetun kaltainen yleisempi teema tuo yhteen monenlaisia toimijoita ja voi synnyttää uutta ajattelua sekä myös sellaisia yhteyksiä ja verkostoja, joita ei muuten syntyisi.

FET-toimintamalli on periaatteessa yhdistettävissä myös muihin TYÖ2030-ohjelman tuotoksiin ja toimintamalleihin. Esimerkiksi FET-työskentelyn yhteydessä esiin nousutta asiaa voisi jatkaa vertaisoppimisverkoston tai vaikka organisaatiokohtaisen Workathlon-työskentelyn avulla.

Arvioinnin elo–syyskuussa 2022 toteuttamassa verkkotyöskentelyssä kiiteltiin FET-toimintamallin soveltuvuutta monenlaisiin kehittämisprosesseihin ja eri kokoisten ongelmien ratkaisemiseen. Erilaisten laajempien ilmiöiden ja yhteiskunnallisten teemojen käsittely voisi mahdollistaa riittävien resurssien mobilisoinnin. Resursseja tarvitaan prosessin johtamiseen ja fasilitointiin. Lisäksi tärkeää on verkostojen monipuolinen hyödyntäminen siinä, että mukaan saadaan kytkettyä käsiteltävän asian ja teeman kannalta oikeita asiantuntijoita. Ajasta ja paikasta riippumaton toteutus on tärkeää, mutta ”kasvokkaiset” osiot tuovat oman tärkeän lisänsä osallistujien välisen luottamuksen ja yhteistyön syventymiseen. Verkkokommentoijilta tiedusteltiin myös sitä, mihin FET-toimintamalli voisi sijoittua ohjelman päättyessä. Esiin nostettiin Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, yksittäiset asiantuntijakonsultit sekä oppilaitokset (esim. LUT-yliopisto). Muina mahdollisina voitaneen pitää esimerkiksi Sitraa tai Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskusta (JOTPA). TYÖ2030-ohjelman tilannekatsauksen 2022 mukaan keväällä 2023 on tavoitteena laatia laajalle työelämätoimijoiden jakelulla olevan kooste FET-käyttöön ja jatkosijaintiin liittyen. FET-mallin kotipesä 1.4.2023 alkaen on tässä vaiheessa vielä määrittelemättä.

Pk-yritysten vertaisoppimisverkostot

Vertaisoppimisverkostot pienten ja keski suurten yritysten osaamisen kehittämiseen on yhdessä osallistujien kanssa rakennettava oppimisverkosto, joka tarjoaa puitteet ja mahdollisuudet pk-yritysten edustajien ja yrittäjien keskusteluille ja oppimiselle. Vertaisoppimisverkosto tarjoaa osallistujille mahdollisuuden vahvistaa omaa ja yrityksen osaamispääomaa ja hyödyntää vertaisoppimisen kokemusta. Kunkin verkoston oppimistavoitteet syntyvät osallistujien tarpeesta. Aiheina voivat olla esimerkiksi olemassa olevan osaamisen tunnistaminen, uuden oppiminen tai esimerkiksi digijohtaminen. Osallistujat voivat olla yrittäjiä, liiketoiminnasta vastaavia, kehittäjiä ja asiantuntijoita. Työskentelyssä oleellista on vertaisoppiminen sekä mahdollisuus pysähtyä tarkastelemaan oman yrityksen tilannetta.

Vuoden 2022 aikana TYÖ2030-ohjelma toteutti pk-yritysten vertaisoppimisen verkoston aluekohtaisen pilotin Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueella sekä toimialakohtaisen pilotin Apteekkien työnantajaliiton jäsenille. Lisäksi on tehty toteutus päätoimisille yksinyrittäjille. Apteekkien työnantajaliiton kanssa tehtiin syksyllä myös toinen toteutusjakso. Vuoden 2022 piloteissa yhteistyökumppaneina ovat olleet Hämeen ELY-keskus ja alueiden yrittäjäjärjestöt (Kanta-Häme, Päijät-Häme) ja Apteekkien Työnantajien Liitto. Yksinyrittäjiä haettiin useista eri verkostoista. Osallistujia piloteissa on ollut 7–10 kussakin. Saatuja kokemuksia on tarkasteltu Pinja Rykyn katsauksessa jatkuvan oppimisen edistämisestä työpaikoilla (TYÖ2030 – jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön, 2022) ja Sinja Vallan gradu työssä.

Pk-yritysten osaamisen vahvistaminen yrittäjälähtöisesti ja joustavasti on tärkeä ja samalla haastava tehtävä yritysten vähäisistä resursseista ja ajankäytön haasteista johtuen. Tarvetta on uusien joustavien toimintamallien kehittämiseksi ja pilotoimiseksi. Näistä syistä vertaisoppimisverkoston pilotointi sopi sisällöllisesti hyvin TYÖ2030-ohjelmaan. Työskentely perustuu pitkälti toimijoiden väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä jakaa omia kokemuksia että oppia muiden kokemuksista. Digitaaliset työkalut mahdollistavat vertaisoppimisverkostolle ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn. Jatkuva oppiminen on pk-yritysten osaamisen kehittämiseen tarkoitettun vertaisoppimisverkoston keskeinen sisältö.

Osallistujien mukaan saaminen edellyttää hyvää markkinointia johtuen sekä potentiaalisten osallistujien kiireestä että uudenlaisen toimintamallin vähäisemmästä tunnettuudesta. Pk-yritysten mukaan saaminen ei ylipäätensä ole helppoa. Markkinointi ja yhteydenotot potentiaalsiin osallistujiin vievät oman aikansa. Oleellista on paikallisten ja alueellisten sekä tarvittaessa myös henkilökohtaisten verkostojen tarkoituksenmukainen käyttö. Yhteistyö liittojen ja muiden toimijoiden kanssa on hyödyllistä varsinkin silloin kuin liitolla on osaamisen kehittämisessä jäsenistöönsä nähden vahva rooli. Pelkkä markkinointi eri toimijoiden uutiskirjeissä ja muissa vastaavissa ei riitä.

Toimintamalli on helposti muokattavissa erilaisiin aiheisiin ja kokoonpanoihin. Yhteistyöjärjestelyt esimerkiksi liittojen tai viranomaisten kanssa voivat sekä luoda sisällöllistä fokusta että mahdollistaa tehokkaamman markkinoinnin. Yksinyrittäjien pilotti on kiinnostava erityisesti kohderyhmälle suunnatun vähäisen palvelutarjonnan ja verkostojen vahvistamisen näkökulmasta. Periaatteessa vertaisoppimisverkosto on sovellettavissa niin, että käsiteltävät aiheet määritellään tapauskohtaisesti sen sijaan, että ne on ennakolta kohdennettu ja määritelty. Määrittely voi tapahtua jonkin olemassa olevan tiedon, tutkimuksen tai tehdyn kyselyn tulosten pohjalta. ”Oppimisverkoston starttipaketti” voisi hyödyntää esimerkiksi Osaamisen ennakointifoorumin osaamiskortteja eri ammattialoille ja TYÖ2030-ohjelmassa kehitettyä Osaamisen starttipakettia.

Pilotointivaihe on toistaiseksi ollut pienimuotoista ja kokeilevaa, joten sillä ei voi nähdä vielä laajempia vaikutuksia. Vaikutukset riippuvat myös siitä, millaiseksi toimintamallin potentiaali nähdään laajemmin kuin mitä ohjelman puitteissa on toistaiseksi tehty. TYÖ2030-ohjelman pilotoinnin perusteella on vertaisoppimisverkostosta valmisteilla toimintamallin kuvaus työkirjana. Vertaisoppimisverkosto-toimintamallilla voisi olla toiminnallinen yhteys muihin TYÖ2030-ohjelmassa luotuihin toimintamalleihin (esim. Fast Expert Teams ja Workathlon) ja niiden käyttöön. Laajempien ja yli organisaatorajojen menevien teemojen käsittely (Fast Expert Teams) voisi luoda mahdollisuuksia vertaisoppimisverkostoille ja niiden perustamiselle ja edelleen yksittäisten kehittämishaasteiden käsittelylle Workathlon-toimintamallin avulla. Vastaavasti jokin yksittäinen kehittämisshaaste voisi toimia syötteenä esimerkiksi vertaisoppimisverkoston toimintaan.

Arvioinnin elo–syyskuussa 2022 toteuttamassa verkkotyöskentelyssä kiiteltiin vertaisoppimisverkostoa erityisesti siitä, että sen avulla on mahdollista tarjota vertaisoppimisen ja keskinäisen tuen mahdollisuuksia pk-yrityksille ja yksinyrittäjille. Haasteena pidettiin toiminnan jatkuvuutta sen jälkeen, kun toteutukseen kuuluva fasilitointi päättyy. Tämän arveltiin johtavan siihen, että aktiivisten osallistujien jatkamana verkostossa tulee olemaan vaihtuvuutta ja vaihtelevaa sitoutumista verkoston toimintaan, mikä voi vaikuttaa fasilitointiin ja verkoston keskinäisen luottamuksen rakentumiseen. Verkoston erilaisesta soveltamista toivottiin kuitenkin jatkettavan, jotta tästä voitaisiin saada enemmän kokemuksia, ja voitaisiin tunnistaa paremmin, miten verkoston itseohjautuvaa toimintaa voisi tukea. Osa verkkotyöskentelyn kommentoijista piti kuitenkin hyvänä, että tarkemmin rajattua aihetta käsitellään vain tietty yhdessä sovittu aika. Mikäli osa kokee hyödylliseksi jatkaa toimintaa verkostomaisesti, näin voi tietysti tehdä.

Verkoston toteuttaminen palveluna edellyttää resursseja erityisesti markkinointiin, koordinointiin ja fasilitointiin. Toimintaa voisi myös kehittää palveluna siten, että olisi ennalta määriteltyjä monipuolisia sisältöjä, joiden avulla markkinointia voisi tehdä tarpeisiin osuvasti. Yleisesti nähtiin, että vertaisoppimisverkoston ”kotipesä” ja ansaintalogiikka täytyisi myös kyetä määrittelemään. Osallistujille toiminnan tulisi todennäköisesti

olla, ainakin alkuun, maksutonta, jotta tavoitettaisiin toiminnan piiriin laajasti sellaisia, jotka erityisesti hyötyisivät toiminnasta. Yhteistyön tulisi olla rakentua yrittäjäjärjestöjen, kauppakamareiden ja ELY-keskusten varaan. Vertaisoppimisverkosto voisi myös olla jonkin maksullisen palvelukokonaisuuden yksi osa.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta toimintamallin erityinen potentiaali syntyy kustannustehokkaasti pk-yrityksien osaamisen kehittämiseen tähtäävästä toimintamallista yhdistettynä mahdollisuuksiin tukea informaalia oppimista kiireisissä toimintaympäristöissä. Pilotointi oli kuitenkin siinä mielessä pienimuotoista, että sen perusteella on vaikeaa arvioida tarkalleen, mihin pk-yrityskenttään toiminnan tulisi kohdistua. Ulkoisen arvioinnin toteuttamassa verkkokommentoinnissa vertaisoppimisverkostossa nähtiin potentiaalia esimerkiksi pienyrittäjien ja alkavien yrittäjien tukena sekä paikallisesti tai alueellisesti pk-yrittäjien vertaisverkostona. Myös jokin tietty toimiala tai haastavassa tilanteessa oleva toimiala voisi olla vertaisoppimisverkoston soveltamiskohde. Osa kommentoijista näki verkoston erityisesti yksinyrittäjien ja mikroyrittäjien palveluna. Yleisesti ottaen verkostoa pidettiin soveltuvana monenlaisiin yritysten kehittämisprosesseihin ja erilaisten ongelmien ratkaisemiseen, mutta osallistujien kesken tulisi olla jokin yhdistävä tekijä. Verkkokommentoilta tiedusteltiin myös sitä, mihin vertaisoppimisverkosto voisi sijoittua ohjelman päättyessä. Esiin nostettiin Suomen Yrittäjät, alueelliset ja paikalliset yrittäjäjärjestöt, kauppakamarit, Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus ja ELY-keskukset. Ulkoisen arvioinnin haastatteluissa nostettiin myös esiin, että pk-yritysten rahalliset kannustimet vaikuttavat halukkuuteen panostaa osaamisen kehittämiseen. Myös osallistujien oma rahallinen satsaus palveluun vaikuttaa sitoutumiseen. Osaavan työvoiman saavuus voi toimia yhtenä ”koukkuna” päästä keskustelemaan osaamisen kehittämisestä. Ylipääntänsä keskustelua tulee käydä liiketoimintakärrjellä ja kytkeä osaamisen kehittäminen pk-yritysten liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin.

Johtajuusverkoston vertaisryhmät

Osana johtajuusverkoston toimintaa johtajuusfoorumien yhteydessä on toteutettu johtajuusverkoston vertaisryhmiä. Jokaisesta johtajuusfoorumista on käynnistynyt yleensä 3–5 vertaisryhmää, joissa teemojen käsittelyä on jatkettu ja syvennetty kolmen ohjatun tapaamisen avulla. Esimerkiksi vuonna 2022 toteutetut viisi teemakohtaista johtajuusfoorumia tavoittivat osallistujina ja tallenteiden katselijoina yli 5 000 henkilöä. Vertaisryhmiin osallistui samana vuonna lähes 350 henkilöä. Foorumeja on kehitetty saatujen kokemusten perusteella, samoin kuin vertaisryhmiä. Käytännössä vertaisryhmätyöskentely on ollut monimuotoista, sillä toteutustavat ovat vaihdelleet. Kevään 2022 vertaisryhmiä tarkasteltiin Aalto-yliopiston tuotantotalouden opiskelijoiden harjoitustyössä (Uusikumpu, Usva, Luntama, Mette, Kolho, Alli ja Hytönen, Pinja, ”Loppuraportti: Johtajuuden kehittäminen vertaisoppimalla”, 2022). Saatua palautetta on otettu huomioon syksyllä 2022 toteutetuissa vertaisryhmissä.

Saatujen kokemusten ja palautteen perusteella vertaisryhmien toiminnassa tärkeää on riittävän pieni ryhmä ja riittävä aika keskustelulle. Nämä molemmat tekijät vaikuttavat myönteisesti osallistujien välisen luottamuksen rakentumiselle. Aalto-yliopiston raportissa toimivaksi ryhmäkooksi ehdotettiin enimmillään 10 henkilöä. Kolmen tapaamiskerran sijaan raportissa ehdotettiin pidempää vertaisryhmien toimintaa. Tunnin tapaamisia ehdotettiin pidennettäväksi. Keskustelualustan käyttö ei soveltunut kovin hyvin vertaisryhmien toimintaan. Vähintäänkin keskustelujen käyminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä, kaikille selkeää käyttötarkastusta ja myös keskinäistä tunnettuutta tai luottamusta. Syksyllä 2022 toimineissa kahden johtajuusfoorumien vertaisryhmissä oli 10–15 osallistujaa. Vertaisryhmien vetäjillä on ollut teemaspesifit toteutusrungot ja sisällöt. Istuntoja on toteutettu 75–90 minuutin mittaisina. Vertaisryhmiä on toteutettu useilla erilaisilla digitaalisilla alustoilla.

Vertaisryhmät ovat olleet hyvä menetelmä syventää teemaa kiinnostuneiden kanssa niin, että käsiteltävät teemat ovat kiinnittyneet vahvemmin osallistujien omiin työyhteisöihin. Toiminta on rakentunut vahvasti vertaisoppimisen ja luottamuksen varaan. Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta vertaisryhmät ovat toimiva tapa sekä jatkaa foorumien keskusteluja että hyödyntää ajantasaista tutkimustietoa. TYÖ2030-ohjelman etuna on ollut mahdollisuus kytkeä ohjelman tiedontuotantoa ja muuta kehittämistyötä osaksi vertaisryhmien toimintaa, esimerkiksi Oppimisen starttipakettia on hyödynnetty vertaisryhmissä. Vertaisryhmien fasilointi edellyttää osaamista, mutta hyvällä ohjeistuksella ja materiaalilla tehtävä on mahdollista ottaa haltuun. Periaatteessa vertaisryhmän ideaa voisi hyödyntää yhdistettynä myös muunlaisiin toimintoihin kuin johtajuusfoorumiin, esimerkiksi erilaisen tutkimustulosten analyysin syventämiseen ja vaikutusten ja ratkaisujen määrittelyyn pienessä ryhmässä. Luonnollisesti käsiteltävän teeman ja asioiden on oltava riittävän kiinnostavia, jotta osallistujien ajallinen panostus on perusteltavissa ja motivoi osallistumaan asioiden syvempään käsittelyyn.

Kokoavia havaintoja yllä tarkastelluista työelämäinnovaatioista ja verkostoista

Yllä tarkastelluilla työelämäinnovaatioilla (Tulevaisuusvuoropuhelu ja Johtajuusverkosto) ja vertaisoppimisverkostoilla (Fast Expert Teams, Pk-vertaisoppimisverkosto ja Johtajuusverkoston vertaisryhmät) on konkreettisesti edistetty toimijoiden välistä yhteistyötä ja verkottumista sekä osaamista kehittää työelämää. Yllä kuvatussa TYÖ2030-ohjelman kehittämistoiminnassa on kaiken kaikkiaan luotu ja kehitetty työelämän kehittämiseen helposti soveltuvia toimintamalleja, työkaluja ja verkostoja organisaatorajat ylittävän vertaisoppimisen ja teema-/ organisaatiokohtaisten ratkaisujen määrittelyyn mahdollistamiseksi. Työelämäinnovaatiot ja verkostot rakentavat yhteistyötä ja luottamusta ja mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Ohjelman kehittämistoiminnassa on onnistuttu toimimaan sekä kansallisella että alueellisella/paikallisella tasolla. Verkostomaisesta työstä on jo syntynyt konkreettisia levitettäviä tuotoksia. Toiminnan tulokset ovat osallistujien oppimista

ja oivalluksia, jotka ovat vaikeasti todennettavissa. Vaikutukset ovat myös organisaatiokohtaisia. Verkostojen toiminta on ollut yhdistelmä aikaan ja paikkaan sidottua ja sitomatonta toimintaa. Yllä kuvattua ohjelman kehittämiskokonaisuutta voisi myös kuvata käyttäjäystävällisen matalan kynnyksen toiminnan rakentamiseksi digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen. Pelkästään digitaalisia ratkaisuja siis tarvitaan, mutta keskeisten työelämän kehittämisen teemojen edistäminen edellyttää myös eri muotojen yhdistelyä. Osa toiminnasta onkin perustunut myös kasvokkaisille kohtaamisille. Yllä tarkastellussa ohjelman kehittämistyössä on hyödynnetty aika- ja paikkariippumattoman työn mahdollistavia digitaalisia työkaluja, joiden käyttö on tietysti muutenkin yleistynyt koronan seurauksena. Digitaaliset työkalut ovat olleet väline tuoda ihmisiä ja organisaatioita yhteen ja fasilitoida keskusteluja. Näissä toteutetuissa toimenpiteissä Innovaatioita on tunnistettavissa tavoissa tuoda yhteen eri organisaatioita yhteisten keskustelujen ääreen ja aikaansaada yhteistyötä ja oppimista. Erityisen merkille pantavaa on kuitenkin ohjelmassa vielä osin käynnissä oleva vahva pyrkimys luoda jatkossa käytettäviä työkaluja, ohjekirjoja, kuvauksia, referenssejä ja varmistaa keskeisille luoduille innovaatioille ja verkostoille organisatorinen kotipesä – riippumatta siitä, millaisia ratkaisuja ohjelmallisessa työelämän kehittämistyössä jatkossa kansallisesti tehdään.

Arvioinnin aineistossa (haastattelut, luotujen toimintamallien kirjallinen aineisto ja arvioinnin toteuttama verkkokommentointi) yllä tarkasteltujen toimenpiteiden (työelämäinnovaatiot ja verkostot) relevanssia pidetään hyvänä työelämän kehittämisen näkökulmasta. Kehitetyt toimintamallit ovat keskenään yhdistettävissä, ja kehitteillä oleva ”metakonsepti” ja tuotteiden kuvaaminen erilaisten asiakastarpeiden avulla luovat mahdollisuuksia tuotteiden levittämiseksi ja käyttöönotolle. Saatujen kokemusten perusteella erityisesti pk-yritysten ja yksinyrittäjien tavoittaminen on edelleen jatkuva haaste, jossa onnistuminen vaatii tavoittamiseen käytettäviä resursseja, viestintää ja markkinointia sekä monipuolista verkostoitumista. TYÖ2030-ohjelma on hyötynyt merkittävästi yhteistyöstä Suomen Yrittäjien kanssa. Yllä esitetyt ohjelman toteuttamat kehittämistoimenpiteet ovat kiinnostavia siitäkkin näkökulmasta, että niiden avulla voisi luoda matalan kynnyksen palveluita erityisesti tällaisille vaikeammin tavoitettaville kohderyhmille. Lisäksi yllä kuvatut toimintamallit ja verkostot pyrkivät tuottamaan osallistujilleen konkreettisia ja käytännönläheisiä tuloksia. Keskeisenä haasteena on näiden toimenpiteiden jatkorahoitus, ylläpito ja toteuttaminen TYÖ2030-ohjelman päättyessä. Lisäksi on onnistuttava lisäämään tietoisuutta niistäkin kehittämistarpeista, joita toimijat kuten pk-yritykset, eivät välttämättä ole itse vielä edes tunnistaneet – saati sitten että osaisivat hakea ratkaisuihin tarvittavia konkreettisia ohjelman kehittämiä työkaluja. Yrityksille tämä tarkoittaa työelämän kehittämistarpeiden kytkemistä erityisesti osaavaan työvoimaan ja sen saatavuuteen ja liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin.

Viestintä ja vaikuttaminen

Viestintä ja vaikuttaminen ovat olleet keskeisessä roolissa TYÖ2030-ohjelmassa. TYÖ2030-ohjelman tilannekatsauksen 2022 mukaan viestintäoperaatiot ja kanavat tavoittavat kuukausittain yli 9 500 henkilöä, mitä voi pitää merkittävänä määränä ohjelmalliselle toiminnalle, joka on pitkälti luonut itselleen sopivat viestintäkanavat ja -tavat, toki taustaorganisaatioiden tukea ja kanavia hyödyntäen. Uutiskirjeiden ja uutistiedotteiden lisäksi ohjelma on viestinyt aktiivisesti eri sosiaalisen median kanavissa, erityisesti LinkedInissä ja Twitterissä. Lisäksi on julkaistu lukuisia erilaisia blogeja, juttusarjoja, podcasteja ja hanketarinoita. Ohjelman viestinnän seuranta on kehittynyt kasvavasti koko ohjelman toteutusajan.

Ohjelman järjestämiä tapahtumia on ollut lukuisia. Keskeisiä tapahtumia ovat olleet esimerkiksi: Työelämäfoorumi, tutkimusten lanseeraustilaisuudet, webinaarit, johtajuusfoorumit ja esimerkiksi osallistuminen Suomi Areenaan. Ohjelma on toteuttanut lisäksi lukuisia kampanjoita (esimerkiksi ”Koronatarinoita”, ”Tositarinoita työelämästä”, ”Johtajuuden anatomia” ja ”Työlinjalla Sauri ja Sahimaa”). Viestintä on osin rakentunut yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvaan toimintaan yhdessä järjestetyissä tapahtumissa ja osallistumisissa eri toimijoiden tapahtumiin, valmennuksiin ja kiertueisiin.

Viestintä jatkuu vuonna 2023 keskittyen erityisesti tulosten esittelyyn ja levittämiseen. Kaiken kaikkiaan ohjelman viestintä ja vaikuttaminen kytkeytyy tiiviisti sekä kehitettyihin työelämäinnovaatioihin ja verkostoihin että ohjelman puitteissa toteutettuun tutkimukseen ja tilannekuvan luontiin.

Tutkimus ja tilannekuva

TYÖ2030-ohjelmassa on tuotettu tutkimustietoa ja työelämää ja sen kehittämistä kuvaavaa tilannekuvaa. Ohjelman aikana on tuotettu monia julkaisuja työelämän, työkyvyn ja johtajuuden kehityksestä. MEADOW -tutkimushanketta on toteutettu osana TYÖ2030-ohjelmaa. Laajassa ja työelämän kehittämisen kannalta merkittävässä tutkimushankkeessa kartoitetaan työelämän tilaa ja muutoksia sekä pyritään tunnistamaan, millaisia kehittämistarpeita johto ja henkilöstö näkevät työorganisaatioissaan ja työyhteisöissään. Tutkimus toteutettiin vuosina 2021 ja 2022 johdolle ja henkilöstölle erikseen suunnatulla verkkokyselyllä. Tutkimuksen tuloksia on julkaistu vuosina 2022 ja 2023. MEADOW-tutkimushankkeen tuloksia on hyödynnetty ohjelman viestinnässä, vaikuttamistyössä sekä ohjelman eri toimintamallien kehittämisessä. MEADOW-tutkimushankkeen puitteissa on toistaiseksi julkaistu seuraavat raportit.

- Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet ja yrityksen tuloksellisuus: Pitkittäistutkimukseen perustuva MEADOW-analyysi 2023.

- Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana: työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu 2023.
- Mitä voimme oppia ICT-alan yrityksiltä. MEADOW-julkaisu 2023.
- Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? MEADOW-julkaisu 2022.
- Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. MEADOW-julkaisu 2022.
- Digitalisaation hyödyntäminen ja vaikutukset työnantajien ja työntekijöiden kokemana: MEADOW-kyselyn tuloksia 2022.

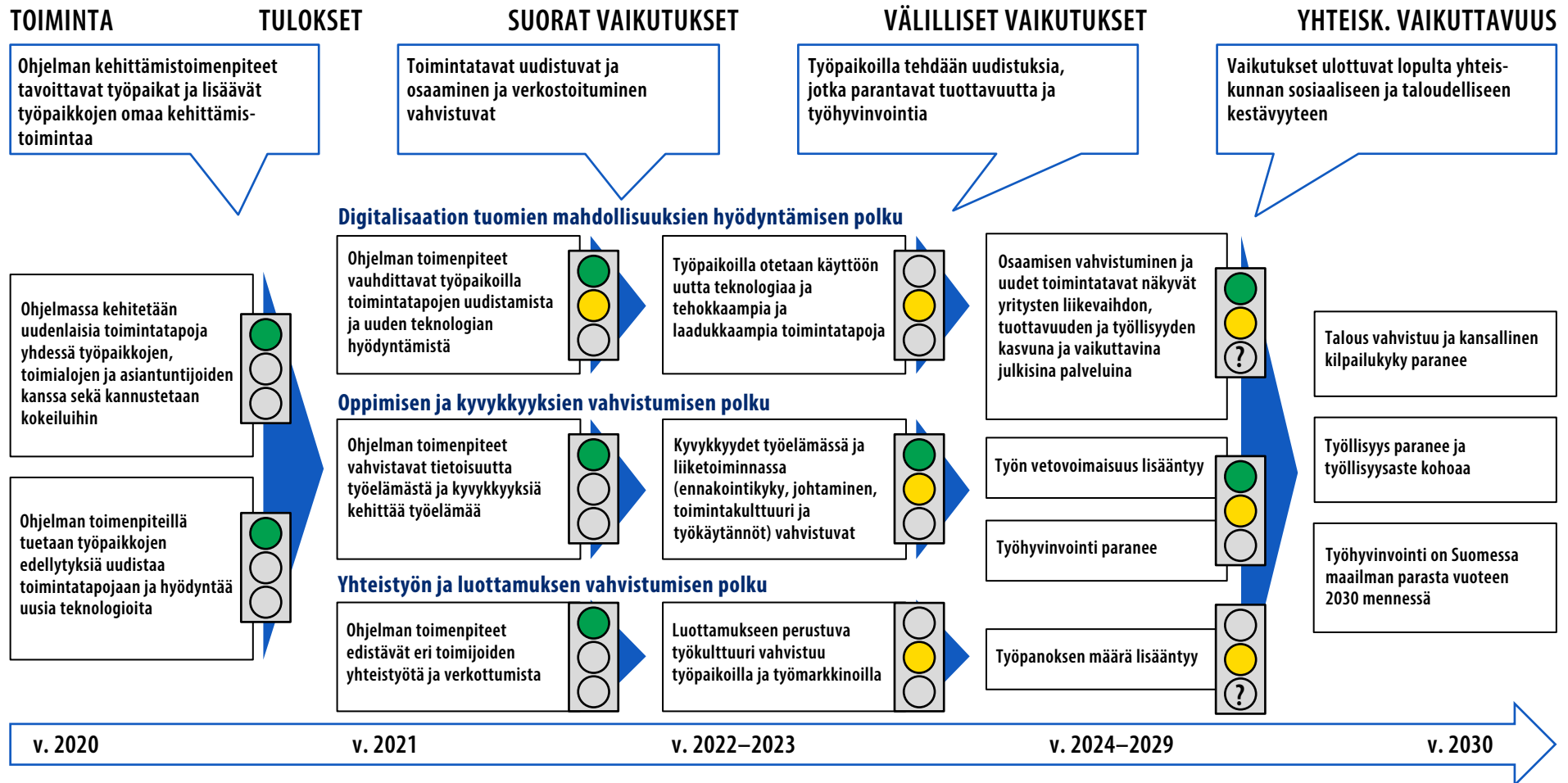
TYÖ2030-ohjelman käynnistymistä vauhditti osaltaan ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla”-skenaariot/raportti, jossa esiteltiin skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tilannekuvaa on tuotettu julkaisujen ohella myös eriaiheisten webinaarien avulla. Tilannekuvan luomista oli myös työmarkkinajärjestöjen yhteinen keskusteluavaus digitalisaatiosta ja sen hyödyntämisestä työpaikoilla. Ohjelman aikaista tutkimuksellista toimintaa on osin suunniteltu jatkettavaksi ohjelman päättymisen jälkeen, esimerkiksi ”Nuoret ja johtajuus”-tutkimusta ja Johtajuusbarometria on suunniteltu yhdistettävän kahden vuoden välein toteutettavaksi tutkimukseksi.

Tutkimus- ja tilannekuvatyöllä on ollut lukuisia yhteyksiä ja soveltamiskohteita ohjelman muussa toiminnassa tuottaen sisältöjä, kehittämissimpulseja ja ratkaisusuuntia. Ohjelmatyön erityisenä lisäarvona voikin nähdä sen kyvykkyyden luoda sellainen ohjelmatyön rakenne, jossa hanketoiminta (alue- ja toimialahankkeet), muu kehittäminen (työelämäinnovaatiot ja verkostot) yhdistyy aidosti viestintään, vaikuttamiseen, tutkimukseen ja tilannekuvan luomiseen. Tutkimus- ja tilannekuvatyötä on suunnattu erilaisiin tarpeisiin. Tutkimuksen lisäksi on tuotettu käytännönläheisiä ja helppolukuisia julkaisuja kuten esimerkiksi ”Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta” (2023). Näin tarkasteltuna ohjelma on toiminut tavoitteellisena monialaisena työelämän kehittämisverkostona, jossa on yhdistynyt sekä käytännönläheinen kehittämistyö, viestintä, tutkimus ja ohjelmallisten rakenteiden kautta syntyneet laajat yhteistyöverkostot ja alusta myös työmarkkinatoimijoiden yhteisille keskusteluille ja yhteistyölle.

4 TYÖ2030-ohjelman edistyminen suhteessa ohjelman tavoitteisiin

Koska TYÖ2030-ohjelman tavoitellut vaikutukset syntyvät pitkällä aikavälillä ja ketjuuntu-
neen vaikutusdynamikan kautta, laadittiin TYÖ2030-ohjelman ulkoisen arvioinnin toteu-
tuksen tueksi ohjelman vaikutusten syntyä kuvaava ennakoiva vaikutusarvioinninmalli.
Ideana ennakoivassa vaikuttavuusarvioinnissa on TYÖ2030-ohjelman tavoiteltavien vaiku-
tusten systemaattinen tarkastelu ”ennakoivasti” lähtökohtana tavoiteltavien vaikutusten
mallinnettu syntydynamikka (ohjelman interventioologiikka) ja siitä johdetut vaikutus-
polut. Arvioinnissa mallinnettiin TYÖ2030-ohjelman vaikutuspolut (panokset → toiminta
→ tuotokset → välilliset vaikutukset → lopulliset tavoiteltavat vaikutukset) mallin avulla
sekä muodostettiin ymmärrys, minkälaisen dynamiikan kautta ohjelman tavoitteet saavu-
tetaan. Vaikutuspolkujen mallintamisen jälkeen eri vaikutuspolkuihin määriteltiin sopivat
indikaattorit mittaamaan vaikutusten syntyä. Vaikutuspolut ja indikaattoriseuranta kytkey-
tyvät ohjelman päätavoitteisiin ja laajempiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Ennakoivaa
vaikutusmallia hyödynnettiin yhtenä tulkinnallisena viitekehyksenä sen todentamisessa,
onko ohjelma onnistunut synnyttämään toiminnallaan sellaisia tuloksia ja välillisiä vaiku-
tuksia, joiden kautta ohjelman päätavoitteet on saavutettavissa pidemmällä aikavälillä.
Ennakoivan vaikutusarvioinnin malli on esitetty kuviossa 4. Yksityiskohtaisempi versio mal-
lista on kuvattu liitteessä 1 ja ohjelman tuloksia ja vaikutuksia kuuvavat indikaattorit rapor-
tin liitteessä 2.

Kuvio 4. TYÖ2030-ohjelman vaikutusmallin yksinkertaistettu versio sekä liikennevaloilla kuvattuna arvioinnin tulkinta hankkeiden tulosten ja vaikutusten syntymisestä ohjelman kolmella vaikutuspolulla. Vihreä valo = Toimintaa, tuloksia, vaikutuksia syntynyt, Keltainen valo = Toimintaa, tuloksia, vaikutuksia on syntymässä, Kysymysmerkki = Toimintaa, tuloksia, vaikutuksia ei vielä havaittu.³



³ Arviot perustuvat useasta lähteestä saadun tiedon kokonaisvaltaiseen tulkintaan, joka on jouduttu tekemään osin epätäydelliseen tietoon perustuen. Erityisesti määrällisen indikaattoritiedon osalta tiedon saannissa on aukkoja, jotka ovat vaikuttaneet tehtyihin tulkintoihin. Näitä on täydennetty muusta tiedon keruusta saaduilla tiedoilla. Arvioinnin loppuaikana erityinen huomio kiinnitetään määrällisiä vaikutuksia koskevan indikaattoritiedon täydentämiseen.

Arviointimallin laatimisessa tunnistettiin kolme pääasiallista vaikutuspolkua, joiden toiminnan kautta ohjelman vaikutukset syntyvät. Näitä ovat digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisen polku, oppimisen ja kyvykkyyksien vahvistumisen polku sekä yhteistyön ja luottamuksen vahvistamisen polku. Nämä polut kytkeytyvät vahvasti myös ohjelman pääteemoihin ((1) digitalisaation hyödyntäminen 2) ennakointi ja jatkuva oppiminen 3) luottamus ja yhteistyö)), joita on edistetty ohjelman toimenpiteissä ja muussa toiminnassa. Ohjelman vaikutusten edistymistä näillä poluilla on arvioinnissa tarkasteltu indikaattoritietojen lisäksi myös muiden materiaalien avulla. Näitä ovat olleet hankekorttien ja hankkeiden loppuraporttien analyysit, toimiala- ja aluehankkeiden kysely sekä hankehaastattelut. Lisäksi haastatteluissa ja työpajoissa on kerätty näkemyksiä vaikutusten syntymisen tilanteesta.

Kokonaisuutena TYÖ2030-ohjelmassa on selvästikin tehty oikeita asioita ja asiat pääsääntöisesti oikein suhteessa ohjelman tavoitteisiin ja tavoiteltaviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Vaikutusten syntyessä pidemmällä aikavälillä keskeinen asia tavoitteiden saavuttamisen kannalta on, onko vaikutusten alkuja saatu aikaiseksi riittävän laajasti ohjelman eri vaikutuspoluilla ja näyttääkö, että niillä on potentiaalia kehittyä laajemmiksi tavoiteltaviksi vaikutuksiksi. On huomioitava, että koska ohjelmallista kehittämistä on tehty aiemmin useiden vuosien ajan, myös aiempi työ vaikuttaa TYÖ2030-ohjelmassa tavoiteltavien vaikutusten syntyyn.

Indikaattoritietojen, toimiala- ja aluehankekyselyn, haastattelujen, työpajojen sekä hankekorttien raportoinnin perusteella näyttäisi siltä, että kaikilla kolmella vaikutuspolulla ollaan saatu vaikutusten syntymisen kannalta osuvaa ja tarkoituksenmukaista toimintaa aikaiseksi. Lisäksi näyttäisi, että kaikilla kolmella polulla on myös onnistuttu synnyttämään tavoiteltuja tuloksia. Pisimmällä vaikutusten synnyttämisessä ollaan oppimisen ja kyvykkyyksien vahvistamisen polulla. On huomioitava, että eri poluilla vaikutukset syntyvät niiden luonteesta johtuen eri aikavälillä.

Toistaiseksi ohjelmassa on tavoitettu varsin laaja-alaisesti työpaikkoja. Hanketoiminnassa on raportoitu tavoitetuksi lähes 14 000 työpaikkaa. Muilla keinoilla on raportoitu tavoitetuksi yli 260 000 työpaikkaa.

Seuraavassa on esitetty ohjelman kolmen vaikutuspolun osalta tulkintaa minkälaisia tuloksia ja vaikutuksia voidaan havaita olevan syntymässä.

4.1 Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisen polku

Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisen polulla pyritään vauhdittamaan työpaikkojen toimintatapojen uudistumista erityisesti teknologiaa hyödyntämällä. Polun vaikutusten syntyminen kannalta keskeistä on, että ohjelmassa luodaan ja saadaan työpaikat laajasti hyödyntämään uusia toimintatapoja ja teknologiaa. Teknologian tehokkaan hyödyntämisen kautta odotetaan myös työpaikkojen toiminnan tehostuvan, tuottavuuden parantuvan sekä kilpailukyvyyn parantuvan, mikä pidemmällä tähtäimellä johtaa talouden kasvuun.

Ohjelman toiminnassa on luotu uusia toimintatapoja ja levitetty niistä tietoa sekä kokeiltu ja hyödynnetty digitaalisia teknologioita, välineitä ja luotu uudentyyppisiä toiminnan tehokkuutta lisääviä ratkaisuja. Ohjelmassa on varsin laajasti edistetty toimintatapojen uudistumista esimerkiksi aluehankkeiden työelämävalmennuksien avulla, tarjoamalla tietoa ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä nettialustoilla, tarjoamalla työpaikolla työvälineitä ja sovelluksia oman organisaatioiden kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä toimialahankkeissa kehittämällä uusia toimialakohtaisia toimintakäytäntöjä ja jakamalla niistä tietoa. Ohjelman toimenpiteissä on myös mm. luotu työorganisaatioiden työelämän eri osa-alueita mittaavia digitaalisia sovelluksia ja hyödynnetty niiden tuottamaa tietoa sekä kehitetty digitaalisia alustoja tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamiseen. Lisäksi ohjelmassa on vaikutettu tiedolla ja koulutuksilla työpaikkojen ymmärrykseen ja osaamiseen digitekologioiden mahdollisuuksista työelämän ja työpaikkojen toiminnan kehittämisessä sekä edistetty työpaikkojen kyvykkyyttä ottaa käyttöön uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Näistä esimerkkejä ovat mm. digitaalinen neuvolakonsepti freelance-työn kanssa tekemisessä oleville, jatkuvaa oppimista edistäviä toimintamallit, yritysturvallisuuden digipeli sekä työelämä tietoutta parantavat kännykkäsovellukset ja verkkovalmennukset ja sparraukset.

Ohjelma on vaikuttanut tavoitettujen työpaikkojen kykyyn hyödyntää digitaalisuutta ja erilaisia teknologioita ja toiminnassa mukana olevilla organisaatioilla on paremmat edellytykset hyödyntää jatkossa digitaalisuutta ja erilaisia teknologioita.

4.2 Oppimisen ja kyvykkyysien vahvistumisen polku

Oppimisen ja kyvykkyysien polulla pyritään parantamaan työpaikkojen ymmärrystä työelämän kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista sekä kehittämään osaamista asian toteuttamiseen. Keskeinen teema on myös ohjelman läpileikkaava teema jatkuva

oppiminen. Toimien pohjalta työelämässä kyetään laajasti toteuttamaan toimia, jolla työelämän laatua voidaan kehittää paremmin. Polulla parannetaan mm. toimintakäytäntöjä ja johtamista sekä ennakoitiosaamista ja vaikutetaan työkuultuuriin.

Kyseisellä polulla on tuotettu uutta tietoa, kehitetty toimintatapoja ja ratkaisuja, järjestetty koulutuksia sekä parannettu työpaikkojen ymmärrystä ja osaamista, jonka pohjalta työelämän kehittämistä voidaan tehdä tavoitetuilla työpaikoilla vaikuttavammin. Teemana esimerkiksi jatkuvaa oppimista ja ymmärrystä sen edistämisestä on lisätty työpaikoilla. Polulla on myös luotu alustoja ja viestinnällisiä toimintatapoja tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi sekä kehitetty keskeisten toimijoiden välillä yhteistyössä kykyä vastata työelämän kehittämistarpeisiin paremmin. Keskeisiä tuloksia ovat olleet mm. uusi toimiala-/aluekohtainen tieto työelämän kehittämistarpeista toimenpiteiden oikein suuntaamiseksi, seminaarit ja koulutukset ymmärryksen ja kyvykkyyden kehittämiseksi, työelämä tietoutta parantavat sovellukset, viestintäkampanjat eri työelämän teemoihin liittyen, johtamisen kehittämiseen liittyvät toimet (mm. verkostot, esimiesten johtamistaitojen ja työhyvinvoinnin kehittäminen), alueelliset yhteistyötoimintamallit ja palvelut mm. osaamisen kehittämiseen liittyen sekä työelämävalmennukset yritysten kehittämistarpeisiin vastaamiseksi ja niiden kehittämiskyvykkyyden parantamiseksi. Kyvykkyyksien vahvistuminen linkittyy vahvasti myös teknologian kehittämisen polkuun, jossa kyvykkyyksien hyödyntää teknologian luomia mahdollisuuksia ja liiketoimintaosaaminen ovat keskeisiä vaikutusten synnyn ajureita.

Jatkuvan oppimisen suhteen ohjelmassa edistettiin ennakoitukyvykkyyden parantumista, oppimisen johtamista ja pk-yritysten oppimisverkostojen kehittymistä. Ohjelmassa on pyritty tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämiseen, työorganisaatioiden kehittämistä tukevien kumppanuuksien synnyttämiseen sekä konkreettisten työelämälähtöisten kokeilujen ja pilottien toteuttamiseen. Kaavailluista toimista suurin osa on pystytty toteuttamaan, mutta ei kaikilta osin⁴. Ohjelman jatkuvan oppimisen kyvykkyyttä on parannettu mukana olleissa organisaatioissa ja vahvistettu teeman huomioimista työelämässä. Ohjelman on osaltaan edistänyt jatkuvan oppimisen kansallista kehittämistyötä.

Arvioinnissa toimenpiteiden toteuttajilta kerättyjen aineistojen mukaan oppiminen ja kyvykkyyksien vahvistuminen toiminnassa mukana olevien työpaikkojen kohdalla uuden tiedon sekä ymmärryksen ja osaamisen kehittämisen kautta. Samalla ohjelmassa on vaikutettu mm. työelämäkehittäjiin ja työpaikkojen esimiesten kyvykkyyteen vastata osuvammin erilaisten työpaikkojen tarpeisiin. Laajasti työpaikoilla tapahtuva oppiminen ja

4 Ryky, Pinja (2023) TYÖ2030- Jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön - Katsaus jatkuvan oppimisen edistämisestä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

kyvykkyys syntyvät pidemmällä aikavälillä, kun tieto leviää työelämään. Kyseisiä vaikutuksia on vielä hankalaa havaita muutoin kuin toiminnassa mukana olevien työpaikkojen kohdalla, joissa vaikutuksia voidaan jo havaita.

4.3 Yhteistyön ja luottamuksen vahvistumisen polku

Yhteistyön ja luottamuksen vahvistumisen polulla on pyritty lisäämään työnantaja ja työntekijä osapuolen yhteistyötä työelämän kehittämisessä työpaikoilla ja työmarkkinajärjestöjen välillä sekä yleisesti aktivoimaan yhteistyötä erilaisten organisaatioiden välillä. Työelämän kehittämistoiminnan onnistuneisuuden kannalta keskeistä on ollut saada toimintaan sitoutettua kumpikin työmarkkinaosapuoli. Tämän kautta työelämässä ja työpaikoilla kyetään saamaan tuloksellista kehittämistyötä aikaiseksi, kun asiassa huomioidaan kummankin osapuolen tarpeita ja saadaan osapuolet toteuttaman samansuuntaisemmin kehittämistoimia. Lisäksi laaja-alaisen yhteistyön aktivoimisen ansiosta kehittämistyöhön saadaan koottua laajasti erilaiset voimavarat, millä toimintaan saadaan kytkettyä erilaisia resursseja ja osaamista. Luottamukseen perustuvaa työkuultuuria pyritään vahvistamaan työpaikoilla ja laajasti työmarkkinoilla, millä voi olla monenlaisia vaikutuksia laadukkaampaan työelämään. Ohjelmassa on edistetty luottamusta laajemminkin kuin vain työmarkkinaosapuolten välillä. Yleinen luottamus mm. erilaisten organisaatioiden välillä sekä organisaatioiden sisällä ovat olleet yhtenä teemana ohjelman toimenpiteissä ja muissa toimitissa.

Ohjelman toimintaan on koottu keskeisiä työelämän toimijoita ja työmarkkina osapuolia samaan pöytään ja mahdollistettu vuoropuhelua ja yhteisymmärryksen löytymistä työelämän kehittämisen tarpeesta ja kehittämistyön painotuksista ja tavoitteista. Yhteistyö on toiminut hyvin ja ollut onnistunutta erityisesti niiden osapuolten välillä, jotka ovat olleet yhteistyössä vahvemmin mukana. Kokonaisuutena ohjelmassa on vahvistettu ylätasolla yhteistyötä työmarkkinajärjestöjen välillä ja järjestöjen ja ministeriöiden välillä sekä vahvistettu ohjelman toimien kohteena olevilla työpaikoilla yhteistyötä ja luottamusta. Yhteistyön ja luottamuksen vahvistaminen on yksi ohjelman keskeinen onnistuminen ja aikaansaannos. Laajemmin ohjelmassa on vahvistettu luottamuksen kulttuuria ja yhteistyön kehittämistä suomalaisessa työelämässä erilaisten organisaatioiden välillä ja niiden sisällä, myös laajemmin kuin työmarkkinaosapuolten näkökulmasta.

Lisäksi vaikutuspolulla on kehitetty esimerkiksi toimialojen palkkausjärjestelmiä ja vahvennettu työelämä kehittämisen asemaa toimialoilla (mm. TES-kirjaukset), kehitetty työoloja ja työnteon tapoja sekä kehitetty toimintatavoilla vuoropuhelua työnhyvinvoinnista, edunvalvonnasta ja kilpailukyvyyn kehittämisestä. Osassa toimialoista on myös kyetty vahvistamaan työnantajan ja työntekijöiden yhteiskehittämistä.

On kuitenkin huomioitava, että inflaatiokehitys ja yleinen kiristynyt tilanne työmarkkinoilla on johtanut tilanteeseen, jossa luottamuksen työmarkkinoilla järjestötasolla voi katsoa heikentyneen ohjelman aikana. Ohjelman puitteissa on joka tapauksessa luotu kulttuuria ja kehitetty toimintatapoja, joilla eri osapuolten välistä yhteistyötä mahdollistetaan.

4.4 Yhteenveto ohjelman edistymisestä eri vaikutuspoluilla

Kerätyn aineiston pohjalta TYÖ2030-ohjelman kaikilla vaikutuspoluilla on toistaiseksi edetty ja luotu edellytyksiä vaikutusten syntymiselle. Toistaiseksi ohjelma on luonut edellytyksiä laajempien vaikutusten synnylle ja osassa vaikutuspolkuja voidaan havaita myös alustavia vaikutuksia. Keskeistä on, että vaikutusten syntymistä, vahvistumista ja leviämistä tuetaan jatkossakin.

Ohjelman tavoitteiden näkökulmasta:

- *Vahvistaa yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria:* yhteistyön ja luottamuksen tavoitealueella ohjelma on vahvistanut vuoropuhelua ja työelämän kehittämisen yhteisen näkemyksen löytämistä. Lisäksi ohjelmassa on yleisesti edistetty luottamuksen ja yhteistyön kulttuuria suomalaisessa työelämässä.
- *Vauhdittaa toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä suomalaisilla työpaikoilla:* Ohjelmassa on luotu edellytyksiä toimintatapojen uudistamiselle ja uuden teknologian hyödyntämiselle työpaikoilla. Tähän on vaikutettu tiedolla, koulutuksilla, palveluilla sekä vahvistamalla ymmärrystä ja kyvykkyyttä. Mukana olevissa työpaikoissa on myös tunnustettu muutoksien käynnistymistä tai jo aiemmin aloitettujen uudistusten vahvistumista.
- *Nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä:* Ohjelmassa on ollut laajasti toimia ja luotu ratkaisuja, jolla on vaikutettu työhyvinvointiin erityisesti toiminnassa mukana olevilla työpaikoilla. Näitä ovat esimerkiksi uudet yhteistyön toimintatavat, luottamuksen ja yhteistoiminnan kehittämismallit sekä tiedon levittäminen hyvistä työhyvinvoinnin parantamisen käytännöistä. Mikäli toimia ja ratkaisuja saadaan skaalattua riittävästi, voi näillä olla myös laajemmin näkyviä vaikutuksia työhyvinvoinnin kehittymiseen Suomessa.
- *Nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi:* Työelämäinnovaatioita on edistetty tuomalla yhteen eri organisaatioita yhteisten keskustelujen ääreen ja edistetty yhteistyötä

ja oppimista. Sen sijaan uusien digitaalisten ratkaisujen edistämiseksi ei niinkään ole saatu aikaiseksi selkeitä yksittäisiä läpimurtoja, mutta on myötävaikutettu yleisesti korona-ajan muuttuneisiin työtapoihin digitaalisuutta hyödyntäen sekä hyödynnetty digitaalisuutta organisaatorajat ylittävissä kehitystyössä.

Ohjelman lisäarvo näkyy erityisesti verkostojen ja keskeisten toimijoiden kokoamisena yhteisen kehittämisteeman taakse sekä yhteistyön vahvistumisena työelämän kehittämiseen. Ohjelmassa on onnistuttu sitouttamaan varsin onnistuneesti keskeiset työelämän kehittäjät ohjelman toteutukseen mukaan. Lisäksi ohjelmassa on parannettu yhteistoiminnan kulttuuria ja yleisesti kyvykkyyttä työelämän kehittämiseen. Ohjelmassa on kehittämistoimintaan onnistuttu kytkemään mukaan kansalliset kokonaisvoimavarat ja saamaan ne yhdensuuntaisemmin mukaan toteuttamaan ohjelman päämääriä ja saamaan yhdessä voimaa työelämän kehittämiseen.

5 Kokonaisarvio TYÖ2030-ohjelmasta ja sen laajemmasta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta

Ulkoisessa arviointityössä on tarkasteltu, kuinka hyvin ohjelma on onnistunut sille määriteltujen tavoitteiden saavuttamisessa ja sellaisen vaikutuslogiikan synnyttämisessä, jolla myös sen laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Arvioinnissa on tarkasteltu ohjelman läpileikkaavien teemojen (luottamus ja yhteistyö, digitalisaation hyödyntäminen sekä ennakointi ja jatkuva oppiminen) toteutumista ja niiden kautta syntyviä vaikutuksia suhteessa ohjelman yhteiskunnallisiin vaikutustavoitteisiin. Ohjelman laajempia tavoiteltavia yhteiskunnallisia vaikutuksia ovat vaikutukset talouden vahvistumiseen ja kansallisen kilpailukyvyn paranemiseen, työllisyyden paranemiseen sekä työhyvinvoinnin paranemiseen.

On huomioitava, että TYÖ2030-ohjelman vaikutukset syntyvät pitkän ajan kuluessa ja monin osin ohjelman päättymisen jälkeen. Tässä suhteessa keskeistä on arvioida, onko edellisessä luvussa kuvatuilla vaikutuspoluilla luotu riittävän laajat ja vahvat lähtökohdat laajempien vaikutusten synnylle. Arvioinnissa on tuotettu tietoa esimerkiksi vaikutusmalliin kytkeytyvien indikaattorien avulla vaikutusten syntyemisestä suhteessa ohjelman yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Ohjelman erillisvaikutusta on kuitenkin näihin toimintaympäristön kehitystä kuvaaviin indikaattoreihin haasteellista arvioida. Indikaattoritiedon kehitykseen vaikuttavat monenlaiset toimintaympäristötekijät ohjelman lisäksi. Lisäksi vaikutusten syntyyn vaikuttavat esimerkiksi aiempien valtakunnallisten työelämän kehittämisohjelmien aikaansaamat vaikutukset. Ohjelman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi perustuu siis ennen kaikkea tulkintaan onko ohjelma luonut riittävän vahvat lähtökohdat vaikutusten synnylle pidemmällä aikavälillä ja mikä vaikutus ohjelmalla on ollut toistaiseksi näihin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.

Ohjelmaan tunnistetuilla kaikilla kolmella vaikutuspoluilla on edetty ja luotu edellytyksiä vaikutusten syntyiselle. Eri vaikutuspoluilla etenemisen yhteisvaikutuksena ohjelman pidemmän ajan tavoitteet ovat mahdollista (pidemmällä aikavälillä) saavuttaa. On huomioitava, että eri vaikutuspoluilla vaikutusten syntyisessä kestää eripituisia aikoja. Osassa vaikutuspoluista vaikutusten syntyminen on myös riippuvainen muiden polkujen etenemisestä. Esimerkiksi luottamus ja yhteistyö voi olla edellytys monien uusien toimintatapojen käyttöönotolle. Lisäksi työpaikkojen laaja-alaisessa tavoittamisessa, tiedon ja osaamisen omaksumisessa ja käytännön kehittämistyön käynnistämisessä kestää aikaa.

Vaikutukset työpaikoilla syntyvät vasta näiden tekijöiden seurauksena. Ohjelmassa on tavoitettu liki 14 000 työpaikkaa suoraan. Tämä luo alustan myös laajempien vaikutusten synnylle, mikäli ohjelman aikaansaamia hyötyjä onnistutaan syventämään näissä organisaatioissa ja levittämään laajemmin suomalaisiin työpaikkoihin ja työelämään.

Ohjelman työllisyysvaikutukset syntyvät monenlaisten vaikutusmekanismien kautta, joihin kuuluu sekä työvoiman tarjontaa ja kysyntä koskevia toimia. Ohjelmassa on mm. luotu edellytyksiä tulevaisuuden työpaikkojen rakentamiselle, luotu keinoja työurien pidentämiselle ja työkyvyn ja työhyvinvoinnin paranemiselle, edistetty jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä sekä edistetty tehokkaampien ja laadukkaampien toimintatapojen syntymistä ja käyttöönottoa. Näiden kautta pyritään saamaan aikaiseksi uusia työpaikkoja ja uutta liiketoimintaa sekä parantamaan osaavan työvoiman tarjontaa. Työllisyyden kehitykseen vaikuttavat monenlaiset asiat ohjelman toimien lisäksi, jotka määrittävät pysyvästi ohjelman toiminnallaan edesauttamaan työllisyyden kehitystä. Näitä asioita ovat esimerkiksi maailmantalouden talouden kehitys, eri toimialojen markkinoiden kehitys sekä koronapandemian kaltaiset tekijät, jotka osaltaan vaikuttavat myös työmarkkinoihin. Ohjelman voidaan todeta luoneen edellytyksiä työllisyyskehitykselle ja mahdollistaneen sitä ohjelmassa mukana olleissa työpaikoissa ja niissä, joihin on levinnyt tietoa ohjelman tuloksista.

Yleisesti ohjelman aikana työllisyyskehitys on ollut positiivista. Kansallisella tasolla työllisyysaste on kohonnut vuoden 2020 tasosta 72,6 prosentista vuoteen 2022 mennessä 75,7 prosenttiin⁵. Samanaikaisesti työttömyysaste on laskenut 7,6 prosentista 6,8 prosenttiin. Ohjelma on ollut mukana edesauttamassa tätä kehitystä, mutta odotettavaa on, että mahdolliset vaikutukset näkyvät tulevina vuosina vasta vahvemmin, koska ohjelman toimien luomat vaikutukset vaativat aikaa ja tulosten leviämistä laajemmin työpaikoille.

Työmarkkinakeskusjärjestöt laativat syksyllä 2019 sosiaali- ja terveysministeriön pyynnöstä laskelman kehittämishojelman työllisyysvaikutuksista⁶. Arvio laadittiin varovaisuusperiaatteen mukaisesti. Kyseisen laskelman mukaisesti TYÖ2030-ohjelman avulla voi syntyä uusia työtehtäviä ohjelmassa mukana oleviin yrityksiin, jotka mahdollistavat työllisten määrän kasvava noin 3 000 henkilötyövuoden verran, minkä lisäksi työvoiman tarjonta kasvaa 4 200–8 000:lla henkilötyövuodella, vuoden 2024 alkuun mennessä. Laskelma tehtiin sillä oletuksella, että ohjelman rahoitustavoite (11,5 miljoonaa euroa) täyttyy ja ohjelma tavoittaa riittävän määrän työpaikkoja. Sekä rahoitustavoite, että työpaikkojen tavoittaminen on toteutunut. Tämä luo edellytykset laskelmaan perustuvien työllisyysvaikutusten synnylle.

5 Tilastokeskus. Työllisyysaste.

6 Työn ja työhyvinvoinnin kehittämishojelman työllisyysvaikutukset. Työmarkkinakeskusjärjestöjen laskelma 28.11.2019.

Ohjelman tavoitetila on, että työhyvinvointi on Suomessa maailman parasta vuoteen 2030 mennessä. Ohjelman aikana työhyvinvoinnin kehityksestä ei ole tuotettu systemaattista ja vertailukelpoista valtakunnallista seurantatietoa. Työhyvinvoinnin kehitykseen ja työn vetovoimaisuuteen liittyen ohjelmassa on saatu aikaiseksi useita tuloksia työhyvinvointiin liittyen ja se on ollut keskeinen panostusalue ohjelman toiminnassa. Ohjelmassa on mahdollistettu useiden erilaisten toimintatapojen ja työkalujen tuottamista sekä tiedon tuottamista, joilla voidaan niiden skaalautuessa vaikuttaa laajemmin työhyvinvoinnin paranemiseen sekä työn vetovoimaisuuden kehitykseen. Vaikka työhyvinvointiin liittyen on alasta riippuen merkittäviä haasteitakin, on ohjelmassa myös onnistuttu tunnistamaan keskeisiä ratkaistavia tekijöitä ja keinoja niihin vastaamiseksi, joilla ohjelman tavoitetilan pääsemistä voidaan edistää. Erityisesti koronapandemian tuomat vaikutukset työelämään ovat tuoneet muutoksia, joiden vaikutuksia ei kokonaisuudessaan vielä ymmärretä. TYÖ2030-ohjelmassa nämäkin muutokset on huomioitu hyvin ja kehitetty ratkaisuja muutoksiin vastaamiseksi.

Erityisesti ohjelman aikaansaamat tuottavuuteen ja talouden vahvistumiseen liittyvät vaikutukset syntyvät pitkällä aikavälillä ja vaikutusten syntyminen on riippuvainen monista muusta tekijästä ohjelman lisäksi. Arviointiaineistojen mukaan ohjelmassa on vaikuttettu siihen, että työpaikoille on kehitetty uusia teknologisia ratkaisuja ja tehokkaampia toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa tuottavuuden paranemiseen. Näitä ratkaisuja on myös osassa mukana olevista työpaikoista otettu käyttöön. Näissä työpaikoissa on mahdollista parantaa tuottavuutta, mutta mahdolliset vaikutukset näkyvät viiveellä, sillä ratkaisujen käyttöönotto ja tehokas hyödyntäminen vie aikaa. Laajemmat vaikutukset tuottavuuteen ja talouteen vaativat toimia, joilla ratkaisuja saadaan levitettyä laajemmin työpaikkojen hyödynnettäväksi. Yleisesti työn tuottavuuden kehitys ei ole ollut toivotunlaista viime vuosina, mikä korostaa ohjelmassakin aikaansaatuisten ratkaisujen merkitystä työn tuottavuuden parantamisessa ja talouden vahvistamisessa.

Kehittämällä samanaikaisesti työn tuottavuutta, työhyvinvointia ja työn houkuttelevuutta, osaamista sekä työelämän laatua ja työllisyyttä voidaan kehittää laajasti myös kansallista kilpailukykyä. Kansallisen kilpailukykyyn kehitys vaatii ohjelman lisäksi monenlaisia muita toimia sekä poliittisia päätöksiä. Ohjelman roolina on tarjota keinoja kilpailukykyyn kehittämiseen. Keskeistä on, että ohjelman luomia keinoja ja mahdollisuuksia osataan ja halutaan hyödyntää Suomessa.

On huomioitava, että TYÖ2030-ohjelman toiminta-aika ja käytössä olleet henkilöresurssit ovat olleet rajallisia. Suhteessa näihin ohjelmassa on saatu varsin hyvin luotua alkuja laajempien vaikutusten syntymiselle. Ohjelma on edistänyt toimintamallien ja työkalujen kehittämistä sekä pyrkinyt herättelemään työpaikkoja arvioimaan kehittämisen tarvetta. Lopullisten vaikutusten syntyminen työpaikkatasolla perustuu pitkälti tietoisuuden vahvistamiseen aidosta kehittämisen tarpeesta ja siitä kumpuavaan kiinnostukseen,

motivaatioon, vapaaehtoisuuteen ja sitoutumiseen. Laajempien vaikutusten syntymisessä (työllisyys, tuottavuus, työhyvinvointi, kilpailukyky jne.) kyse on pitkälti siitä, onko työpaikkatasolla saatu tietoisuutta parannettua riittävästi kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista ja lähdetäänkö työpaikoilla laajasti tekemään kehittämistoimia.

Kokonaisuutena ohjelma on ollut tarpeellinen ja pitkälti onnistunut kehittämisalusta työelämän kehittämistoiminnalle. Se on kyennyt aktivoimaan ja ohjaamaan resurssia, suunntaamaan kehittämistyötä sekä koordinoimaan ja jakamaan tietoa valtakunnallisesti.

6 Työelämän valtakunnallinen kehittäminen tulevaisuudessa

TYÖ2030-ohjelma on ollut viimeisen muutaman vuoden aikana keskeisin valtakunnallista työelämän kehittämistä koordinoiva, aktivoiva, ohjaava ja tukeva kokonaisuus sekä keskustelualusta. Ilman ohjelmaa työelämää kehitettäisiin huomattavasti sirpaleisemmin ja hajanaisemmin toimijajoukon erilaisiin intresseihin pohjautuen. TYÖ2030-ohjelmalla on kyetty nostamaan työelämän kehittämisen kannalta keskeisiä teemoja kehittämistyön agendalle pitkäaikaisempaa tavoitetilaa ajatellen sekä kohdentamaan rahoitusta näihin teemoihin. Työelämän kehittämiseen ohjelma on tuonut selvää lisäarvoa, sillä arviointiaineistojen mukaan merkittävää osaa ohjelman toimenpiteistä ei olisi toteutettu ainakaan saman laajuisesti ilman ohjelmaa ja sen mahdollistamaa tukea.

Vaikka TYÖ2030-ohjelma on uudistunut verrattuna Työelämä2020 -hankkeeseen, on ohjelman toiminta ollut pitkässä ohjelmallisessa jatkumossa suuremmalta osin perinteistä. Tärkeitä kysymyksiä ovat, pitäisikö ohjelmalliseen kehittämistyöhön hakea tulevaisuudessa uutta kulmaa ja tuoda kehittämisteemoihin uusia näkökulmia ”perinteisen” työelämän kehittämisen lisäksi. Tässä keskeistä on, onko vähäinen ohjelman uudistuminen riittävää, vai tulisiko (ohjelmallista) kehitystoimintaa esimerkiksi fokusoida jatkossa vahvemmin tietuille kehittämisalueille vai tarvitaanko laaja-alaista ohjelmaa sekä tulisiko työpaikkojen tavoittamiseen määritellä uusia tulokulmia olemassa olevien lisäksi. Kehittämisen lähtökohdat voitaisiin esimerkiksi kytkeä työelämän laadun ohella vielä vahvemmin liiketoimintalähtöisesti osaavan työvoiman saatavuuden ja tuottavuuden teemoihin. Tärkeää kuitenkin on, että työelämän kehittämistyössä huomioidaan kokonaisvaltainen organisaatioiden kehittäminen ja työelämän laadun edistäminen (työhyvinvointi, osaaminen, kilpailukyky, tuottavuus kokonaisuutena). Työhyvinvoinnilla esimerkiksi on merkitys ihmisten työkykyyn ja sitä kautta työpanoksen määrään.

Ulkomaisen työvoiman saatavuus on yksi avaintekijöistä muun muassa työvoiman tarjonnan varmistamisessa ja työmäärän/työpanoksen lisääntymisessä. TYÖ2030-ohjelman aikana on ollut käynnissä Työelämän monimuotoisuusohjelma sekä TalentBoost toimenpideohjelma, joilla näihin teemoihin on pyritty vastaamaan. Jatkoa ajatellen voidaan kysyä tulisiko työperäinen maahanmuutto näkyä jatkossa laajemmin työelämän kehittämistoiminnassa? TYÖ2030-ohjelmassa on yksittäisissä toimenpiteissä ulkomaisen työvoiman saatavuus -teema näkynyt, mutta suhteessa asian yhteiskunnalliseen merkittävyyteen, varsin rajallisesti. Asiaan liittyen myös työyhteisöjen monimuotoisuus laajasti käsitellyn (mm. ikä, sukupuoli, kieli, etnisuus jne.) on myös keskeinen teema, joka on syytä

huomioida tulevina vuosina. Työyhteisöjen monimuotoisuutta on ohjelman sisällä toimenpiteissä huomioitu lähinnä mahdollisuuksien mukaan (esim. Johtajuusverkoston toimenpiteissä).

Työelämän valtakunnallinen kehittäminen on ollut riippuvaista ohjelmista ja pitkästä, mutta päätöksellisestä ohjelmien jatkumosta. Kehittämistyöhön on tullut hallituskausien ja ohjelmien välisiä katkoksia ja kehittämisen jatkuvuuteen liittyy ohjelmien loppukausilla epävarmuutta. Haaste on ollut myös, että ohjelmiin kytkeytyvä osaaminen ja rakenteet hajoavat osin ohjelmien jälkeen. Tässä suhteessa on syytä pohtia mahdollisuutta uudistaa työelämän valtakunnallista kehittämisformaattia entistä vaikuttavammaksi. Olisiko määrällisen ohjelmallisen kehittämisen sijaan mahdollista saada aikaiseksi pysyvämpiä työelämän kehittämisen rakenteita? Tällöin kehittämistyö tulisi vastuuttaa jollekin taholle tai organisaatiolle, jolle olisi pitkäjänteisemmin ja pysyvämmiin varmistettu resurssit, kyvykyys ja osaaminen valtakunnallisen työelämän kehittämisen aktivoimiseen, suuntaamiseen, tukemiseen ja toiminnan koordinaatioon.

Tärkeää TYÖ2030-ohjelman laajempien vaikutusten syntyminen varmistamisessa on, että ohjelmassa tehtyä kehittämistyötä pystytään jatkokehittämään ja tuloksia levittämään siten, että yksittäisistä toimintamalleista ja työkaluista voisi muodostua työelämän kehittäjille ja erilaisille organisaatioille palveluja ja palvelukokonaisuuksia erilaisiin tarpeisiin ja käyttötarkoituksiin. Tähän liittyen ohjelmassa onkin kehitetty metakonseptia, jolla voitaisiin edistää tulosten levittämistä ja juurruttamista. Lisäksi ohjelmakauden tuotokset on paketoitu viideksi ratkaisuksi työpaikkojen käyttöön ja niiden levittämistä jatketaan ohjelman ydintiimin voimin vuoden 2023 kesäkuuhun asti.

Mitä enemmän työelämän eri puolilla ja eri tasoilla itse tunnustetaan työelämän kehittämisen tarpeita, sitä enemmän on kysyntää TYÖ2030-ohjelman tai muiden tuottamille toimintamalleilla ja ratkaisuille. Viestinnän työpaikoille tulee olla mahdollisimman monikanavaista. Viestintä hyötyy keskitetystä tuesta ja resursseista. Edelleen haasteena on se, että toimenpiteet ja palvelut tavoittavat huonoiten niitä, joita erityisesti pitäisi pystyä tukemaan.

TYÖ2030-ohjelman eräänä oppina on ollut, että pk-yritysten omaehtoinen työelämän kehittäminen edellyttää ohjelmilta/valtakunnalliselta kehittämistyöltä erityisiä panostuksia verkostojen ja palveluiden fasilitointiin ja koordinaatioon sekä tarvittavien ratkaisujen edelleen kehittämiseen. Luotujen verkostojen ylläpito ja jatkoehdyntäminen on myös jatkossa tärkeää. Kansallisissa, alueellisissa ja paikallisissa verkostoissa ja klustereissa esiin nousevien tarpeiden ratkaisemiseen on tärkeää olla kykyä ja resurssia myös vastata, joten työelämän kehittämiseen ja laatuun liittyvä asiantuntemusta ja resurssia on yleisesti lisättävä etenkin yrityspalveluissa. Jatkossa eri yrityspalveluissa tulee kyetä integroimaan

työelämän kehittämisen teemat mukaan entistä paremmin kaikkeen yritysten ja muiden työnantajien kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Tämä edellyttää kaikilta toimijoilta yhteistä suunnittelua ja keskinäistä koordinaatiota.

Kehittämisehdotuksia TYÖ2030-ohjelman jälkeistä työelämän valtakunnallista kehittämistä ajatellen

Seuraavassa on esitetty työelämän kehittämisen tulevaisuuteen liittyviä kehittämissuhteita. Ehdotukset on muodostettu arvioinnissa kerättyjen aineistojen pohjalta ja niitä on jalostettu arvioinnin työkokouksessa yhdessä TYÖ2030-ohjelman työjaoston kanssa.

Kehittämisehdotus 1. Työelämän kehittämiselle tarvitaan TYÖ2030-ohjelman jälkeen eri toimijoiden yhteinen tulevaisuuden tavoitetila.

TYÖ2030-ohjelma on suunnannut työelämän kehittämistoimintaa vuoden 2030 tavoitetilaa ajatellen. Ohjelman päättyessä on varmistettava, että toimijajoukolla säilyy yhteinen tavoitetila ohjelman jälkeen ja siinä huomioidaan myös erilaiset keskeiset teemat, joihin pyritään vaikuttamaan. Tämä voitaisiin varmistaa yhteisellä työelämän kehittämissuhteella tai pitkäkestoiseen ohjelmaan muodostettavalla tavoitetilalla.

Kehittämisehdotus 2. Jatkossa on tärkeää varmistaa, että työelämän kehittämisessä tunnistetaan työelämän ja yhteiskunnan sekä työpaikkojen ja toimialojen kannalta keskeiset kehittämisteemat, joista osa on pysyvämpiä ja pitkään esillä olleita asioita ja osa on uusia ja nousevia teemoja. Lisäksi näiden teemojen keskinäisiä yhteyksiä ja riippuvuussuhteita tulee jäsentää ja selkeyttää osana kehittämistyötä.

TYÖ2030-ohjelman läpileikkaavat teemat (luottamus ja yhteistyö, digitalisaation hyödyntäminen sekä ennakointi ja jatkuva oppiminen) ovat jatkossakin relevantteja teemoja, joiden kautta voidaan vaikuttaa tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Edelleen tarvitaan näiden läpileikkaavien teemojen keskinäisten yhteyksien tarkastelua (esimerkiksi jatkuva oppiminen suhteessa digitaalisiin). Lisäksi jatkossa keskeisiä asioita tulevat olemaan edelleen ennakointi ja resilienssi; varautuminen; koronasta palautuminen; hybridityö ja virtuaalinen kanssakäyminen ja fasilitointi; digitaalisen osaamisen yhteydet kestävyteen, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin; yhteisöjen ja yksiköiden kyvyt uudistua ja etsiä ja käyttää uudenlaisia toimintatapoja ja välineitä; sekä monimuotoisuuden johtaminen ja yhteisöllinen työelämän kehittäminen. Näitä tulisi viedä eteenpäin mm. integroimalla vahvemmin keskenään yksilöiden osaamisen kehittäminen, organisaatioiden kulttuurin ja toimintatapojen kehittäminen sekä liiketoiminnan kehittäminen.

Kehittämisehdotus 3. Jatkossa on syytä käydä keskustelua ja tarkastella tulisiko työelämän valtakunnalliseen kehittämiseen hakea uusia tulokulmia, jolla saataisiin tavoitettua vielä laajemmin erilaiset työpaikat ja lisättyä toimien vaikuttavuutta. Esimerkiksi vahvempi liiketoiminnan kehittämislähtöinen näkökulma saattaisi aktivoida laajemmin toimijoita työelämän kehittämiseen.

Kehittämisen lähtökohdat voitaisiin jatkossa kytkeä työelämän laadun ohella vielä vahvemmin osaavan työvoiman saatavuuden ja tuottavuuden teemoihin. Perinteisen työelämän kehittämisen rinnalla voisi olla vahvemmin liiketoiminnan kehittämisen näkökulma. Tämä saattaisi lisätä työpaikkojen HR-johdon lisäksi vielä vahvemmin liiketoiminnan johdon kiinnostusta kehittämiseen, mikä laajentaisi organisaatioiden sitoutumista ja vaikutuksia organisaatioissa. Tärkeää on, että liiketoimintalähtöistä ja esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvää kehittämistä ei nähdä vastakohtina, vaan toisiinsa kytkeytyvinä ja toisiaan tukevinä teemoina.

Kehittämisehdotus 4. TYÖ2030-ohjelmassa aikaansaattujen tulosten, hyvien käytäntöjen ja vaikutusten jatkohyödyntäminen ja -kehittäminen, juurtuminen ja levittäminen on syytä varmistaa ohjelman päättymisen jälkeen. Tämä vaatii vastuutahoja näille toimille, toimenpiteitä siltauksen varmistamiseksi uudelle hallituskaudelle, riittävien resurssien varmistamisen sekä tulosten ja hyvien käytäntöjen jakamisen tietoaalustoja.

TYÖ2030-ohjelmassa on ollut useita vaikuttavia toimenpiteitä ja toimintatapoja, joita on syytä huomioida myös tulevassa työelämän kehittämistyössä. Hyviä käytäntöjä ja toimivia asioita jatkoakin ajatellen:

- ohjelman omat resurssit tukea kehittämishankkeiden käynnistymistä
- laajasti työpaikat tavoittavat toimiala- ja aluehankkeet
- yleinen tapa tavoittaa työpaikat niiden omista tarpeista lähtien erilaisilla toimintatavoilla, näkökulmilla ja keinoilla
- työelämävalmentaja-koulutukset ja muut palvelurakenteisiin ja kyvykkyyteen vaikuttavat mallit
- hyviin käytäntöihin ja kehittämistyön esimerkkeihin liittyvät tiedon jakamisen alustat
- panostus ohjelman toimeenpanoon (ohjelmatiimi) yhteistyön ja keskustelun alustat ml. ohjelman työjaosto ja ohjelmaryhmä, ns. ”muut toimenpiteet” ja niiden avulla uudet avaukset
- kokeileva kehittäminen ja verkostomainen toiminta toimintatapoina
- ohjelman yhteistyötahojen aktivointi ja riittävä panostus viestintään omissa sidosryhmissään
- tulevaisuusvuoropuhelu toimintatapana

- erityyppisen tutkitun työelämätiedon tuottaminen (mm. MEADOW -tutkimus) ja työelämän kehityksen tilanneseuranta sekä tiedon hyödyntäminen työelämän kehittämisessä
- luodut verkostot ja digitaalisten alustojen ja työkalujen hyödyntäminen niiden toiminnassa.

Nämä kaikki ovat parantaneet ohjelman kykyä tarttua esiin nouseviin asioihin ja ajan-kohtaisiin työelämän kehittämisen haasteisiin. Näitä on syytä hyödyntää työelämän kehittämisessä jatkossakin riippumatta siitä, millä tavalla organisoituina tätä kehittämistyötä tehdään. Lisäksi ohjelmassa on aikaansaatu useita hyviä tuloksia. Yleisesti tehdyn kehittämistyön tuloksia tulisi myös pystyä jatkokehittämään siten, että yksittäisistä toimintamalleista ja työkaluista voisi muodostua työelämän kehittäjille ja erilaisille organisaatioille palveluja ja palvelukokonaisuuksia erilaisiin tarpeisiin ja käyttötarkoituksiin. Tähän on reagoitu kehittämällä ns. metakonseptia, jossa nostetaan esiin asioita ja ideoita, joilla työelämäohjelmien (myös muut kuin TYÖ2030-ohjelma) tuotoksia saataisiin juurrutettua ja levitettyä työelämän käyttöön.

Kehittämisehdotus 5. Mikäli tulevaisuudessa toteutetaan useampia samanaikaisia työelämän kehittämiseen liittyviä valtakunnallisia ohjelmia, tulisi jo ohjelmien valmistelu- tai alkuvaiheessa varmistaa niiden välisten synergiahyötyjen syntyminen.

Nykyisellä hallituskaudella on käynnissä neljä eri työelämän kehittämisohjelmaa (TYÖ2030-ohjelma, Työkykyohjelma, Työelämän mielenterveysohjelma, Työelämän monimuotoisuusohjelma). Ohjelmien toteuttamisessa ei ole kaikilta osin saatu synnytettyä niiden välisiä synergiahyötyjä. Suomi voisi profiloitua synergisen yhteiskehittämisen ja usean ohjelman kautta hyväksi työelämän kehittäjäksi, jos yhteistyöllä ja eri ohjelmien ja kehittämistoimien synergialla saadaan laaja-alaisesti vaikuttavuutta työelämän kehittämiseen.

Kehittämisehdotus 6. Jatkossa tulee varmistaa, että työelämän kehittämiseen on kohdennettavissa julkista rahoitusta myös tulevaisuudessa.

TYÖ2030-ohjelman yksi vahvuus on ollut sen hankerahoitus, jota on voitu myöntää konkreettiseen kehittämistyöhön. Rahoitus on tuonut selkeää lisäarvoa ja mahdollistanut kehittämistyöstä seuraavien tulosten ja vaikutusten syntymisen. Lisäksi työelämän kehittämiseen on kohdistettu ohjelman aikana mm. rakennerahastovaroja. Myös tulevana vuosina on tärkeää, että työelämän kehittäminen ja sen keskeiset teemat huomioidaan julkisen rahoituksen kohdentamisen linjauksissa ja kehittämistyötä voidaan tukea riittäväällä tavalla. Tärkeää on myös varmistaa eri rahoituslähteiden synergiat työelämän kehittämisen näkökulmasta.

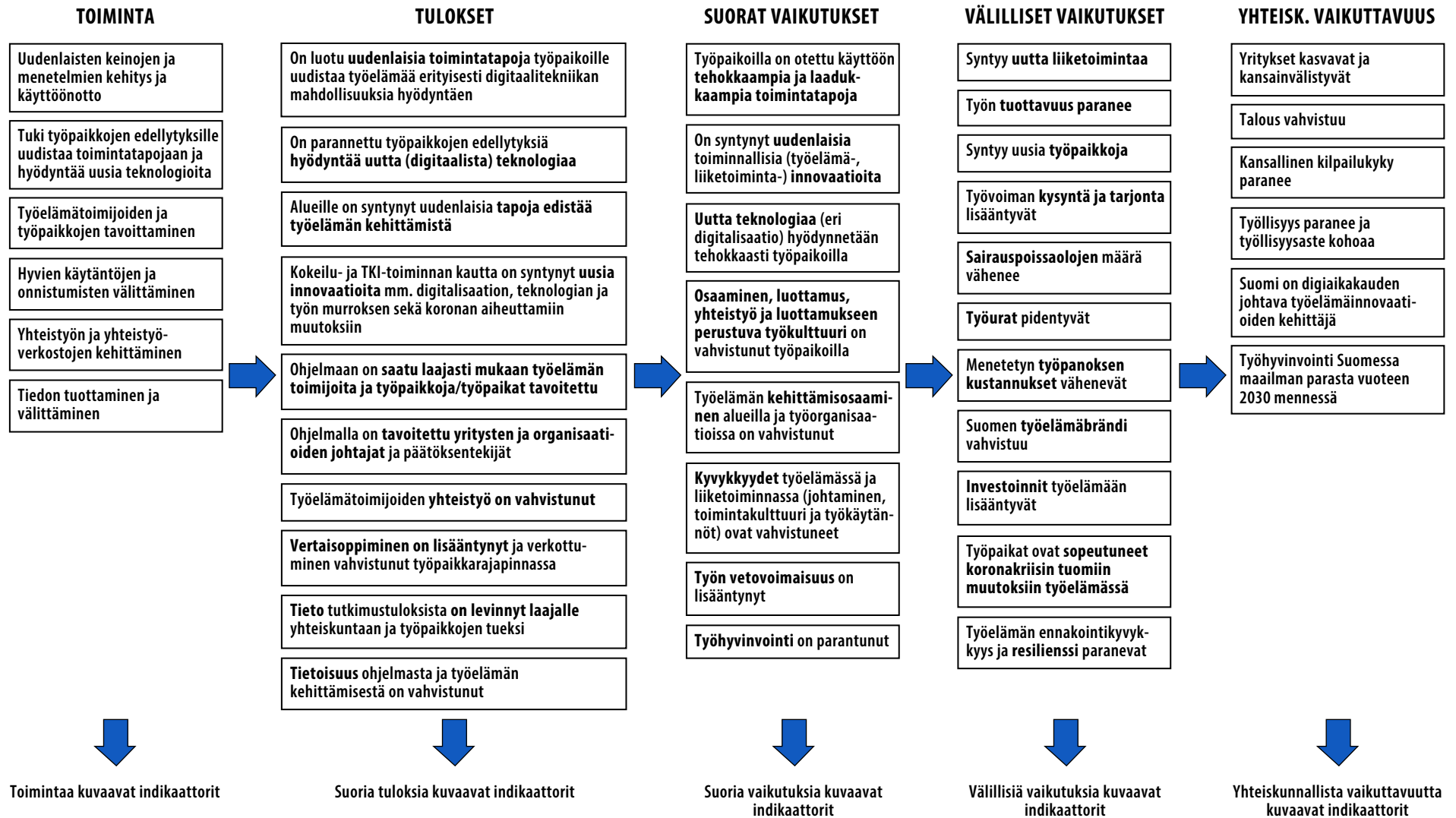
Kehittämisehdotus 7. Työelämän valtakunnallinen kehittäminen vaatii myös tulevaisuudessa valtakunnallista kehittämistoimintaa koordinoivan, mahdollistavan ja tukevan tahon, joka toimii myös yhteistyö- ja keskustelualustana: joko TYÖ2030-ohjelmaa pitkäkestoisempaa hallituskauden ylittävänä ohjelmalla tai pysyvänä instituutiona ja työelämän kehittämisrakenteena.

Niin kauan, kun työelämän kehittämistyölle ei ole pysyvää valtakunnallista instituutiota työelämäohjelmat ja niiden jatkumo, ovat taanneet työelämän kehitystyön jatkuvuuden. Aiemmasta on opittu, että epäjatkuvuuskohdat ovat olleet haitallisia kehittämistoiminnan jatkuvuudelle. Ohjelmien päättyminen luovat epävarmuutta pitkäjännteille kehittämistyölle, joka on keskeistä moneen työelämän kehittämisteemaan vaikuttamisen kannalta. Vaikka kehittämistyötä tehdään myös ilman ohjelmaa, sitä tehdään pirstaleisemmin ja vähemmän vaikuttavasti.

Uhkana on TYÖ2030-ohjelman päättyessä (taas), että ohjelman toteutukseen tarvittava ja ohjelman aikana kertynyt kyvykkyys, johtamisosaaminen ja luodut verkostot toteuttaa ohjelmaa katoavat ohjelman loputtua. Myös jatkossa on selkeä tarve työelämän kehittämistä käsittelevälle keskustelualustalle ja kehittämistyötä mahdollistavalle ja vauhdittavalle taholle. TYÖ2030-ohjelma on kyennyt tuomaan toimijoita yhteen (esim. työjaosto) ja näin sen on myötävaikuttanut luottamukseen ja yhteistyöhön eri osapuolten välillä. Kokoavaa ja valtakunnallisia tavoitteita edesauttavaa toimijaa tarvitaan myös jatkossa, joko pysyvänä instituutiona tai hallituskausien yli ulottuvana ohjelmajatkumona. Työelämän valtakunnallisen kehittäminen tulee vastuuttaa jollekin taholle, jolle olisi pitkäjänteisemmin ja pysyvämmiin varmistettu resurssit, kyvykkyys ja osaaminen valtakunnallisen työelämän kehittämisen aktivoimiseen, tukemiseen ja toiminnan koordinaatioon. Keskeistä on, että toiminnalla on selkeä omistajuus sekä neuvotteluvoimaa työelämän kehittämistyön edistämiseen.

Kaikilla ammattialoilla on käynnissä työn murros, jota digitalisaatio ja uusi teknologia vauhdittaa. Työn murros muuttaa töiden sisältöä, toimintatapoja ja organisointia. Jatkossa kannattaa kansallisin toimin vahvistaa yhteistyöhön, osaamiseen ja luottamukseen perustuvaa toiminnan uudistamista työpaikoilla ja niiden muodostamissa verkostoissa. Laadukas työelämä on edellytys hyvinvointiyhteiskunnan toimivuudelle ja sen veto- ja pitovoimaisuudella on tärkeä merkitys yhteiskunnan haasteiden ratkaisemiselle.

Liite 1 TYÖ2030-ohjelman yksityiskohtaisempi vaikutusmalli



Liite 2 Vaikutusmallin indikaattorit ja toistaiseksi kerätyt mittaritiedot

Toimintaa ja ohjelman toimeenpanoa kuvaavat indikaattorit

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|---|--|-----------------------|--|
| 1. Ohjelman toteutuksen resursointi | Ohjelman toimeenpanoon käytetty henkilötyöpanos (htv) | Ohjelman oma seuranta | Vuosien 2020, 2021 ja 2022 keskimääräinen htv 3,56 vuodessa. |
| | Ohjelma- ja hanketoimintaan käytetty raha (€) ⁷ | Ohjelman oma seuranta | TYÖ2030-toimintasuunnitelma: rahoitussuunnitelma 2022: 5 000 000, 2021: 6 000 000, 2020: 1 000 000 TTL:n toimintakertomus 2021: Työterveyslaitoksen valtionosuus vuonna 2021 nousi 25,52 milj. euroon edellisen vuoden tasolta 24,1 milj. euroa sisältäen TYÖ2030-ohjelman rahoitusta 1,87 miljoonaa euroa. Tilivuoden tuloutettu avustus oli yhteensä 25,86 milj. euroa: 25,52 milj. eur Työterveyslaitokselle ja 341 tuhatta euroa TYÖ2030-ohjelman muille toteuttajille. |
| 2. Ohjelman toteutuksessa mukana olevien organisaatioiden määrä (ja kattavuus) | Aktiiviseen kehitystyöhön ohjelman toimikauden aikana osallistuneet organisaatiot (lkm) (aluehankkeet). Aluehankkeissa Toiminnan tavoitteena on noin 600 työpaikan osallistuminen aktiiviseen kehitystyöhön ohjelman toimikauden aikana. | Ohjelman oma seuranta | TYÖ2030-tilannekatsaus ja Vuoden 2021 aikana: 5 ELYä ja 62 organisaatiota. Syksyllä 2022 hankeyhteistyön työpaikkojen määrä oli noin 7 000 ja muilla keinoilla tavoitettujen työpaikkojen määrä yli 260 000 työpaikkaa. Maaliskuussa 2023 tavoitettujen työpaikkojen määrä hankeyhteistyössä liki 14 000. |

⁷ Ohjelman minimikustannukseksi on arvioitu 12 miljoonaa euroa vuosina 2021–2023.

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|---|--|--|--|
| 3. Ohjelman suunniteltujen toimenpiteiden käynnistyminen | Toimenpiteiden elinkaaren vaihe, tavoitteiden toteutuminen (%) (toimialahankkeet, aluehankkeet, verkostot) | Ohjelman oma seuranta ja kysely hankkeiden toteuttajille | Toimialahankkeiden lkm. 39, Aluehankkeiden lkm. 12. Käynnissä olevien ja päättyneiden hankkeiden edistymisen hankekorttien mukaan: syksyllä 2022 63 % ja maaliskuussa 2023 95,67 %. |
| 4. Ohjelman viestinnän kohteena olevien organisaatioiden määrä | Ohjelman nettisivujen kävijämäärä (lkm) | Ohjelman oma seuranta | TTL:n toimintakertomus 2021: TYÖ2030-sivulla TTL:n kotisivuilla 105 000 katselua, 16 000 käyttäjää |
| | Viestintäverkostoissa mukana olevien organisaatioiden määrä | Ohjelman oma seuranta | TYÖ2030-ohjelman tilannekatsauksen 2022 mukaan viestintäoperaatiot ja kanavat tavoittavat kuukausittain yli 9 500 henkilöä. |
| 5. Hyvien käytäntöjen jakaminen | Verkon välityksellä tavoitetut henkilöt (lkm) koskien jaettavia tuloksia ja käytännön kokemuksia | Ohjelman oma seuranta | Ohjelma on jakanut ohjelman nettisivujen, Solved -alustan sekä ohjelman alaisten hankkeiden ja toimenpiteiden omien alustojen välityksellä tietoa. Tarkkaa hyödyntäjien lukumäärä ei tiedossa. |

Tuloksia ja suoria vaikutuksia kuvaavat indikaattorit

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|---|--|-----------------------|--|
| 6. Työelämätoimijoiden ja työpaikkojen tavoittaminen | Ohjelman välittömien toimenpiteiden piirissä olevat työpaikat (työpaikat lkm, työpaikkojen henkilöstö lkm) | Ohjelman oma seuranta | <p>TYÖ2030-tilannekatsaus ja arviointisuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Syksyllä 2022 hankeyhteistyön työpaikkojen määrä oli noin 7 000 ja muilla keinoilla tavoitettujen työpaikkojen määrä yli 260 000 työpaikkaa. Maaliskuussa 2023 tavoitettujen työpaikkojen määrä hankeyhteistyössä liki 14 000. - 2021: Aluehankkeiden tavoitteet osin saavutettu aikataulussa: yht. 62 organisaatiota on pilotoinut työelämävalmentajaa. |
| | Ohjelmasta hyötyvien työpaikkojen arvioitu määrä (työpaikat lkm, työpaikkojen henkilöstö lkm) | Ohjelman oma seuranta | <p>TYÖ2030-tilannekatsaus- ja arviointisuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em. tuloksia levitetään edelleen 2022 aikana, jolloin tavoitettavien työpaikkojen lkm moninkertaistuu. Syksyllä 2022 hankeyhteistyön työpaikkojen määrä oli noin 7 000 ja muilla keinoilla tavoitettujen työpaikkojen määrä yli 260 000 työpaikkaa. Maaliskuussa hankeyhteistyössä tavoitettujen työpaikkojen lukumäärä lähes 14 000. |
| | Solved -alustan käyttö | Ohjelman oma seuranta | TYÖ2030 ohjelmaan liittyvällä Solved alustalla 600 tekijää (henkilöä) |
| | Ohjelmalla tavoitetut yritysten ja organisaatioiden johtajat ja päätöksentekijät? | | Ei kattavaa seurantaa |

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|---|---|---|---|
| 7. Toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto (+ uudet työelämäinnovaatiot) työpaikoilla tai muissa hyödyntäjätahoissa | Ohjelmatoiminnan aktiivisena uusien toimintamallien kehittämistyön käynnistäneiden organisaatioiden lukumäärä | Toimenpiteiden raportointi, kysely | Ei kattavaa seurantaa |
| | Ohjelman hankkeiden kautta syntyneiden uusien (innovatiivisten) toimintamallien lukumäärä | Toimenpiteiden raportointi, kysely | Toimiala- ja aluehankkeissa raportoitu tuloksena noin 30 uutta toimintamallia. Toimiala- ja aluehankkeissa palveluita ja ratkaisuja sekä koulutuksia ja valmennuksia 35 valmiina. Muiden toimenpiteiden tulokset lisäävät kyseisiä lukumääriä. |
| | | Toimenpiteiden raportointi, kysely | |
| | Ohjelman seurauksena uusia toimintamalleja ja ratkaisuja hyödyntävien organisaatioiden lukumäärä | <p>Työolobarometri (kuvaa toimintaympäristöä, ei ohjelman erillisvaikutusta.</p> <p>K5a Onko työpaikassasi viimeksi kuluneen vuoden (12 kk) aikana: Otettu käyttöön uusia työmenetelmiä?</p> <p>K6a Onko työpaikassasi viimeksi kuluneen vuoden (12 kk) aikana: Otettu käyttöön uusia tietojärjestelmiä?</p> <p>K23a Oletko viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana työssäsi:</p> <p>a. kehittänyt toimintatapoja tai prosesseja?</p> <p>b. kehittänyt uusia tai paranneltuja tuotteita tai palveluita?</p> | <p>Työolobarometri 2020:</p> <p>K5a</p> <p>Onko työpaikassasi viimeksi kuluneen vuoden (12 kk) aikana: Otettu käyttöön uusia työmenetelmiä? (Työpaikalla / omassa työssä (%))</p> <p>2016: 48 % / 33 %, 2017: 48 % / 33 %, 2018: 48 % / 34 %, 2019: 46 % / 33 %, 2020: 52 % / 38 %</p> <p>K6a: Uusia tietojärjestelmiä? (ks. ylempi kysymys) (%)</p> <p>2016: 42 % / 29 %, 2017: 43 % / 30 %, 2018: 44 % / 31 %, 2019: 45 % / 32 %, 2020: 46 % / 30 %</p> <p>K23a Oletko viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana työssäsi:</p> <p>a. kehittänyt toimintatapoja tai prosesseja?</p> <p>b. kehittänyt uusia tai paranneltuja tuotteita tai palveluita?</p> <p>2016 a/b: 64 % / 37 %, 2017 a/b: 65 % / 38 %, 2018 a/b: 67 % / 37 %</p> <p>2019 a/b: 67 % / 37 %, 2020 a/b: 66 % / 35 %</p> |

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|---|---|--|---|
| 8. Tietoisuuden vahvistuminen ohjelmasta ja työelämän kehittämisestä | TYÖ2030-ohjelman ja työelämän kehittämisen medianäkyvyys | Mediaseuranta | TYÖ2030-toimintasuunnitelma: Työelämän onnistumistarinoiden verkkosivulla 52 000 vierailua 3.11.2020 mennessä |
| | Verkostojen vaikutukset ajatteluun | Verkostojen mittarit: verkosto herättää kiinnostusta monipuolisessa joukossa ihmisiä, verkosto muuttaa yhteiskunnallista ajattelua ja keskustelua johtamisesta | Tarkennetaan tietoa myöhemmin. |
| 9. Työelämätoimijoiden yhteistyön vahvistuminen | Ohjelman aktivoimien työelämän kehittäjäorganisaatioiden yhteishankkeiden määrä (ja luonne) | Toimenpiteiden raportointi, kysely | Tarkennetaan tietoa myöhemmin. |

Välillisiä vaikutuksia kuvaavat indikaattorit (toimintaympäristön kehitys)

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|--|--|------------------------------------|-----------------------|
| 10. Yhteistyön ja luottamuksen työkuulttuurin vahvistuminen | Sopimusten ja neuvotteluprosessien läpimenoajat | | Ei seurantaa. |
| | Työpaikoilla syntyneet yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvat toiminnot Toistuvat yhteiskehittämisen toimenpiteet | Toimenpiteiden raportointi, kysely | Ei kattavaa seurantaa |
| | Luottamusindeksi | | Ei seurantaa |

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|---|--|---|---|
| 11. Osaamisen ja kyvykkyyksien vahvistuminen | Työpaikkojen edellytykset ja kyvykkyys hyödyntää digitaalisia välineitä | (Työolobarometri, Työolotutkimus) | Työolobarometri: vuonna 2021 9/10 vastaajasta käytti digitaalisia työvälineitä Sähköisiä työtiloja/pikaviestintävälineitä: 77 % Somea: 24 % |
| | Ennakointikyvykkyys | | Vaatii erillisselvitystä |
| 12. Uuden liiketoiminnan syntyminen/ liiketoimintaedellytysten paraneminen | Liikevaihdon kehitys ohjelmaan osallistuvissa yrityksissä | Suomen Asiakastieto, Taloustutka | Vaatii erillisselvitystä ja listaa yrityksistä. |
| 13. Työpanoksen lisääntyminen ohjelmaan osallistuvissa yrityksissä[1][2] | Kokoaikaisen henkilöstön määrän kehitys ohjelmaan osallistuvissa yrityksissä | Suomen Asiakastieto, Taloustutka | Vaatii erillisselvitystä ja listaa yrityksistä. |
| | HTV:t ohjelmaan osallistuvissa yrityksissä | | Vaatii erillisselvitystä ja listaa yrityksistä. |
| 14. Työn vetovoimaisuuden lisääntyminen | Useita eri mittareita | Työolobarometri, Työolotutkimus, Meadow | |

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|--|-----------------------|--|--|
| 15. Työhyvinvoinnin paraneminen⁸ | Useita eri mittareita | Työolobarometri, Työolotutkimus, Meadow, EUWIN | <p>Työolotutkimus: Ansiotyöhönsä erittäin tyytyväiset (%): 2018: 30 %, 2013: 28 %</p> <p>Melko tyytyväiset (%): 2018: 58 %, 2013: 61 %</p> <p>Työolotutkimus:</p> <p>Työn fyysisesti erittäin tai melko raskaaksi kokevat (%): 2018: 32 %, 2013: 32 %</p> <p>Työn henkisesti erittäin tai melko raskaaksi kokevat (%): 2018: 50 %, 2013: 47%</p> <p>Paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia työnsä sisältöön (%) 2018: 38 %, 2013: 37 %</p> <p>Paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia töiden järjestykseen (%) 2018: 68 %, 2013: 68 %</p> <p>Paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin/työaikojen ajoittumiseen (%) 2018: 44 %, 2013: 40 %</p> <p>Paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia työmäärään (%) 2018: 25 %, 2013: 22 %</p> <p>Paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia lomien ajoittumiseen (%) 2018: 63 %, 2013: -</p> <p>Työolobarometri: Työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen viim. 12kk: 2021: 40 %, 2020: 50 %, 2019: 53 %</p> |

8 Tavoitteena on, että työhyvinvointi on maailman parasta v. 2030

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|--|--|--|--|
| 16. Työurien pidentyminen | Keskimääräinen työeläkkeelle siirtymisen ikä (ETK) | Eläketurvakeskuksen seuranta | Eläketurvakeskus: 2021:00:00 Keskiarvo: 60,9, Mediaani: 63,8 2020:00:00 Keskiarvo: 60,4, Mediaani: 63,6 2019:00:00 Keskiarvo: 60,2, Mediaani: 63,3 |
| | Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä (ETK, KELA) | Eläketurvakeskuksen seuranta KELAn tilastot (Kelasto) | Kelasto: 2021 M12: 187 894, 2020 M12: 193 629, 2019 M12: 197 492 ETK:n tiedot identtiset |
| 17. Sairauspoissaolojen määrän väheneminen | Sairauspoissaolot | KELAn tilastot (Kelasto) | Kelasto: Sairauspäivärahojen saajat: 2021: 304 974, 2020: 294 568 |
| 18. Menetetyn työpanoksen kustannusten väheneminen Tavoitteena menetetyn työpanoksen väheneminen 10 %:lla v. 2030 | Työllisyyden paranemisesta (lisääntyneet htv:t) koitua työvoiman tuottama arvonlisäys? | | Tarkennetaan tietoa myöhemmin. |

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvaavat indikaattorit

| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|-------------------------------------|--|----------------|---|
| 19. Työn tuottavuus | Arvonlisäys/työtuntien määrä | Tilastokeskus | Tilastokeskus: 2021: 0,539, 2020: 1,840 |
| | Työllisyysaste | Tilastokeskus | Tilastokeskus: 2022 M07: 75,7 %, 2021 M07: 74,9 %, 2020 M07: 72,6 % |
| 20. Työllisyyden paraneminen | Työttömyysaste (rakennetyöttömyys) | Tilastokeskus | Tilastokeskus: Työttömyysaste (15–64v.) 2022 M07: 6,8 %, 2021 M07: 7,2 %, 2020 M07: 7,6 % Rakennetyöttömien osuus kaikista työttömistä (rakennetyöttömien lkm/työttömien lkm*100 %): 2022 M07: 59 %, 2021 M07: 61 %, 2020 M07: 43 % |
| | Kohtaantotehokkuus (avointen työpaikkojen ja työnhakijoiden suhde työllistyneiden työttömien työnhakijoiden määrään) | TEM:n tilastot | Avoimet työpaikat 2022Q2: 72 300 |

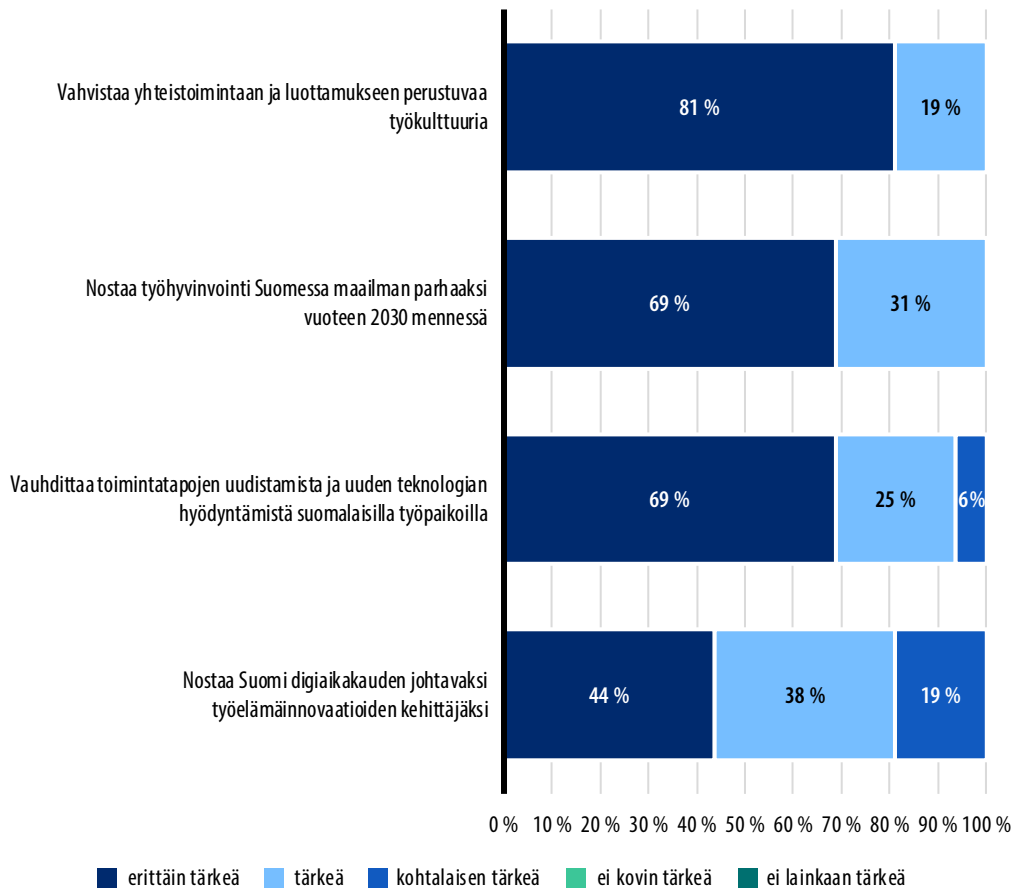
| Indikaattori | Mittarit | Tuottamistapa | Indikaattoritieto |
|-------------------------------------|--|---------------|--|
| 21. Kansallinen kilpailukyky | Eri vaihtoehtoja (hintakilpailukyky, kilpailukyky vertailu, viennin osuus BKT:stä, työn tuottavuus) | | <p>Eurostat: Comparative price levels (indeksi)</p> <p>2021:00:00</p> <p>Suomi: 126 , Ruotsi: 128, Islanti: 150, Norja: 146, Tanska: 140</p> <p>2020:00:00</p> <p>Suomi: 127, Ruotsi: 123, Islanti: 143, Norja: 136, Tanska: 140</p> <p>IMD: KiKy-vertailun sijoitus</p> <p>2021:00:00</p> <p>Suomi: 8 (+3 2020), Ruotsi: 4 (-2 2020), Islanti: 16 (+5 2020) Norja: 9 (-3 2020), Tanska: 1 (+2 2020)</p> <p>OECD: Viennin (%) osuus BKT 2021:</p> <p>Suomi: 39 %, Ruotsi: 45 %, Islanti: 38 %, Norja: 42 %, Tanska: 60 %</p> <p>2020:00:00</p> <p>Suomi: 36 %, Ruotsi: 44 %, Islanti: 34 %, Norja: 32 %, Tanska: 55 %</p> <p>2019:00:00</p> <p>Suomi: 40 %, Ruotsi: 48 %, Islanti: 44 %, Norja: 36 %, Tanska: 59 %</p> <p>Eurostat: Työn tuottavuus (Real labour productivity/hour worked (2010=100))</p> <p>2022 Q1</p> <p>Suomi: 101, Ruotsi: 108, Islanti: 110, Norja: 102, Tanska: 114</p> <p>2021 Q1:</p> <p>Suomi: 102, Ruotsi: 106, Islanti: 108, Norja: 102, Tanska: 117</p> <p>2020 Q1:</p> <p>Suomi: 100, Ruotsi: 104, Islanti: 101, Norja: 101, Tanska: 116</p> |

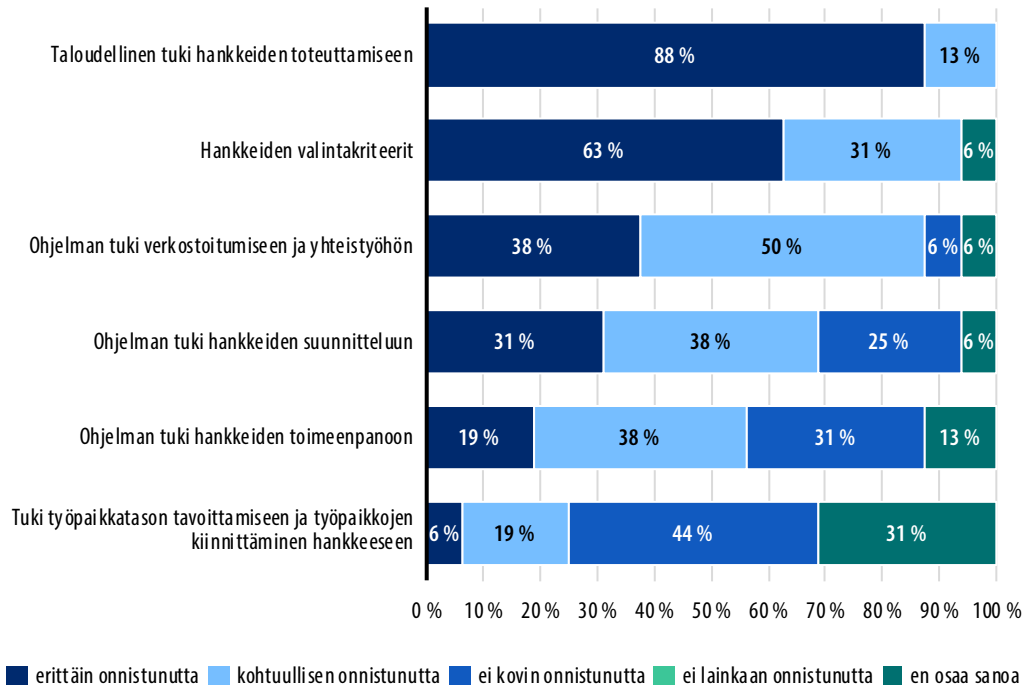
Liite 3 Toimiala- ja aluehankkeille osoitetun kyselyn tuloksia

Toteutettiin 2 kyselyä: päättyneille ja käynnissä oleville toimia- ja aluehankkeille.

- Kyselyt olivat käynnissä 17.5.–3.6. välisen ajan.
- Vastauksia saatiin 10 käynnissä olevalta hankkeelta ja 6 päättyneeltä hankkeelta = 16 hanketta.
- Kyselyihin vastasi 11 toimialahanketta ja 5 aluehanketta.
- Hankkeista tavoitettiin n. 30 %.

Kuvio 5. TYÖ2030-ohjelman tavoitteiden tärkeys



Kuvio 6. TYÖ2030-ohjelman toteutuksen onnistuneisuus

Hankkeiden toteutuksen toimivia asioita/toteutusta edistäneitä asioita

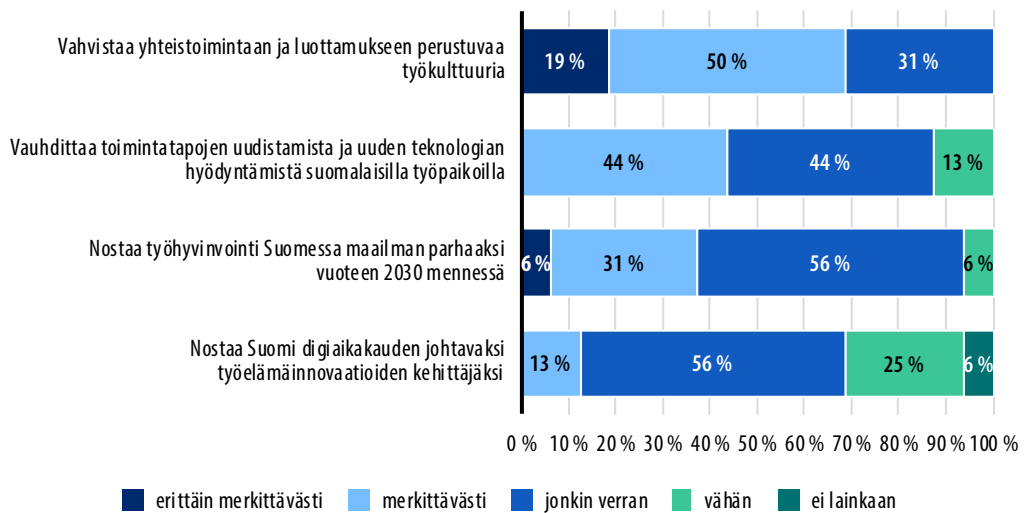
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen ja ulkoinen projektipäällikkö
- Hankkeen suunnittelu verkostoyhteistyönä – sitoutuminen ja yhteinen ymmärrys parempaa.
- Ylialueellinen yhteistyö muiden aluehankkeiden kanssa.
- Viestintäsuunnitelmat ja panostukset viestintään.
- Osaava ja aikaansaava projektihenkilöstö.
- Riittävän joustava projektisuunnitelma.
- Aiempien hankkeiden luoma pohja (rakenteet, ymmärrys, toimintatavat jne.) kehittämistyölle.
- Kehitystyön osuminen aitoihin tarpeisiin.
- Palkitsemiskäytännöt, kehittämiskannusteet

Hankkeiden toteutuksen haasteita:

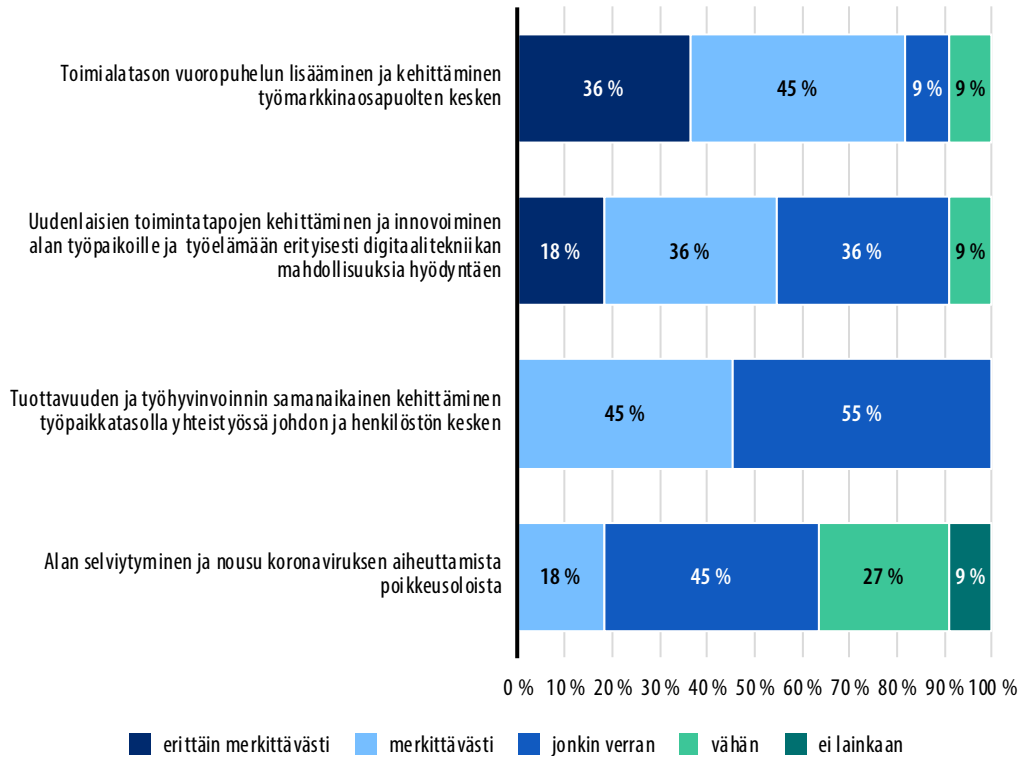
- Käyttäjien/työpaikkojen sitouttaminen hyödyntämään kehitettyjä ratkaisuja
- Toimintaympäristö: Korona pandemia
- Epärealistiset tavoitteet ja sen myötä liian vaikea projektisuunnitelma.

- Liian suuri toimenpiteiden määrä sekä tekemisen hajautuminen ja fokuksen puuttuminen.
- Liian kiireinen aikataulu
- Aikaresurssien rajallisuus: projektityön tekijät osa-aikaisia
- Kumppanien heikko sitoutuminen ja haasteet koordinoinnissa (vie aikaa varsinaiselta tekemiseltä)
- Sopivien digitaalisten työalustojen löytäminen
- Jännitteet työmarkkina osapuolten välillä
- Vaikeasti määriteltävä ja sitä kautta tavoitettava kohderyhmä
- Kohderyhmän tavoittaminen ja sitouttaminen

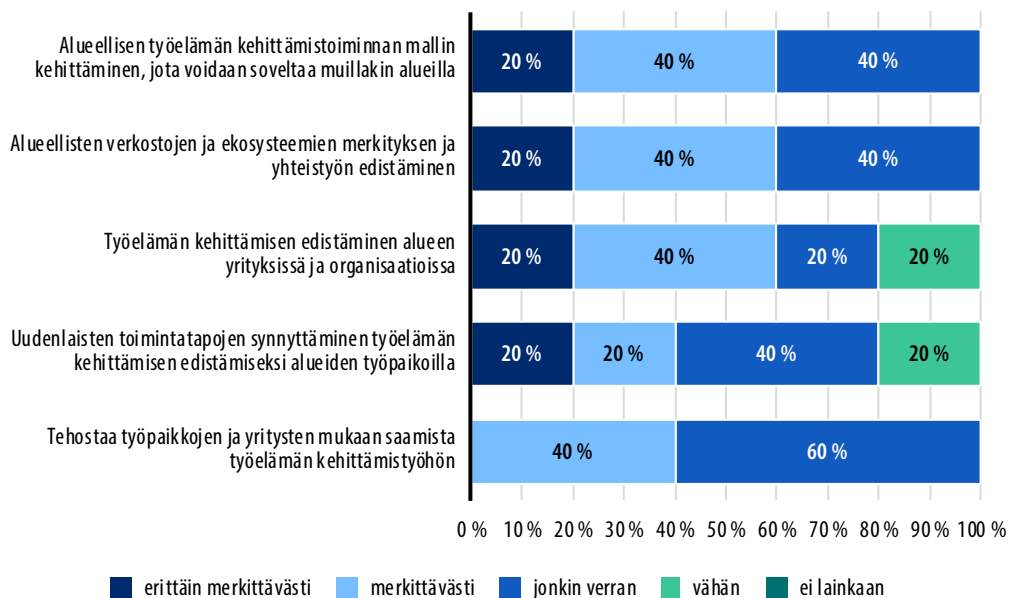
Kuvio 7. Hankkeiden vaikutukset TYÖ2030-ohjelman tavoitealueisiin



Kuvio 8. Toimialahankkeiden vaikutukset toimialahankkeiden tavoitteisiin



Kuvio 9. Aluehankkeiden vaikutukset aluehankkeiden tavoitealueisiin



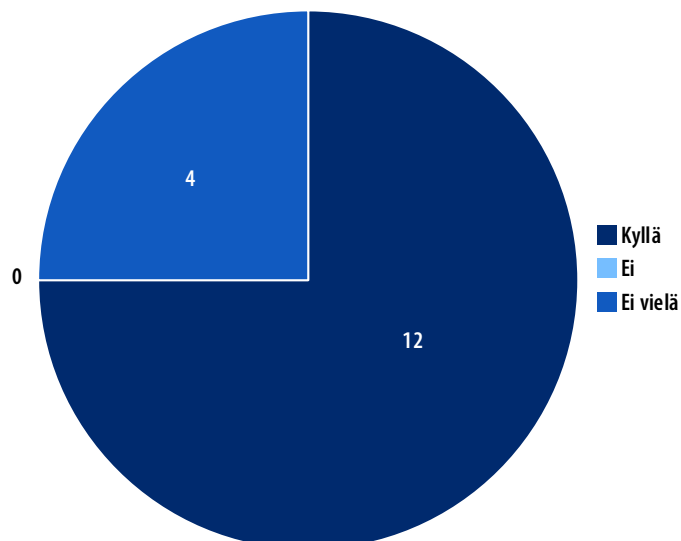
Toimialahankkeiden kyselyssä raportoimia tuloksia:

- Konkreettiset kehittämistyökalut
- Palvelukeskus (freelance neuvola)
- Kannustavampi palkkausjärjestelmämalli
- Yhteisen ymmärryksen ja kyvykkyyden lisääntyminen työelämän kehityksestä ja kehittämistarpeista
- Kehittämistyön näkyvyyden parantaminen
- Tietokoonnit työelämän kehityksestä tietyillä aloilla
- Parantunut ja toimijajoukossa laajempi ymmärrys henkilöstöhankinnan haasteista ja henkilöstön pysyvyyden parantamisen keinoista.
- Tukityökalut/palvelut koronan tuomissa haasteissa
- Joustava kokotyoaikamalli

Aluehankkeiden kyselyssä raportoimia tuloksia:

- Ylimaakunnallinen työelämäverkosto ja sen toiminta
- Valmennuspalvelut
- Työkalut ja alustat yritysvalmennukseen
- Toimintamallit mm. työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseen
- Asiantuntijaselvitykset ja uusi tieto
- Verkostojen osaamisen kehitys
- Työkalut yritys haastatteluihin

Kuvio 10. Onko saatu aikaiseksi uusia toimintamalleja tai käytäntöjä, joita kannattaisi juurruttaa pysyviksi tai levittää laajemmin hyödynnettäväksi



Yhteenvetoa toimialahankkeiden raportoimasta lisäarvosta vastaajaorganisaatioille:

- Ymmärryksen parantuminen toimialojen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista.
- Yhteydenpidon ja siteiden vahvistuminen alan toimijoihin.
- Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteistyön kehittyminen, luottamuksen vahvistuminen.
- Kehittämisaamisen parantuminen – tieto miten kannattaa toimia.
- Roolin vahvistuminen toimialan työelämän kehittämistyön suuntaajana.
- Hankkeista saatu tieto ja kokemukset, joita hyödynnetään organisaatioiden muussa toiminnassa.

Yhteenvetoa aluehankkeiden raportoimasta lisäarvosta vastaajaorganisaatioille:

- Kehittämisaamisen vahvistuminen.
- Yritystarpeiden tuntemuksen parantuminen.
- Ratkaisuja etä- ja hybridityöhön, etä- ja hybridityön tekemisen kehittyminen.
- Yhteistyön ja verkostoitumisen vahvistuminen muihin alueellisiin toimijoihin.
- Ymmärryksen parantuminen työelämän kehittämistoiminnan ja muiden ELY:n tehtävien liittymäpinnoista.
- Hankkeissa saatujen oppien vaikutukset mm. hankintojen ja palvelujen suunnitteluun.

Toimialahankkeiden arvioima lisäarvo työelämän kehitykseen:

- Työvälineiden laajemman mahdollisen käyttöönoton myötä mahdollisuudet parantaa työelämän laatua ja työnhyvinvointia ja tuottavuutta paranevat toimialoilla.
- Mahdolliset muutokset palkkajärjestelmiin ja työehtosopimuksiin tekevät työelämästä kannustavampaa ja parempaa. Kannustaa mm. osaamisen kehittämiseen.
- Keskustelun lisääntyminen työelämän kehittämisestä työmarkkina osapuolten välillä. Yhteisen ymmärryksen parantuminen.
- Uuden tiedon ja toimintamallien myötä kyvykkyys vastata työelämän muutoksiin paranee.
- Kehittämisusko on vahvistunut – mahdollisuudet kehittämistyön jatkuvuudelle paranevat.

Aluehankkeiden lisäarvo työelämän kehitykseen:

- Luotujen/vahvistettujen kehittämisverkostojen ja toimintamallien jatkuvuuden kautta työelämän kehittäminen tulee pysyväksi.
- Ymmärryksen ja kyvykkyyden parantumisen kautta yritykset tunnistavat työelämän kehittämisen tarpeellisuuden ja saattavat tehdä kehittämistä itsenäisemmin/hakea tukea tekemiseen.
- Luotujen palveluiden ja toimintamallien sekä alueellisen kehittämisosaamisen parantumisen myötä alueet pystyvät myös jatkossa vastaamaan paremmin työelämän kehittämistarpeisiin.

