

# Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys

## Loppuraportti

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja  
TEM raportteja  
26/2015



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

# Työelämä 2020- hankkeen erillisselvitys

## LOPPURAPORTTI

Mikko Valtakari, Tempo Economics Oy, 2015



## Sisällys

<b>1. Tutkimuksen taustaa .....</b>	<b>3</b>
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa .....	4
1.2. Selvityksessä käytetyt pääasialliset aineistot ja menetelmät .....	6
<b>2. Työelämä 2020–hankkeen osuvuus ja kattavuus suhteessa työelämän kehittämisstrategian tavoitteisiin ja päämääriin.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Työelämä 2020–hankkeen toteutustavan onnistuneisuus .....</b>	<b>11</b>
3.1. Lähtökohtia työelämä 2020-hankkeen toteutustavan onnistuneisuuden arviointiin.....	11
3.2. Hankkeen toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus.....	12
3.3. Työelämä 2020-hankkeen toteutustavan vaikuttavuus.....	21
3.4. Yhteenvetoa Työelämä 2020-hankkeen toteutustavan onnistuneisuudesta .....	24
<b>4. Työelämä 2020-hankkeen toimeenpanon onnistumisen haasteita ja kehittämisehdotuksia .....</b>	<b>26</b>
4.1. Onnistumisen edellytyksiä ja kriittisiä tekijöitä.....	26
4.2. Haasteita ja kehittämisehdotuksia .....	27

## 1. Tutkimuksen taustaa

Vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian tavoite on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Strategian keskeisenä periaatteena on, että työpaikat kehittävät omaa toimintaansa omista lähtökohdistaan ja samanaikaisesti parannetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhteistyössä henkilöstön kanssa. Strategian toiminnallisena päätavoitteena on, että mahdollisimman moni taho osallistuu kansallisesti, alueellisesti ja työpaikkakohtaisesti työelämän kehittämiseen.

Työelämä 2020 -hankkeen tehtävänä on edistää työelämästrategian toteutumista. Se on verkostohanke, joka kokoaa eri toimijoiden työelämän kehittämiseksi tekemää työtä yhteen, jotta työpaikat löytäisivät tarvitsemansa tuen ja palvelut entistä helpommin. Tavoite on, että tulevaisuudessa kaikki työpaikat ovat saavuttaneet vähintään hyvän perustason, jolloin niiden perusasiat ovat kunnossa ja arki sekä velvoitteiden hoitaminen sujuvaa.

Työelämän kehittämisstrategian tavoitteiden mukaisesti Työelämä 2020 -hankkeen tavoite on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi. Sen perusajatus on, että Suomen kilpailukyvyn perustana ovat hyvin toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. Työelämä 2020-hankkeen toimintalogiikan mukaisesti Euroopan paras työelämä saavutetaan viittä kehityspolkua pitkin:

- Työelämätoimijoiden kautta työelämän kehittämiseen saadaan laaja-alaista voimaa.
- Yhteistyöverkostojen avulla pyritään luomaan yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja. Esimerkiksi alueverkostot kehittävät työelämää oman alueensa elinkeinoelämän erityispiirteet huomioiden.
- Kehittämishjelmat tarjoavat toimintamalleja ja työkaluja työpaikoille.
- Kehittämistoiminnalla pyritään vahvistamaan työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tuki.
- Viestinnän avulla innostetaan työpaikkoja kehittämään omaa toimintaansa sekä käydään keskustelua suomalaisen työelämän kehittämisestä.

Työelämä 2020 -hanke on verkostohanke, johon osallistuu jo nyt lähes 60 valtakunnallisesti toimivaa organisaatiota (työelämätoimijaa). Työelämätoimijoiden lisäksi hankkeen sateenvarjon alla toimii useita erilaisia yhteistyöverkostoja, joista tärkeimmät ovat ELY-keskusalueilla toimivat alueverkostot. Alueverkostoissa ovat mukana kaikki keskeiset ko. alueen työelämätoimijat. Alueverkostot kehittävät työelämää oman alueensa elinkeinoelämän erityispiirteet huomioiden. Tiedeverkostossa ovat mukana Suomen keskeiset työelämäntutkijat. Kansainvälisessä verkostossa jaetaan tietoa Suomen työelämästä, ja tuodaan Suomeen kansainvälisiä kokemuksia. Hankkeen yhteistyöverkostoon kuuluvat myös työmarkkinaverkoston kautta toteutettavat toimialakohtaiset kehittämisohjelmat ja -hankkeet, joita on käynnistynyt mm. finanssialalle, kemianteollisuuteen, teknologiateollisuuteen, kunta-alalle sekä kirkkoon ja seurakuntiin.

Lisäksi hankkeeseen kuuluu kolme kehittämisohjelmaa, jotka tarjoavat työpaikoille uusia toimintamalleja ja työkaluja: Johtamisen kehittämisverkosto (STM/TTL), Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa -ohjelma (Tekes) sekä Työhyvinvointifoorumi (STM/TTL).

Työelämä 2020 –hankkeen toimeenpano alkoi täysipainoisesti vuoden 2013 alusta. Sen toiminnan ensimmäiset vuodet ovat painottuneet hankkeen toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Jatkossa toiminta suuntautuu konkreettisemmin kehitystoiminnan käynnistämiseen työpaikoilla.



Kuva 1. Työelämä 2020-hankkeen elinkaari.

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa

Tässä selvitystyössä on arvioitu Työelämä 2020 –hankkeen toimintatapaa ja osuvuutta sekä toimintatavan tehokkuutta ja tuloksellisuutta työelämän kehittämisstrategian toimeenpanossa. Koska Työelämä 2020 -hanke pääsi kunnolla toteutusuralleen vasta vuonna 2013, kyse työssä on ollut ensisijaisesti hankkeen toimeenpanokonseptin onnistuneisuuden väliarvioinnista.

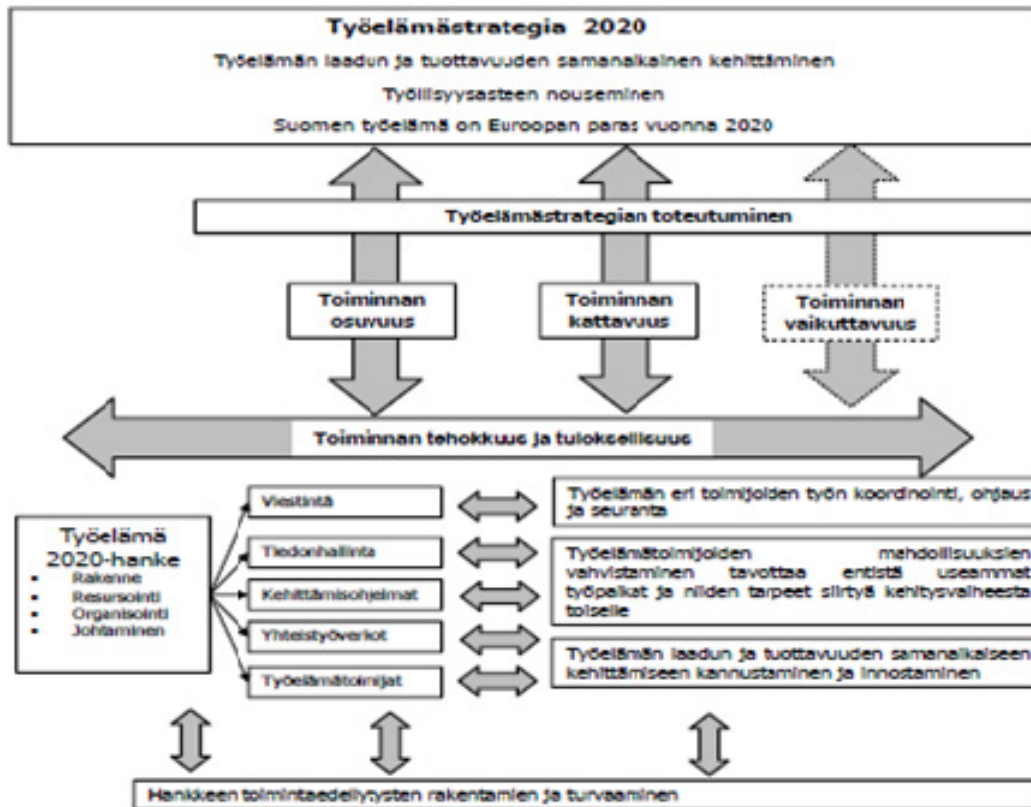
Selvitystyön ydinteemoja olivat: Työelämä 2020 –hankkeen osuvuus ja toteuttamistavan tarkoituksenmukaisuus työelämän kehittämisstrategian toimeenpanossa sekä Työelämä 2020 –hankkeen tavoitteiden ja toimintatapojen relevanssi, tehokkuus ja lisäarvo. Selvitystyön teemat kiteytyivät seuraaviin ydinkysymyksiin:

- Onko työelämän kehittämisstrategian implementoinnissa otettu huomioon työelämästrategian ydinviestit?

- Onko Työelämä 2020 -hankkeen toteuttamistapa ollut sellainen, että sillä pystytään implementoimaan tehokkaasti työelämän kehittämisstrategia?
- Saadaanko hankkeella aikaiseksi lisäarvoa työelämän kehittämiseen strategian määrittelemillä osa-alueilla?
- Miten Työelämä 2020 -hanketta tulee toteuttaa jatkossa, jotta se saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman hyvin?

Työssä on pyritty tuottamaan sellaista näkemyksellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää välittömästi Työelämän kehittämisstrategiaa implementoivan Työelämä 2020 -hankkeen tuloksetta ja vaikuttavassa toteutuksessa. Arviointi onkin ollut luonteeltaan vahvasti konsultatiivinen ja sillä on pyritty ensisijaisesti tukemaan Työelämä 2020 -hankkeen tehokasta ja vaikuttavaa toimeenpanoa. Tämän vuoksi työssä ei niinkään ole pyritty kuvaamaan hankkeen tämän hetkisiä tuotoksia tai välittömiä tuloksia, vaan erityishuomio on kiinnitetty Työelämä 2020 -hankkeen toimeenpanon onnistumisen kriittisiin tekijöihin. Näiden perusteella on työn lopputuloksena määritelty hankkeen tehokasta toimeenpanoa tukevat kehittämis ehdotukset hankkeen loppukautta silmälläpitäen.

Työelämä 2020 -hankkeen koordinoivan, käynnistävän ja ohjaavan luonteen vuoksi Työelämä 2020 -hankkeen rakennetta ja organisoitumista on työssä tarkasteltu kokonaisuutena. Erityishuomiota on pyritty kiinnittämään siihen, miten hankkeen toteutus rakenne ja organisointi ovat onnistuneet kokonaisuutena sekä muodostavatko hankkeen eri osat Työelämän kehittämisstrategian tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisen ja vaikuttavan kokonaisuuden. Koska Työelämä 2000-hankkeen toteutuksen onnistuminen perustuu ennen kaikkea siihen, miten hyvin työelämän eri kehittäjätoimet saadaan laaja-alaisesti mukaan työelämän kehittämiseen, on työssä pyritty erityisesti tunnistamaan hankkeen aikaansaamat ohjausvaikutukset sen toimeenpanon eri kehittämispoluilla.



Kuva 2. Kokonaisvaltainen lähestymistapa Työelämä 2020-hankkeen selvitystyöhön.

## 1.2. Selvityksessä käytetyt pääasialliset aineistot ja menetelmät

Työelämä 2020-hankkeen erityispiirteiden ja selvitystehtävän luonteen vuoksi työssä tukeuduttiin pääasiassa laadullisiin aineistoihin ja menetelmiin. Työssä pyrittiin hyödyntämään myös kattavasti kaikki se seurantatieto, jota hanke itse tuottaa systemaattisen seurannan kautta. Keskeisinä menetelminä työssä käytettiin aineistoanalyysijä, haastattelu- ja kyselytutkimuksia sekä asiantuntija-arvioita. Arviointityön havainnot ja tulokset koottiin yhtenäisiksi johtopäätöksiksi ja suosituksiksi yhteisten työkokousten ja asiantuntijatyöpajan avulla.

*Aineistoanalyysit:* työssä hyödynnettiin soveltuvin osin kaikki se mittava dokumentti- ja seurantaaineisto, jota Työelämä 2020 -hanke oli loppuvuoteen 2014 mennessä tuottanut. (mm. mm. hankkeen tuottamat selvitykset ja tilastot, hankkeen toimintakertomukset ja toiminnan suunnittelun asiakirjat, työelämätoimijoiden seurantaan liittyvä materiaali, erilliselvitykset koskien alueverkostotyön vaikuttavuutta ja yhteistyölupauksia, johtoryhmän ja neuvottelukunnan pöytäkirjat yms.). Aineistoanalyysien kautta luotiin kokonaiskuva Työelämä 2020-hankkeesta ja sen toimeenpanon tilasta sekä määriteltiin hypoteesit ja primääritiedon tarpeet jatkotyötä ajatellen.

*Teemahaastattelut hankkeen vastuu- ja toimijatahojen edustajille:* Teemahaastattelujen avulla kartoitettiin hankkeen vastuu- (mm. hankeryhmä, neuvottelukunta, johtoryhmä ja valmisteluryhmä) ja toimijatahojen (työelämätoimijat, alueverkostot, kehittämisohjelmat) edustajien näkemyksiä hankkeen toteutuskonseptin toimivuudesta (ml. yhteistyölupausten toimivuus), hyvistä toimintakäytännöistä ja pullonkaloista sekä hankkeen ohjausvaikutuksista sen eri tavoitealueilla. Haastattelut toteutettiin strukturoituina teemahaastatteluina. Yhteensä arviointiprosessin aikana haastateltiin puhelimitse tai kasvokkain 32 henkilöä.

*Sähköiset kyselyt hankkeen eri toimijatahoille:* Sähköisillä kyselyillä ohjelman vastuutahoille (johtoryhmä, valmisteluryhmä ja neuvottelukunta), työelämätoimijoille sekä alueverkostoille selvitettiin eri toimijatahojen näkemyksiä hankkeen toimeenpanon onnistuneisuudesta sekä hankkeen ohjausvaikutuksista ja vaikuttavuudesta eri tavoitealueilla. Kyselyt toteutettiin webropol-kyselyinä joului-tammikuussa 2014-2015 ja yhteensä niihin saatiin vastauksia 55 henkilöltä (Kysely johtoryhmälle, valmisteluryhmälle ja neuvottelukunnalle, n=10, vastausprosentti 25 %; Kysely työelämätoimijoille, n=36, vastausprosentti 20 % ja Kysely alueverkostojen yhteyshenkilöille, n=9, vastausprosentti 52 %).

*Työkokoukset ja työpajat:* arviointiselvityksen havaintoja ja kehittämissuhteita iteroitiin ja syvennettiin työn aikana useissa työkokouksissa toimeksiantajan kanssa. Työn loppupuolella 9.1.2015 pidettiin erillinen arvioinnin tuloksiin keskittynyt tulos- ja kehittämistyöpaja, jossa pohdittiin Työelämä 2020-hankkeen kehittämistarpeita sekä generoitiin kehittämissuhteita hankkeen toteutuksen jatkoa silmälläpitäen. Lisäksi selvityksen tuloksia esiteltiin ja niistä saatiin palautetta hankkeen johtoryhmässä 29.1.2015.

Arviointi toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tutkijoiden apuna on toiminut toimeksiantajien edustajista koostunut työn painotuksia ohjannut ohjausryhmä sekä arvioinnin toteutusta välittömästi tukenut Työelämä 2020 -hanketiimistä koostunut pienryhmä. Molemmilla ryhmillä oli tärkeä rooli sekä työn painotusten ohjaamisessa että näkemyksellisen aihealueeseen liittyvän asiantuntemuksen välittämisessä arviointityöhön. Selvityksen lopulliset johtopäätökset ja kehittämissuhteet perustuvat useasta näkökulmasta kootun tiedon kokonaisvaltaiseen tulkintaan. Ne edustavat siten arvioitsijoiden näkemystä Työelämä 2020-hankkeesta ja sen kehittämistarpeista.



## 2. Työelämä 2020–hankkeen osuvuus ja kattavuus suhteessa työelämän kehittämisstrategian tavoitteisiin ja päämääriin

Työelämä 2020 -hankkeen tehtävänä on edistää vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian toteutumista. Työelämästrategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaisesti työelämän laadun myönteinen kehittyminen pohjaa korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyyn edellytyksenä strategiassa nähdään hyvin toimivat tuokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Työelämän kehittämisstrategian painopisteitä tulevaisuuden työpaikoilla ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima.

Taulukko 1. Euroopan paras työelämä rakentuu neljästä menestystekijästä

<p><b>Innovointi ja tuottavuus</b> edellyttävät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uudistumista tukevaa kulttuuria</li> <li>• uuden teknologian hyödyntämistä ja samanaikaisesti toimintatapojen uudistamista</li> <li>• henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön.</li> </ul>	<p><b>Luottamuksen ja yhteistyön lisääntyminen</b> vaatii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keskinäiseen arvostukseen, avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa tapaa toimia</li> <li>• luottamusta vahvistavia rakenteita ja kulttuuria</li> <li>• laaja-alaista ja ennakoivaa yhteistyötä</li> </ul>
<p><b>Työhyvinvointi ja terveys</b> perustuvat siihen, että</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työ itsessään luo hyvinvointia tekijälleen</li> <li>• työ on mielekästä ja tavoitteellista</li> <li>• muutokset ovat hallittavia.</li> </ul>	<p><b>Osaava työvoima</b> syntyy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisen jatkuvasta kehittämisestä</li> <li>• henkilöstövoimavarojen johtamisesta</li> <li>• koulutuksen ja työelämän yhteistyöstä</li> </ul>

Työelämä 2020 –hanke toimeenpanee työelämästrategiaa. Hankkeen toimintaa ohjaavat strategiset sisällöt ovat siten käytännössä määritelty jo työelämästrategian valmistelun yhteydessä. Työelämä 2020 –hanke vastaa sisältötavoitteiltaan täten täysin työelämästrategian sisältöjä. Oleellista hankkeen strategisen osuvuuden kannalta on kuitenkin se, miten onnistuneesti työelämästrategian ydinviestit on onnistuttu integroimaan Työelämä 2020-hankkeen toiminnallisiin tavoitteisiin ja toteutustapaan.

Työelämä 2000 -hankkeen painopisteet kattavat laajasti työelämän kehittämisen keskeiset alueet ja ovat tältä osin osuvia ja relevantteja suhteessa työelämän kehittämisen haasteisiin. Hankkeen toimijakentässä vallitsee vahva näkemys siitä, että hankkeessa painottuvat työelämän kehittämisen ja kehittämisstrategian näkökulmasta oikeat asiat. Hankkeen toteutustavassa ja ajattelussa vaikutuslogiikassa on myös huomioitu onnistuneesti työelämästrategian ydinviestit.

Työelämästrategian toimeenpanosta vastaavien Työelämä -2020 hankkeen johtoryhmän sekä hankkeen valmisteluryhmän ja neuvottelukunnan näkemysten mukaan valittuja Työelämä 2000-hankkeen kehittämisen kärkiä (innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, osaaminen, terveys ja työhyvinvointi sekä tulevaisuuden työpaikka) ei ole tarvetta muuttaa. Tarvetta ei nähdä myöskään olevan tiettyjen kehittämisteemojen vahvempaan fokusointiin. Näkemysten mukaan hankkeen tulisi kuitenkin fokusoida ja terävöityä nykyistä selkeämmin nimenomaan kehittämisen kärkien saavuttamiseen ja toimintatapoja suunnata vahvemmin konkreettisiin toimiin työpaikkojen tavoittamiseksi.

Työelämä 2000-hanke on työelämästrategian tavoin tavoitteiltaan hyvin laaja-alainen, minkä johdosta myös hankkeen toiminnalliset tavoitteet<sup>1</sup> ovat laajoja. Hankkeen johtoryhmän sekä hankkeen valmisteluryhmän ja neuvottelukunnan näkemysten mukaan hankkeen toiminnalliset tavoitteet ovat työelämän strategian saavuttamisen kannalta onnistuneita, mutta toimintatavat eivät ole toistaiseksi tukeneet riittävän konkreettisesti hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Näkemysten mukaan parhaiten toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa on toistaiseksi onnistuttu alueverkostojen työn tukemisessa sekä toimialakohtaisten kehittämisohjelmien viestinnällisessä tukemisessa ja heikoiten puolestaan työpaikolle tarjottavan palvelutarjonnan ja –kanavien selkeyttämisessä sekä toimijoille yhteisen alustan luomisessa työpaikkojen tavoittamiseksi ja tukemiseksi.

Yhteenvedon Työelämä 2020-hankkeen toteutustavan strategisesta onnistuneisuudesta voidaan todeta, että hankkeeseen on rakennettu onnistuneesti sisään työelämästrategian ydinviestit ja se kattaa toiminnallisesti hyvin työelämästrategian mukaiset työelämän kehittämisen kärkiteemat. Hankkeen toteutus rakenne on tältä osin kunnossa, mutta sen toimintatavat eivät ole toistaiseksi tukeneet riittävän konkreettisesti tavoitteiden toteutumista. Hankkeen toimintatapoja tuleekin suunnata vahvemmin toimiin, joiden avulla työpaikkataso tavoitetaan paremmin ja joiden kautta päästään vaikuttamaan konkreettisemmin työpaikkatasoon.

Hankkeen toteutuksessa on myös huomioitava, että työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja myös työelämän kehittämistarpeet voivat muuttua nopeasti. Työelämä 2020-hankkeen toteutusympäristö määrittyy työelämästrategiassa vuonna 2012 määritettyjen päämäärien ja kärkien kautta. Vaikka Työelämä 2020 -hanke on luotu implementoimaan työelämästrategiaa, on sen – kuten myös työelämän strategian - oltava reaktiivinen ja osaltaan myös proaktiivinen

---

<sup>1</sup> Työelämä 2020-hankkeen toiminnalliset tavoitteet:

- i. tarjoaa alustan hankkeen toimijoiden yhteistyölle työpaikkojen tavoittamiseksi ja tukemiseksi.
- ii. tukee alueverkostojen yhteistyötä.
- iii. selkeyttää palvelutarjontaa ja -kanavia, jotta työpaikat löytävät tarvitsemansa avun.
- iv. tukee viestinnällisesti toimialakohtaisia kehittämisohjelmia.
- v. herättää monipuolisen viestinnän avulla keskustelua ja innostaa työelämän jatkuvaan parantamiseen.
- vi. kannustaa käymään keskustelua suomalaisen työelämän arvoista.

työelämän mahdollisille nopeillekin muutoksille. Vuoteen 2020 asti ulottuvan työelämästrategian ajantasaisuutta on muuttuvassa toimintaympäristössä tarkennettava tietyin väliajoin. Työelämä 2020-hankkeen näkökulmasta haasteena on se, että sen rooli työelämästrategian uudistamisessa on epäselvä. Työelämä-2020 hankkeen osalta tulisivat tehdä selkeä linjaus siitä, missä määrin sillä on työelämästrategian toteutuksen ohella myös strategiaa uudistava rooli<sup>2</sup>. Taustalla on se tosiasia, että strategian tehokas ja nopea toimeenpano ja strategiaa uudistava ja uutta luova toimintatapa eivät lähtökohtaisesti sovellu samaan hankekonseptiin. Strategian tehokas toteutus ja strategian uudistaminen edellyttävät toisistaan erityyppisiä toimintamalleja, yhteistyön sisältöjä ja kyvykkyyksiä.

---

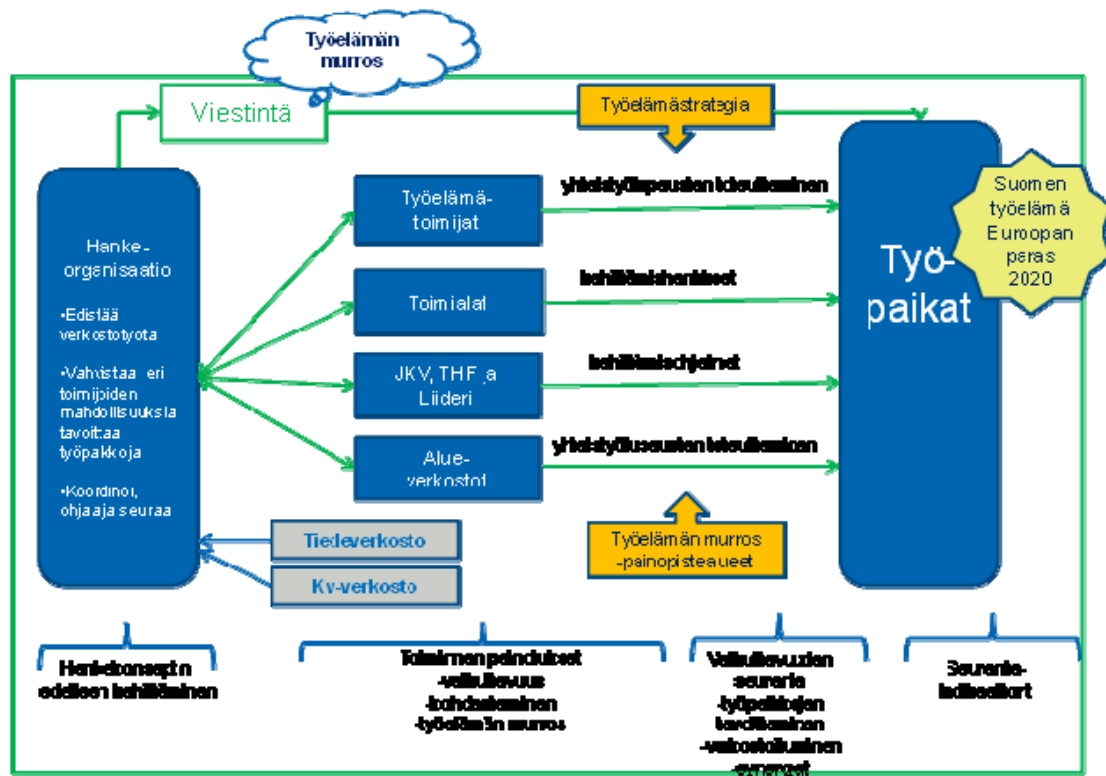
<sup>2</sup> TEM:n strategiset hankkeiden käynnistämisen lähtökohtana oli alun perin paitsi toteuttaa strategisten linjausten mukaisia konkreettisia uudistuksia, myös uudistaa olemassa olevia strategioita sekä aiempia toimintatapoja ja rakenteita.

### 3. Työelämä 2020–hankkeen toteutustavan onnistuneisuus

#### 3.1. Lähtökohtia työelämä 2020-hankkeen toteutustavan onnistuneisuuden arviointiin

Työelämä 2020 -hankkeen tehtävä on edistää työelämästrategian toteutumista. Käytännössä tämä tapahtuu työelämän verkostojen vahvistamiseen ja työpaikkojen tavoitettavuuden parantamiseen tähtäävän koordinoitujen sekä työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämiseen kannustavan viestinnän kautta. Hankkeen välillisen vaikutusdynamikan mukaisesti kehittämistyö työpaikoilla konkretisoituu viiden kehittämisspolun kautta, jotka ovat:

- työelämätoimijoiden kautta työelämän kehittämiseen luodaan laaja-alaista voimaa
- yhteistyöverkostojen avulla luodaan yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja työpaikkojen kehittämiseen
- kehittämissohjelmien kautta tarjotaan toimintamalleja ja työkaluja työpaikoille
- kehittämistoiminnalla varmistetaan työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tuki
- viestinnän avulla innostetaan työpaikkoja kehittämään omaa toimintaansa



Kuva 3. Työelämä 2020-hankkeen toimintalogiikka.

Työelämä 2020-hankkeen toimintalogiikan mukaisesti sen vaikutukset työpaikkatasolla syntyvät pääsääntöisesti välillisesti työelämätoimijoiden, verkostojen sekä kehittämishankkeiden ja -ohjelmien kautta. Hankkeen välillisestä toimintalogiikasta johtuen sen toteutuksen onnistuminen perustuu ennen kaikkea siihen, miten hyvin työelämän eri kehittäjätahot saadaan laajasti mukaan Työelämästrategian mukaiseen kehittämistoimintaan

sekä miten hyvin hankkeen vaikutuksesta tavoitetaan ja aktivoivaan työpaikkataso (→ hankkeen ensisijaiset ohjausvaikutukset).

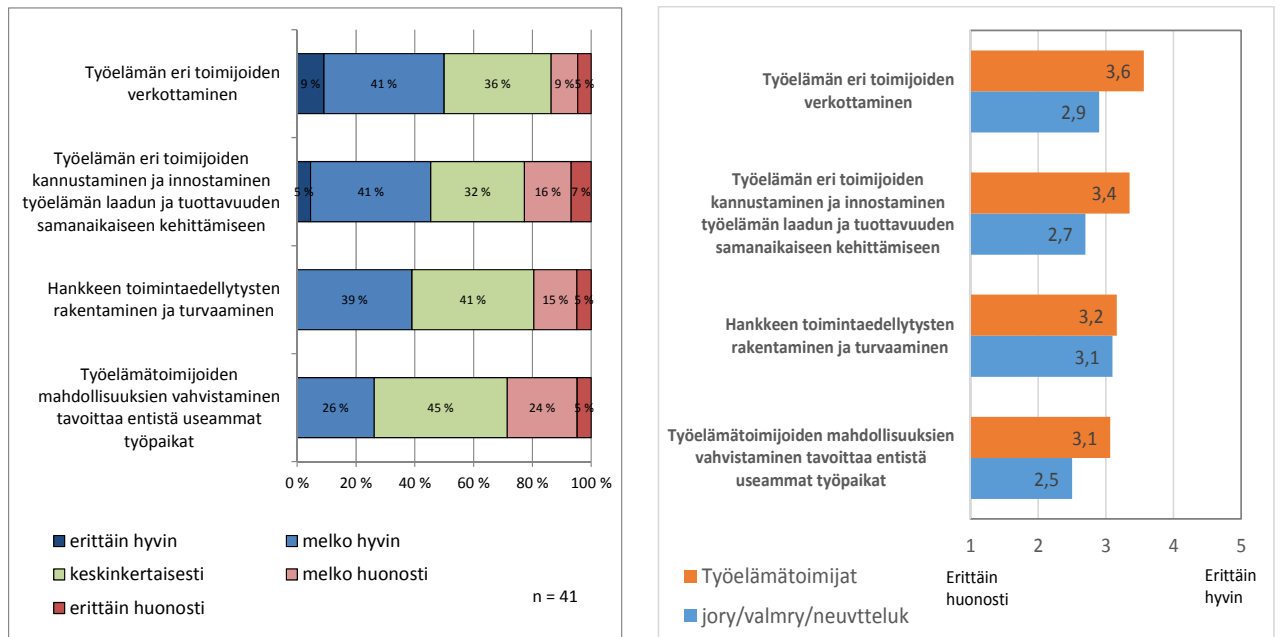
Luonteeltaan Työelämä 2020 -hanke on koordinoiva sateenvarjohanke, jonka alla on useita erilaisia yhteistyöverkostoja ja kehittämisohjelmia. Hankkeen kokonaisvaikutukset työelämään syntyvät laajasti eri toimijoiden tekemiseen vaikuttamisen kautta. Koska hankkeen toimintalogiikan mukaisesti pääosa sen vaikutuksista syntyy välillisesti hankkeen aktivoiman kehittäjäverkoston toiminnan kautta, sen onnistumisen keskeisenä kriteerinä voi pitää sitä, miten hyvin hanke onnistuu kytkemään kansalliset kokonaisvoimavarat ja muut resurssit mukaan työelämästrategian toteutukseen ja saamaan sitä kautta hankkeen tavoittelemaa laaja-alaista voimaa työelämän kehittämiseen. Hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta kyse on ennen kaikkea siitä, miten hyvin hanke on onnistunut synnyttämään yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja kehittämistyölle, miten hyvin se on luonut edellytyksiä uusille toimenpiteiden ja työkalujen synnylle, miten hyvin hanke on nostanut esiin uusia työelämäinnovaatioita ja kannustanut uudistumaan sekä ennen kaikkea miten hyvin se on onnistunut tavoittamaan työpaikkatason ja viemään asioita työpaikkatasolle, jotta tavoite Euroopan parhaasta työelämästä toteutuisi.

Hankkeen käynnistymisvaiheessa onnistumisen kannalta kriittisiksi tekijöiksi tunnistettiin mm. hankkeen organisointi ja resursointi, työelämän toimijoiden ja työmarkkinajärjestöjen sitouttaminen hankkeeseen, työpaikkatason tavoittaminen ja innostaminen kehittämiseen, hankkeen tarjoaman tuen hyödyllisyys työpaikoilla sekä viestinnän onnistuminen. Näitä teemoja on tarkasteltu seuraavissa luvuissa.

### **3.2. Hankkeen toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus**

#### ***Hankkeen päätoimenpiteet***

Työelämä 2020- hankkeen käytännön toteutuksen päätoimenpiteissä hanke on toistaiseksi onnistunut parhaiten eri toimijoiden verkottamisessa ja verkostojen vahvistamisessa (koordinointi ja ohjaus) sekä eri toimijoiden kannustamisessa ja innostamisessa (viestintä). Arvioinnissa tehtyjen kyselyjen perusteella noin puolet vastaajista arvioi, että näissä tehtävissään hanke on onnistunut melko tai erittäin hyvin. Vastaavasti heikommin hankkeen arvioidaan onnistuneen työelämätoimijoiden mahdollisuuksien vahvistamisessa tavoittaa työpaikkataso. (Kuva 4). Huomionarvoista kyselyn tuloksissa voidaan tässä suhteessa pitää sitä, että työelämätoimijat arvioivat hankkeen toteutuksen onnistuneen toimenpiteissään (ja tältä osin myös ohjausvoimassaan) selvästi paremmin, kuin hankkeen johtoryhmä, valmisteluryhmä ja neuvottelukunta.



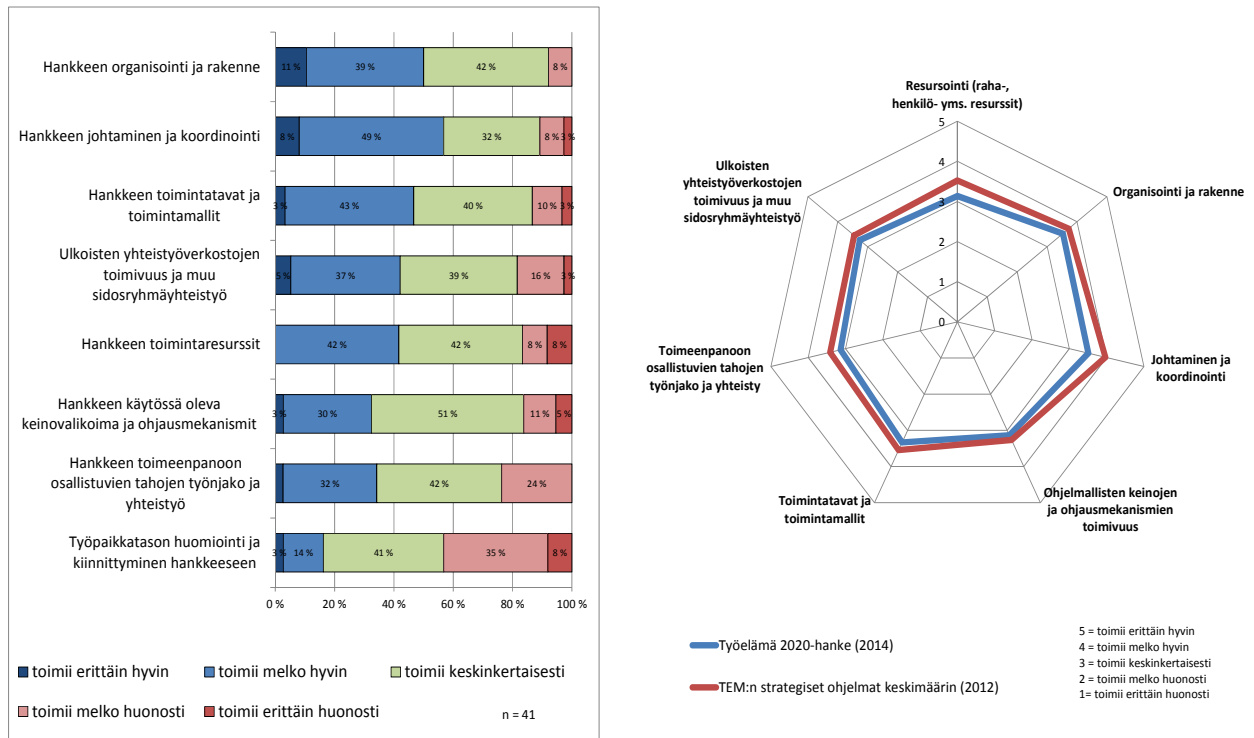
Kuva 4. Työelämä 2020 –hankkeen arvioitu onnistuminen työelämästrategian toimeenpanoa tukevissa päätoimenpiteissä (Lähde: Kysely hanketoimijoille 2015).

Vastaukset osaltaan heijastavat hankkeen elinkaaren vaihetta, jonka mukaisesti hankkeen ensimmäisinä toimintavuosina on luotu hankkeelle toteutusrakenne ja aktivoitu työelämätoimijoita ja verkostoja. Toimintatavan haasteeksi on kuitenkin muodostunut hankkeen välillisen mekanismin kautta tapahtuva työpaikkojen tavoittaminen, mikä asettaa haasteita etenkin hankkeen ohjausmekanismien sekä valittujen toimeenpanopolkujen toimivuudelle. Ts. onnistutaanko nykyisten toimeenpanopolkujen kautta tavoittamaan työpaikat sekä edistämään niissä innovointia ja tuottavuutta, luottamusta ja yhteistyötä, työhyvinvointia ja terveyttä sekä työvoiman osaamista.

### ***Prosessien toimivuus***

Onnistuneen ohjelman tai hankkeen tunnuspiirteenä voidaan pitää sitä, että ohjelman organisointi ja rakenteet, johtaminen ja ohjaus, asiakkuusprosessit sekä sisäiset ja ulkoiset yhteistyöprosessit tukevat sen toimeenpanoa. Työelämä 2020-hankkeen erityisluonteesta johtuen sen onnistumisen kannalta erityisen kriittistä on se, miten hyvin hankkeen sisäisten ja ulkoisten yhteistyöprosessien luomisessa ja hyödyntämisessä on onnistuttu sekä miten onnistuneesti hankkeen keinovalikoimalla aikaansaadaan tavoiteltuja ohjausvaikutuksia hankkeen kehityspolkujen kautta. Koska hankkeella ei ole omaa hankerahoitusta toimenpiteiden toteuttamiseen, oleellista hankkeen toimeenpanon vaikuttavuuden näkökulmasta on se, miten onnistuneesti hankkeen olemassa olevilla resursseilla saadaan aktivoitua mahdollisimman tehokkaasti kehittämistoimintaa työelämätoimijoiden ja kehittäjäverkostojen kautta työpaikoille. Tämä asettaa erityishaasteita hankkeen johtamiselle, koordinoitavuudelle sekä toimintatavoille.

Arvioinnin yhteydessä tehdyn kyselyn perusteella Työelämä 2020-hankkeen toimintakonsepti on pääosin toimiva. Hankkeen organisointia ja rakennetta sekä johtamista ja koordinoitua pidetään pääsääntöisesti toimivina, kuten myös hankkeen toimintatapoja ja verkostoyhteistyötä. Sen sijaan hankkeen käytössä olevien keinojen ja ohjausmekanismien sekä hankkeen toimeenpanoon osallistuvien tahojen työnjaon ja yhteistyön ei koeta toimivan yhtä hyvin. Selvästi heikoimmin hankkeen koetaan onnistuneen työpaikkatason huomioimisessa ja kiinnittymisessä hankkeeseen (kuva 5.).



Kuva 5. Työelämä 2020-hankkeen toimeenpanon onnistumiseen liittyvien prosessien arvioitu toimivuus (Lähde: Kysely hanketoimijoille 2015; Kysely TEM:n strategisten ohjelmien sidosryhmille 2012).

Työelämä 2020-hankkeen hankeprosessien toimivuutta voidaan tarkastella myös suhteessa TEM:n strategiaan ohjelmiin<sup>3</sup>, sillä tällä hallituskaudella käynnissä olleille TEM:n strategisille ohjelmille tehtiin vastaavan tyyppinen kysely niiden väliarvioinnin yhteydessä syksyllä 2012. Vertailun perusteella Työelämä 2020 -hankkeen ohjelmalliset prosessit näyttävät toimivat kutakuinkin yhtä hyvin, kuin TEM:n strategiset ohjelmat keskimäärin samassa elinkaaren vaiheessa<sup>4</sup>. Verrattuna muihin TEM:n strategiaan ohjelmiin Työelämä 2020 -hankkeen osalta

<sup>3</sup> Metsäalan strateginen ohjelma MSO, Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittinen kehittämisohjelma HYVÄ, Cleantechin kehittämisen strateginen ohjelma sekä Rakennemuutos ja työmarkkinoiden toimivuus -ohjelma RTT (vuodesta 2013 lähtien työpoliittikan strateginen ohjelma TSO).

<sup>4</sup> Tosin Metsäalan strateginen ohjelma MSO, Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittinen kehittämisohjelma HYVÄ olivat jatkoa jo vuosina 2009-2011 käynnissä olleille hankkeille.

hankkeen johtaminen ja koordinointi, resursointi sekä toimeenpanoon osallistuvien tahojen työnjako näyttävät toimivan hieman keskimääräistä huonommin. Osaltaan tämä ero selittyy sillä, että TEM:n strategisista ohjelmista Metsäalan strateginen ohjelma sekä Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittinen kehittämisohjelman prosessit ja toimintatavat olivat hakeneet muotoaan jo edelliseltä hallituskaudelta, ollen jatkoa jo vuosina 2009 - 2011 käynnissä olleille hankkeille. Toisaalta Työelämä 2020 -hanke on rakenteeltaan monitasoinen ja raskas, mikä osaltaan vaikeuttaa hankkeen johtamista ja koordinoituvuutta, kuten myös lukuisten toimijoiden keskinäisen työnjaon määrittäystä.

### ***Kehityspolut***

Hankkeen määränä on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Tavoitteena on, että kaikki työpaikat saavuttaisivat vähintään hyvän perustason<sup>5</sup>. Työelämä 2020-hankkeen toimintalogiikan mukaisesti tavoite pyritään saavuttamaan viiden eri toimeenpanopolun<sup>6</sup> kautta.

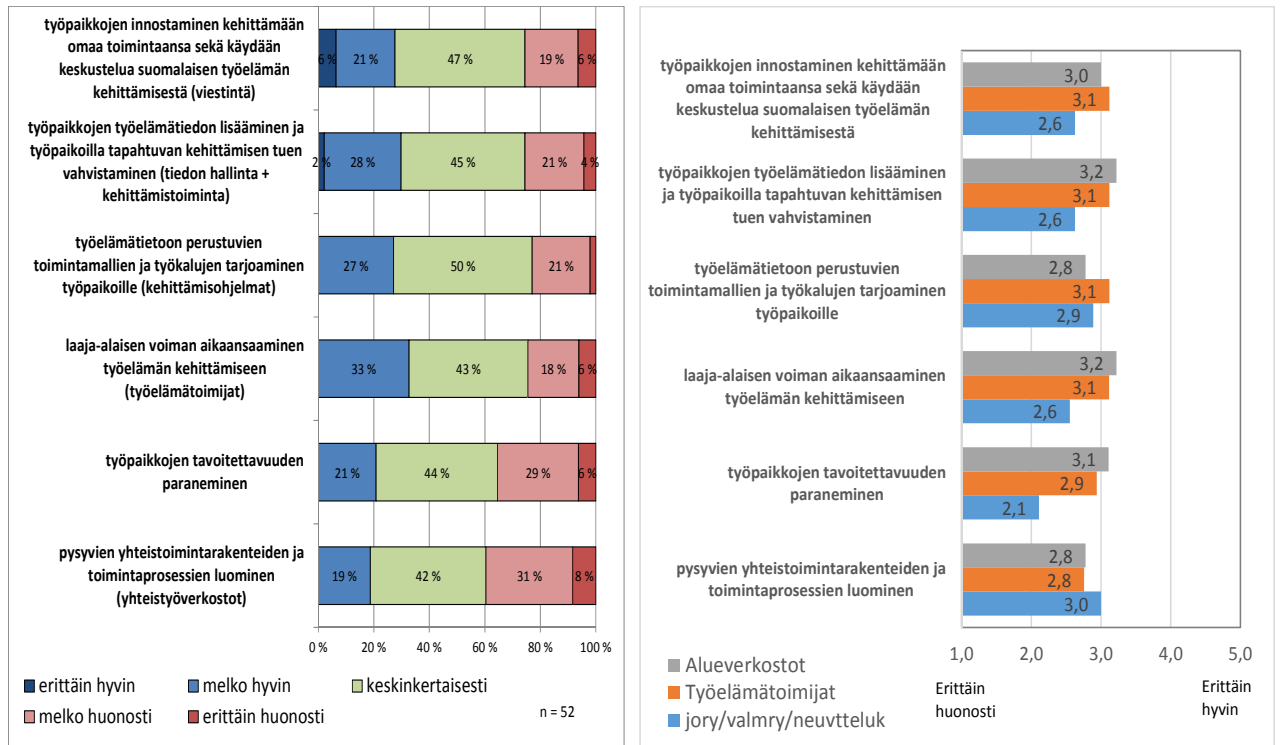
Arvioinnin yhteydessä tehdyn kyselyn perusteella toimeenpanopoluissa on toistaiseksi onnistuttu lähinnä keskinkertaisesti. Parhaiten arvioidaan onnistutun viestinnässä (työpaikkojen innostaminen kehittämään omaa toimintaansa sekä käymään keskustelua suomalaisen työelämän kehittämisestä) ja tiedon hallinnassa (työpaikkojen työelämätiedon lisääminen ja työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tuen vahvistaminen). Sen sijaan huonommin on toistaiseksi onnistuttu pysyvien yhteistoimintarakenteiden ja toimintaprosessien luomisessa sekä työpaikkojen tavoitettavuuden paranemisessa.

---

<sup>5</sup> HYVÄ PERUSTASO, Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen on sujuvaa.  
KEHITTÄJÄT, Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti  
EDELLÄKÄVIJÄT, Erinomaiset tai maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen

<sup>6</sup> 1) Työelämätoimijoiden kautta työelämän kehittämiseen saadaan laaja-alaista voimaa.  
2) Yhteistyöverkostojen avulla pyritään luomaan yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja.  
3) Kehittämisohjelmat tarjoavat toimintamalleja ja työkaluja työpaikoille.  
4) Kehittämistoiminnalla pyritään vahvistamaan työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tuki.  
5) Viestinnän avulla innostetaan työpaikkoja kehittämään omaa toimintaansa sekä käydään keskustelua suomalaisen työelämän kehittämisestä.





Kuva 6. Hankkeen kehityspolkujen arvioitu onnistuneisuus työelämän kehittämisessä. (Lähde: Kysely hanketoimijoille 2015).

Positiivisena havaintona voidaan pitää sitä, että polkuja toimeenpanevat alueverkostojen ja työelämätoimijoiden edustajat kokevat toimeenpanopolkujen toimivuuden selvästi hankkeen johtoryhmää ja valmisteluryhmää myönteisimmäksi. Haastattelujen ja avointen vastausten perusteella toimeenpanopolut ovat toimintalogiikaltaan toimivia ja niihin sisältyy paljon potentiaalia, joka ei vielä ole riittävästi konkretisoitunut käytännön kehittämistoiminnaksi työpaikoilla. Työelämä 2020-hankkeen kahden toimintavuoden aikana hankkeen kehittämissolut on saatu rakennettua sekä luotu alusta polkujen mukaiselle yhteiselle kehittämistoiminnalla. Jatkossa kehittämisvoimaa on pystyttävä kehittämisspolkujen kautta kohdentamaan konkreettisesti työpaikoille.

## Verkostot

Hankkeen sateenvarjon alla toimii työelämätoimijoiden lisäksi useita erilaisia yhteistyöverkostoja, joista tärkeimmät ovat ELY-keskusalueilla toimivat alueverkostot. Tässä arvioitselvityksessä ei ole erikseen arvioitu alueverkostojen toimintaa, sillä niistä valmistui syksyllä 2014 oma erillisselvitys<sup>7</sup>. Selvityksen perusteella alueverkostoissa hyvällä mallilla ovat toimijoiden välinen luottamus, toimijoiden oman roolin selkeys, keskinäisen tuntemisen kehittämismahdollisuudet ja ennakkoluulottomuus

<sup>7</sup> Järvensivu Timo, Galina Kallio ja Jussi Pyykkönen (2014) Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen erillisselvitys. TEM raportteja 24/2014

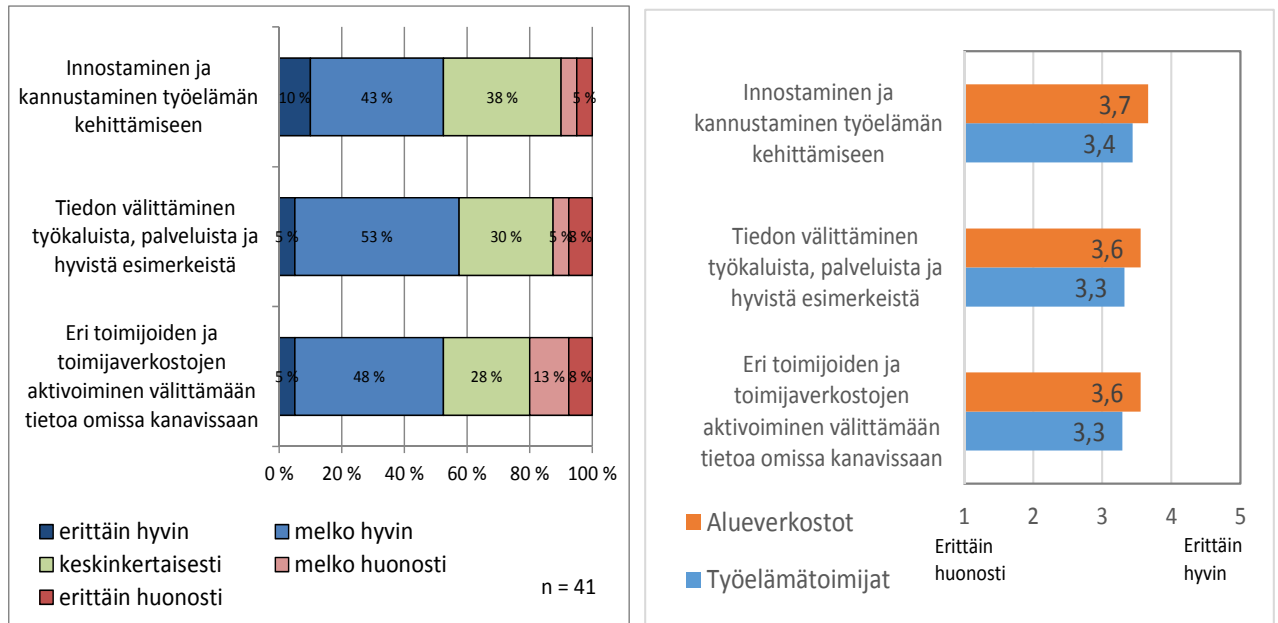
Kohtuullisen hyvällä mallilla verkostoissa ovat puolestaan keskinäinen tunteminen, toimintaan sitoutuminen, tavoitteiden selkeys sekä koetut vaikuttamismahdollisuudet sekä kokeilevuus ja uusien toiminta-tapojen kokeileminen. Selkeästi parannettavaa löytyy alueverkostojen toimijajoukon laajuudessa, tavoitteen yhtenäistämässä, tiedonvälityksen välineiden kehittämisessä, toiminnan seurannassa ja arvioinnissa, koetussa oppimisessa sekä tavoitteita kohti etenemisessä. Heikommät arvosanat saavat resurssien riittävyys, vastuunjako, tiedon liikkumisen avoimuus sekä tähän mennessä havaitut vaikutukset alueen työelämään.

Erillisselvityksen, kuten myös tässä arviointiselvityksessä tehdyn kyselyn sekä alueverkostojen yhteyshenkilöiden haastattelujen perusteella verkostot ovat kehitys- ja elinkaarellaan eri vaiheissa. Osassa verkostoja saavutukset liittyvät verkoston kokoamiseen ja toiminnan ylösajamiseen, osassa kehittämishankkeiden suunnitteluun, osassa on puolestaan jo toteutettu konkreettisia toimia ja luotu siltoja työpaikkojen ja työelämäkehittäjien välille. Kokonaisuutena alueverkostoilla on tärkeä asema Työelämä 2020-hankkeen ja työpaikkojen rajapinnassa ja niiden kautta on mahdollista tavoittaa mm. pienet vaikeasti tavoitettavissa olevat työpaikat. Alueverkostojen resurssiongelmat kuitenkin hankaloittavat niiden toimintaa ja konkreettista tekemistä.

### ***Viestintä***

Työelämä 2020 -hankkeen viestinnän tavoitteena on kannustaa ja innostaa työpaikkoja työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen kehittämiseen. Lisäksi viestinnän avulla halutaan saada aikaan positiivista keskustelua työelämän muutostarpeista. Hankkeen viestinnän tehtävänä on hankkeen verkostojen sekä muiden työelämätoimijoiden avulla välittää työpaikoille tietoa siitä, mistä he saavat apua oman toimintansa kehittämiseksi. Hankkeen näkökulmasta onnistunut viestintä edellyttää tämän vuoksi tiivistä yhteistyötä hankkeen toimijoiden kesken.

Arvioinnissa tehtyjen kyselyiden ja haastattelujen perusteella Työelämä 2020-hankkeen viestintää pidetään varsin onnistuneena toimintamuotona. Kyselyihin vastanneista yli puolet arvio hankkeen viestinnän onnistuneen erittäin tai melko hyvin sen keskeisissä tavoitteissa, eli innostamisessa ja kannustamisessa työelämänkehittämiseen, tiedon välittämisessä sekä eri toimijoiden ja toimijaverkostojen aktivoinnissa tiedon välittämiseen omia kanavia pitkin.



Kuva 7. Alueverkostojen yhteys henkilöiden ja työelämätoimijoiden näkemyksiä hankkeen viestinnän onnistuneisuudesta. (Lähde: Kysely hanketoimijoille 2015).

Näkemykset viestinnän tarpeellisuudesta ja onnistuneisuudesta vaihtelevat kuitenkin vastaajittain. Kritiikkiä hankkeen viestintää kohtaan on kohdistettu mm. siitä, että viestintä on keskittynyt liaksi työpaikkatasoon vaikuttamisen kustannuksella hankkeen ja hankkeen hallinnoinnin tarpeisiin eikä työelämän kehittämisen substanssikysymyksiä ole saatu riittävässä määrin nostettua esille. Toisaalta myös ymmärretään hankkeen viestinnän rajalliset resurssit ja valittu toimintastrategia, jonka lähtökohta on toimijoiden viestinnän tukeminen ja toimijaverkostojen aktivoiminen tiedon välittämiseen niiden omia kanavia pitkin. Valitulla strategialla viestintään pyritään saamaan laaja-alaista voimaa, jota hankeorganisaatiolla ei itsessään ole.

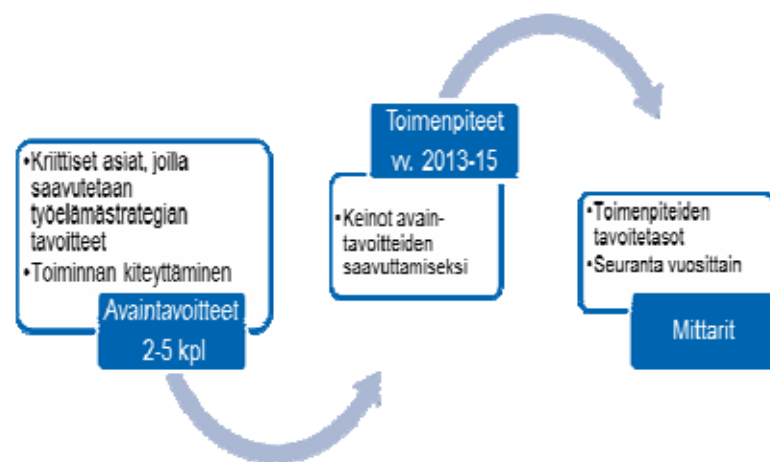
Viestintä on käytännössä myös lähes ainoa Työelämä 2020-hankkeen toimintamuoto tai toimeenpanopolku, jolla hankeorganisaatio voi myös välittömästi vaikuttaa työpaikkatasoon. Tässä mielessä viestinnältä toivottiin jatkossa fokuusoitumista vahvemmin konkreettisten asioiden, kuten hyvien käytäntöjen, onnistuneen kehitystyön, työhyvinvoinnin hyötyjen yms. esiin nostamiseen ja tällä tavalla lisäämään viestinnän roolia suorana vaikuttamisen keinona. Lisäksi viestinnässä toivottiin panostettavan vahvemmin sellaisiin teemoihin, jotka herättäisivät tehokkaammin työpaikkatason kiinnostuksen työelämän kehittämistyöhön.

### Yhteistyölupaukset

Yhteistyölupaus on Työelämä 2020-hankkeen erityinen työväline, jolla työelämätoimijat pyritään sitouttamaan mukaan työelämästrategian toteutukseen. Yhteistyölupauksissa toimijoilta edellytetään, että toimijan palvelu on sopusoinnussa työelämästrategian tavoitteiden ja painopistealueiden kanssa, toimija tuo uuden näkökulman työelämän

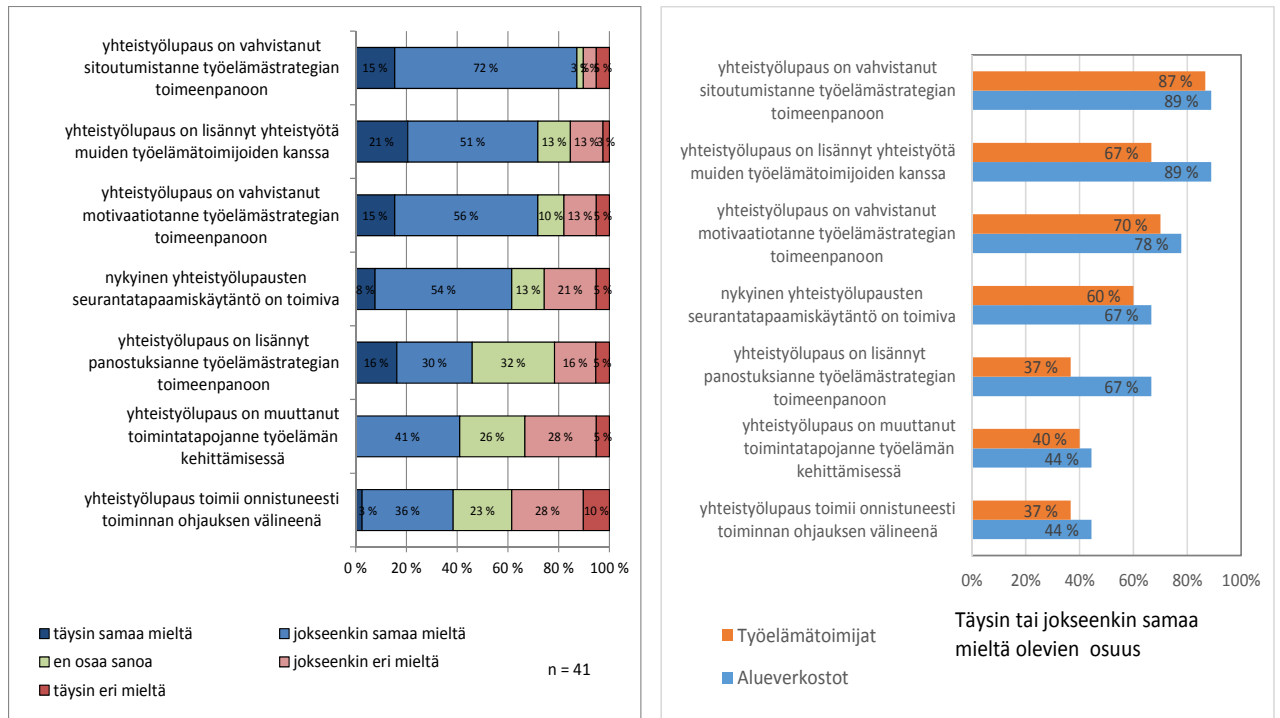
kehittämiseen, toimija pystyy edesauttamaan työpaikkojen tavoitettavuutta, toimijalla on vahva motivaatio yhteistyöhön ja valmis omalta osaltaan panostamaan työelämästrategian toimeenpanoon sekä toimija on valmis sitoutumaan hankkeen yhteistyöperiaatteisiin.

Yhteistyölupaus on toimintatapa, jolla kukin toimija pyritään samaan pohtimaan omaa rooliaan hankkeessa kiteyttämällä oman toiminnan muutamaan kriittiseen asiaan työelämän kehittämiseksi. Se on myös työväline sille miten asioita voisi tehdä toisin palvelutarjonnan kehittämiseksi ja laajentamiseksi vastaamaan työpaikkojen tarpeita. Yhteensä yhteistyölupauksia oli vuoden 2014 loppuun mennessä solmittu lähes 50 toimijan kanssa.



Kuva 8. Yhteistyölupausten toimintamalli

Työelämätoimijoille sekä alueverkostoille tehdyn kyselyn ja haastattelujen perusteella yhteistyölupaukset ovat vahvistaneet sitoutumista ja motivaatiota osallistua työelämästrategian toimeenpanoon. Samoin yhteistyölupaukset ovat lisänneet työelämätoimijoiden keskinäistä yhteistyötä. Sen sijaan yhteistyölupausten ei nähdä merkittävästi muuttaneen toimijoiden toimintatapoja ja vain reilu kolmannes vastaajista koki yhteistyölupausten toimineen onnistuneesti toiminnan ohjauksen välineenä.



Kuva 9. Alueverkostojen yhteishenkilöiden ja työelämätoimijoiden arvioita yhteistyölupauksien ohjausvaikutuksista. (Lähde: Kysely hanketoimijoille 2015)

Yhteistyölupausten keskeisenä lisäarvona (additionaliteettina) voi pitää sitä, että ne ovat lisänneet toimijoiden omia panostuksia työelämästrategian toimeenpanoon. Vastausten perusteella etenkin alueverkostojen osalta panostukset työelämästrategian toimeenpanoon olisivat jääneet selvästi nykyistä vähäisemmiksi ilman yhteistyölupauksia. Yhteistyölupausten ohjaava vaikutus näyttääkin olevan alueverkostoihin selvästi suurempi, kuin työelämätoimijoihin. Tämä selittyy pitkälti sillä, että suuri osa työelämätoimijoista on ”normaalitoiminnassaan” panostanut työelämästrategian mukaiseen työelämänkehittämiseen ilman yhteistyölupauksia. Yhteistyölupauksiin kirjatut asiat eivät siten ole paljoakaan muuttaneet toimijoiden toimintatapoja ja panostuksia, joiden on koettu jo lähtökohtaisesti olevan riittävällä tasolla.

*”Yhteistyölupauksen ohjausvaikutus toimijan toimintaan on ollut aika pieni. Yhteistyölupaus tuskin pystyy muuttamaan sinänsä toimijan toimintatapoja, mutta toki henkinen sitoutuminen hankkeeseen lisää toimijan motivaatiota ja aktiivisuutta hankkeen suuntaan”*

Yhteistyölupaukset näyttävät toimivan periaatteellisella tasolla hyvin yhteistyön edistämisen välineenä. Ne tarjoavat strategisen viitekehyksen monenkeskiselle yhteistyölle. Sen sijaan niiden ohjaava rooli työelämästrategian käytännön toimeenpanossa on vähäisempi. Avoimissa vastauksissa ja haastattelussa yhteistyölupauksia ja niiden ohjausvoimaa kritisoitiin mm. siitä, että ne sisältävät käytännössä paljolti työelämätoimijoiden ”normaaliin toimintaan” kuuluvia toimia, joita tehtäisiin työelämän kehittämiseksi joka tapauksessa. Lisäksi yhteistyölupaukset

koettiin sisällöllisesti laveiksi puitesopimuksiksi joiden velvoittavuus konkreettiseen tekemiseen jää vähäiseksi.

Yhteistyölupauksiin liittyvinä kehittämisehdotuksina haastatteluissa nousi esiin mm. että toimijoiden vastuuttamiseksi yhteistyölupauksiin tulisi kirjata nykyistä selkeämmät tavoitteet ja konkreettiset priorisoidut aikataulutetut tehtävät. Myös yhteistyölupausten roolia nähtiin tärkeäksi edelleen kirkastaa siten, että osapuolet ymmärtävät (mm. odotukset ja veloitteet) yhteistyölupausten merkityksen samalla tavalla. Lupausten ohella kaivattiin myös enemmän konkreettista yhdessä tekemistä, kuten yhteishankkeita, työpajoja, yhteisiä ulostuloja yms. Vastaavasti vaikka yhteistyölupauksiin liittyviä seurantatapaamisia pidettiin varsin onnistuneina, kaivattiin niihin enemmän keskinäistä sisällöllistä dialogia sekä kehittävää tavoitteellista otetta.

Yhteistyölupaus ei nykyisältöisenä ole toiminut erityisen hyvin toiminnan ohjauksen välineenä, mutta yhteistyölupausten solmimisen ”ensimmäisellä” kierroksella yhteistyölupaukset ovat toimineet varsin onnistuneesti yhteistyön edellytysten synnyttämisen ja yhteistyön rakenteiden luonnin välineinä. Yhteistyölupausten sisältöjä on kuitenkin uudistettu konkreettisempaan suuntaan, mikä on jo osaltaan lisännyt niiden velvoittavuutta ja ohjausvoimaa.

Yhteistyölupausta voi lähtökohtaisesti pitää toimivana ohjausvälineenä poikkihallinnollisessa ja monenkeskisessä kehittämistoiminnassa. Ne ovat ensi vaiheessa toimineet varsin hyvin yhteistyön raamisopimuksina. Jatkossa yhteistyölupauksia tulisi edelleen kehittää ja päivittää konkreettisempaan ja velvoittavampaan suuntaan, jotta Työelämä 2020-hankkeelle saadaan vahvempaa ohjausvoimaa työelämästrategian toimeenpanoon. Kuten kaikessa sopimuksellisessa kehitystyössä, myös yhteistyölupauksien sisältöjä määritettäessä on kuitenkin syytä huomioida niiden vapaaehtoisuuteen ja ei taloudelliseen hyötyyn perustuva luonne. Koska lupaus ei työelämätoimijoiden näkökulmasta perustu taloudelliseen tai muuhun suoraan hyötyyn, saattaa niiden sisällöissä liiallisiin yksityiskohtiin ja konkreettiseen velvoittavuuteen meneminen johtaa tilanteeseen, jossa lupauksia ei nähdä enää tarkoituksenmukaisiksi tehdä tai niitä ei koeta mielekkäiksi toteuttaa.

### **3.3. Työelämä 2020-hankkeen toteutustavan vaikuttavuus**

Kahden ensimmäisen toimintavuotensa aikana Työelämä 2020-hankkeen toiminnallinen painopiste on ollut hankkeen rakenteen luomisessa (2013) ja sekä yhteistyötapojen kehittämisessä ja käyttöönotossa (2014). Hankkeen toimintasuunnitelman mukaisesti vuoden 2015 painopisteenä on toiminnan vaikuttavuuden varmistaminen. Elinkaarensa mukaisesti hankkeella on toistaiseksi ennen kaikkea luotu toimeenpanopolkujen ja toimijaverkostojen kokoamisen kautta toimintaedellytyksiä vaikutusten synnylle. Hankkeen tunnistettuja tämänhetkisiä vaikutuksia ovat muun muassa:

- i. hanke koonnut työelämän kehittämistoimijoita yhteen ja luonut rakenteen, jonka avulla työelämän kehittämisstrategiaa voidaan tarkoituksenmukaisesti toteuttaa
  - a. hankkeen näkyvänä konkreettisena vaikutuksena alueverkostojen ja muun toimijaverkoston perustaminen.
- ii. hanke on saanut eri tahot saatu avoimeen keskusteluun hankkeen synergiahyödyistä ja koonnut eri yhteistyötahot kehittämään työelämää, mikä poistaa pitkällä tähtäimellä toiminnan päällekkäisyyksiä ja yhdensuuntaistaa toimintaa
- iii. hanke on parantanut tiedon ja osaamisen leviämistä sellaisten toimijoiden välillä, joiden välillä ei aiemmin ole ollut kanavia tiedon leviämiselle
- iv. hanke on lisännyt yhteisen ymmärrystä, näkemystä ja konsensusta työelämän kehittämisasioissa (osin myös työelämästrategian ansiota)

Työelämä 2020-hankkeen elinkaaresta ja välillisestä vaikutusten syntydynamiikasta johtuen sen konkreettiset näkyvät vaikutukset työpaikkatasolla ovat toistaiseksi vähäisiä. Sen sijaan kehittäjäorganisaatiossa hankkeen vaikutukset näkyvät selvemmin; Hankkeen luoma yhteistyörakenne on luonut uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia ja lisännyt verkostomaista toimintatapaa; hanke on tarjonnut toimijoille uusia yhteistyömalleja ja tapoja toimia; hanke on osaltaan suunnannut toimintaa siten, että työelämän kehittämistavoitteet ovat kytkeytyneet täsmällisemmin toimijoiden omaan strategiaan ja vastuunjakoon. Hanke on myös nostanut esille työelämän kehittämiseen liittyviä teemoja ja tekijöitä voimakkaammin ja nopeammin, kuin mitä muutoin olisi tapahtunut. Tosin esimerkiksi uusien ajatusten ja toimintatapojen käytäntöön vienti on vielä monin paikoin kesken.

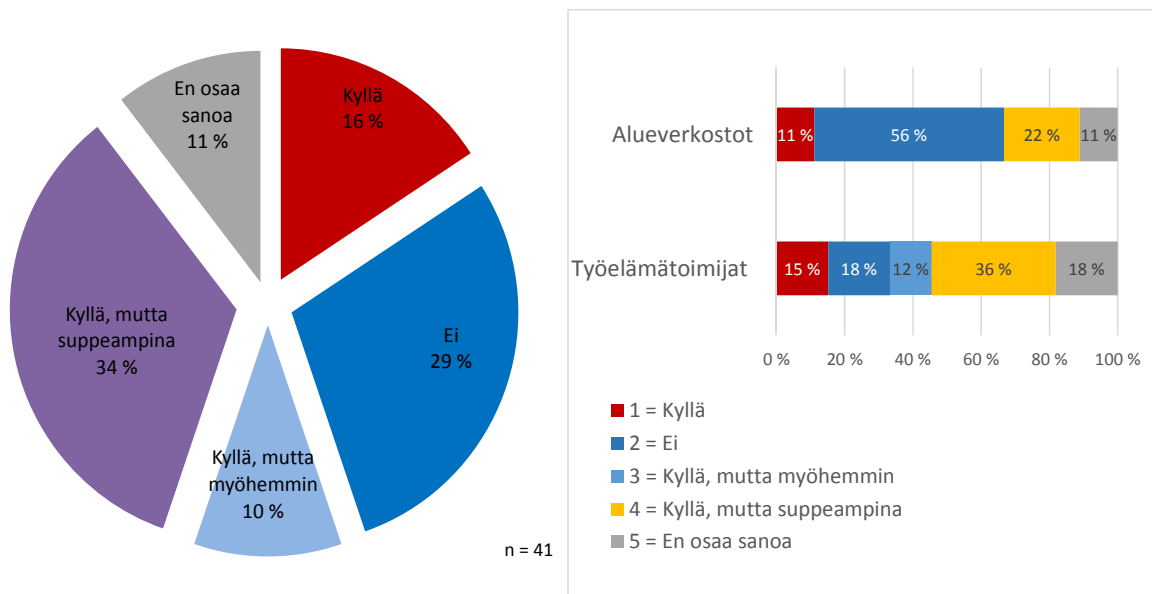
Tähän mennessä Työelämä 2020 -hanke on onnistunut synnyttämään yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja kehittämistyölle sekä luonut edellytyksiä ja kannustanut uudistumaan. Se ei kuitenkaan ole toistaiseksi onnistunut tavoittamaan riittävästi työpaikkatasoa ja viemään konkreettisesti asioita työpaikoille. Oleellista kuitenkin matkalla vuodelle 2020 asetettuun tavoitteeseen Euroopan parhaasta työpaikasta on se, että hanke on tähän mennessä luonut toimivan rakenteen työelämästrategian toimeenpanoon ja onnistunut kokoamaan laaja-alaista voimaa toimeenpanon tueksi.

*”2020-hankkeen arvolupaus on kova ja sen saavuttaminen vaatii todella pitkäjänteistä ponnistelua”*

*”Vanhojen rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vie aikaa ja on hidas prosessi. Hallituskausi on siihen näköjään liian lyhyt aika”*

Edellä kuvatus lisäksi Työelämä 2020-hankkeen keskeisenä tämänhetkisenä lisäarvona voidaan pitää sitä, että hankkeen vaikutuksesta työelämän kehittämiseen liittyviä toimia on toteutettu laajemmin ja nopeammin, kuin mitä ilman hanketta olisi tapahtunut. Konkreettisesti tämä tarkoittaa myös sitä, että Työelämä 2020-hankkeen vaikutuksesta työelämätoimijoiden omat panostukset työelämästrategian toteutukseen ovat aiempaan verrattuna lisääntyneet. Työelämätoimijoille ja alueverkostojen yhteyshenkilöille tehdyn kyselyn perusteella vain pieni osa työelämästrategian toimeenpanoon liittyvistä raportoiduista vaikutuksista olisi toteutunut

myös ilman Työelämä 2020 -hanketta. Tässä suhteessa työelämähanke on työelämätoimijoiden osalta etenkin laajentanut ja aikaistanut aikaansaatuja vaikutuksia. Alueverkostojen osalta ko. vaikutukset olisivat jääneet puolestaan lähes kokonaan syntymättä. (Kuva 10).



Kuva 10. Olisivatko samat vaikutukset syntyneet myös ilman Työelämä 2020-hanketta? (Lähde: Kysely hanketoimijoille 2015).

Laajasti tarkastellen eri toimijoiden näkemykset hankkeesta ja sen (toimintamallin) lisäarvosta vaihtelevat suuresti ja ovat osin keskenään ristiriitaisia. Yleinen havainto on, että Työelämä 2020 -hanketta arvioidaan ja arvotetaan monin paikoin sen aikaansaamien konkreettisten tulosten ja yksittäisten aikaansaannosten kautta, ja usein myös toimijan omasta näkökulmasta ja intresseistä käsin tarkasteltuna. Hankkeen tämän hetken vaikuttavuuden näkökulmasta keskeisempää on kuitenkin arvioida Työelämä 2020-hankkeen onnistuneisuutta sen toimintakonseptin kokonaisuuden kautta. Tämä kokonaisuus on kuitenkin vaikeasti hahmottuva hankkeen monitasoisuuden ja usean eri toimeenpanomekanismin vuoksi.

Tässä vaiheessa Työelämä 2020-hankkeen elinkaarta on vielä ennen aikaista tehdä tarkkoja johtopäätöksiä hankkeen lopullisista vaikutuksista. Hankkeen tavoittelemat vaikutukset syntyvät välillisesti ja vaikutusten synnyn välillinen luonne on ymmärrettävä myös hanketta tällä hetkellä arvioitaessa ja sitä koskevia päätöksiä tehtäessä. Tämän hetken vaikuttavuuden haasteena on erityisesti työpaikkatason tavoittaminen ja siellä kehitysvaikutusten aikaansaanti.

Hankkeelle on luotu sen vaikutusten arviointiin hankkeen toimintadynamiikkaan rakentuva seurantajärjestelmä, joka tuottaa systemaattisesta seurantatietoa ohjelman tuloksista ja vaikutuksista. Oleellista vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta on olemassa olevaan



seurantajärjestelmään tukeutuen seurata sitä, seuraako hankkeen toimeenpanopolkujen kautta niitä konkreettisia tuloksia ja vaikutuksia työpaikoilla, joilla saavutetaan vuoteen 2020 mennessä Euroopan paras työelämä Suomessa. Tähän luotu seurantajärjestelmä antaa varsin hyvin vastauksia.

### **3.4. Yhteenvetoa Työelämä 2020-hankkeen toteutustavan onnistuneisuudesta**

Työelämä 2020-hankkeen toimintalogiikan mukaisesti sen vaikutukset työpaikkatasolla syntyvät pääsääntöisesti välillisesti työelämätoimijoiden, verkostojen sekä kehittämishankkeiden ja -ohjelmien kautta. Viiden toimeenpanopolun kautta rakentuva Työelämä 2020-hankkeen toteutusrakenne on kokonaisuutena selkeä ja se ilmentää hyvin hankkeen ajateltua työelämän kehittämisen välillistä toiminta- ja vaikutuslogiikkaa. Rakenne on kuitenkin raskas ja monimutkainen, mikä hankaloittaa yhtäläillä hankkeen käytännön toteutusta (mm. koordinointi ja johtaminen), kuin myös toteutuksen onnistumisen arviointia (viiden toimeenpanopolun muodostama kokonaisuus).

”Työelämä 2020 -hankkeessa on tärkeä teema ja päämäärä, mutta laajuudessaan se on vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus”

Laajan vaikuttamisen ja Työelämä 2020-hankkeen kokonaisvaikuttavuuden näkökulmasta hyvänä toteutustavassa voi pitää sitä, että asioita viedään eteenpäin usean toimeenpanopolun kautta. Haasteena toimintamallissa on kuitenkin se, riittääkö hankkeella resursseja ja kyvykkyyttä toimia tehokkaasti ja vaikuttavasti samanaikaisesti kaikkien toimeenpanopolkujen kautta. Tässä suhteessa ongelma ei ole se, että toimijakentällä ei olisi riittävästi kehittämisresursseja, vaan haasteena on se, että hankeorganisaation omat resurssit ovat rajalliset näiden kehittämisresurssien aktivoimiseen ja kehittämistoiminnan synergian aikaansaamiseen.

Hanke ei ole vielä saanut kehittäjäverkostojen kautta riittävästi synergistä voimaa saamiseen työelämästrategiaa toteuttavaan kehittämistyöhön. Osasyynä tähän on se, että hankkeen horisontaalista toimintaa tukevat ohjausrakenteet ja hankkeen oma ohjausrakenne ovat vielä osin keskeneräisiä ja toteutusurien dynamiikka tältä osin vasta rakentumassa..

Taulukko 2. Työelämä 2020 toimeenpanon hyviä puolia ja ei toimiva teemoja.

<b>Hyvää ja onnistunutta</b>	<b>Ei toimivaa ja haasteellista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hankkeen toteutusrakenne ilmentää hyvin hankkeen ajateltua (työelämän kehittämisen) välillistä toiminta- ja vaikutuslogiikkaa</li> <li>▪ Hankkeen rakenne ja organisointitapa on</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hankkeen raskaasta rakenteesta johtuen eri toimijoiden ja heidän toiminnan välinen koordinointi on jäänyt osin jäsentymättömäksi</li> </ul>

<p>periaatteessa toimiva ja sen potentiaali edistää tavoitteiden toteutumista on hyvä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viestintä on ollut onnistunutta ja kommunikointiyhteydet eri toimijoiden välillä toimivia</li> <li>▪ Hankkeen puitteissa järjestetyt seminaarit on koettu arvokkaiksi tiedon välityskanaviksi ja verkostoitumisen paikoiksi</li> <li>▪ Hanke on verkostoinut sateenvarjon alle keskeisiä viranomaisia, työmarkkinaosapuolia ja työelämätoimijoita.</li> <li>▪ Hanke on lisännyt yhteistä ymmärrystä työelämän kehittämisen tärkeistä asioista.</li> <li>▪ Hanke on parantanut työelämän kehittämisen statusta ja nostanut kehittämisen kärjet esiin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hankkeen ohjaukselliset keinot (mm. yhteistyölupaukset) eivät ole kaikilta osin riittäviä toimijoiden aidoksi sitouttamiseksi ohjelmaan - yhteistyön synnyttäminen eri toimijoiden välille on vaikeaa kun toimijoilla on erilaisia intressejä eikä hankkeella ole näihin muodollista ohjausvoimaa.</li> <li>▪ Ohjelman johtamisen näkökulmasta hankeorganisaatio ei toimi optimaalisesti - neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän roolit hankkeen toimeenpanossa eivät ole riittävän selkeät, jolloin näiden ohjausvaikutus hankkeeseen jää vähäiseksi.</li> <li>▪ Hanke ei ole kyennyt toimimaan odotetusti synergioiden rakentamisessa</li> <li>▪ Hankkeen toimeenpanopolkujen kautta työpaikkoja ei toistaiseksi ole tavoitettu odotetulla tavalla.</li> <li>▪ Resurssiongelmia toimijakentässä (mm. alueverkostot) hankaloittavat sitoutumista ja konkreettista tekemistä</li> </ul>
---	---

Työelämä 2020 -hanketta toteutetaan haasteellisessa ympäristössä, jota määrittävät muun muassa eri työelämätoimijoiden työelämän kehittämiseen ja kehittämisen keinovalikoimaan liittyvät hyvinkin erityyppiset intressit. Intresseissä korostuvat kunkin toimijan omat päämäärät ja ydintehtävät usein yhteiskunnan/työelämän kokonaishyödyn sijaan. Vaikka Työelämä 2020 -hanke on toiminut tässä ympäristössä yhteen kokoavana voimana, puuttuu siitä selkeä toimintalogiikka ja ohjausvoima (insentiivit), jolla toimijat sitoutetaan mukaan toteuttamaan yhteisiä päämääriä ja etenemään nopeasti konkreettisiin kehittämistoimiin.

Työelämä 2020–hanke käynnistyi työ- ja elinkeinoministeriön konserniohjausyksikössä, jossa hankkeen hallinnollinen tuki oli järjestetty TEM:n konserniohjausyksikön strategiset hankkeet -vastuualueen kautta. Hankkeen siirtyminen muiden TEM:n strategisten ohjelmien lailla TEM:n horisontaalisista toiminnoista (KOY) linjaorganisaatioon on osaltaan lisännyt hankkeen hallinnollista työtaakkaa sekä vähentänyt sen itsenäisyyttä. TEM:n muiden strategisten ohjelmien lailla, nykyiset hallintokäytännöt linjaorganisaatioissa eivät aiempaan verrattuna tue hyvin strategisten ohjelmien/-hankkeiden nopeaa ja joustavaa toteutustapaa. Työelämä 2020 -hankkeen toimeenpanossa ei ole pystytty hyödyntämään TEM:n strategisen hankemallin alkuperäisiä etuja, jotka mahdollistivat normaaliin hallintoon verrattuna joustavamman ja

tehokkaamman toimintatavan ja joilla pystyttiin rakentamaan joustavasti uudentyyppisiä toimintamalleja.<sup>8</sup>

## 4. Työelämä 2020-hankkeen toimeenpanon onnistumisen haasteita ja kehittämissuhteita

### 4.1. Onnistumisen edellytyksiä ja kriittisiä tekijöitä

Työelämä 2020-hankkeella ei ole varsinaista hankerahoitusta toimenpiteiden toteuttamiseen. Tämän vuoksi oleellista hankkeen tehokkaan ja vaikuttavan toimeenpanon näkökulmasta on se, miten onnistuneesti ohjelmaresursseilla saadaan aktivoitua horisontaalisesti kehittämistoimintaa työelämästrategian toteuttamisen taakse sekä viemään asioita laajasti käytäntöön erityyppisten toimijaverkostojen kautta. Tältä osin Työelämä 2020-hankkeen toimeenpanon haasteet, kuten myös mahdollisuudet, kiteytyvät horisontaalisen toiminnan yleiseen ongelmaan, eli muodollisen - eri toimijatahoja toimintaan sitouttavan - ohjausvoiman heikkouteen. TEM:n strategisista hankkeista ja ohjelmista tehtyjen aiempien arviointien<sup>9</sup> perusteella onnistuneen hankkeen/ohjelman elementtejä ja hyviä käytäntöjä ovat olleet:

- Ohjelman/hankkeen johdon henkilökohtaiset taidot ja olemassa olevat epäviralliset verkostot
- Toimivat verkostot ja verkostokumppanuudet sekä kyvykkyys toimia ja johtaa verkostoja
- Ohjelman/hankkeen vahva status ministeriössä sekä tähän liittyvä poliittinen tuki ja neuvotteluvoima
- Onnistunut viestintä hankkeen tavoitteista ja tuloksista
- Ohjausdynamikka ja -mekanismit on huomioitu ohjelmien tavoitteenasettelussa ja toimintatavassa
- Yhteinen tavoitteenasettelu ja yhteistyötahojen intressien huomiointi hankkeen tavoitteissa ja painopistealueissa
- Toimijoiden motivointi ja sitoutus sekä oikeanlainen roolitus ohjelman/hankkeen toteutuksessa
- Ohjelman/hankkeen toteutustapa on integroitu ministeriön sisäisiin toteutusprosesseihin ja toimeenpano mekanismeihin ja ohjelman tavoitteet ja työnjako on selkeytetty ministeriön ulkopuolisten tahojen kanssa

---

<sup>8</sup> TEM:n strategisten ohjelmien arviointi. Vaihe I Tavoiteasetannan ja toimintavan arviointi (2012) ja Vaihe II vaikuttavuuden ja toimintakonseptin kokonaisarviointi (2014). Loppuraportti 18.12.2014

<sup>9</sup> Valtakari, Mikko, Toni Riipinen ja Mervi Rajahonka (2011). Työ- ja elinkeinoministeriön strategisten hankkeiden arviointi. TEM raportteja 11/2011, työ- ja elinkeinoministeriö; TEM:n strategisten ohjelmien arviointi. Vaihe I Tavoiteasetannan ja toimintavan arviointi (2012) ja Vaihe II vaikuttavuuden ja toimintakonseptin kokonaisarviointi (2014). Loppuraportti 18.12.2014

- Ohjelmalle/hankkeelle on asetettu selkeät ohjausvaikutuksia kuvaavat välitavoitteet ja niiden seurantajärjestelmä, sekä
- Ohjelma/hanke on ollut reaktiivinen ja joustava eteen tuleville asioille sekä mahdollisille muutoksille.

Työelämä 2020-hankkeen osalta kaikki edellä kuvatut onnistumisen yleiset peruselementit ovat vähintäänkin kohtuullisella tasolla. Hankkeen tämän hetken haasteet liittyvätkin enemmänkin näiden onnistumisen elementtien ”hienosäätöön” ja vahvistamiseen sekä lisätehojen hakemiseen konkreettisten työelämävaikutusten aikaansaamiseksi. Toiminnallisesti työelämästrategian toteutumisen onnistumisen haasteet kulminoituvat erityisesti hankkeen ohjausvaikutusten vahvistamiseen sekä (osin tästä johtuen) toimijoiden keskinäisten synergoiden rakentamiseen. Tämän arvioinnin perusteella Työelämä 2020 hankkeen toimeenpanon kriittisiä tekijöitä ovat:

- i. Työpaikkatason tavoittaminen ja vaikuttaminen työpaikkatasoon
- ii. Hankkeen ohjausvaikutusten vahvistaminen sen toimeenpanopoluilla
- iii. Yhteisten pelisääntöjen löytäminen monenkeskiselle tekemiselle
- iv. Synergoiden rakentaminen toimijoiden tekemisen välille
- v. Kehittämismotivaation ylläpito ja resurssien turvaaminen, sekä
- vi. Hankkeen luonteen ja elinkaaren huomioiminen sitä koskevassa päätöksenteossa

Seuraavassa on kuvattu tarkemmin edellä mainittuja toimeenpanon kriittisiä tekijöitä ja esitetty kehittämisehdotuksia niiden ratkaisemiseksi.

## 4.2. Haasteita ja kehittämisehdotuksia

### I Työpaikkatason tavoittaminen ja vaikuttaminen työpaikkatasoon

Toistaiseksi hankkeen toimeenpanopolut ovat tavoittaneet työpaikat vain satunnaisesti ja hankkeen yhteydet esimerkiksi toimialaliittojen toteuttamiseen konkreettisiin hankkeisiin ja tuloksiin työpaikoilla ovat jääneet ohuiksi. Hankkeen toteutusrakenne on kunnossa, mutta haasteena on jatkossa varmistaa toiminnan vaikuttavuus työpaikkatasolle.

*Kehittämisehdotus 1.* Työmarkkinajärjestöjen roolia työpaikkojen tavoittamisessa ja kehittämisessä on hankkeessa vahvistettava. Erityisesti hankkeen yhteyttä toimialaliittojen ohjelmiin tulee vahvistaa ja integroida hanke tiiviimmin niiden konkreettisiin työpaikkatason hankkeisiin.

*Kehittämisehdotus 2.* Työelämähankkeen yhteyttä eri toimialaliittoihin on vahvistettava ottamalla toimialajärjestöt vahvemmin mukaan hankkeen toteutusorganisaatioon esimerkiksi valmisteluryhmän, neuvottelukuntatyön tms. kautta

*Kehittämisehdotus 3.* Alueverkostot toimivat työpaikkarajapinnassa ja niiden kautta on mahdollisuus päästä haasteellisiin pieniin työpaikkoihin. Alueverkostojen

toimintaedellytyksiä on parannettava ja turvattava niille tarvittavat resurssit konkreettiseen kehittämistyöhön.

*Kehittämis ehdotus 4.* Hankkeen toimeenpanopolkujen toimintalogiikka suuntautuu liiaksi ylhäältä alaspäin. Työpaikkojen tarpeet tulee kytkeä kiinteämmin hankkeen toimeenpanoon ja vahvistaa näin alhaalta työpaikkojen tarpeista ohjautuvaa kehitysdynamiikkaa

*Kehittämis ehdotus 5.* Vuoropuhelua työpaikkojen kanssa tulee lisätä esimerkiksi yhteisten foorumien kautta ja samalla vahvistaa työpaikkatason tietoisuutta ja kiinnostusta työelämän kehittämiseen strategian kärkialueilla.

*Kehittämis ehdotus 6.* Kehitteillä oleva työpaikoille tarkoitettu oman arviointityökalu tulisi saada pikaisesti työpaikkojen käyttöön

## **II Hankkeen ohjausvaikutusten vahvistaminen**

Hankkeen toimeenpanoa tukevat ohjausrakenteet ovat vielä osin keskeneräisiä ja toimeenpanopolkujen dynamiikka tältä osin vasta rakentumassa. Tämän vuoksi hankkeen toimeenpanopolkujen kautta syntyvät ohjausvaikutukset työpaikkatasolle ovat toistaiseksi jääneet suhteellisen vähäisiksi. Hankkeella ei ole muodollista ohjausvaltaa muihin toimijoihin, joten haasteena on edelleen saada erilaisin intressein toimivat toimijat tekemään synergisesti yhteistyötä työelämästrategian tavoitteiden toteuttamiseksi sekä vahvistaa hankkeen ohjausvaikutuksia verkostojen ja työelämätoimijoiden toimintaan.

*Kehittämis ehdotus 7.* Hankkeen toimeenpanoprosesseja pitää edelleen konkretisoida sekä vastuuttaa toimijoita vahvemmin hankkeen toteutukseen.

*Kehittämis ehdotus 8.* Yhteistyölupauksiin liittyviä odotuksia ja velvoitteita tulee kirkastaa siten, että kaikki toimijat ymmärtävät yhteistyölupauksen merkityksen yhtäläisellä tavalla.

*Kehittämis ehdotus 9.* Yhteistyölupausten ohjausvaikutusta on edelleen vahvistettava konkretisoimalla ja priorisoimalla niihin kirjattuja tavoitteita sekä aikatauluttamalla sovitut tehtävät.

*Kehittämis ehdotus 10.* Yhteistyölupausten toteutumisen seuranta ja ohjausvaikutusta tulee tehostaa siirtymällä yhteistyölupauksien toimenpiteiden seurannasta toimenpiteiden kautta syntyvien vaikutusten seurantaan.

### ***Viestinnän tehostaminen***

*Kehittämis ehdotus 11.* Työpaikkatason tavoittamisen parantamiseksi viestintää tulee kohdentaa vahvemmin työpaikkatasolle ja panostaa hankkeen aikaansaamien positiivisten asioiden esiintuomiseen sekä onnistuneiden ja kannustavien työpaikkatason esimerkkien esiintuomiseen.

*Kehittämis ehdotus 12.* Viestinnän eri kanavien monipuolinen käyttö tulee turvata, jotta viestinnällä tavoitetaan mahdollisimman laajasti työelämän ja sen kehittämisen eri tahot.

Kehittämis ehdotus 13. Hankkeessa mukana olevien toimijoiden viestintäkanavia tulee hyödyntää vahvasti jatkossa sekä panostaa viestinnän yhdensuuntaistamiseen ja yhteisen viestinnän vahvistamiseen.

Kehittämis ehdotus 14. Hankkeen neuvottelukuntaa tulee hyödyntää nykyistä paremmin viestin eteenpäinviemisessä (molemmin suuntaisessa) työpaikoille sekä hankkeen tunnettuuden ja julkisuus kuvan parantamisessa.

Kehittämis ehdotus 15. Hanke on luonut hyvät mittarit työelämän kehittymiseen ja sen kansainväliseen vertailuun. Mittareiden tuottamaa tietoa tulee jatkossa hyödyntää vahvasti myös viestinnässä.

### **III Yhteisten pelisääntöjen löytäminen monenkeskiselle tekemiselle ja synergiahyötyjen luominen**

Työelämä 2020 -hanke on monipolvinen ja eri toimijoiden roolit ja tekeminen suhteessa kehittämisen tavoitteisiin on jäänyt osin epäselväksi. Raamit monenkeskiselle yhteiselle tekemiselle ovat kunnossa. Haasteena on monenkeskisen tekemisen pelisääntöjen sekä eri toimijoiden roolien kirkastaminen, jotta yhteistyöllä päästään aidosti käytännön työhön toteuttamaan kärkiteemoja.

Työelämän kehittämistä tukevia yhteistyörakenteita ja -alustoja on syntynyt ja syntymässä, mutta yhteisten toimintaprosessien luominen on vielä kesken eikä selkeää synergiaa eri toimijoiden toiminnan välille ole toivotulla tavalla vielä syntynyt. Haasteena on tältä osin saada aikaan yhteisiä prosesseja sekä vahvempaa synergiaa eri toimijoiden tekemisille sekä tätä kautta enemmän konkretiaa työelämästrategian toimeenpanoon.

Kehittämis ehdotus 16. Eri toimijoiden toiminnan väliset synergiahyödyt tulee kartoittaa sekä selkeyttää tältä pohjalta eri toimijoiden roolit ja työnjako työelämästrategian kärkien toteutuksessa

Kehittämis ehdotus 17. Yhdessä tekemisen prosesseja tulee edelleen kirkastaa sekä luoda selkeät pelisäännöt monenkeskiselle tekemiselle.

Kehittämis ehdotus 18. Eri toimijoiden toiminnan synergioiden perusteella sopiville kehittämisalueille tulee luoda eri toimijoiden vahvuuksiin ja työnjakoon perustuvia yhteishankkeita, operatiivisia toimijaryhmiä ja pienverkostoja.

### **IV Yhteisen tahtotilan ja sitoutuneisuuden turvaaminen myös jatkossa**

Vaikka työelämän kehittäminen on selkeästi hankkeessa mukana olevien toimijoiden yhteinen tavoite, ovat kannusteet organisaatioiden yli tai oman tehtäväalueen ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan vähäiset - varsinkin jos omat resurssit ovat vähäiset, eikä ulkopuolista rahoitusta ole käytössä. Motivaatiota yhteiseen kehittämistyöhön tuntuu olevan selvästi enemmän kuin resursseja, mikä näkyy osittain myös konkreettisen tekemisen ja toiminnan tasossa.

Haasteena on löytää ratkaisuja sille, miten käytännön toiminnan edellyttämät resurssit pystytään turvamaan ja ylläpitämään vahva kehittämistahto ja motivaatio myös jatkossa erityisesti koskien etenkin alueverkostojen toimintaa.

*Kehittämis ehdotus 19.* Hankkeen eri toimijoiden roolia omien taustaorganisaatioiden sitouttamisessa ja kytkemisessä mukaan ohjelmaan tulee edelleen vahvistaa.

*Kehittämis ehdotus 20.* Ministeriön ylimmän johdon tuki hankkeelle on ensiarvoisen tärkeää. Hankkeelle on varmistettava jatkossakin vahva asema ja poliittinen tuki valtionhallinnon johdosta.

*Kehittämis ehdotus 21.* Alueverkostojen toimintaedellytykset tulee turvata jatkossa.

## **V Hankkeen luonteen ja elinkaaren ymmärtäminen.**

Työelämä 2020-hankkeen vaikutukset työpaikkatasolla syntyvät välillisesti eri toimeenpanopolkujen kautta. Hankkeen elinkaaren vaihe sekä työpaikkatasoisten vaikutusten synnyn dynamiikka ja välillinen luonne on ymmärrettävä myös hankkeen tämänhetkisiä tuloksia ja vaikutuksia arvioitaessa. Hanketta koskevia päätöksiä tehtäessä uhkana on arvottaa liiaksi yksittäisiä konkreettisia aikaansaannoksia hankkeen toimeenpanokonseptin kokonaisuuden toimivuuden sijaan. Kun tavoitteena on kehittää laaja-alaisesti suomalaista työelämää, eivät nopeat yksittäiset tulokset useinkaan kerro toiminnan laajemmasta pidempiaikaisesta vaikuttavuudesta.

*Kehittämis ehdotus 22.* Työelämä 2020 –hankkeessa on tähän mennessä luotu toimivat yhteistyöverkostot ja dynaaminen toteutusrakenne Työelämästrategian toimeenpanoon. Riippumatta siitä, toteutetaanko - ja missä muodossa - hanketta ensi hallituskaudella, Työelämä 2020 –hankkeessa tehdyn työn tähänastiset saavutukset ja toimivat elementit on syytä hyödyntää työelämän kehittämistyössä myös jatkossa.

# Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys

Verkkojulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-227-979-8



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY