

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Työelämä • 29/2017

# Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi

Loppuraportti 1.6.2017



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 29/2017

## Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi

Loppuraportti 1.6.2017



Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN:978-952-327-230-9

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2017



## Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö	15.6.2017
Tekijät	Mikko Valtakari ja Juho Nyman, Tempo Economics Oy	
Julkaisun nimi	Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi Loppuraportti 1.6.2017	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu TEM raporteja 29/2017	
Diaari/hankenumero		Teema Työelämä
ISBN PDF	978-952-327-230-9	ISSN PDF 1797-3562
URN-osoite	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-230-9">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-230-9</a>	
Sivumäärä	54	Kieli suomi
Asiasanat	Työelämä 2020 -hanke, väliarviointi, Työelämän kehittämisstrategia	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Väliarviointityössä arvioitiin Työelämän kehittämisstrategian toteutumista edistävän Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteiden toteutumista hankkeen toteutuksen puolivälissä vuonna 2017, selvitettiin miten vuonna 2015 tehdyn erillisselvityksen kehittämisehdotukset on otettu huomioon hankkeen toteutuksessa, arvioitiin hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuutta hankkeen toteutusympäristön muutoksiin sekä annettiin suosituksia hankkeen toteutukselle sen loppukaudeksi.</p> <p>Strategisesti ja sisällöllisesti Työelämä 2020 -hanke etenee sen elinkaarensa puolivälissä oikeasuuntaisesti. Hanke on toiminnan painotuksissaan ja sisällössään huomioinut varsin hyvin toimintaympäristön muutokset ja loppukaudella hanke voi keskittyä kehittämisvoiman turvaamiseen ja lisäämiseen valittuihin kehittämisteemoihin. Keskeistä on toiminnan edelleen konkretisointi ja vaikuttavuuden varmistaminen hankkeen eri vaikutuspoluilla sekä toiminnallisten ja sisällöllisten "kärkien" hakeminen hankkeen loppukaudella. Hankkeen toteutus rakenne on kunnossa, mutta keskeisimpänä haasteena on jatkossa varmistaa toiminnan vaikuttavuus työpaikkatasolle. Työpaikkoja ei ole vielä tavoitettu ja vaikutuksia saatu synnytettyä riittävän laajassa mittakaavassa.</p> <p>Väliarvioinnissa tuotettiin 15 kehittämisehdotusta hankkeen toteutuksen tueksi sen loppukaudella, jotka liittyivät nykyistä laajempien ja merkittävämpien vaikutusten aikaansaaminen työpaikkatasolla, viestinnän kehittämiseen, alueverkostojen toiminnan kehittämiseen ja aluetason toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen sekä hankkeen vahvan statuksen ja aikaansaatuisten rakenteiden ja kehittämistyön jatkuvuuden varmistamiseen. Tärkeää hankkeen loppukaudella on rohkeus tulevissa valinnoissa ja ulostuloissa, sekä riittävän laaja-alaisen voiman varmistaminen työelämän kehittämiseen työelämästrategian mukaisesti.</p>		
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö	
Julkaisun jakaja	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a>	

## Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet	15.6.2017
Författare	Mikko Valtakari och Juho Nyman, Tempo Economics Oy	
Publikationens titel	Halvtidsutvärdering av projektet Arbetslivet 2020 (Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi) Slutrapport 1.6.2017	
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer ANM rapporter 29/2017	
Diarie-/projektnummer		Tema Arbetsliv
ISBN PDF	978-952-327-230-9	ISSN PDF 1797-3562
URN-adress	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-230-9">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-230-9</a>	
Sidantal	54	Språk finska
Nyckelord	projektet Arbetslivet 2020, halvtidsutvärdering, strategin för utveckling av arbetslivet	
Referat	<p><b>Referat</b></p> <p>Halvtidsutvärderingen omfattade en utfallsutvärdering vid halvtid 2017 av projektet Arbetslivet 2020 som verkställer strategin för utveckling av arbetslivet, en utredning av hur utvecklingsförslagen i den separata utvärderingen 2015 hade beaktats vid verkställandet av strategin, en utvärdering av matchningen av projektaktiviteterna och -innehållet till förändringarna i projektets omvärld samt rekommendationer för genomförandet av projektet under den återstående löptiden.</p> <p>Halvvägs genom sin livscykel framskrider projektet Arbetslivet 2020 i rätt riktning med tanke på strategi och innehåll. Inriktningen och innehållet i projektet har varit väl anpassad till omvärldsändringarna, och under den återstående löptiden kan man i projektet fokusera på att trygga och öka utvecklingskraften inom utvalda utvecklingsteman. Det centrala är att göra verksamheten ytterligare mer konkret och säkerställa dess effekter inom projektets influenssektorer samt att söka operativa och substantiella "spetsar" under återstoden av projektet. Projektet har en fungerande genomförandestruktur, men den största utmaningen framöver är att säkerställa dess effekter på arbetsplatserna. Projektet varken nått ut arbetsplatserna eller skapat effekter i tillräckligt stor skala.</p> <p>Vid halvtidsutvärderingen togs fram 15 utvecklingsförslag som stöd för projektet under den återstående löptiden. Förslagen anknyter till att åstadkomma mer omfattande och verkningsfulla effekter på arbetsplatser än i dag, utveckla kommunikationen, utveckla verksamheten i de regionala nätverken och säkerställa fortsatt verksamhet på regional nivå samt säkerställa att projektets starka status och de erhållna strukturerna och utvecklingsarbetet ska bestå. Under projektets återstående löptid är det viktigt att göra modiga val och lanseringar samt säkerställa tillräckligt omfattande krafter för utveckling av arbetslivet i enlighet med arbetslivsstrategin.</p>	
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet	
Distribution	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a>	

## Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment	15 June 2017	
Authors	Mikko Valtakari and Juho Nyman, Tempo Economics Oy		
Title of publication	Mid-term Evaluation of the Working Life 2020 Project Final Report 1 June 2017		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment MEAE reports 29/2017		
Register number		Subject	Working life
ISBN PDF	978-952-327-230-9	ISSN PDF	1797-3562
Website address (URN)	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-230-9">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-230-9</a>		
Pages	54	Language	Finnish
Keywords	Working Life 2020 Project, mid-term evaluation, Working Life Development Strategy		
<p><b>Abstract</b></p> <p>This mid-term evaluation of the Working Life 2020 project conducted in 2017 assessed how the objectives set for the project had been met at the mid-term of the project promoting the implementation of the Working Life Development Strategy, examined how the development suggestions of a separate report conducted in 2015 had been taken into account in the realisation of the project, evaluated the relevance of the project activities and contents to the changes in the project's operating environment, and provided recommendations on the implementation of the project for the remainder of its duration.</p> <p>In terms of its strategy and content, the Working Life 2020 project is advancing on the right track at the middle of its life cycle. The project has succeeded rather well at taking changes in the operating environment into account in its priorities and contents. For the remainder of its course, the project can focus on ensuring and strengthening development resources for the selected development themes. Further concrete implementation of the activities and ensuring effectiveness at the project's different efficiency paths as well as seeking operational and substantive "top priorities" will be key during the rest of the project period. While the structure for implementing the project is in order, ensuring the impact of the activities at the level of workplaces will be one of the most central future challenges. The scale of workplaces reached and impacts accomplished is not yet extensive enough.</p> <p>The mid-term evaluation produced 15 development suggestions to support the implementation of the project over the remaining period. The suggestions concerned accomplishing more extensive and significant impacts at the level of workplaces, developing communications, enhancing the operations of regional networks and ensuring the continuation of the activities at the regional level as well as ensuring the continuation of the project's strong status, and the accomplished structures and development work. Bold future choices and initiatives as well as the provision of sufficiently broad-based resources in developing working life according to the Working Life Development Strategy play important roles for the remainder of the project.</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Distributed by	Distribution by: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a>		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Väliarvioinnin tausta ja tavoitteet sekä toteutus.....</b>	<b>7</b>
1.1	Arviointityön tavoitteet ja toteutustapa .....	8
1.2	Työn toteutusvaiheet sekä käytetyt aineistot ja menetelmät.....	10
<b>2</b>	<b>Työelämä 2020–hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuus suhteessa toimintaympäristön muutoksiin.....</b>	<b>13</b>
2.1	Merkittävimmät muutokset hankkeen toimintaympäristössä vuoden 2014 jälkeen.....	13
2.2	Hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuus suhteessa hankkeen toteutusympäristön muutoksiin.....	15
2.3	Työelämä 2020 -hankkeen suhde työelämästrategiaan .....	19
<b>3</b>	<b>Hankkeen toteutuksen onnistuneisuus.....</b>	<b>20</b>
3.1	Vuonna 2015 valmistuneen erillisselvityksen kehittämissuositusten huomioiminen hankkeen toteutuksessa .....	23
3.2	Hankkeen toteutuksen toimivuus ja haasteet eri osa-alueilla .....	25
3.3	Yhteenvedo hankkeen toteutuksen onnistuneisuudesta.....	35
<b>4</b>	<b>Hankkeen tavoitteiden toteutuminen.....</b>	<b>37</b>
4.1	Hankkeen onnistuminen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa.....	37
4.2	Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen työpaikkatason vaikuttavuuden näkökulmasta....	39
<b>5</b>	<b>Hankkeen toteutuksen kriittisiä tekijöitä sekä kehittämis- ehdotuksia hankkeen loppukautta ajatellen.....</b>	<b>49</b>
5.1	Onnistumisen edellytyksiä ja kriittisiä tekijöitä.....	49
5.2	Kehittämissuosituksia .....	50

# 1 Väliarvioinnin tausta ja tavoitteet sekä toteutus

Vuonna 2012 valmistuneen työelämän kehittämisstrategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaisesti hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat jatkossa hyvin toimivat tulokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat strategian mukaisesti innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, osaavan työvoiman sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen. Strategian keskeisenä periaatteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen.

Työelämä 2020 –hankkeen tehtävänä on edistää vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian toteutumista. Hankkeen toimenpano käynnistyi täysipainoisesti vuonna 2013 ja sen toimintakausi päättyy vuonna 2019. Hankkeen toiminnan ensimmäiset vuodet painottuivat hankkeen toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Toisen vaiheen vuodesta 2016 lähtien tehtävänä on sekä vahvistaa ja tehostaa jo luotuja edellytyksiä ja rakenteita työpaikoilla tapahtuvan kehittämistyön tukemiseksi, että päivittää sisällöt ja keinot vastaamaan nyt nähtävissä oleviin haasteisiin.

Hanketta toteutetaan työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa. Työelämästrategian mukaisesti hankkeen edistämän hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat jatkossa hyvin toimivat tulokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat strategian mukaisesti *innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, osaavan työvoiman sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen*. Strategian keskeisenä periaatteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen.

Hankkeen päämääränä on saada työpaikat kehittämän omista lähtökohdistaan strategian kaikilla painopistealueilla vähintään hyvälle perustasolle, siitä edelleen kehittäjätasolle ja lopulta edelläkävijäksi. Hankkeen toiminnallisina tavoitteina on:



- 1) kannustaa ja innostaa työpaikkoja työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen kehittämiseen
- 2) vahvistaa työelämätoimijoiden verkostoyhteistyötä ja mahdollisuuksia tukea työpaikkojen siirtymistä kehitysvaiheesta toiselle
- 3) rohkaista työpaikkoja tekemään erilaisia johtamiseen, toimintatapoihin, osaamiseen ja toimintakulttuuriin liittyviä kokeiluja sekä jakamaan kokemuksiaan muille
- 4) tukea työpaikkoja niiden kehittämistyössään tarjoamalla työpaikoille tietoa, palveluita, työkaluja ja vertaistukea.

Hankkeen tavoitteena on saada suomalaisilla työpaikoilla aikaan sellaisia vaikutuksia, että suomalainen työelämä saavuttaa strategian mukaisen vision ”Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020”. Se on sateenvarjo- ja verkostohanke, joka kokoaa eri toimijoita yhteen kehittämään ja tekemään työtä sekä vaikuttamaan työpaikkatasoon, jotta työpaikat löytäisivät tarvitsemansa tuen ja palvelut entistä helpommin. Työelämä 2020-hankkeen toimintalogiikan mukaisesti Euroopan paras työelämä saavutetaan neljää kehityspolkua pitkin:

- Työelämätoimijoiden (70 kappaletta) kautta työelämän kehittämiseen saadaan laaja-alaista voimaa.
- Alueverkostojen avulla luodaan alueilla yhteistoimintarakenteita ja toimintaprosesseja. Alueverkostot (15 kpl) kehittävät työelämää oman alueensa elinkeinoelämän erityispiirteet huomioiden.
- Toimialaohjelmat kehittävät toimialakohtaisesti työelämää ja tarjoavat toimintamalleja ja ratkaisuja toimialakohtaisesti työpaikoille sekä tukevat työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä.
- Viestinnän avulla innostetaan työpaikkoja kehittämään omaa toimintaansa sekä käydään keskustelua suomalaisen työelämän kehittämisestä.

## 1.1 Arviointityön tavoitteet ja toteutustapa

Hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksista tehtiin vuonna 2015 erillisselvitys, jossa arvioitiin Työelämä 2020 -hankkeen toimintatapaa ja osuvuutta sekä tehokkuutta ja tuloksellisuutta työelämän kehittämisstrategian toimeenpanossa. Hankkeen toisen vaiheen alkuvaiheessa vuonna 2017 työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta toteutettiin hankkeen väliarviointi, jonka fokus on ollut hankkeen tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa sekä hankkeen sisältöjen ja keinojen päivittämisessä vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Väliarvioinnissa on tuotettu kehittämissuosituksia hankkeen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi hankkeen loppukaudella.

Väliarviointityön tavoitteena oli a) arvioida hankkeen *tavoitteiden tämänhetkistä toteutumista*, b) selvittää, *miten vuonna 2015 tehdyn erillisselvityksen kehittämisehdotukset on huomioitu hankkeen toteutuksessa*, c) arvioida hankkeen *toiminnan ja sisältöjen osuvuutta hankkeen toteutusympäristön muutoksiin*, sekä d) antaa *suosituksia hankkeen toteutuksen loppukaudeksi*. Hankkeen tavoitteiden toteutumista arvioitiin kahdesta näkökulmasta: miten hanke on onnistunut toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä mikä on hankkeen tämän hetkinen vaikuttavuus työpaikkatasolla. Arviointityön ydinkysymyksiä olivat:

- Miten hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa on edistetty?
- Onko hankkeella pystytty vaikuttamaan työpaikkatasolla?
- Miten erillisselvityksen kehittämisehdotukset on otettu huomioon hankkeen suunnitelmissa ja toiminnassa?
- Miten on edistetty toimeenpanon kriittisissä menestystekijöissä?
- Miten hanke on pystynyt ottamaan huomioon toimintaympäristön muutokset ydinviesteissään?
- Miten hanke on pystynyt ottamaan toimintaympäristön muutokset huomioon toiminnassaan?
- Miten hankkeen rakennetta ja toimintaa voisi jatkossa kehittää vaikuttavuuden parantamiseksi?

Työelämä 2020 -hankkeen koordinoivan, käynnistävän ja ohjaavan luonteen vuoksi Työelämä 2020 -hanketta on työssä arvioitu kokonaisuutena, johon lukeutuu työ- ja elinkeinoministeriön hanketiimin lisäksi työelämätoimijat, alueverkostot, toimialaohjelmat sekä hankkeen viestintä.

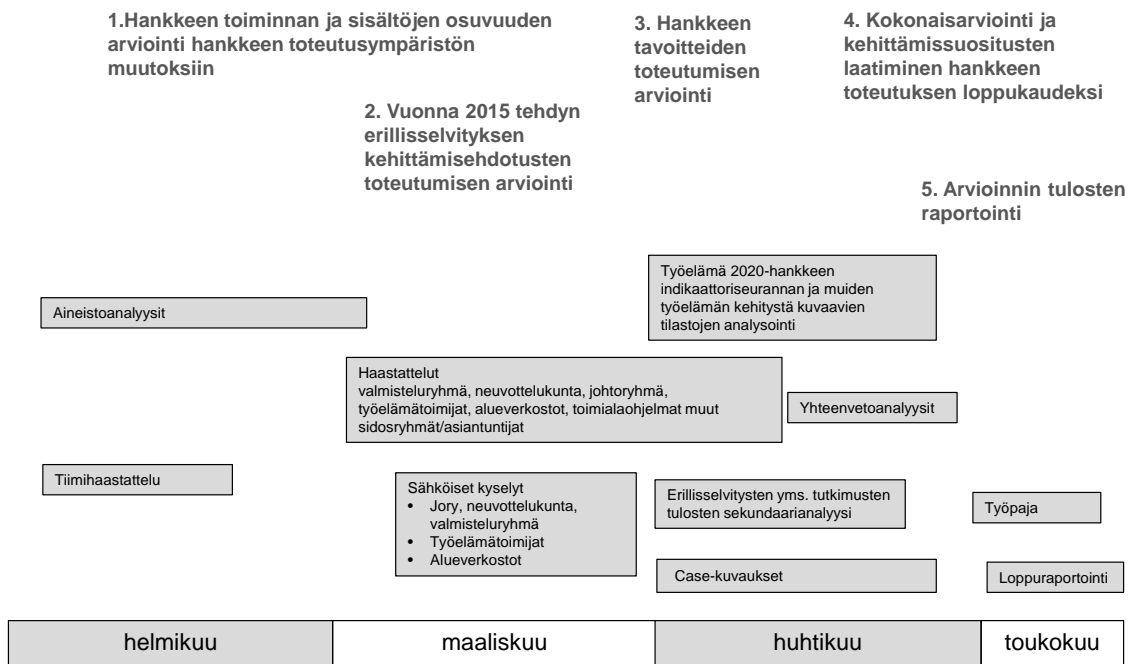
Työelämä 2020 -hankkeen erityispiirteiden johdosta väliarviointityössä on tukeuduttu moninäkökulmaiseen tutkimusotteeseen ja vaikuttavuusohjautuvaan arviointitapaan. Moninäkökulmaisessa tarkastelussa keskiössä olivat Työelämä 2020-hankkeen toimintatavan onnistumisen kokonaisuus suhteessa hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Hankkeen luonteesta johtuen arviointityössä korostuivat hallinnollisen näkökulman ohella vahvasti etenkin sidosryhmänäkökulma (työelämätoimijat, kehittäjät, verkostokumppanit) sekä kohderyhmänäkökulma, erityisesti työpaikkataso. Vaikuttavuusohjautuvan tarkastelutavassa keskiössä oli Työelämä 2020 -hankkeen toteutustavan systemaattinen tarkastelu tulos- ja vaikutusohjautuvasti lähtökohtana tavoiteltavien tulosten ja vaikutusten syntydynamiikka sekä Työelämä 2020-hankkeen vaikuttavuuspäämäärät. Työssä korostettiin arvioinnin kehittävää ja ennakoivaa luonnetta sekä dialogista työtötta arviointiprosessin toteutuksessa.

## 1.2 Työn toteutusvaiheet sekä käytetyt aineistot ja menetelmät

Väliarviointityö toteutettiin helmi-toukokuun aikana vuonna 2017 viiden toisiaan täydentävän työkokonaisuuden kautta. Näitä olivat:

- i. Hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuuden arviointi hankkeen toteutusympäristön muutoksiin
- ii. Vuonna 2015 tehdyn erillisselvityksen kehittämissuositusten toteutumisen arviointi
- iii. Hankkeen tavoitteiden toteutumisen arviointi
- iv. Kehittämissuositusten laatiminen hankkeen toteutuksen loppukaudeksi, sekä
- v. Arvioinnin tulosten raportointi

Toteutusprosessi työkokonaisuuksineen on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Arvioinnin toteutusvaiheet ja toteutusprosessi

Työelämä 2020 -hankkeen erityispiirteiden ja arviointityön luonteen vuoksi työssä on tukeuduttu pääasiassa laadullisiin aineistoihin ja menetelmiin. Työssä pyrittiin hyödyntämään kattavasti kaikki hankkeen tuottama dokumentaatio sekä seurantatieto. Keskeisinä menetelminä työssä käytettiin aineistoanalyysijä, haastattelu- ja kyselytutkimuksia, case-tutkimuksia sekä asiantuntija-arvioita. Arviointityön havainnot ja tulokset koottiin yhtenäiseksi johtopäätöksiksi ja suosituksiksi yhteisten työkokousten ja asian-

tuntijatyöpajan (3.5.2017) avulla. Arviointityötä vaikeutti se, että systemaattista indikaattoritietoa ei ole käytössä siitä, miten hanke on saavuttanut työpaikkatasoa sekä millaisia vaikutuksia hanke on saanut aikaan työpaikkatasolla tai ollut myötävaikuttamassa niiden syntyä.

*Aineistoanalyysit:* Arvioinnissa hyödynnettiin soveltuvin osin kaikki selvitystyön kannalta relevantti dokumenttiaineisto, joka oli alkuvuoden 2017 aikana saatavilla. Työssä analysoitiin mm. keskeiset strategiset asiakirjat, ohjausasiakirjat, hankkeen toimintasuunnitelmat, hankkeen vuosiraportit, hankkeeseen liittyviä esittelymateriaaleja, työpaikoille suunnattuihin työkaluihin liittyviä materiaaleja sekä seuranta- ja indikaattoritietoja. Aineistoanalyysit toteutettiin ns. kirjoituspöytätyönä. Aineistoanalyysin pohjalta määriteltiin myös tarpeet työssä tarvittavan primaariaineiston hankinnalle.

*Teemahaastattelut hankkeen vastuu- ja toimijatahojen edustajille sekä muille työelämän asiantuntijoille:* Teemahaastattelujen avulla kartoitettiin tietoa ja näkemyksiä mm. hankkeen toimintaympäristön muutoksista, erillisselvityksen kehittämisehdotusten toteutumisesta, hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta sekä kehittämistarpeista hankkeen loppukautta silmälläpitäen. Arvioinnissa toteutettiin yhteensä 24 teemahaastattelua. Haastateltavia tahoja olivat hankkeen johtoryhmän, neuvottelukunnan, valmisteluryhmän, työelämätoimijoiden, alueverkostojen ja toimialahankkeiden edustajat.

*Sähköiset kyselyt hankkeen vastuu- ja toimijatahoille:* Sähköisillä kyselyillä hankkeen toteutuksen vastuutahoille (johtoryhmä, neuvottelukunta ja valmisteluryhmä), työelämätoimijoille sekä alueverkostoille selvitettiin eri toimijatahojen näkemyksiä hankkeen toteutuksen onnistuneisuudesta ja kriittisistä tekijöistä, erillisselvityksen kehittämisehdotusten toteutumisesta, hankkeen tavoitteiden toteutumisesta sekä tulevista kehittämistarpeista. Muutoksen ja toimeenpanon edistymisen tunnistamiseksi kyselyissä toistettiin osa niistä kysymyksistä, joita vastaavilta tahoilta oli kysytty vuoden 2015 erillisselvityksen yhteydessä tehdyissä kyselyissä. Kyselyihin saatiin vastauksia seuraavasti:

- Kysely johtoryhmälle, neuvottelukunnalle ja valmisteluryhmälle (16 vastausta/vastausprosentti 38 %)
- Kysely työelämätoimijoille (25 vastausta/ vastausprosentti 17 %)
- Kysely alueverkostoille (9 vastausta/vastausprosentti 41 %)

*Case-kuvaukset:* Koska Työelämä 2020 -hankkeen vaikutusdynamikkaa ja työpaikkataseisia vaikutuksia on vaikea kvantifioida ja todentaa määrällisesti, käytettiin hankkeen aikaansaaman vaikutusdynamikan tunnistamisessa ja kuvaamisessa hyväksi myös case-kuvauksia erityyppisistä vaikutuspoluista työpaikkatasolla. Case-kuvauksia

tehtiin yhteensä 5 kappaletta ja niihin liittyen toteutettiin myös puhelinhaastatteluja jokaisesta case-kohteesta.

*Työpaja:* Väliarvioinnin osana järjestettiin arviointiprosessin loppuvaiheessa työpaja 3.5.2017, jossa oli mukana hankkeen valmisteluryhmän, alueverkostojen, toimialaohjelmien sekä työelämätoimijoiden edustajia. Työpajassa esiteltiin väliarvioinnin tuloksia ja johtopäätöksiä sekä käytiin yhdessä keskustelua niihin liittyen. Lisäksi työpajassa pureuduttiin arvioinnin tulosten valossa hankkeen loppukauden toteutuksen kriittisiin tekijöihin ja yhteisesti pohdittiin ratkaisuja, miten hankkeen rakennetta ja toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää vaikuttavuuden parantamiseksi.

*Yhteenvetoanalyysit:* Arviointityön havainnot ja tulokset koottiin yhteenvetoanalyysillä yhtenäisiksi johtopäätöksiksi. Työskentely perustui eri aineistolähteistä koottujen havaintojen kokonaisvaltaiseen tulkintaan ja työvälineinä siinä käytettiin mm. aiempien työvaiheiden tuloksista laadittuja yhteenvetomatriiseja ja asiantuntija-arviointeja.

Arviointityötä on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan ja Työelämä 2020 -hankkeen johtohenkilöstön kanssa. Arviointia on tukenut ja ohjannut ohjausryhmä, jolla oli tärkeä rooli sekä arviointityön painotusten ohjaamisessa että näkemyksellisen aihealueeseen liittyvän asiantuntemuksen välittämisessä arviointityöhön.

## 2 Työelämä 2020–hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuus suhteessa toimintaympäristön muutoksiin

Työelämä 2020 -hanketta on vuosina 2013 - 2017 toteutettu toimintaympäristössä, jossa sekä muutokset työelämässä että hankkeen hallinnollisen toteutusympäristön muutokset ovat olleet nopeita ja osin myös vaikeasti ennakoitavissa. Kansallisen, vuonna 2011 laaditun työelämän kehittämisstrategian tavoitteet ja sisällöt ovat kuitenkin kestäneet hyvin aikaa, eikä niitä ole ollut tarve muuttaa. Sen sijaan Työelämä 2020 -hankkeen toimintatapoja ja sisältöjä on päivitetty vastaamaan toimintaympäristön muutoksia ja hankkeen elinkaarta.

### 2.1 Merkittävimmät muutokset hankkeen toimintaympäristössä vuoden 2014 jälkeen

Työelämä 2020 -hankkeen toimintaympäristössä on tapahtunut useita muutoksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet hankkeen toimintakykyyn ja toiminnan painotuksiin. Näistä keskeisimpiä ovat: hallituskauden vaihtuminen, tapahtuneet työmarkkinapoliittiset muutokset, työelämän murroksen nopeutuminen sekä tuleva sote- ja maakunta-uudistus.

*Hallituskauden vaihtuminen vuonna 2015* on uuden hallitusohjelman sisältöjen kautta tuonut uusia painotuksia työelämän kehittämiseen ja osaltaan vaikuttanut Työelämä 2020 -hankkeen poliittis-hallinnolliseen toimintaympäristöön. Uusina muutosnäkyminä ja työelämän uudistumistarpeina nykyisessä hallitusohjelmassa painotetaan mm. työn tekemisen teknistymistä, voimakkaana jatkuvaa rakennemuutosta, työpaikkojen uusiutumista sekä tavoitetta tuottavuuden ja kilpailukyvyyn lisäämiseen. Talouskehitys, tuottavuus ja elinkeinoelämän uudistuminen ovat korostuneet yhteiskunnallisina ta-

voitteina ja siten heijastuneet myös työelämäkysymyksiin. Vastaavasti työelämän ja työpaikkojen kehittäminen integroituu nykyisessä poliittisessa ajattelussa edellistä hallitusohjelmaa vahvemmin nimenomaan kasvu- ja kilpailukykyajatteluun.

*Työmarkkinapoliittiset muutokset ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n vetäytyminen tulopoliittisista ratkaisuista* ovat heijastuneet myös Työelämä 2020 -hankkeeseen. Työmarkkinakentässä olevat ristiriidat ovat vaikeuttaneet erityisesti työelämän sopimuksellista kehittämistä sekä mahdollisuuksia kokonaisratkaisujen tekemiselle. Aktiivisuus työelämän kehittämisen suhteen on siirtynyt vahvemmin jäsenliitoille ja paikalliseen sopimiseen. Hankkeen alkuvaiheeseen nähden työmarkkinajärjestöjen sitoutuminen hankkeeseen on heikentynyt, mikä on heijastunut mm. hankkeen valmisteluryhmän työhön.

*Työelämän ja työmarkkinoiden hallitseva piirre on ollut jatkuva muutos.* Muutoksen viimeaikainen nopeus on kuitenkin ollut osin ennakoimatonta ja se haastaa uudella tavalla suomalaisen työelämän. Erityisesti teknologian murros ja digitalisaation vaikutukset työelämään ja työn teon tapoihin, ovat olleet merkittäviä. Työelämän muutokset näkyvät mm. työn tekemisen tapojen ja työssä vaadittavan osaamisen muutoksina, työtehtävien ja työurien pirstaloitumisena, ammattien katoamisena ja laaja-alaisuutena sekä ns. epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisenä sekä laajemmin yritys- ja toimialarakenteiden ja työpaikkojen rakenteen muutoksina. Muutosten vaikutukset näkyvät vahvemmin työpaikkakohtaisesti ja työtehtävittäin, kuin toimialoittain tai koulutustasoittain. Työelämän muutokset eivät ole lineaarisia, mikä edellyttää työelämästrategian toteutukselta paitsi proaktiivista ennakoivaa työtettä myös muutokset huomioivaa reaktiivista toteutustapaa.

*Hankkeen statuksen muuttuminen.* Hanke ei sisälly nykyiseen hallitusohjelmaan, mikä on vaikuttanut hankkeen statukseen. Hankkeen tärkeys kuitenkin tunnistetaan laajasti, vaikka sen asema on muuttunut. Hankkeella on edelleen vahva ministeriön poliittisen johdon ja muun johdon tuki.

*Sote- ja maakuntauudistus sekä kasvupalvelu-uudistus* tulevat muuttamaan suuresti hallinnon rakenteita ja prosesseja myös työelämän kehittämisen osalta. Vaikka uudistukset tulevat voimaan vasta vuodesta 2019 alkaen, on niillä jo nyt vaikutusta Työelämä 2020 -hankkeen toteutukseen. Uudistusten valmistelu alueilla vie huomiota ja resursseja etenkin työelämän alueverkostojen toiminnasta ja aiheuttaa epävarmuutta niiden toiminnan jatkosta. Ylipäänsä sote- ja maakuntauudistus luo epätietoisuutta siitä, miten työelämän kehittämisen rakenteet ja prosessit muotoutuvat uudessa maakunnallisessa rakenteessa. Tämä epätietoisuus on osaltaan vaikeuttanut toiminnan pitkäjänteisempää suunnittelua.

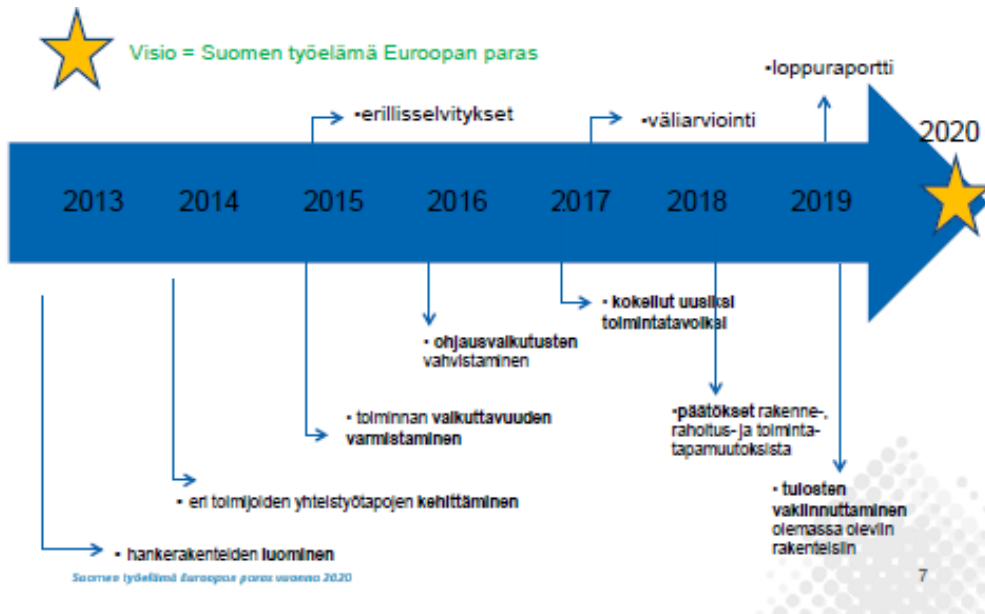
Kokonaisuutena edellä esitetyt muutokset ovat olleet monilta osin nopeampia, kuin mihin Työelämä 2020 -hankkeessa oli alun perin varauduttu. Työelämästrategia, jota Työelämä 2020 -hanke toteuttaa, laadittiin vuonna 2012 lineaarisemman ennakkoidun kehityksen varaan, kuin mitä todellinen kehitys työelämässä on ollut. Strategiassa tulevaa äkkinäistä ja turbulenttista kehitystä ei osattu, eikä yritettykään, ennustaa etukäteen. Tämä on osaltaan luonut Työelämä 2020 -hankkeelle tehtävän uudistaa työelämänäkökuilua ja toimintatapoja toimintaympäristön muutoksia vastaaviksi. Strategian mukainen visio ja sen painopisteet ovat olleet ajan kestäviä, mutta sen painotukset ja elementit ovat vaatineet päivitystä.

Kokonaisuutena Työelämä 2020 -hankkeen toimintaympäristö on monilta osin hankkeen toteutuksen aikana muuttunut haasteellisemmaksi kuin ennen. Haastetta on edelleen lisännyt se, että heikon talouskehityksen aikana, työpaikoilla ei ole ollut työelämän kehittämiseen riittävästi taloudellisia ja henkisiä resursseja, vaikka halua tähän olisikin. Toisaalta parantuneet talouden ja työllisyyden tulevaisuuden näkymät todennäköisesti lisäävät kiinnostusta ja mahdollisuuksia panostaa jatkossa vahvemmin työelämän kehittämistoimiin. Toimintaympäristön muutoksissa on myös nähtävä uusia mahdollisuuksia kehittämistyöhön. Hankkeen toteutuksen aikana ymmärrys työelämän laadullisesta kehittämisestä on vahvistunut myös yritystasolla ja positiivisemmat tulevaisuuden näkymät sekä osa työelämän muutoksiin liittyvistä tekijöistä tarjoavat uusia mahdollisuuksia hankkeen päämäärien edistämiseen.

## 2.2 Hankkeen toiminnan ja sisältöjen osuvuus suhteessa hankkeen toteutusympäristön muutoksiin

Työelämä 2020 -hanke on edennyt elinkaarensa toiseen vaiheeseen, jossa sen tehtävänä on vahvistaa ja tehostaa jo luotuja edellytyksiä ja rakenteita työpaikoilla tapahtuvan kehittämistyön tukemiseksi sekä päivittää hankkeen sisällöt ja keinot vastaamaan nyt nähtävissä oleviin haasteisiin. Hankkeen toiminnan ensimmäiset vuodet painottuvat hankkeen toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Hankkeen vuosien 2016-2019 toimintaa ohjaa Hankesuunnitelma 2016 – 2019.





Kuva 2. Hankkeen elinkaari työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tukemiseksi (Työelämä 2020 -hankkeen Hankesuunnitelma 2016-2019, 20.11.2015).

Hankesuunnitelmalla vuosille 2016-2019 suunnataan Työelämä 2020 -hankkeen toimintaa ja sisällöllisiä painotuksia hankkeen loppukautta ajatellen<sup>1</sup>. Hankesuunnitelma jatkaa sisällöllisesti työelämä strategian neljän painopistealueen teemojen toimeenpanoa. Suunnitelmassa on kuitenkin tarkennettu loppukauden ajaksi työelämästrategian teemoihin liittyviä sisältöjä erityisesti työpaikoilla tavoiteltavien vaikutusten näkökulmasta. Loppukauden 2016-2019 ajaksi määriteltyjä erityisiä painopistealueita työpaikkatasoisille vaikutuksille ovat:

- Innostuksen, jatkuvan parantamisen ja innovaatiotoiminnan *johtaminen*
- Kokeilevat ja uutta synnyttävät *toimintatavat*
- Uuden, digitaalisen toiminnan edellyttämä *osaaminen*
- Yhteistyöhön, luottamukseen sekä hyvinvointiin perustuva *toimintakulttuuri*

Hankesuunnitelman sekä muiden hankedokumenttien mukaan hankkeessa on kiinnitetty huomioita muuttuvaan toimintaympäristöön ja ajankohtaisiin haasteisiin. Myös muutokset on tunnistettu hankkeessa varsin hyvin. Esimerkiksi työelämän murros sekä digitalisaatio on nostettu entistä vahvemmin esille ja ne näkyvät hankkeen painotuksissa tavoiteltaville vaikutuksille työpaikoilla ja myös hankkeen viestintäsuunnitelmissa. Lisäksi tulevaisuuden työn ja työn muuttumisen näkökulmia työpaikoilla on nostettu hankepainotuksissa näkyvästi esille. Uudessa hallitusohjelmassa ei ole suo-

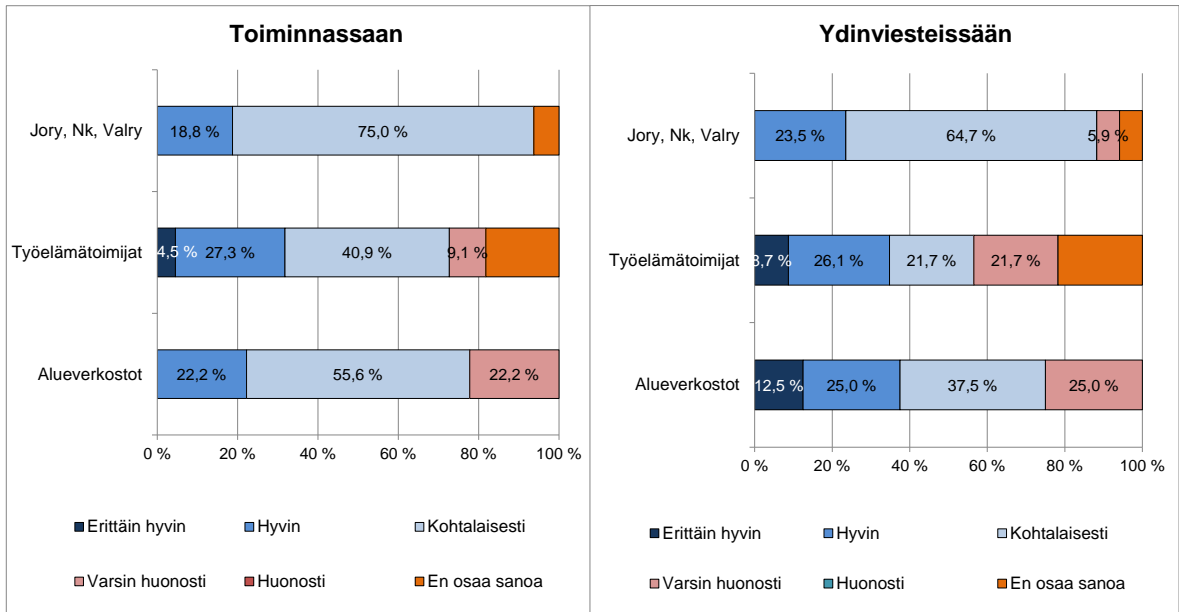
<sup>1</sup> Työelämä 2020 -hankkeen hankesuunnitelma 2016-2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. 20.11.2015

raa mainintaa työelämän laadun kehittämistä, mutta hallitusohjelman kytkökset työelämästrategiaan näkyvät hankkeessa mm. digitalisaatioon, kokeilukulttuuriin ja normien purkamiseen, varhaiseen tukeen, osatyökykyisyyteen, työelämään tulon nopeuttamiseen ja paikalliseen sopimiseen liittyvissä teemoissa. Myös maakunta/sote-uudistus on hankkeessa huomioitu ja mm. laadittu suunnitelmia<sup>2</sup> alueellisten verkostojen (Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostot, elinikäisen ohjauksen alueelliset verkostot ja Työterveyslaitoksen koordinoimat alueelliset Työpaikkojen työhyvinvointiverkostot) näkökulmasta siitä, miten työelämän kehittäminen uusissa hallinnollisissa rakenteissa jatkuu.

Hanke on uusissa painotuksissaan huomionnut varsin kattavasti viimeaikaiset toimintaympäristön muutokset. Tästä huolimatta tehdyt päivitykset eivät näytä vielä konkretisoituneen hankkeen toimintatapoihin ja ydinviesteihin. Hankkeen johtoryhmälle, neuvottelukunnalle ja valmisteluryhmälle sekä työelämätoimijoille ja alueverkostoille suunnattujen kyselyjen perusteella hankkeen arvioitiin huomioineen kohtalaisen hyvin toimintaympäristön muutokset (Kuva 3.), mutta tämän ei koettu riittävästi näkyvän hankkeen toimintatavoissa ja eikä ydinviesteissä. Erityisesti työelämän viimeaikainen murros, digitalisaatiokehityksen vaikutukset sekä uudet työn tekemisen tavat koetaan teemoiksi, joita ei ole riittävässä määrin huomioitu hankkeen toimintatavoissa ja viestinnässä. Palautteen perusteella hanke voisi huomioida sisällöissään paremmin muuttuvat työyhteisöt ja muuttuvat työn teon tavat (mm. yksinyrittäjyys, osa-aikaisten/määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen, etätö, liikkuva työ) sekä toimia aktiivisemmin uusien avausten tekijänä työelämän tulevaisuuteen liittyen.

---

2 Suosituksia työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista ja toimintatavoista. Työ- ja elinkeinoministeriö. 20.4.2017.



**Kuva 3. Arvioinnin kyselyn vastausjakaumat kysymykseen "Miten hyvin Työelämä 2020 -hanke on pystynyt ottamaan huomioon hankkeen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset toiminnassaan ja ydinviesteissään? (Arvioinnin kysely, maaliskuuhun 2017)**

Hankkeen sisällöissä erityisen tärkeäksi on nähty työelämän kehittämisen onnistumisten ja hyvien työpaikkojen kehitystarinoiden esille tuominen sekä positiivisten näkökulmien esille nostaminen suomalaiseen työelämään liittyen. Näihin teemoihin on hankkeessa jo tähänkin mennessä panostettu ja myös jatkossa positiivisten asioiden ja työpaikkatason esimerkkien esiin nostamisen tulisi olla viestinnän keskiössä. Kyse-lypalautteen mukaan hanke voisi toimia nykyistä vahvemmin myös suomalaisen työelämän kipeiden pisteiden ja kehittämistä vaativien osa-alueiden esiin nostajana ratkaisukeskeisestä näkökulmasta.

Työelämä 2020 -hanke on toiminnan painotuksissaan ja sisällöissään huomionut varsin hyvin toimintaympäristön muutokset. Se ei kuitenkaan vielä ole onnistunut konkretisoimaan muutoksia onnistuneesti käytännön toiminnan tasolle. Tämä on ymmärrettävää, sillä uusien sisältöjen ja painotusten vienti käytäntöön vie aikaa etenkin Työelämä 2020 -tyyppisessä sateenvarjo- hankkeessa, jossa toiminta konkretisoituu käytännön kehittämistyöksi useiden vaikutuspolkujen kautta laajasti eri työelämätoimijoiden oman tekemisen kautta.

Sisällöllisesti Työelämä 2020 -hankkeessa tehdään työelämän kehittämisen näkökulmasta oikeita asioita. Toimintaympäristön suurien muutosten edessä haasteena näyttää kuitenkin olevan se, että asioita pitäisi tehdä nykyistä "isommin" ja konkreettisesti sekä tehdä selkeitä sisällöllisiä valintoja siitä, mihin sisällöllisiin teemoihin

loppukaudella panostetaan. Toimintaympäristön ja politiikan painopisteen muutoksista johtuen uhkana on, että jos hankkeen ydinviesteihin ei saada vahvempaa painoarvoa ja voimaa, saattavat työelämän kehittämisasiat jäädä poliittis-hallinnollisessa kontekstissa muiden asioiden jalkoihin. Hankkeen suunta on sisällöllisesti oikea, mutta päätökseen maaliin on ”juostava nopeammin ja pidettävä kovempaa ääntä.”

## 2.3 Työelämä 2020 -hankkeen suhde työelämästrategiaan

Työelämä 2020 -hankkeen roolista suhteessa työelämästrategiaan (hankkeen alkupe-  
räinen tehtävä on strategian toimeenpano) on käyty viime aikoina keskustelua. Kes-  
kustelun taustalla ovat olleet mm. edellä kuvatut toimintaympäristön muutokset ja  
niistä nousevat pohdinnat siitä, tulisiko Työelämä 2020 -hankkeella olla myös toimin-  
taympäristön muutoksiin nojaava työelämästrategiaa uudistava rooli.

Toimintaympäristön muutoksista huolimatta vuonna 2012 laadittu työelämästrategia  
on kestänyt hyvin aikaa ja sen 4 teema-alueita (Innovointi ja tuottavuus, Luottamus ja  
yhteistyö, Työhyvinvointi ja terveys sekä Osaava työvoima) ovat edelleen relevantteja  
ja osuvia. Strategia laadittiin yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa ja sen sisäl-  
töjä hiottiin pitkään, jotta päästiin lopulliseen yhteisymmärrykseen. Strategiaa ei ole  
tarvetta lähteä uudistamaan, sillä edellä esiin nostettuja toimintaympäristöstä nouse-  
via työelämän kehittämiseen liittyviä tarpeita voidaan strategian teema-alueiden puit-  
teissa edistää jatkossakin. Työelämähankkeen vuosittaisten hankesuunnitelmien  
kautta strategiaan on kuitenkin tehty pienimuotoista päivitystä ja saatu työelämästra-  
tegian viitekehukseen mukaan uusia elementtejä. Samoin hankkeen toimesta on  
uudistettu Työelämä 2020 – visio vastaamaan työelämän viimeaikaisia muutoksia.  
Strategian tavoitteet on alun perin suunnattu erityisesti perinteisten työpaikkojen kehit-  
tämiseen, jonka myös on edelleen oltava hankkeen pääfokus. Silti strategian teemoi-  
hin liittyen myös uusien ja muuttuvien työyhteisöjen sekä tulevaisuuden työpaikkojen  
näkökulmaa on syytä huomioida jatkossa hankkeen sisällöissä.

Arvioinnissa kartoitetuissa asiantuntijanäkemyksissä tärkeämpänä kuin strategian  
uudistamista tai päivittämistä, pidettiin sen teemojen edistämisen jatkuvuuden varmis-  
tamista sekä nykyistä konkreettisemmän toiminnan aikaansaamista strategian mukai-  
siin teemoihin. Strategiaa ei siten ole syytä lähteä uudistamaan, mutta kehittämistar-  
peena sen etenemispolkua tulisi konkretisoida. Keskeistä tässä olisi mm. edelleen  
selkeyttää välitavoitteita ja vastuita niiden saavuttamiseksi. Strategian laatiminen ja  
sen valmistuminen ja hyväksyntä kolmikantayhteistyössä on ollut merkittävä saavutus  
jo itsessään ja siihen liittyvä työ tulisi saattaa strategian teemojen ja vision osalta pää-  
tökseen.

### 3 Hankkeen toteutuksen onnistuneisuus

Työelämä 2020 -hankkeen toimeenpano käynnistyi vuonna 2013, jonka jälkeen toiminnan ensimmäiset vuodet (2014-2015) painottuivat hankkeen toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Yleisesti hanke on työelämästrategian tavoin tavoitteiltaan hyvin laaja-alainen, minkä johdosta myös hankkeen toiminnalliset tavoitteet ovat laajoja. Hankkeen toisella kaudella 2016-2019 toiminnallisia tavoitteita on entistä voimakkaammin fokusoitu vaikutusten aikaansaamiseen työpaikkatasolla. Hankkeen toiminnalle on muodostettu päätavoitteet vuosittain laadittavissa toimintasuunnitelmissa. Vuonna 2016 päätavoitteita olivat:

1. Selkiytetään työelämätoimijoiden polut työpaikoille tapahtuvan työelämän kehittämiseksi ja tukemiseksi toimintasuunnitelmassa esitetyin keinoin.
2. Viedään työelämätoimijoiden palvelu- ja työkalutarjonta Yritys-Suomen verkkopalveluun (maksuton tarjonta).
3. Kasvatetaan toimialaohjelmien lukumäärää tukemalla ja kannustamalla niitä kehittämistyöhön.
4. Kiinnitetään huomiota viestintäkielen puhuttelevuuteen (työpaikat)
5. Konkretisoidaan hallitusohjelman kärkihankkeiden ja Työelämä 2020 -hankkeen yhteistyörajpinta.

ja vuonna 2017:

- 1) Ajatella ja tehdä uudella tavalla” herättää työpaikkoja työelämän murrokseen sekä tarjota niille tukea uudistumiseen
- 2) Vahvistaa ja tehostaa olemassa olevia polkuja työpaikoilla yhteistoiminnassa tapahtuvan kehittämistyön tueksi
- 3) Vahvistaa työelämän kehittämisen yhteistyötä julkisen tuen rakenteissa

Vuosien 2015, 2016 ja 2017 aikana hankkeen toteutuksessa keskeisiä tekijöitä, joilla hankkeen toteutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on pyritty kehittämään liittyvät mm. eri toimijoiden roolien ja vastuiden selkeyttämiseen, tavoitteiden ja toiminnan painotusten tarkentamiseen ja konkretisoimiseen, panostuksiin erilaisten palvelujen

työkalujen tuomiseen työpaikkojen hyödynnettäviksi sekä yhteistyön tiivistämiseen keskeisten tahojen välillä ja rohkeampaan näkyvyyteen viestinnässä<sup>3</sup>. Lisäksi hankkeessa on otettu huomioon uuden hallituskauden tuomia muutoksia mm. huomioimalla uudet kärkihankkeet ja niissä työelämän kehittämiseen kytkeytyvät teemat ja synergiamahdollisuudet. Erityisesti painopistettä on pyritty siirtämään suuntaan, jossa työelämän uudistamiseen työpaikoilla on laitettu aiempaa enemmän panostusta kannustamalla ja innostamalla työpaikkoja kehitystyöhön.

Tältä osin hanke etenee sisällöllisesti ja toimintavallisesti hyvin elinkaarensa mukaisesti - toiminnan tavoitteet ja painotukset ovat tarkentuneet/konkretisoituneet hankkeen edetessä työelämän uudistamiseen työpaikoilla. Hankkeessa on vuosittain määriteltä 2-3 teemakokonaisuutta, joihin keskitytään. Näihin teemoihin liittyen keskeisiä palveluita, tuotteita, toimintamalleja ja työkaluja on koottu sisältökokonaisuuksiksi työpaikkojen ja toimijoiden hyödynnettäväksi.

Konkreettisina toimenpiteinä työelämätoimijoiden suhteen yhteistyölupauksia on päivitetty ja niiden sisältöjä on pyritty vahvemmin konkretisoimaan ja tarkentamaan työelämästrategian mukaisiksi toimenpiteiksi. Yhteistyölupausten lomakepohjaa on uudistettu siten, että siitä käy tarkemmin esille työelämätoimijan polku/toimenpiteet työpaikkojen tavoittamisessa ja vaikutusten aikaan saamisessa. Seuranta yhteistyölupausten toteutumisesta on jatkettu seurantapalaverissa ja kyselyillä on kartoitettu niiden toteutumista. Lisäksi yhteistyön tiivistymistä ja laajempaa verkostoitumista on pyritty edistämään (mm. verkostotapaamiset) ja työelämätoimijoiden määrä on saatu lisättyä. Toiminnan osa-alueita on pyritty hankkeen toimintasuunnitelmissa vastuuttamaan mahdollisuuksien mukaan vahvemmin eri työelämätoimijoille.

Toimialaverkostojen suhteen neuvotteluja on käyty uusien toimialaohjelmien käynnistämiseksi. Vuonna 2016 käynnistyi kaksi uutta ohjelmaa (LOG INNO, metsä- ja kuljetusala ja Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta, matkailuala) ja käynnistämässä on todennäköisesti myös muita vuoden 2017 aikana. Lisäksi eri toimialojen edustajille on järjestetty yhteisiä seminaareja ja yhteistilaisuuksia verkostoitumisen ja vertaisoppimisen edistämiseksi. Toimintasuunnitelmassa on myös varauduttu ja käyty keskustelut työmarkkinajohtajien kanssa syksyn 2017 TES-neuvotteluihin liittyen.

Alueverkostojen toiminnan kehittämisessä painopiste on ollut niiden yhteisen tehtävän vahvistamisessa työpaikkojen tavoittamisessa. Hankejohto on vahvistanut alueverkostojen ohjausta mm. ohjeistamalla suoremmin vuosittaisia teemoja, joita alueilla ediste-

---

3 Työelämä 2020 -hankkeen toimintakertomukset vuosina 2015, 2016 ja 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö.

tään. Verkostojen tekemisen ohjaus tapahtuu 3 mittarin kautta, verkostot toimivat kuitenkin itsenäisesti ja ylhäältä päin tuleva ohjausvoima liittyy lähinnä informaatio-ohjaukseen. Alueverkostojen seurantamittareissa on painotettu vahvemmin hankkeen vaikuttavuuden todentumista sekä kyseisen tiedon hyödyntämistä alueverkostojen toiminnan kehittämisessä.

Hankkeen viestinnässä pyrkimys on ollut vahvistaa viestin puhuttelevuutta yrityksissä sekä yleisesti laajemman huomion saamista hankkeen teemoille. Kohderyhmäkohtaista viestintää on pyritty tarkentamaan kohderyhmien (erilaiset työpaikat) tarpeiden mukaisesti hankkeessa laadittujen viestintäsuunnitelmien mukaisesti. Hankkeen verkkosivuja on uudistettu ja kehitetty mm. kohderyhmälähtöisiksi. Lisäksi hankkeessa on pyritty herättämään keskustelua ja nostamaan esille työelämän kehittämiseen liittyviä ajankohtaisia teemoja esimerkiksi työelämän murrokseen liittyen erilaisten viestintäkampanjoiden avulla.

Kansainvälisyyden teemaa hankkeessa on myös vahvistettu ja edistetty kansainvälisen verkoston toimintaa. Hankkeen puitteissa on lanseerattu hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa suomalainen työelämäbrändi Made By Finland -kampanjassa, jonka kautta myös kansainvälistä ulottuvuutta on tuotu mukaan työelämän kehittämiseen ja pyritty nostaman suomalaisen työelämän tunnettuutta.

Hankkeessa on myös mm. työelämätoimijoiden toimesta tuotettu uusia toimintakonsepteja ja tapahtumia (esim. Workathlon ja Work Up!). Hankkeen osana on myös edelleen toteutettu mm. Tekesin kehittämisohjelma Liideriä, joka on erityisesti työelämästrategian innovoinnin ja tuottavuuden teeman kärkiosa-alue Työelämä 2020 -hankkeen verkostossa. Yritys-Suomen verkkosivujen kautta yrityksille on tuotu erilaisia työkaluja (mm. Kehittämispolutesti) hyödynnettäväksi työelämän kehittämisessä. Lisäksi ESR-rahoituksella on käynnistynyt uutta hanketoimintaa (esimerkiksi toimialahankkeet, alueverkoston organisoimat hankkeet), jonka rahoituskriteereihin ja rahoituksenhakijoiden tietoisuuteen asiasta Työelämä 2020 -hanke on vaikuttanut. ESR hanketoiminta on vahvistunut yhtenä vaikutuspolkuna työpaikoille.

Hanke ei sisälly nykyiseen hallitusohjelmaan. Hanketta päätettiin kuitenkin jatkaa ja sille varattiin budjetista määräraha.

### 3.1 Vuonna 2015 valmistuneen erillisselvityksen kehittämisehdotusten huomioiminen hankkeen toteutuksessa

Vuonna 2015 alussa tehtiin erillisselvitys Työelämä 2020-hankkeesta, joka keskittyi hankkeen käynnistyessä sen toimintatapojen arviointiin työelämän kehittämisstrategian toimeenpanossa<sup>4</sup>. Selvityksessä nostettiin esille kuusi Työelämä 2020 hankkeen toimeenpanon kriittistä tekijää (Kuva 4.) sekä niiden alle yhteensä 22 kehittämisehdotusta. Toimeenpanon onnistumisen haasteiden todettiin raportissa liittyvän etenkin lisätehojen hakemiseen konkreettisten työelämävaikutusten aikaansaamiseksi, hankkeen ohjausvaikutusten vahvistamiseen sekä toimijoiden keskinäisten synergioiden rakentamiseen.

Erillisselvityksen kehittämisehdotukset valmisteltiin vuonna 2015 päätöksiksi johtoryhmässä ja niiden sisältöjä on nostettu hankkeen toteutuksessa fokukseseen. Vuoden 2015 toimintasuunnitelman painotukset perustuivat erillisselvityksen tuloksiin.<sup>5</sup> Myös myöhemmissä toimintasuunnitelmissa painotuksia on monilta osin jatkettu.

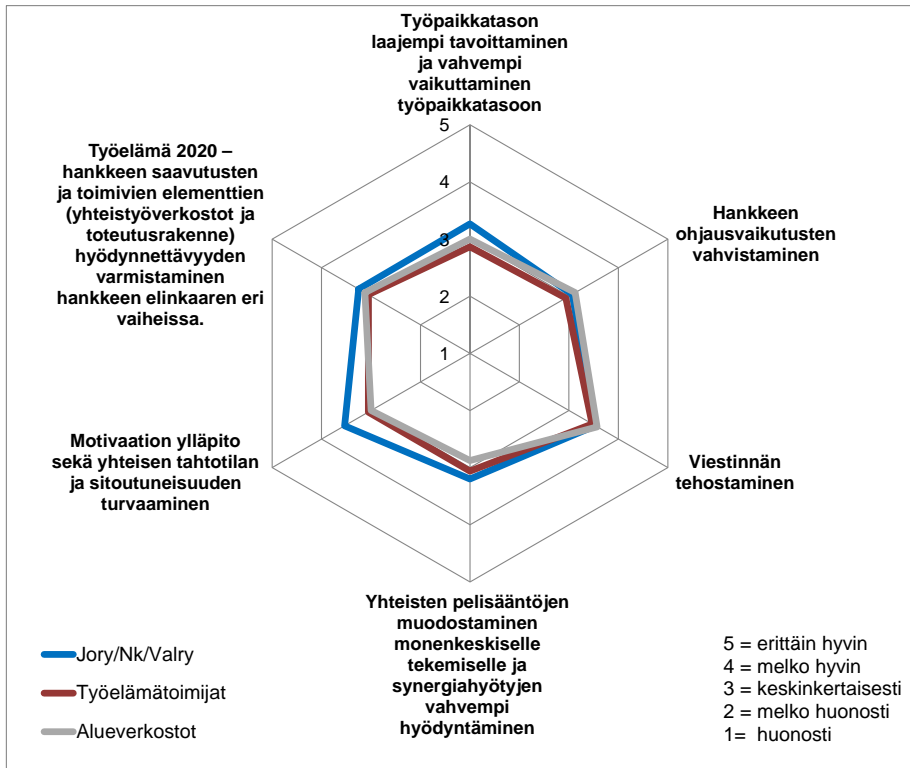
Kokonaisuutena vuoden erillisselvityksen kehittämisehdotuksia on huomioitu hankkeen toiminnassa ja sen suunnittelussa kohtuullisen hyvin. Kehittämisehdotusten huomioiminen näkyy mm. toimeenpanoprosessien konkretisoitumisena sekä tekemisen ja tavoitteiden välisen suhteen selkeytymisenä, ohjeistuksen tarkennuksena ja ohjauksellisen otteen vahvistumisena (mm. yhteistyölupausten konkretisoiminen, selkeämpi aikataulutusta ja seurannan tehostuminen), toimijoiden yhteistyön roolitukseen ja vastuiden selkeytymisenä, työelämätoimijoiden ja alueverkostojen polkujen selkeyttämisenä työpaikoilla tapahtuvan työelämän kehittämiseksi sekä viestintäsuunnitelmissa pyrkimyksenä kohdentaa viestintää eri kanavia pitkin vahvemmin työpaikkatasolle sekä positiivisten onnistuneiden ja kannustavien työpaikkatason esimerkkien esiintuomiseen.

---

4 Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys. Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.

5 Työelämä 2020 -hankkeen toimintasuunnitelma 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.





**Kuva 4. Erillisselvityksen kehittämisehdotusten huomiointi hankkeen toteutuksessa, vuoden 2015 jälkeen. Keskiarvotieto vastaajaryhmittäin (Arvioinnin kysely, maaliskuuhuhtikuu 2017)**

Arvioinnin yhteydessä toteutetussa kyselyssä kysyttiin hankkeen eri toimijatahojen näkemyksiä kehittämisehdotusten huomiointista hankkeen toteutuksessa. Vastausten perusteella kehittämisehdotukset on huomioitu hankkeen toteutuksessa keskinkertaisesti. Parhaiten kehittämisehdotukset arvioidaan huomioidun viestinnässä, yhteistyöverkostojen ja hankkeen toteutusrakenteen vakiinnuttamisessa sekä toimintaprosesseissa. Huomionarvoista on, että hankkeen johtoryhmä, neuvottelukunta ja valmisteluryhmä arvioivat kehittämisehdotusten tulleen huomioiduksi hankkeen toteutuksessa systemaattisesti paremmin kuin työelämätoimijat ja alueverkostot.

Hankeasiakirjojen analyysin perusteella (mm. Työelämä 2020 -hankkeen arkkitehtuuri, Toiminta-suunnitelma 2015-2017) kehittämisehdotusten kohteena olleet hankkeen toteutus rakenne, ohjausprosessit sekä toimintatavat näyttäisivät kehittyneen ja systematisoituneen enemmän, kuin mitä kyselyn tulokset kertovat. Syynä tähän voidaan osittain pitää sitä, että hankkeen toteutus rakenteessa ja prosesseissa tapahtuneet muutokset eivät ole vielä konkretisoituneet käytännön toiminnan tasolle. Tapahtuneet muutokset eivät myöskään ole toteutuneet kovin näkyvästi ja niitä ei ainakaan toimijatasolla selkeästi tunnisteta.

## 3.2 Hankkeen toteutuksen toimivuus ja haasteet eri osa-alueilla

Työelämä 2020 -hankkeen toimintalogiikan mukaisesti työelämästrategian mukainen Euroopan paras työelämä saavutetaan neljää kehityspolkua pitkin: työelämätoimijoiden (laaja-alainen voima työelämän kehittämiseen, aluetyöverkostojen (yhteistoimintarakenteet ja toimintaprosessit), toimialaohjelmien (toimialakohtainen työelämän kehittäminen, toimintamallit, työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tuki) ja viestinnän kautta. Uuden hankekauden myötä eri vaikutuspolkujen painotuksia ja tavoitteita on tarkennettu mm. hankesuunnitelmassa vuosille 2016-2019. Hankkeen johdolle viestintä on käytännössä ainoa suora vaikutuskanava työpaikoille. Muiden vaikutuspolkujen kautta vaikutukset syntyvät välillisesti (vaikkakin myös viestintä toteutetaan osittain toimijoiden välityksellä) hankkeen toimijoiden kautta, missä taas korostuu hankkeen aktiivisen johtamisen ja onnistuneen koordinaatiotyön merkitys.

### *Hankkeen johtaminen ja koordinaatiotyö*

Työelämä 2020 -hanke on rakenteeltaan monitasoinen, mikä aiheuttaa erityisiä haasteita johtamiselle ja koordinoitavuudelle. TEM:n koordinoima hanke koostuu runsaasta joukosta erilaisia tahoja joiden toiminnan aktivointi ja yhdensuuntaistaminen sekä koordinointi työelämästrategian tavoitteiden saavuttamiseen ovat keskeistä hankkeen onnistuneessa toteutuksessa. Hankkeen erityisluonteesta johtuen sen onnistumisen kannalta erityisen kriittistä on siis se, miten hyvin hankkeen sisäisten ja ulkoisten yhteistyöprosessien luomisessa ja hyödyntämisessä onnistutaan sekä miten onnistuneesti hankkeen keinovalikoimalla aikaansaadaan tavoiteltuja ohjausvaikutuksia hankkeen kehityspolkujen kautta.

Hankkeen johtamista ja koordinaatiota on kehitetty toimintaprosessien tarkentamisella ja selkeyttämisellä ja pyrkimällä edistämään jaettava vastuunottoa sekä kehittämällä yhteistyötä toimijajoukon suuntaan. Johtamisessa on onnistuttu osittain hyvin, mutta haaste on edelleen, että hankkeella ei ole taloudellisia kannustekeinoja työelämätoimijoiden ja verkostojen aktivointiin. Käytössä olevat kannustekeinot liittyvät Työelämä 2020 -verkoston tarjoamiin hyötyihin, kuten näkyvyyteen, asiantuntijatukeen, tietoisuuden paranemiseen muista toimijoista sekä verkostoitumisen paranemiseen. Toimijajoukon ja verkostojen aktiivisuus on kuitenkin pitkälti kiinni niiden omasta halusta ja mahdollisuuksista toimia työelämähankkeen tavoitteiden mukaisesti.

Hankkeen valmisteluryhmän toiminnan onnistuneisuuteen ja aktiivisuuteen asioiden tehokkaassa eteenpäin viemisessä on vaikuttanut aiempaa voimakkaammin ryhmän tahojen erilaiset intressit sekä niiden myötä osassa asioista tehottomuus edistää toi-

mia. Valmisteluryhmän työn tehostaminen on jatkossa tärkeää hankkeen onnistuneen ja vaikuttavan toimeenpanon kannalta.

Hankkeen neuvottelukunnassa on tapahtunut henkilöstövaihdoksia, mikä on tuonut uutta näkökulmaa ja dynamiikkaa sen toimintaan. Neuvottelukunnan aktiivisuus voisi kuitenkin olla vielä vahvempaa ja sen myötä sen merkitys voisi olla vielä suurempi hankkeen suuntaamisessa. Erityisesti neuvottelukunta voisi toimia vielä aktiivisemmin sen jäsenten omien verkostojen kautta työpaikkojen innostamisessa ja kannustamisessa sekä hyödyllisen tiedon viestimässä työpaikkatasolle.

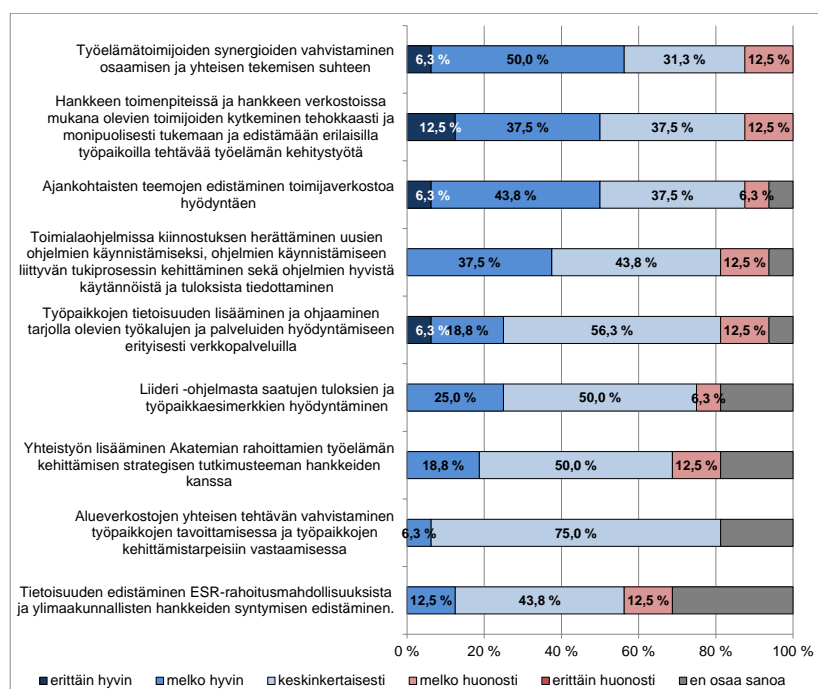
Hankkeen toteutukseen on vaikuttanut myös se, että työmarkkinajärjestöjen aktiivisuus on ollut aikaisempaa heikompaa ja niiden sitoutuminen hankkeen toimintaan ei ole ollut yhtä vahvaa kuin ennen. Hanke on jäänyt vahvemmin hankejohton sekä aktiivisimpien toimijoiden vastuulle. Työmarkkinajärjestöjen rooli työelämän kehittämisessä on tärkeä, joten näiden tahojen roolin olisi tarkoituksenmukaista olla merkittävämpi ja niitä on, järjestöjen taustaorganisaatiot mukaan lukien, saatava aktivoitua toimintaan mukaan nykyistä paremmin. Haasteena työmarkkinajärjestöjen kytkemisessä vahvemmin mukaan toimintaan ja laajempaan kumppanuuteen työelämän kehittämisessä on ollut niiden toimintakulttuuri, jossa ne ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti asioiden edistämässä.

Hankkeen johtamistyöltä on toivottu vahvemman konkreetian aikaansaamista hankkeen toimintaan työpaikkatason suuntaan. Hanketiimiltä on toivottu konkreettisemmin suoraan työpaikoille tapahtuvaa toimintaa. Hankkeen resurssien ja välillisesti vaikutuksia synnyttävän toimintalogiikan mukaisesti hankkeen johdon resursseja ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista kohdentaa huomattavasti suuremmin suoraan työpaikkatason tavoittamiseen, muuten kuin viestinnän ja tilaisuuksiin osallistumisen keinoin. Hankkeen johdon tehtävä on aktivoida hankkeen vaikutuskanavia/polkuja konkreettisempaan toimintaan työpaikkatasaisten vaikutusten synnyttämisessä. Kokonaisuutena hankkeen kohtuullisen hyvästä johtamis- ja koordinaatiotyöstä huolimatta, hankkeen rakenteesta ja vaikutuspoluista ei ole vielä saatu riittävästi tehoja irti. Johtamiselta vaaditaan edelleen vahvempaa toimijaverkoston ja vaikutuspolkujen aktivoimista ja rohkaisua konkreettiseen toimintaan työpaikkojen suuntaan.

#### *Hankkeen onnistuminen tavoiteltavien vaikutusprosessien käynnistämässä*

Hankkeen vuosien 2016-2019 koskeva toiminta liittyy hankkeen elinkaaren mukaisesti aikaisempaa konkreettisemmin vaikutusten aikaansaamiseen ja näkyväksi tekemiseen työpaikkatasolla. Hankkeen toimintalogiikan mukaisesti pääosa sen vaikutuksista syntyy välillisesti hankkeen aktivoiman kehittäjäverkoston toiminnan kautta. Keskeisenä onnistumisen kriteerinä voi pitää sitä, miten hyvin hanke onnistuu kytkemään kansalliset voimavarat ja muut resurssit mukaan työelämästrategian toteutukseen ja

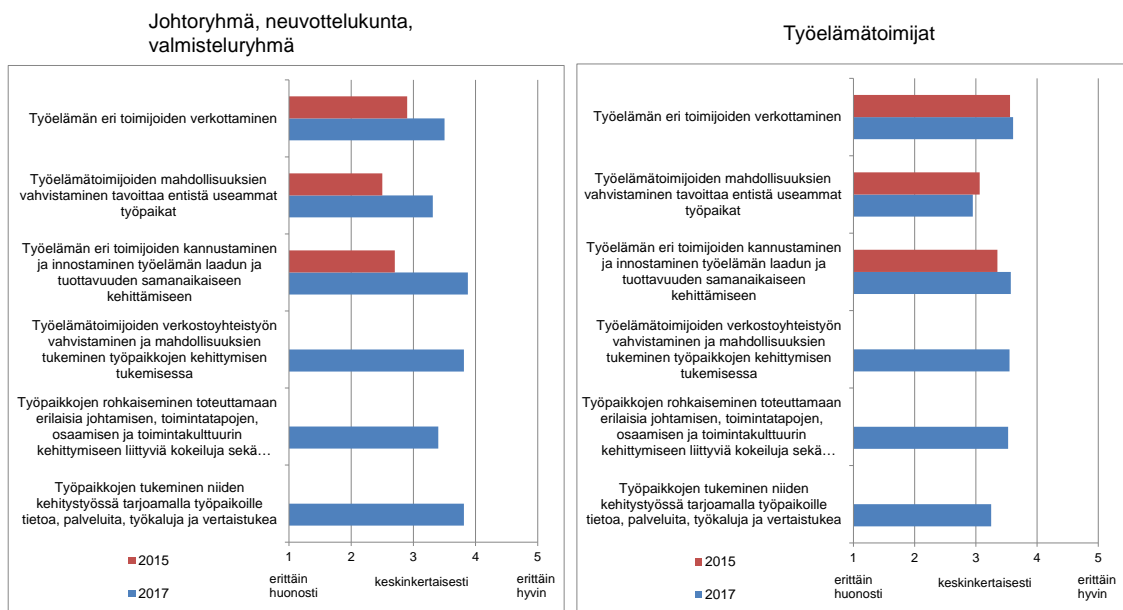
saaman sitä kautta hankkeen tavoittelemaa laaja-alaista voimaa työelämän kehittämiseen. Hankkeen tehokkaan ja vaikuttavan toimeenpanon näkökulmasta haaste on se, miten onnistuneesti ohjelmaresursseilla (huomioiden, että hankkeella ei ole varsinaista hankerahoitusta toimenpiteiden toteuttamiseen) saadaan aktivoitua horisontaalisesti kehittämistoimintaa työelämästrategian toteuttamisen taakse sekä viemään asioita laajasti käytäntöön erityyppisten toimijaverkoston kautta työpaikoille.



**Kuva 5. Johtoryhmän, neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän näkemys Työelämä 2020 -hankkeen toteutuksen onnistuneisuudesta hankkeen eri toiminnallisissa tavoitealueissa (Arvioinnin kysely, maaliskuuhuhtikuu 2017)**

Hankkeen toteutus on ollut toistaiseksi varsin onnistunutta erityisesti ylätasolla. Hanke on toiminut hyvin eri toimijoita yhdistävänä ja niiden toimintaa suuntavana rakenteena työelämän kehittämisessä (Kuva 5). Erityisen hyvin hankkeessa on onnistuttu lisäämään toimijoiden synergistä tekemistä ja yhteistyötä. Toimijoiden tietoisuus toisistaan on selvästi aikaisempaa parempaa ja hanke muodostaa toimivan yhteistyörakenteen työelämän kehittämiseen kytkeytyvälle toimijajoukolle. Lisäksi hankkeessa on kohtalaisen onnistuneesti tuotu hyödynnettäväksi ja lisätty tietoisuutta uusista työvälineistä sekä tuotu esille tietoa ja esimerkkejä työpaikkojen ja työelämän kehittäjätoimijoiden tarpeisiin. Hankkeessa on myös nostettu ajankohtaisia työelämän kehittämisen teemoja esille verkostojen kautta ja varsin onnistuneesti tuettu ja kannustettu uusien kehittämistoimenpiteiden käynnistämistä hankkeen toimijaverkostoissa sekä saatu kiinnostusta herätettyä ja laajennettua toimijaverkosta.

Hankkeen toteutusta tukevissa toimenpiteissä on onnistuttu kokonaisuutena kohtalaisen hyvin (Kuva 6). Erityisesti työelämän toimijoiden kehitystyön innostamiseen ja kannustamiseen liittyvissä toimenpiteissä sekä verkostoyhteistyön vahvistamisessa on tehty onnistuneempia toimenpiteitä. Vuoden 2015 tilanteeseen kehitystä on tapahtunut mm. työelämän toimijoiden verkottamisen suhteen sekä toimijoiden kannustamisessa työelämän kehittämiseen. Työelämätoimijoiden kohdalla kuitenkin näkyy, että merkittävää kehitystä ei ole tapahtunut mahdollisuuksien vahvistamisessa työpaikkatason laajempaan saavuttamiseen.



Kuva 6. Johtoryhmän, neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän sekä työelämätoimijoiden näkemykset (vastausten keskiarvotieto) vuosina 2015 (vain kolme ylintä kohtaa kysyttiin vuonna 2015) ja 2017 hankkeen onnistuneisuudesta työelämästrategian toimeenpanoa tukevissa toimenpiteissään (Arvioinnin kyselyt, tammikuu 2015 ja maaliskuuhuhtikuu 2017)

### Hankkeen viestintä

Hankkeen viestinnällä pyritään kannustamaan ja innostamaan työpaikkoja työelämän kehittämistoimiin sekä herättämään huomiota työelämän muutostarpeista. Viestinnän tehtävänä on myös hankkeen verkostojen sekä muiden työelämätoimijoiden avulla välittää työpaikoille tietoa siitä, mistä he saavat apua oman toimintansa kehittämiseksi. Viestintää toteutetaan toisaalta hankkeen johdon toimesta ja toisaalta työelämätoimijoiden viestinnän kautta.

Viestinnän kehittämiseen on hankkeessa kiinnitetty huomiota sekä tehty merkittäviäkin panostuksia (mm. kampanjat). Viestintä on kuitenkin edelleen osa-alue, joka vaatii kehittämistä sekä tehokkaampia uusia toimintatapoja kohderyhmän saavuttamiseksi. Yleisenä haasteena on ollut, että hankkeen viesti hukkuu muuhun viestintään eikä erotu riittävästi ja hankkeessa ei ole laajasti ja merkittäviä vaikutuksia synnyttäen tavoitettu työpaikkoja.

Viestinnässä kritiikin kärki kohdistuu siihen, että siitä on puuttunut terä ja viestintää on toteutettu liian yleisellä tasolla, eikä se ole ollut riittävän kohdennettua eri kohderyhmien tarpeisiin räätälöityä viestintää, joka herättäisi huomioita työpaikkatasolla/työnantajissa. Hankkeen viestinnän sisällöt kaipaivat vielä erilaiset kohderyhmät huomioiden selkeytystä ja kirkastusta sekä lisää särmää. Tämä tulee huomioida hankkeen johdon viestinnässä sekä erityisesti hankkeen verkostojen toimijajoukon omassa viestinnässä.

Hanke ja sen toimijat eivät toistaiseksi ole myöskään erottuneet erityisen näkyvänä toimijoina uusien työelämään liittyvien keskustelunavauksien tekijänä sekä alustana julkiselle keskustelulle keskeisiin teemoihin liittyen. Hankkeen keskeisenä vaikutuskanavana tulisikin olla kohdennetun viestinnän lisäksi laajemman julkisen keskustelun aikaansaaminen keskeisiin teemoihin liittyen. Tähän liittyen Työelämä 2020 – hankkeessa mukana oleva Sitra on toiminut esimerkkinä uusien avausten tekemisestä, mutta tämän lisäksi laajempaa voimaa myös julkiseen keskusteluun tarvitaan lisää.

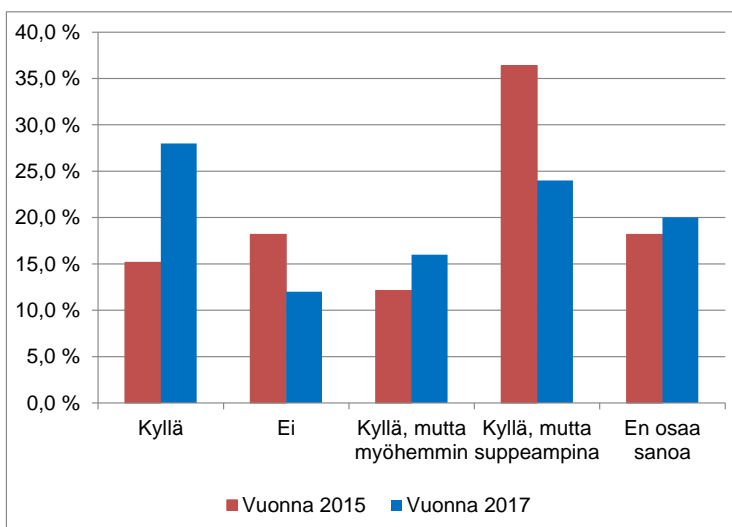
### *Työelämätoimijat*

Työelämätoimijoiden kohdalla sitoutuminen ja kyky luoda tavoiteltavia vaikutuksia ovat olleet vaihtelevia. Osa toimijoista ja verkostoista on ollut aktiivisempia ja sitoutunut vahvemmin mm. yhteistyölupauksen kautta toimintaan. Toimijoissa on ollut kuitenkin merkittävä joukko, jonka kohdalla resurssit, kyky sekä halukkuus eivät ole mahdollistaneet merkittävämpien toimien ja vaikutusten synnyttämistä ja sitoutuminen ei ole ollut erityisen vahvaa. Tästä johtuen hankkeessa ei ole toistaiseksi saatu aktivoitua laajimmalla mahdollisella tavalla toimijajoukkoa laaja-alaiseksi työelämä kehittämiseen vaikuttavaksi voimaksi.

Hyviä esimerkkejä työelämätoimijoiden työstä ovat kampanjat kuten esimerkiksi Made by Finland työelämän brändikampanja, Matka Hyvään kuntoon –kampanja sekä tapahtumat kuten Workathlon ja Workup!. Esimerkiksi näillä työelämätoimijoiden toimilla on tavoitettu työpaikkoja ja pystytty aktivoimaan työpaikkatasoa.

Työelämätoimijoita kehittämistyöhön ja työelämän kehittämiseen sitouttavat yhteistyölupaukset ovat toimineet kohtuullisesti. Parhaimmillaan yhteistyölupaukset ovat kir-

kastaneet toiminnan päämääriä työelämästrategian mukaiseen työhön ja järkevöittäneet työelämätoimijoiden toimintaa mm. seurannan takia. Lisäksi yhteistyölupaukset ovat parhaimmillaan kytkeneet työelämätoimijoiden vahvemmin hankkeeseen ja nostaneet toiminnan tunnettuutta sekä selkeyttäneet suhdetta muiden toimijoiden toimintaan. Työelämätoimijoiden kohdalla yhteistyölupauksiin sisältyy kuitenkin edelleen päällekkäisyyksiä ja niiden sisältö on pitkälti toimintaa, jota toimijat tekevät joka tapauksessa. Kehittäjäorganisaatioiden yhteistyötä ja synergioita voisi vielä lisätä ja kordinoida vielä paremmin näiden toimintaa.



**Kuva 7. Työelämätoimijoiden vastaukset vuosina 2015 ja 2017 kysymykseen " Olisivatko Työelämä 2020 -hankkeen puitteissa syntyneet työelämätoimijan aikaansaamat vaikutukset syntyneet myös ilman Työelämä 2020 -hanketta?" (Arvioinnin kyseilyt, tammikuu 2015 ja maaliskuuhuhtikuu 2017)**

Työelämätoimijoiden toiminnan aikaansaamiin vaikutuksiin Työelämä 2020 -hanke ja yhteistyölupaukset ovat tuoneet lisäarvoa lähinnä siinä, että se on laajentanut saavutettuja vaikutuksia sekä joiltain osin myös aikaistanut niiden syntyä (Kuva 7.). Työelämätoimijoiden perustyöhön ja siitä syntyviin vaikutuksiin Työelämä 2020 -hanke on tuonut vain pieniltä osin merkittävää lisäarvoa suhteessa siihen, mitä muutenkin tehtäisiin. Tärkein lisäarvo hankkeella on näkynyt siinä, että sen kautta työelämätoimijoilla on parempi käsitys muiden toimijoiden työstä ja oman työn suhteesta muuhun työelämän kehittämistyöhön.

Työelämätoimijoita voitaisiin edelleen aktivoida laajemmin ja vahvemmin hyödyntää niiden vaikutuskanavia työpaikkatasolle. Työelämätoimijoiden sisäisiä verkostoja ja aluetason toimintaa voitaisiin vielä vahvemmin hyödyntää ja aktivoida työelämästrategian tavoitteiden toteutukseen. Esimerkiksi kehittämisspolkutestin kaltaisten työkalujen vahvempi markkinointi työelämätoimijoiden kautta, olisi yksi keino hyödyntää työelämätoimijoita vahvemmin hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

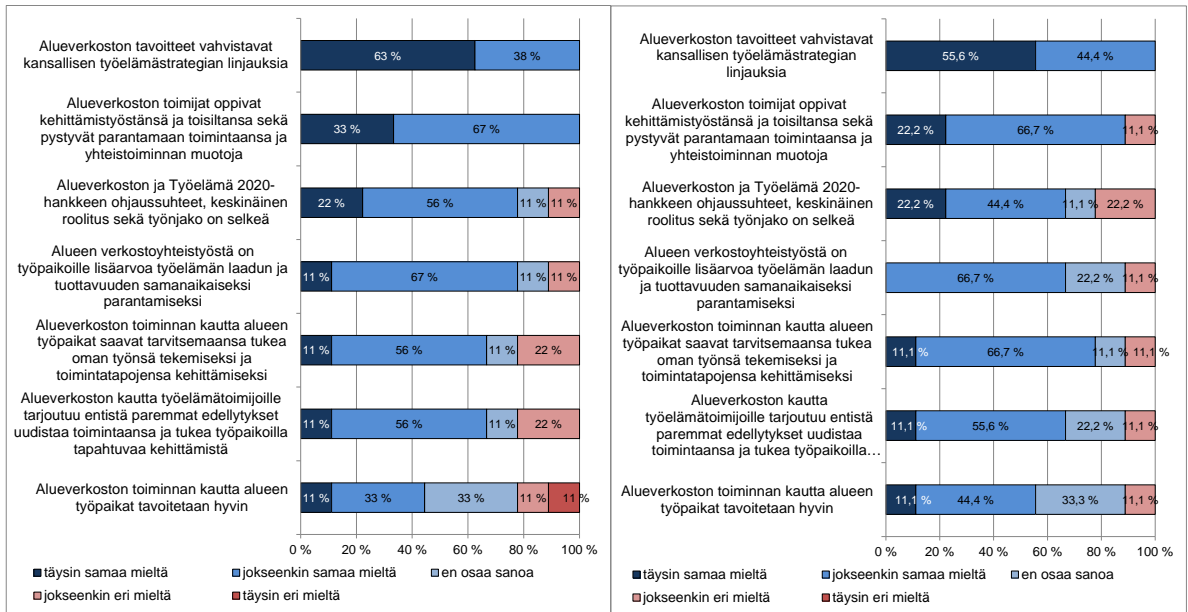
*Alueverkostot ja yhteistyöverkostot*

Alueverkostojen toiminnassa on esiintynyt merkittäviä eroja niiden toiminnan aktiivisuudessa ja onnistuneisuudessa. Yhteisenä haasteena kaikilla alueverkostoilla on ollut resurssipula, mikä on näkynyt taloudellisissa resursseissa ja ELY-keskusten alueverkostohenkilöstön kyvyssä sitoa ja ajallisia resursseja työhön. Osassa alueverkostoissa pohjoisessa ja itäisessä Suomessa on ollut merkittävämminkin resursseja hyödynnettävänä mm. rakennerahastorahoituksen myötä, mikä on osaltaan lisännyt alueverkostojen eroja kyvyssä edistää työelämän kehittämistä. Toisaalta hankkeen kautta alueverkostoilla on ollut ollut resursseja, joita ei ole kaikilta osin hyödynnetty, mihin on vaikuttanut mm. aikaresurssien riittämättömyys.

Kaikissa alueverkostoissa toimintaa on saatu aikaiseksi työpaikkatason suuntaan mm. järjestämällä alueellisia seminaareja/tilaisuuksia työpaikoille ja jakamalla yritysneuvojien kautta työvälineitä (Kehittämispolku -testi) työpaikoille. Lisäksi verkostojen sisällä yhteistyö on tiivistynyt monilta osin mukana olevien toimijoiden välillä. Verkostoille on laadittu omat toimintasuunnitelmat, joiden kautta alueverkoston tavoitteet tukevat työelämästrategian toteutumista. Alueellisina rakenteina verkostot ovat olleet tärkeitä, vaikkakin niiden merkitys työelämän kehittämistyölle on osittain jäänyt tavoitteista. Resurssit eivät ole riittäneet alueverkoston tehokkaaseen pyörittämiseen. Erityisesti työpaikkatason laaja kontaktointi ja aktivointi on haasteellista.

Alueverkostoille suunnatun kyselyn mukaan verkostojen toiminnalle asetetut tavoitteet tukevat hyvin työelämästrategian linjauksia (Kuva 8.). Lisäksi alueverkostoissa mukana olevien toimijoiden tuntemus toisistaan on parantunut ja yhteistyö on vahvistanut toisilta oppimista ja mahdollistanut kehittämään yhteistyön muotoja. Myös alueverkostojen toiminnan suhteen haasteellisempänä osa-alueena on ollut työpaikkatason tavoittaminen tarkoituksenmukaisella laajuudella alueilla sekä vaikutusten aikaansaaminen alueiden työpaikoissa.



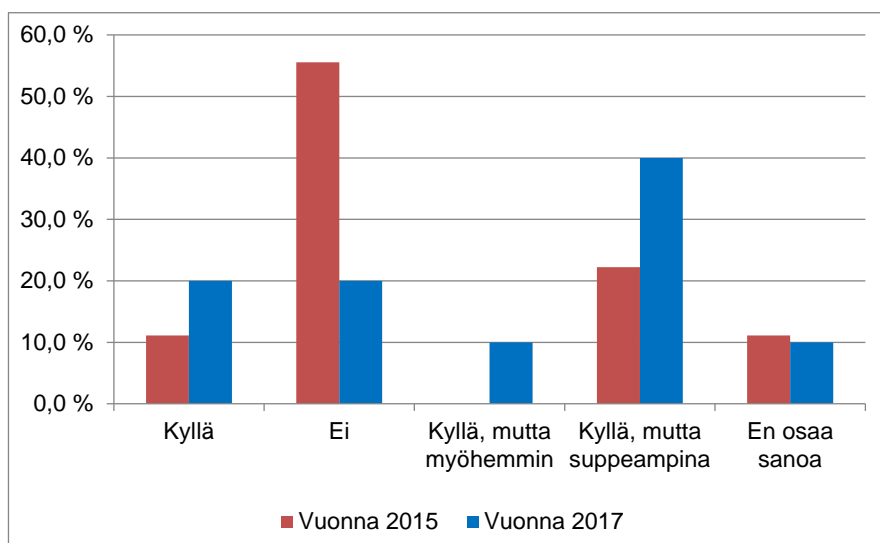


**Kuva 8. Alueverkostojen näkemyksiä niiden toiminnasta vuonna 2017 (vasen kuva) ja vuonna 2015 (oikea kuva). (Arvioinnin kyselyt, tammikuu 2015 ja maaliskuu-huhtikuu 2017)**

Alueverkostojen suhteen hyvänä kehityksenä on ollut Työelämä 2020 -hankkeen yhteistyö rakennerahastotoimintaan ja ESR:n erityistavoite 7.1 Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen sekä ESR:n valtakunnallisen hankkeen suhteen (Työ, työkyky ja innovaatiot), jotka ovat lisänneet resursseja ja mahdollisuuksia toteuttaa konkreettisia kehittämishankkeita työpaikkatasolla. Alueverkostojen ja ESR:n kautta tapahtuva toiminta on vahvistunut asiakasrajapinnassa.

Alueverkostojen kannalta epäselvyyttä lisännyt asia on ollut alueverkoston suhde Työterveyslaitoksen koordinoimiin alueellisiin työpaikkojen työhyvinvointiverkostoihin. Näiden välillä on toiminnassa päällekkäisyyttä ja yhteistä koordinaatiota ja yhteistyötä ei ole tehty merkittävästi. Jatkossa verkostojen suhdetta on edelleen selkeytettävä ja pohdittava miten työelämän kehittämiseen kytkeytyvä verkostotoiminta organisoidaan uudessa maakuntarakenteessa.

Alueverkostojen edustajien arvion mukaan niiden toiminnan myötä syntyneet vaikutukset olisivat suurelta osin syntyneet myös ilman alueverkostojen toimintaa (Kuva 9.). Vuoden 2017 tilanteessa merkittävin lisäarvo nähtiin työelämätoimijoiden tapaan lähinnä siinä, että ilman alueverkostoa syntyneet vaikutukset olisivat olleet suppeampia. Alueverkostojen toiminnan lisäarvo arvioitiin selvästi heikommaksi kuin vuoden 2015 tilanteessa, jolloin merkittävä osa vastaajista arvioi että vaikutuksia ei olisi syntynyt ilman verkostoa. Alueverkoston vaikutusmahdollisuudet ovat jääneet verkostojen alkuperäisiä odotuksia heikommiksi, mikä todennäköisesti vaikuttaa vastauksiin.



**Kuva 9. Alueverkostojen vastaukset vuosina 2015 ja 2017 kysymykseen ”Olisivatko Työelämä 2020 -hankkeen puitteissa syntyneet alueverkoston aikaansaamat vaikutukset syntyneet myös ilman Työelämä 2020 -alueverkostoa?” (Arvioinnin kyselyt, tammikuu 2015 ja maaliskuuhuhtikuu 2017)**

Tulevaisuuden kannalta maakuntauudistus on tuonut epävarmuutta alueellisen toiminnan jatkuvuudelle. Kasvupalvelulakiluonnokseen on saatu kirjaus työelämän kehittämiseen liittyen. Uhkana työelämän kehittämiselle on kuitenkin se, että teema jää painoarvoltaan merkittävämpien SOTE- asioiden jalkoihin ja eikä saa riittävää huomiota. Työelämä 2020 -hankkeen jatkossa alueverkostojen suhteen on tärkeää keskittyä rakentamaan siltaa nykyisten alueverkostojen ja tulevaan hallintomallin ja rakenteiden välille.

Työelämä 2020 -hankkeen osana on toiminut kv-verkosto, jonka tarkoituksena on ollut kerätä kansainvälistä tietoa työelämän kehittämisestä sekä viestiä suomalaisesta työelämästä kansainvälisesti. Verkoston keskeisimpänä saavutuksena on toistaiseksi ollut suomalaisen työelämän brändiajattelun käynnistäminen ja Made by Finland -kampanja sekä hyödyllisen kansainvälisen näkökulman edistäminen työelämän kehittämistyössä. Verkoston tavoitteidensa suhteen toiminnassa on toistaiseksi onnistuttu kohtuullisen hyvin. Verkoston toimintaa on toistaiseksi rajoittanut rajalliset resurssit sekä toimijoiden kyky sitoutua parhaalla mahdollisella tavalla työhön.

Työelämä 2020 -hankkeen osana toimineen tiedeverkoston toiminta lakkautettiin kahden vuoden jälkeen. Sen tavoitteena oli tuottaa Työelämä 2020 -hankkeelle työelämän tieteelliseen tutkimukseen ja keskusteluun pohjaava tietoa hankkeen tueksi. Toiminnalle ei siinä mukana olleiden tahojen suunnasta löytynyt riittävän vahvaa kiinnostusta ja mukana olleille toimijoille siitä ei syntynyt verkostosta haettuja hyötyjä. Tiedeverkoston toimintaa on korvattu Work up! –tapahtumatoiminnalla, jossa tiede-

verkostossa käytyä keskustelua on pyritty jatkamaan työelämän kehittämisen keskeisistä aiheista erityisesti työelämän uusista ilmiöistä.

Verkostotoiminnan yleisenä haasteena on ollut motivaatio ja sitoutuminen toimintaan sekä resurssien riittämättömyys edistää tavoiteltavalla tavalla verkostojen tavoitteita.

#### *Kehittämisohjelmat*

Keskeinen yritysten johtamistyön ja työelämän kehittämisen innovoinnin tukemiseen liittyvä kokonaisuus on ollut Tekesin Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa -ohjelma. Ohjelman puitteissa on toistaiseksi reilut 200 kehittämishanketta. Ohjelmalla on ollut tärkeä merkitys toimintamallien ja työkalujen kehitystyössä hankkeita toteuttaneissa yrityksissä ja organisaatioissa. Haasteena on kuitenkin ollut se, että hanketoteuttajissa korostuvat usein työelämän kehittämistyössä aktiivisemmat yritykset sekä Tekesin rahoitusta muutenkin aktiivisesti hakevat yritykset. Työelämästrategian mukaisten perustason laajamittainen tavoittaminen on myös Liiderin toiminnassa ollut haastavaa. Lisäksi Tekesin rahoituslinjausten muutokset, joilla rahoitusta kohdennetaan erityisesti kansainvälisille markkinoille pyrkiviin yrityksiin, on rajannut työelämä kehittämisen näkökulmasta potentiaalista hanketoteuttajajoukkoa.

#### *Toimialaohjelmat*

Hankkeen eri osioista erityisesti toimialahankkeissa on saatu onnistuneesti työelämästrategian mukaisia vaikutuksia aikaiseksi. Niiden kautta on pystytty vaikuttamaan mm. toimialoilla työnantaja- ja työntekijä tason yhteistoimintaan ja sopimiseen työelämän kehittämisestä, työelämän kehittämisen nousuun vahvemmin huomioitavaksi asiaksi toimialajärjestöjen työssä sekä vaikutettu työehtosopimukseen työelämän kehittämisen teemojen suhteen. Useammassa toimialahankkeessa on aikaansaatu konkreettisia ja työpaikoilla näkyviä tuloksia aikaiseksi.

Toimialaohjelmissa tavoitteet lähtevät toimialoittaisista kehittämisen erityishaasteista, joten ne ilmentävät toimialakohtaisesti hyvin yritysten tarpeita. Kehittämistyön tausta on tällöin sidottu työpaikkatason tarpeisiin ja sinne koituihin hyötyihin, mikä on lisännyt työpaikkojen kiinnostusta kehittämistyöhön. Toimialaohjelmien onnistumisessa tämä sekä joidenkin toimialaohjelmien kohdalla pidempi aikainen ennen Työelämä 2020 -hanketta käynnistynyt työelämän kehittämistyö on vaikuttanut niiden onnistumiseen.

Haasteena toimialaohjelmien etenemiseen on osaltaan vaikuttanut viime aikoina kilpailukykyneuvottelut Toimijoiden aika on mennyt neuvotteluihin, jolloin kiinnostuksesta huolimatta työelämäkysymyksiin ei ole ollut riittävästi aikaa.

Erityisen tärkeänä mm. vuoden 2015 erillisselvityksessä pidettiin, että uusia toimialahankkeita saadaan käynnistettyä myös laajemmin eri toimialoille. Haasteena on ollut, että ohjelmien liikkeellelähtö on ollut hidasta, vaikka Työelämä 2020 –hankkeen johto on antanut valmistelutukea ja asiantuntija-apua asiaan. Toistaiseksi uusia hankkeita on syntynyt kaksi kappaletta. Uusien toimialaohjelmien/hankkeiden aikaansaaminen on edelleen Työelämä 2020 -hankkeena toiminnassa oltava keskeinen tavoite hankkeen loppukaudella. Uusien hankkeiden aikaansaamisessa ja käynnistämässä myös työmarkkinajärjestöjen rooli ja aktiivisuus tulisi olla jatkossa vahvempaa.

### 3.3 Yhteenveto hankkeen toteutuksen onnistuneisuudesta

Hanke on toistaiseksi toiminut yltäosalla hyvin eri toimijoita yhdistävänä ja niiden toimintaa suuntavana kokonaisuutena työelämän kehittämisessä sekä eri toimijoita yhdistävänä rakenteena. Hankkeen ensimmäisen vaiheen pohjalta Työelämä 2020 -hankkeella on nykyisin vahvat verkostot, yhteistyökumppanuudet ja osaamista, joka luo hyvän pohjan hankkeen toteutukselle sen loppukaudella.

Suhteessa vuoden 2015 erillisselvityksen tilanteeseen, hankkeen erillisselvityksen kehittämis ehdotuksia on huomioitu kohtuullisen hyvin hankkeen toiminnassa ja sen suunnittelussa. Kehittämis ehdotukset on huomioitu hankkeen toimintasuunnitelmissa ja viety päätöksiksi. Hankkeen toteutus rakenne, ohjausprosessit sekä toimintapolut ovat kehittyneet ja systematisoituneet suunnitelmissa erillisselvityksessä tuotujen ehdotusten mukaisesti. Hankkeen tavoitteet ja painotukset ovat /konkretisoituneet hankkeen edetessä sen elinkaaren vaiheen mukaisesti. Huomionarvoista on kuitenkin, että kehittämis ehdotusten huomiointi näkyy hankkeen toteutussuunnitelmissa, mutta niitä ei erityisen hyvin ole tunnistettu konkreettisesti toiminnassa.

Haasteena hankkeen toteutukselle on ollut laskeutuminen ruohonjuuritasolle suomalaisille työpaikoille konkreettisen näkyvän toiminnan aikaansaaminen kyseisellä tasolla. Yleisenä haasteena eri vaikutuspoluissa on ollut se, että vaikka oikeansuuntaista toimintaa toteutetaan, se ei riittävällä laajuudella tavoita työpaikkoja. Mukana olevasta laajasta toimijajoukosta pitäisi saada toteutuksessa enemmän vipuvaikutusta ja tehoa irti työpaikkojen suuntaan. Hankkeen toiminnan fokusta on suunnitelmissa muutettu tähän suuntaan, mutta toiminta ei ole konkretisoitunut riittävän laajasti. Yksittäisistä hyvistä esimerkeistä huolimatta, laajaa voimaa ei ole toistaiseksi saatu synnytettyä työelämän kehittämisen totutukseen.

Toiminnan haasteena on, että hankkeella ei ole ollut riittävää ohjausvoimaa toimijajoukkoon riittävän laajan voiman aikaan saamiseen. Laajan toimijajoukon aktivoinnissa tärkeää on onnistuminen hankkeen viestinnässä, motivoinnissa, mielenkiintoisten toimintamallien esille tuomisessa toimijajoukossa ja niiden kautta pääkohderyhmässä. Erityisesti viestintä on ollut haasteellinen osa-alue. Viestinnästä on puuttunut rohkeutta ja pääviesteistä terä on puuttunut terävyyttä, jolla huomio saadaan kiinnitettyä. Viestintää pitää jatkossa saada vahvemmin työpaikoille.

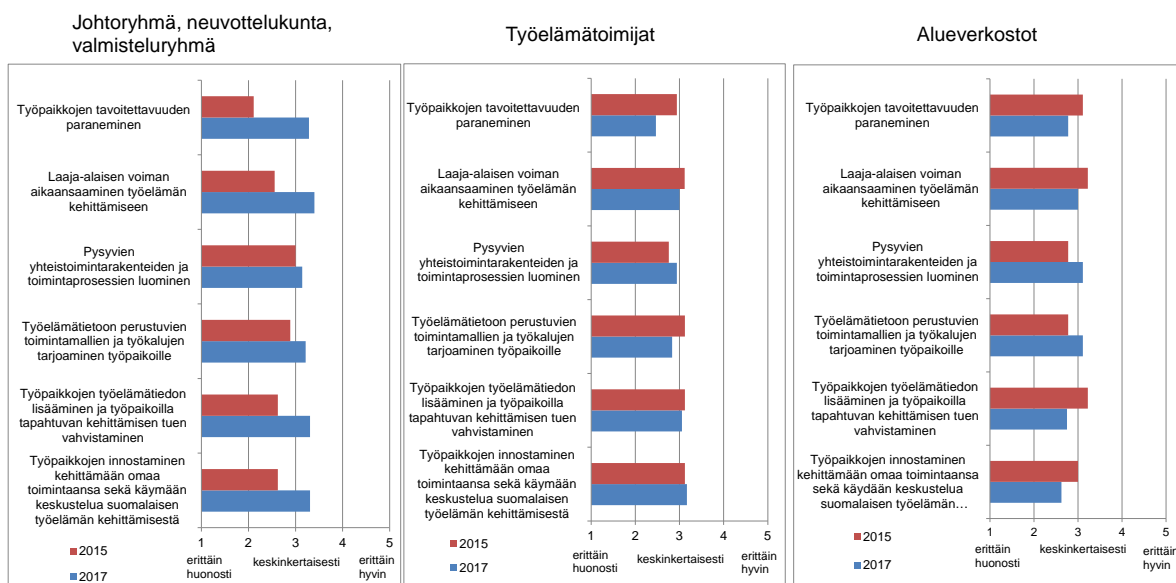
Työelämä 2020 hankkeen keskeisin lisäarvo sen toimijajoukon toimintaan liittyen on toistaiseksi syntynyt siitä, että se on koonnut toimijoita yhteen ja koordinoit niiden toimintaa sekä yhdensuuntaistanut tehtävää työtä – toiminut yhteisenä rakenteena työelämän kehittämisen toimijajoukolle. Lisäksi hanke on parantanut mukana olevien toimijoiden ja niiden toiminnan tunnettuutta ja lisännyt toiminnan painoarvoa sekä jäntevöittänyt ja suunnitelmallistanut toimijoiden kehitystyötä. Hanke on myös toiminut selkänäojana ja parantanut työelämän kehittämisen perusteltavuutta esimerkiksi toimialahankkeissa.

## 4 Hankkeen tavoitteiden toteutuminen

### 4.1 Hankkeen onnistuminen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa

Hankkeen toiminnalliset tavoitteet liittyvät mm. hankkeessa mukana olevien toimijoiden aktivointiin ja vastuuttamiseen työelämästrategian tavoitteiden toteuttamisessa, verkostojen ja toimijoiden synergiahöytyjen ja yhteistyön edistämiseen sekä tietoisuuden edistämiseen työpaikoilla työelämän kehittämisteemoista ja siihen liittyvistä erilaisista ratkaisuista/työvälineistä. Lisäksi hankkeessa kannustetaan ja aktivoidaan laajan toimijajoukon kautta työpaikkoja toteuttamaan toimenpiteitä työelämän kehittämisessä. Yleisesti hankkeessa pyritään laaja-alaisen voiman aikaansaamiseen Suomessa työelämän kehittämiseen liittyen.

Vuoden 2017 tilanteessa hankkeen eri toiminnallisten tavoitealueiden saavuttamisessa on onnistuttu kyselyjen perusteella pääosin keskinkertaisesti (Kuva 10). Merkille pantavaa on, että hankkeen johtoryhmä, neuvottelukunta ja valmisteluryhmä arvioivat toiminnallisten tavoitteiden saavutetun vuonna 2017 huomattavasti paremmin, kuin vuonna 2015. Hankkeen johtoryhmä, neuvottelukunta ja valmisteluryhmä näkevätkin, että hanke on saavuttanut toiminnalliset tavoitteensa vuonna 2017 paremmin, kuin miten työelämätoimijat ja alueverkostot asian kokevat. Huolestuttavaa on, että työelämätoimijat ja alueverkostot eivät näe hankkeen toiminnallisten tavoitealueiden saavuttamisessa tapahtuneen positiivista kehitystä vuosien 2015 ja 2017 välisenä aikaa. Pikemmin tavoitteiden saavuttamisen koetaan heikentyneen erityisesti työpaikojen tavoitettavuuden sekä laaja-alaisen voiman saamisessa työelämän kehittämiseen.



**Kuva 10. Johtoryhmän, neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän sekä työelämätoimijoiden ja alueverkostojen näkemykset (vastausten keskiarvotieto) toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta vuosien 2015 ja 2017 välillä (Arvioinnin kyselyt, tammi-kuu 2015 ja maaliskuu-huhtikuu 2017).**

Selkeää selitystä ei löydy sille, miksi näkemyksissä on suuria eroja hankkeen johtoryhmän, neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän sekä työelämätoimijoiden ja alueverkostojen välillä. Osasyynä näkemuseroihin voi olla se, että selkeiden vaikutusindikaattoreiden puuttuessa hankkeesta etäämpänä olevien työelämätoimijoiden ja alueverkostojen on vaikeampaa hahmottaa hankkeen erillisvaikutuksia, kuin johtoryhmän, neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän, jotka saavat hankkeen toteutuksesta systemaattisesti tietoa. Lisäksi toimintaympäristön muutokset sekä alueverkostojen vaivaava resurssipula on hankaloittanut käytännön työtä työpaikkatasolla, mikä oletettavasti heijastuu vastauksissa. Lisäksi vuonna 2015 hankkeen alkuvaiheeseen liittyi innostuneisuus toimintaan ja mahdollisuudet vaikuttaa koettiin suurempina.

Yhteistyörakenteiden ja toimintaprosessien selkeytyemisestä huolimatta laajassa mitattaavassa merkittävää edistymistä hankkeessa ei ole tapahtunut hankkeen tavoittelemisissa vaikutuspoluissa työpaikoilla tapahtuvaan työelämän kehittämiseen. Hankkeen toteutusta on käännetty vahvemmin työpaikkojen suuntaan, mutta ylätasolta muodostetun verkostohankkeen haaste on hankkeen puolivälissä edelleen se, että se on jäänyt kauas työpaikkojen arjesta.

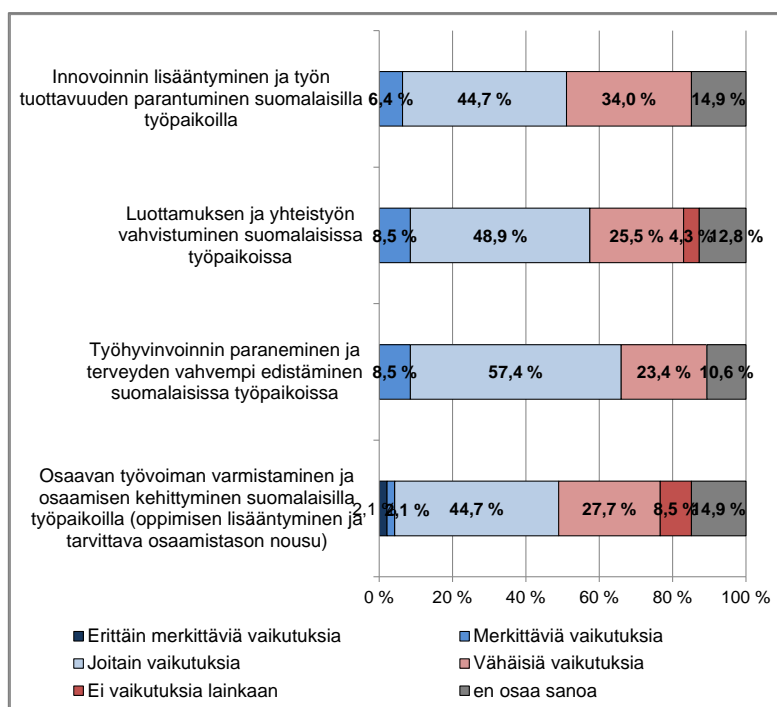
## 4.2 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen työpaikkatason vaikuttavuuden näkökulmasta

Haasteena arvioinnissa on ollut se, että indikaattoriperusteista tietoa ei ole olemassa siitä, miten työpaikkataso on hankkeessa saavutettu ja minkälaisia vaikutuksia työpaikkatasolla on saatu aikaiseksi. Arvioinnissa on tältä osin turvauduttu asiantuntija-arvioihin ja hankkeen toimijoukon tietoihin työpaikkojen saavuttamisesta sekä tehty esimerkki case-kuvauksia saavutetuista vaikutuksista työpaikkoihin.

Asiantuntija-arvioiden mukaan toistaiseksi hankkeessa työpaikkataso on tavoitettu ja saatu luotua vaikutuksia vain yksittäisiin työpaikkoihin, mutta laajaa massaa ei ole saatu aktivoitua työelämän kehittämistyössä. Pääasiassa hankkeella on eri näkemysten perusteella saavutettu työpaikkoja, jotka ovat ns. kehittäjiä/edelläkävijöitä, jossa työelämän kehittäminen on muutenkin esillä. Nämä työpaikat ovat aktiivisia etsimään ratkaisuja eri osa-alueilla työelämän kehittämisen kysymyksiin ja useimmiten ne ovat suurempia yrityksiä, joissa työelämän kehittämiseen on ollut varaa panostaa merkittävämmiin. Erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset ovat haasteellisimpia tavoittamisen ja aktivoimisen kannalta. Työelämästrategian mukainen laaja joukko perustason työpaikkoja on vielä saavuttamatta, eikä konkreettista toimintaa ole vielä saatu riittävästi aikaiseksi.

Työelämästrategian neljällä teema-alueella vaikutuksia on toistaiseksi saatu aikaiseksi jonkin verran työpaikkatasolla (Kuva 11). Työpaikkoja on teemoihin liittyen tavoitettu ja arvioiden mukaan myös päästy vaikuttamaan, mutta työelämästrategian tavoitteiden saavuttamiselle vaikutuksia on pyrittävä saamaan suuremmiksi. Teema-alueista ei arvioinnin kyselyn tietojen mukaan mikään ole erottunut erityisen vahvana tai muita selvästi heikompana osa-alueena, johon liittyen työpaikkatasolla olisi vaikutuksia syntynyt tai jossa niitä ei ole saatu aikaiseksi.





**Kuva 11. Johtoryhmän, neuvottelukunnan ja valmisteluryhmän sekä työelämätoimijoiden ja alueverkostojen vastausjakaumat kysymykseen ”Minkälaisia vaikutuksia työpaikkatasolla hanke on aikaansaanut työelämästrategian eri tavoitealueilla?” (kaikki vastaajaryhmät yhdessä) (Arvioinnin kysely maaliskuuta 2017)**

Hankkeen pääasialliseen kohderyhmään, suomalaisiin työpaikkoihin liittyen, tavoitteita ei ole saavutettu riittävällä tavalla ja tähän liittyvään konkreettiseen toimintaan on kiinnitettävä jatkossa vahvin huomio. Laajaa voimaa ei ole saatu synnytettyä toistaiseksi työpaikkatasoisten vaikutusten syntymisen tueksi, vaan toistaiseksi kyse on ollut enemmänkin yksittäisistä onnistumisista vaikutusten synnyttämisessä.

**Case: Kehittämispolku-testi ja sen vaikutukset ohjelmistoalalla toimivassa Dicode Oy yrityksessä**

Kehittämispolku-testi on kysely- ja palautetyökalu, jonka työpaikat voivat ottaa maksutta käyttöönsä ja seurata työkalun avulla miten työpaikka kehittyy työelämästrategian eri painopistealueilla sekä löytämään omien kehittämistarpeiden perusteella kehittämispolkuja työelämästrategian eri osa-alueilla. Painopistealueiden mukaisesti testikysely (20 kysymystä) jakautuu neljään teema-alueeseen: Luottamus ja yhteistyö; Uudistuminen, innovointi ja tuottavuus; Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä Työhyvinvointi ja terveys. Kehittämispolku-testin kautta työpaikat saavat myös

tietoa työelämän kehittämisestä ja siihen liittyvistä erilaisista asiantuntija- ja rahoituspalveluista.

Testistä on tehty Eurosta viis -kampanjasivusto (eurostaviis.fi), jota markkinoidaan Työelämä 2020 -hankkeen verkkosivujen, Yritys-Suomen verkkosivujen, ELY-keskusten alueverkostovastaavien kautta sekä eri tapahtumissa, verkkomainonnassa ja lehtien artikkeleissa. Käyttöönotto tapahtuu tunnistautumalla Oma Yritys-Suomen netti-sivujen kautta. Huhtikuun 2016 ja tammikuuhun 2017 välillä testiin oli kirjautunut 31 yritystä ja testin oli tehnyt 8 yritystä. Kehittämispolku -testin käyttöön ottaneet yritykset saavat työpaikalla toteutetun kyselyn jälkeen halutessaan yhteenvedon kyselyn tuloksista. Yhteenvedoa on tarkoitus käyttää työpaikoilla johdon ja työntekijöiden yhteisissä keskusteluissa, joiden perusteella työpaikkojen on mahdollista suunnata ja toteuttaa kehitystoimia työelämän kehittämiseksi

#### *Kehittämispolku-testin hyödyntäminen Dicode Oy:ssä*

Dicode Oy on Tampereella toimiva vuonna 2002 perustettu ohjelmistoalan yritys, jolla on henkilöstöä 15 työntekijää. Viime vuosina erityisesti työntekijämäärän kasvusta johtuen, yrityksen johtoryhmässä on tunnistettu tarve työntekijöiden työhyvinvoinnin ja muiden työelämän osa-alueiden seuraamiseen ja kehittämiseen. Johtoryhmässä tehtiin havainto, että olisi tärkeä saada työväline, jolla henkilöstö voisi antaa työelämästä anonyymisti palautetta ja jonka avulla johtoryhmä osaisi keskittyä oikeisiin asioihin työelämän kehittämisessä.

Dicodelta puuttui tähän tarkoituksenmukainen instrumentti. Vuonna 2016 yhteistyökumppaneiden kautta saatiin tieto Kehittämispolku-testistä ja keväällä 2016 Dicode päätti toteuttaa Kehittämispolku- testikyselyn yrityksessä.

Kyselyn jälkeen yritys tilasi yhteenvedon kyselyn tuloksista. Johtoryhmä sekä työntekijät kokoontuivat yhdessä tarkastelemaan ja keskustelemaan yrityksen sen hetkisestä tilanteesta Kehittämispolku-testin eri teemoissa. Keskusteluissa pystyttiin tarkemmallalla tasolla käymään läpi syitä miksi yrityksessä tietyt osa-alueet olivat vahvoja ja miksi tietyissä olisi parannettavaa. Vaikka monilta osin tilanne oli hyvä, yhteenvedon pohjalta pystyttiin määrittelemään kehitettäviä osa-alueita, mm. terveyden sekä työntekijöiden oman osaamisen kehittämisen teemoihin liittyen, johon yrityksen toiminnassa on kiinnitetty vahvemmin huomiota.

Kehittämispolku-testin tulokset johtivat Dicode Oy:sä toimintatapojen muutoksiin, joilla odotetaan olevan vaikutuksia työelämän eri osa-alueilla. Toimintatapojen muutoksia olivat mm. projektien laatujärjestelmän päivittäminen, joka oli edellisen kerran toteutettu vuonna 2010. Tämän myötä työntekoon on tullut uusia toimintakäytäntöjä, joilla

pyritään parantamaan projektien toteutustapaa ja vaikutetaan työhyvinvoinnin parantamiseen. Lisäksi työntekijöiden oman osaamisen kehittämiseen on hankittu uusia työvälineitä. Kyseisiä toimenpiteitä olisi yrityksessä toteutettu muutenkin, mutta ei samalla tavalla laajasti työelämän kehittämisstrategian mukaiset erityyppiset työelämän kehittämisen teemat huomioiden, kuin Kehittämispolku-testin ansioista.

Kehittämispolku-testikysely tullaan toistamaan Dicode Oy:ssä toukokuussa 2017. Tämän perusteella yritys saa tietoa mihin suuntaan työelämän eri osa-alueilla on menty. Kehittämispolku-testiä tullaan yrityksessä todennäköisesti hyödyntämään myös jatkossa seurantatiedon ja kehittämiskohteiden kartoittamiseksi vuosittain.

#### **Case: Liideri-ohjelma ja Kunteko-ohjelma tukemassa Hämeenkyrön kunnan organisaation työelämän sekä työn tuottavuuden ja laadun kehittämistä**

Hämeenkyrön kunnan organisaatio on ollut edelläkävijäkunta työelämän kehittämisessä yhteistoiminnallisesti johdon ja henkilöstön kesken. Taustalla kehittämistoimenpiteisiin ryhtymisessä oli kunnan talouden kehitys, joka näytti huonolta vielä kuluvan vuosikymmenen alussa. Kunnassa oli tehty henkilöstön supistuksia ja lomautuksia, joista oli ollut vain hetkellisesti apua. Kunnassa päätettiin hakea uudesta näkökulmasta kestäviä ratkaisuja taloudellisen tilanteen parantamiseksi sekä työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Keskeinen lähtökohta oli työelämän kehittäminen ja muutosten toteuttaminen henkilöstölähtöisesti ja yhteistoiminnallisesti.

Tekesin Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa -ohjelman (2012-2018) puitteissa toteutetaan kehitystyötä, jonka tavoitteena Euroopan parhaat uudistavat ja osallistavasti johdetut yritykset, jotka tarttuvat digitalisaation mahdollisuuksiin ja luovat kansainvälistä kasvua henkilöstön avulla. Hämeenkyrön kunta toteutti Liiderin osana hankkeen ”Hämeenkyrön tulevaisuus tehdään yhdessä” vuosien 2013-2015 aikana, johon kunta sai Tekesiltä rahallista tukea. Hankkeessa tavoiteltiin parempaa tuottavuutta ja laatua, ottamalla henkilöstö mukaan yhteiseen kehittämiseen ja innovointiin. Hankkeessa ideoitiin kunnan johdon ja työntekijöiden yhteistyössä eri toimialoilla uusia toimintatapoja, palveluiden kehittämistä ja uusia ratkaisuja työelämän kehittämiseen niin, että työn tuottavuutta voitiin parantaa ja samanaikaisesti kehittää työhyvinvointia. Hankkeen kautta saatiin asiantuntija-apua sekä ideoita ajattelutapojen muutoksiin, joiden pohjalta uusia ratkaisuja kehitettiin. Liideri –ohjelmassa mukana olo toi rohkeutta ja selkänöjää muutoksiin ryhtymiseen.

Hankkeen jälkeen ja sen pohjalta Hämeenkyrössä on ryhdytty konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla on muutettu toimintaprosesseja, työnteontapoja sekä vaikutettu johtamistyöhön. Tärkeä osa-alue on ollut lisäasiantuntija-avun tilaaminen ulkopuolelta, jolla on saatu mm. johtoryhmän valmennusta, esimiesvalmennusta, henkilöstölle infoja ja täsmätukea yksiköille niiden erityistarpeisiin liittyen. Lisäksi palveluiden tuotekehittäjien erikoisammattitutkinnon oppisopimuskoulutuksilla on koulutettu kahdessa erässä yhteensä 60 kunnan työntekijää erikoisammattitutkintoon, mikä on mahdollistanut yksittäisiä hankkeita pitkäaikaisemman toiminnan kunnan organisaation omalle kehittämiselle. Ajattelutavan muutosten ja muuttuneiden toimintatapojen ansiosta kunnan talouden kehitystä on saatu parannettua ja lisäleikkauksia henkilöstöön ei ole tarvinnut tehdä. Lisäksi kunnan työntekijöiden työhyvinvointia huomioidaan paremmin ja heidän ajatuksiaan otetaan huomioon järjestelmällisemmin kuin ennen. Kunnassa myös seurataan talouslukujen lisäksi tarkemmin mm. sairauspoissaolojen kehitystä ja työhyvinvoinnin kehitystä.

Hämeenkyrö on ollut mukana myös Kunta-alan Kunteko-toimialaohjelmassa, jossa pyritään vaikuttamaan kuntaorganisaatioihin niin, että työn tuottavuus, tuloksellisuus ja työelämän laatu paranee. Ohjelmassa mukana olon kautta Hämeenkyrön toiminnan tuloksia on tehty näkyväksi muille kunnille, levitetty työelämän kehittämisen hyviä käytäntöjä kuntakentällä ja lisäksi Hämeenkyrö on saanut ohjelman kautta oppeja omaan toimintaan muilta kunnilta.

Työelämä 2020 -hankkeen alla toimivassa kahdessa ohjelmassa mukana olo, on ollut tärkeä tuki merkittäviin muutoksiin ryhtymisessä Hämeenkyrössä sekä uusien ajattelutapojen löytämisessä ja niiden käyttöön otossa. Lisäksi ohjelmien kautta omia hyviä käytäntöjä on voitu jakaa muihin kuntiin tehokkaammin sekä saada muista kunnista ja asiantuntijatahoilta tarpeellista tietoa työelämän kehittämiseen liittyen. Muutostarve oli Hämeenkyrössä olemassa ja muutoksia olisi tehty joka tapauksessa, mutta ilman työelämän kehittämiseen liittyvää kahta ohjelmaa, muutoksia ei olisi toteutettu samassa muodossa ja tapahtunutta positiivista kehitystä ei kunnassa olisi tapahtunut kaikilta osin tapahtuneella tavalla.

**Case: Matka hyvään kuntoon -kampanja hyvänä esimerkkinä työpaikkojen tavoittamisesta fyysisen kunnan ja työkyvyn kehittämisen teemassa**

Kunnossa kaiken ikää (KKI) -ohjelman Matka hyvään kuntoon -kampanja tavoittelee huomion nostamista työpaikoilla fyysisen kunnan ja työkyvyn kehittämiseen ja huomiointiin johtamistyössä. Matka hyvään kuntoon -kampanjan toteutuksesta on vas-

tannut KKI -ohjelma yhteistyössä Elon, Eteran, Kevan, Melan, Työelämä 2020 -hankkeen, Suomen Yrittäjien ja Liikunnan aluejärjestöjen, Smartumin sekä laajan alueellisen toimijaverkoston kanssa. Kampanja on ollut käynnissä syksystä 2016 alkaen ja kampanjankohderyhmänä ovat ympäri Suomen työikäiset ja työssäkäyvät henkilöt.

Kampanjan toteutuksessa keskeistä on ollut yhteistyöverkoston luominen, sitten toimenpiteet esimiesten ja johdon tavoittamiseksi, jotta viesti saadaan työpaikoille, jonka kautta edelleen tavoitetaan työntekijöitä. Viestinnälliset toimenpiteet ovat keskeinen osa Matka hyvään kuntoon -kampanjaa, sillä työpaikkojen ja työikäisten tavoittamisen ohella tavoitteena on saada kampanjan avulla mediahuomiota fyysisen kunnan merkitykselle työkyvyn ja työssäjaksamisen kannalta. KKI-ohjelman keskeinen toimintatapa on verkostoyhteistyö.

Kampanja tavoittaa työpaikat kolmivaiheisessa prosessissa, joka on noussut esiin hyvänä konkreettisen toiminnan käytäntönä työpaikkatasolle pääsemisessä.

Ensimmäiseksi rakennettu yhteistyöverkosto on koostunut edellä mainituista valtakunnallisista kumppaneista sekä alueellisista kumppaneista, kuten yrittäjähdistykset, elinkeinoyhtiöt, Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostot. Verkostojen kautta yrittäjiä ja työnantajia on informoitu ja tiedotettu kampanjasta ja Tulosta kohti -tilaisuuksista.

Toisessa vaiheessa on järjestetty Tulosta kohti -tilaisuuksia yrittäjille, johdolle ja esimiehille. Tulosta kohti -tilaisuuksissa on informoitu työpaikkojen johtoa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisestä ja johtamisesta ja sen vaikutuksista tuottavuuteen ja tuottavuuteen. Lisäksi tilaisuuksissa on markkinoitu ja esitelty kyseisille paikkakunnille tulevaa kampanjan kärkeä, eli Matkalla hyvään kuntoon -rekkakiertuetta. Tulosta kohti -tilaisuuksia on järjestetty vuosina 2016-2017 noin 20 kappaletta ympäri Suomen.

Kolmannessa vaiheessa Tulosta kohti tilaisuuksien paikkakunnilla vieraillee Matkalla hyvään kuntoon rekkakiertue. Rekkassa työpaikkojen henkilöstölle toteutetaan Kehon kuntoindeksi testit. Testin esitietolomakkeessa työssäkäyvät arvioivat omaa työkykyään sekä työpäivän jälkeen koettua uupumusta. Mittauksien jälkeen tulokset käydään rekan asiantuntijoiden kanssa lävitse sekä kerrotaan miten työntekijä voi arjen valinnoilla vaikuttaa kuntoonsa. Rekkaan on mahdollista varata yksittäisiä aikoja tai työporukalle aikoja matkahyväänkuntoon.fi verkkosivujen kautta. Matka hyvään kuntoon -rekkakiertueen tapahtumien avulla saatu kiitettävästi mediahuomiota asialle. Jokaisen paikkakunnan tapahtumasta on laadittu ennakkojuttu ja tiedotteet medialle ja toimittajat ovat vierailleet paikanpäällä tapahtumissa.

Halukkaat työpaikat voivat tilata Kehon kuntoindeksi testistä yhteenvetoraportin oman työpaikkansa osalta kampanjan nettisivujen kautta, jota voidaan työpaikoilla hyödyntää fyysisen kunnon, työkyvyn ja työuupumuksen kartoittamisessa. Yhteenvetoraportissa esitellään miten työpaikan on mahdollista kehittää työkykyyn ja työntekijöiden fyysiseen kuntoon ja työssäjaksamiseen liittyviä tekijöitä. Kyseisten tietojen pohjalta työpaikoilla on mahdollista käydä keskustelua, toimia ja vaikuttaa kriittisiin kohtiin.

Syksyllä 2016 testirekassa vieraili yhteensä 14 706 osallistujaa, joista 11 186 työikäisiä.

Kampanjalla on tavoitettu työpaikkatasoa konkreettisella toiminnalla varsin hyvin ja saatu herätettyä kampanjan teemoihin liittyen keskustelua testin tehneiden työntekijöiden keskuudessa, mutta työpaikalla tästä seuraavia vaikutuksia ei toistaiseksi ole seurattu. Toimintamallina kampanja on tarjonnut hyvän esimerkin vaikutuspolusta, jolla työpaikkojen huomio saadaan positiivisella toiminnalla (rekkakiertue) herätettyä työelämä kehittämisen teemoihin liittyen. Lisäksi kampanja on hyvä esimerkki tietoisuuden lisäämisestä fyysiseen kuntoon ja työkyvyn kehittämiseen ja huomioimiseen liittyen työpaikoilla. Tästä seuraavista toiminnan muutoksista työpaikoilla ja työntekijöiden keskuudessa ei kuitenkaan ole tietoa ja kampanjan vaikuttavuudesta tässä suhteessa ei tiedetä nykyhetkellä tarkemmin. KKI-ohjelma tulee lähettämään rekkakiertueiden 2016-2017 työyhteisöille kyselyn, millaisia toimenpiteitä työpaikoilla on tehty.

Matka Hyvään kuntoon -kampanjan rahoittaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Kampanja on yksi keskeinen osa KKI-ohjelman Toimintakykyä työelämään -painopistealuetta, jonka tavoitteena on edistää työikäisten fyysistä aktiivisuutta. KKI-ohjelmaa rahoittavat kokonaisuudessaan opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

**Case: Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta -hankkeessa kehitetään hiihtokeskusten työpaikkojen työelämää toimintatutkimuksen tulosten ja hankkeessa luotavan osallistavan toimintamallin keinoin**

Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta on matkailu- ja palvelualalle keskittyvä, Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin tutkimushanke, jossa kehitetään hiihtokeskusten työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden osallistavaa toimintamallia yhteistyössä hiihtokeskusten henkilöstöjen kanssa. Hanke toteutetaan vuosina 2016-2017. Tutkimus tähtää lisäämään työyhteisön hyvinvointia, työyhteisön toiminnan turvallisuutta ja johtamista. Toimintatutkimuk-

sena toteutettua hanketta on toteutettu kolmessa hiihtokeskuksessa: Levillä, Rukalla ja Iso-Ylläksellä. Työsuojelurahasto tukee taloudellisesti hanketta.

Tarve hankkeeseen syntyi hiihtokeskuksissa havaittujen kehittämistarpeiden lisäksi Palvelualuejen ammattiliiton (PAM ry:n) ja Majoitus- ja ravintoalan työnantajaliiton (MaRa ry) tarpeista kehittää palkkausjärjestelmiä hiihtokeskuksissa sekä laajemmin edistää kehittämismyönteistä kulttuuria toimialalla. Yhteys PAM:n ja Mara:n kehittämistarpeiden sekä Lapin yliopiston tutkimusosaamisen välillä syntyi Työelämä 2020 – hankkeen kautta. Työelämä 2020 -hankkeeseen palkattu ulkopuolinen asiantuntijakonsultti ideoi ja saattoi tahot yhteen, hyödyntäen Työelämä 2020 –hankkeessa luotuja laajoja verkostoja. Tutkimushanketta ei olisi samanmuotoisena toteutettu ilman Työelämä 2020 –hankkeen vaikutusta.

Tutkimushankkeessa luotava malli kytkee hiihtokeskusten useat eri työntekijä ja ammattiryhmät, työnantajat ja hiihtokeskusten työympäristöön välittömästi vaikuttavat ulkopuoliset tahot yhteiseen osallistavaan toimintatapaan. Toimintamallin luominen pohjautuu tutkimustyöhön, jossa on tehty hiihtokeskusten työntekijöiden haastatteluita ja työn havainnointia sekä yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajien kanssa riskiarvotukset, työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osallistavan johtamisen työhyvinvoinnin ja turvallisuuden kehittämiskohteiden määrittelyä työpajassa sekä kehittämistoimenpiteiden käynnistys.

Hankkeen tuloksena syntyvä työhyvinvointia ja työturvallisuutta edistävä toimintamalli on vaikuttanut tutkimuksessa mukana olleisiin hiihtokeskuksiin jo niin, että työhyvinvointi ja työturvallisuus huomioidaan johtamistyössä ja jatkuvassa yhteiskehittämisessä johdon ja työntekijöiden välillä entistä paremmin. Hankkeella on jo vaikutettu esimerkiksi työergonomian kehittymiseen ja työturvallisuuden uusiin käytäntöihin sekä uusiin työn tekemisen toimintatapoihin. Ennen kaikkea hankkeessa on tuotettu uutta tietoa hiihtokeskusten työympäristön kehityskohteista (mm. stressimittauksilla), joihin työpaikan johto ja työntekijät hakevat yhteistyössä ratkaisuja. Hankkeessa tuotetaan kehittämissuunnitelmat mukana oleville hiihtokeskuksille.

Laajempia vaikutuksia ajatellen tutkimushankkeesta syntyy tutkimusraportti, tieteellisiä ja populaari artikkeleita sekä hiihtokeskusten työhyvinvointi- ja työturvallisuusopas, jota levitetään myös laajemmin hyödynnettäväksi toimialalle. Tarkoitus on, että työhyvinvointi- ja työturvallisuusopas on käytettävissä hiihtokeskuksessa ja niihin liittyvillä työpaikoilla ympäri maan.

**Case: Hyvinvoiva Finanssiala –toimialohjelman myötävaikutuksesta If – vakuutusyhtiön työelämän kehittämisen yhteinen tulevaisuuskuva selkeytyi yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä**

Hyvinvoiva finanssiala (HyFi) on finanssialan toimialahanke, joka oli käynnissä vuosina 2014–2015. Hankkeessa olivat mukana alan työnantajaliitto Finanssialan Keskusliitto sekä kaikki alan työntekijäliitot. Tavoitteena hankkeessa oli edistää työmarkkinaosapuolten yhteisen näkemyksen syntymistä tulevaisuudesta, alan tulevista muutoksista sekä tarvittavista toimenpiteistä. Keskeisiä esillä olleita teemoja olivat tuottavuus, kilpailukyky ja työhyvinvointi, joita tarkasteltiin erityisesti asiakaskäyttäjymisen muutoksen ja digitalisaation taustaa vasten.

Vakuutusyhtiö If kiinnostui hankkeesta erityisesti, koska sen kautta saataisiin neutraalia tutkimustietoa ja laajemmin finanssialalla vallitsevaa näkemystä hyödynnettäväksi alan kehitykseen liittyen. Erityisesti tärkeä oli työympäristön kehityksen ja asiakaskäyttäjymisen muutoksiin ja muuttuviin palvelutarpeisiin liittyvät teemat. If vakuutusyhtiössä kyseiset asiat olivat olleet esillä ja yritys oli omasta näkökulmastaan huomioinut teemoja omassa toiminnassa. Hankkeen kautta haettiin ennen kaikkea vahvistusta omille näkemyksille sekä mahdollista uutta tietoa alan kehityksestä. HyFi-hanke on tuottanut mm. tutkimusraportteja alan kehitykseen liittyen. Lisäksi esimerkiksi ”Sanoista tekoihin” seminaarien kautta yritys on saanut muista yrityksistä sekä asiantuntijoilta lisää tietoa alan työelämän kehityksestä, sekä jakanut muille omia kokemuksia.

HyFi -hankkeesta tarttuneena hyvänä toimintapana If-vakuutusyhtiössä on alettu järjestää yrityksen esimiesten ja yritysjohton sekä työntekijöiden yhteisiä workshoppeja. Niissä tarkoituksena on HyFi-hankkeesta saadun tiedon pohjalta kirkastaa yhteistä näkemystä finanssialan tulevaisuudesta ja sopia miten yrityksessä tulevaisuuteen suhtaudutaan ja minkälaisia muutoksia asian suhteen tehdään. Workshoppeissa käsitellyt teemoja ovat olleet mm. asiakaskäyttäjymisen ja asiakkaan palvelutarpeen muutokset tulevaisuudessa sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Konkreettisenä muutoksena yrityksessä on esimerkiksi otettu asiakaspalveluiden lauantai-aukio-olo käyttöön ja sovittu lauantai-työnteosta, joka havaittiin asiakaskäyttäjymisen tutkimustietojen pohjalta tarpeelliseksi. Lauantaityösopimus saatiin aikaan paikallisesti sopien.

Yleisesti HyFi –hanke on ollut tärkeä tekijä yhteiskehittämisen ajattelutavan vahvistamisessa yrityksessä sekä sen myötä yhteisen tulevaisuuden suunnan kirkastamisessa koko henkilöstölle. HyFi –hankkeesta saatujen tietojen ja toimintatapojen pohjalta työnantaja ja työntekijät ovat voineet vahvistaa yhteistä näkemystä ja luottamuksellista sopimista työnteosta. It-vakuutusyhtiössä tullaan jatkamaan yrityksen sisäisiä workshoppeja tarpeellisiin teemoihin liittyen ja jatkamaan lauantai-aukioloa myös jat-



kossa. Tärkeänä asiana HyFi hankkeen kautta If-vakuutusyhtiö sai myös vahvistusta omille käsityksilleen alan kehittymisestä sekä vahvistusta jo etukäteen tehdyille valinnoille yrityksen kehittämissuunnasta.

HyFi-hanke on jo päättynyt, mutta sen aikaansaama toiminta jatkuu edelleen liitto- ja yritystasolla.

Vaikka hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen on liittynyt haasteita ja työtä tavoitteiden saavuttamiseen on vielä tehtävä, on hankkeella ollut jo tähän mennessä tärkeä merkitys työelämän kehittämiseen. Työelämä 2020 -hankkeen keskeinen lisäarvo on syntynyt siitä, että hanke on saattanut eri toimijoita yhteen ja toiminut alustana yhteiselle tekemiselle työelämän kehittämistyössä. Laaja toimijajoukko on koottu yhteisen asian taakse tavalla, joka mahdollistaa tavoiteltavien vaikutusten syntymistä.

Erityisesti hankkeen vaikutus on näkynyt kehittämistyön fokusoitumisena työelämästrategian mukaisille työelämän kehittämisen kannalta tärkeille kehittämisalueille. Ilman hanketta työelämän kehittämistyötä toteutettaisiin hajanaisemmin ja sirpaleisesti, ja kytköstä laajempaan työelämän kehittämisteemaan ei eri teema-alueiden toiminnassa olisi. Toimijajoukon työ on yhdensuuntaisempaa ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista on vahvempaa.

Lisäksi hanke on uudistanut näkemyksiä työelämän kehittämisestä ja nostanut työelämän kehittämiskysymyksiä julkisuuteen. Ymmärrys työelämän kehittämisen tärkeydestä on parantanut ja asian moniulotteisuus ymmärretään paremmin.

Yleisesti hanke on ollut arvokas, koska se on pitänyt työelämän kehittämisen teemoja vahvemmin esillä, kuin mitä ilman sitä olisi tapahtunut. Hankkeen kautta toteutunut panostus työelämän kehittämiseen on lisännyt työelämän kehittämisen painoarvoa ja tärkeyttä.

## 5 Hankkeen toteutuksen kriittisiä tekijöitä sekä kehittämissuhteita hankkeen loppukautta ajatellen

### 5.1 Onnistumisen edellytyksiä ja kriittisiä tekijöitä

Strategisesti ja sisällöllisesti Työelämä 2020 -hanke etenee sen elinkaarensa puolivälissä oikeasuuntaisesti. Hanke on toiminnan painotuksissaan ja sisällössään huomioinut varsin hyvin toimintaympäristön muutokset ja loppukaudella hanke voi keskittyä valittujen teemojen kehittämiseen sekä kehittämisvoiman turvaamiseen ja lisäämiseen valittuihin kehittämisteemoihin. Hankkeen onnistumisen kriittiset tekijät liittyvätkin ennen kaikkea toiminnan edelleen konkretisointiin hankkeen eri vaikutuspoluilla sekä toiminnallisten ja sisällöllisten ”kärkien” hakemiseen hankkeen loppukaudella. Hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta keskeisiä kriittisiä kysymyksiä hankkeen loppukaudella ovat mm.

- miten työpaikat tavoitetaan laajemmin ja saadaan aikaan konkreettisia vaikutuksia työpaikoilla,
- miten työelämätoimijat ja verkostot saadaan aktivoitua ja motivoitua tavoittamaan ja toimimaan vahvemmin työpaikkatasolla,
- miten hankkeen tunnettua voidaan parantaa ja asemaa julkisuudessa vahvistaa,
- miten varmistetaan poliittinen tuki hankkeelle myös sen loppukaudella
- miten varmistetaan alueverkostojen toiminnan tehokkuus sekä alueverkostojen toiminnan jatkuvuus
- miten turvataan kehittämistyön resurssit ja kehittämismotivaatio hankkeen loppukaudella, sekä

- miten varmistetaan hankkeessa aikaansaatuisten rakenteiden ja kehittämistyön jatkuvuus hankkeen päättymisen jälkeen.

Työelämä 2020 -hankkeen toimintalogiikasta johtuen kriittiset tekijät kiteytyvät erityisesti siihen, miten eri toimijat ja heidän voimavaransa saadaan yhdensuuntaisesti suunnattua työelämästrategian mukaisille kehittämisalueille sekä miten hankkeen toimeenpanopolkujen kautta työpaikat tavoitetaan nykyistä paremmin ja saadaan sinne kehittämisvoimaa. Työpaikkoja ei ole vielä tavoitettu laajassa mittakaavassa, eikä saatu riittävästi kiinnostusta herätettyä työelämän kehittämiseen. Hankkeen toteutus rakenne on kunnossa, mutta keskeisimpänä haasteena on jatkossa varmistaa toiminnan vaikuttavuus työpaikkatasolle.

## 5.2 Kehittämissuosituksia

Seuraavassa on esitetty hankkeen kriittisiin onnistumisen tekijöihin pohjautuvat kehittämissuosituksia hankkeen loppukaudelle 2017-2019. Kehittämissuosituksia perustuvat arviointityön tuloksiin ja arvioitsijoiden näkemyksiin. Niiden laadinnassa on hyödynnetty arviointityön lopussa pidetyn asiantuntijatyöpajan tuloksia sekä Työelämä 2020-hankkeen hanketiimin näkemyksiä.

Kehittämissuosituksissa korostuvat keinot, joilla saadaan synnytettyä konkreettista kehittämistoimintaa työpaikoilla sekä laajaa voimaa työelämän kehittämiseen. Tämän lisäksi tärkeää hankkeen loppukaudella on rohkeus tulevissa valinnoissa ja ulostuloissa sekä huomion ja voiman saamisessa työelämän kehittämisen tärkeisiin teemoihin. Lisäksi tärkeää on poliittisen tuen ja neuvotteluvoiman varmistaminen hankkeelle sen loppukaudella. Työelämä 2020 -hankkeen toiminnan päättyessä on kiinnitettävä huomiota myös kehittämistoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen hankkeen jälkeen. Tärkeää hankkeen loppukaudella on myös työelämän kehittäjien toimijajoukon motivaation säilyttäminen sekä sitoutumisen varmistaminen.

### ***Nykyistä laajempien ja merkittävämpien vaikutusten aikaansaaminen työpaikkatasolla***

Työpaikkoja ei ole vielä tavoitettu laajassa mittakaavassa ja saatu kiinnostusta herätettyä laajasti työelämän kehittämiseen - laajaa muutosvoimaa ei toistaiseksi ole saatu aikaiseksi. Hankkeen jatkossa toimijaverkostoja on edelleen aktivoitava vahvemmin ja laajemmin työpaikkatasoisten vaikutusten synnyttämiseen. Samalla kehittäjäorganisaatioiden työnjakoa ja synergiahyötyjä on asiassa edelleen selkeytettävä ja parannettava. Hankkeen ohjausvaikutuksia tulee edelleen vahvistaa ja hankkeen toimintalogiikkaa selkeyttää toimijajoukossa.

Kehittämissuositus 1. Uusien toimialaohjelmien syntymistä on edistettävä tiiviillä yhteydenpidolla toimialajärjestöihin. Toimialajärjestöille on tuotettava tietoa mm. rahoitusmahdollisuuksista, hankkeiden toteutuksesta sekä olemassa olevien ohjelmien kokemuksista ja tuloksista. Työmarkkinakeskusjärjestöjen roolia uusien toimialaohjelmien mukaan saamiseksi on vahvistettava.

Kehittämissuositus 2. Eri toimijoiden ja verkostojen synergioita ja yhteistyötä on edelleen vahvistettava. Toimijakentässä syntyvää tietoa työelämän kehittämisestä on saatava tehokkaammin laajaan levitykseen, myös työpaikkojen hyödynnettäväksi. Työelämätoimijoiden mukanaolo hankkeessa pitäisi korostua nykyistä vahvemmin.

Kehittämissuositus 3. Työpaikkojen suuntaan on tuotava esiin ja parannettava niiden tietoisuutta kehittämistoimiin liittyvistä kannusteista (erityisesti pienten työpaikkojen kohdalla). Keskeistä on nykyisten rahoituskanavien hyödynnettävyyden varmistaminen myös jatkossa sekä tietoisuuden parantaminen työpaikkatasolla niistä. Rahoituslähteitä ja mahdollisuuksia niiden hyödyntämiseen on markkinoitava vahvemmin.

Kehittämissuositus 4. Hyväksi havaittuja työpaikoille suunnattavia työvälineitä (esim. Kehittämispolutesti) on markkinoitava nykyistä laajemmin hankkeen toimijajoukon ja niiden viestintäverkostojen kautta. Lisäksi edelläkävijätyöpaikoille on kehitettävä toimintamalleja ja kannusteita hyvien toimintatapojen sekä toimivien työvälineiden levittämiseksi muihin työpaikkoihin.

Kehittämissuositus 5. Neuvottelukunnan jäsenten asemaa on hyödynnettävä nykyistä vahvemmin keskustelun avaajina ja tietoisuuden nostattajina työelämän kehittämissuhteissa. Neuvottelukunnassa on edustettuna useampia yritysedustajia ja työnantajia, joilla on tietoa ja kokemusta työelämän kehittämistyöstä. Neuvottelukunnan jäsenillä tulisi olla suurempi rooli kehittämistyön tulosten levittämisessä muihin yrityksiin.

Kehittämissuositus 6. Hankkeen loppukaudella erityistä huomiota on kiinnitettävä ohjausvaikutusten vahvistamiseen käytettävissä olevilla keinoilla. Ymmärrystä hankkeen toimintalogiikasta ja omasta roolista siinä on edelleen selkeytettävä mukana olevalle toimijajoukolle. Toimijakohtaisten välitavoitteiden saavuttamista on seurattava sekä tarvittaessa priorisoitava toimenpiteitä ja päätavoitteita.

### ***Viestinnän kehittäminen***

Hankkeen viestintä ei ole saavuttanut riittävän laajasti työpaikkatasoa ja se tuntuu hukkuvan muuhun viestintään. Työpaikkatason tavoittaminen vaatii viestinnältä edelleen lisää panostusta toimijajoukon aktivointiin viestinnässä sekä suunnitelmallisuutta

erityisesti kohderyhmäkohtaisen viestinnän toteuttamisessa ja kohderyhmien mukaan erilaisten viestintäkanavien hyödyntämisessä.

Kehittämissuositus 7. Hankkeen pääviestejä neljään työelämästrategian teemaan liittyen on edelleen kirkastettava ja selkeytettävä niitä erilaisten kohderyhmien näkökulma huomioiden. Neljälle työelämästrategian painopisteelle tulisi laatia oma viestintäsuunnitelma hankkeen loppukaudelle, jossa nostetaan esiin millä keinoilla ja viestin kärjillä huomiota saadaan lisättyä hankkeen pääkohderyhmässä.

Kehittämissuositus 8. Viestinnän kehittämisessä on kiinnitettävä erityishuomiota viestinnän puhuttelevuuteen kohdeyleisöjen näkökulmasta. Sisällöltään ja kieleltään tarvitaan eri toimijoiden tuottamaa erityisryhmille kohdistettua räätälöityä viestintää. Hankkeen ja sen verkostojen viestintäyhteistyötä ja -yhteydenpitoa on vahvistettava. Sosiaalista mediaa on hyödynnettävä nykyistä enemmän ja uusia viestinnällisiä avauksia tehtävä rohkeasti, jotta saadaan keskustelua aikaan kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Kehittämissuositus 9. Työelämän kehittymisen seurantatietoa sekä kehittämistyössä saavutettuja onnistumisia tulee nostaa vahvemmin esille työpaikkojen ja toimijoiden innostuksen ja motivoinnin vahvistamiseksi..

Kehittämissuositus 10. Hankkeen toimijoita tulee rohkaista ja niiden tulee pyrkiä vahvempaan asemaan julkisessa keskustelussa mm. uusien keskusteluavausten tekijänä (työelämän muutokset, uudet työelämän ilmiöt, tulevaisuuden työelämä) sekä alustana/foorumina eri tahojen yhteiselle keskustelulle. Toiminnassa tulee kiinnittää huomiota myös rohkeisiin ulostuloihin mm. työelämän muutoksiin liittyvissä kysymyksissä.

### ***Alueverkostojen toiminnan kehittäminen ja aluetason toiminnan jatkuvuuden varmistaminen***

Alueverkostojen toimivuus ja toiminnan nykyistä parempi onnistuneisuus on varmistettava hankkeen loppukaudella. Tällä hetkellä erityisesti rajalliset resurssit sekä laajemman toimijaverkosto sitoutuminen on aiheuttanut toiminnalle haasteita. Lisäksi Sote- ja maakuntauudistus tuo epäselvyyttä alueilla kehittämistyön jatkuvuuteen. Hankkeessa on vaikutettava työelämän kehittämisen huomioimiseen uusissa hallinnollisissa rakenteissa ja niiden toiminnassa.

Kehittämissuositus 11. Alueverkostoja on tuettava työelämän kehittämisteemojen toimeenpanossa alueverkostojen vahvistamiseksi ja tulosten jalkauttamiseksi työpaikatasolle. Alueverkostojen toimintalogiikkaa tulee selkeyttää ja niiden tavoitteita on fokusoitava huomioiden alueverkostojen toimintamahdollisuudet hankkeen loppukaudella.

Kehittämissuositus 12. Aluetason toiminnassa on varauduttava maakunta- ja sote-uudistukseen työelämän kehittämisen alueellisten rakenteiden jatkuvuuden varmistamisen suhteen. Keskeistä on valmisteluprosesseihin vaikuttaminen ja työelämän kehittämisen agendan varmistaminen osaksi uudistuksiin liittyvää lainsäädäntöä. Lisäksi tulevassa maakuntahallinnossa maakuntapäätäjiin on vaikutettava aktiivisesti työelämän kehittämisteemoihin liittyen, jotta myös alueellisessa päätöksenteossa asia on esillä.

Kehittämissuositus 13. Työelämä 2020-alueverkostojen ja muiden työelämän kehittämiseen kytkeytyvien alueellisten verkostojen yhteistyötä ja synergioita on selkeytettävä ja toiminnan päällekkäisyyksiä on poistettava. Työssä on huomioitava muodostetut suositukset työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista ja toimintatavoista.

***Hankkeen vahvan statuksen varmistaminen sekä aikaansaattujen rakenteiden ja kehittämistyön jatkuvuuden varmistaminen***

Hankkeelle on turvattava myös sen loppukaudella vahva asema sekä poliittinen tuki valtionhallinnossa. Laajemman työelämän kehittämisvoiman aikaansaaminen vaatii myös poliittisen johdon sitoutumista asiaan esille tuomiseen sekä sen varmistamiseen, että työelämän kehittäminen huomioidaan laajasti valtionhallinnossa.

Kehittämissuositus 14. Hankkeelle on varmistettava jatkossakin vahva poliittinen tuki ja neuvotteluvoima valtionhallinnon johdosta. Hankkeen ja sen teemojen esille nostamiseen tarvitaan poliittiselta johdolta edelleen vahvaa tukea.

Työelämä 2020 –hankkeessa on luotu useita hyviä rakenteita ja yhteistyöverkostoja sekä aikaansaatu arvokasta kehittämistyötä. Hankkeen päättyessä vuonna 2019 on varmistettava, että luodut rakenteet ja kehittämistoiminnassa saavutetut tulokset jäävät elämään hankkeen päättymisen jälkeen.

Kehittämissuositus 15. Hankkeen loppuun tarvitaan suunnitelma miten muodostetut rakenteet ja verkostot sekä työvälit ja hyvät toimintatavat jäävät elämään hankkeen jälkeen. Hankkeessa tarvitaan lopetussuunnitelma, Exit Plan, jossa on kuvattu toimenpiteet, vastuut ja tavoitteet tulosten juurtumisen ja levittämisen sekä kehittämistyön jatkon varmistamiseksi. Hankkeessa on myös huomioitava rahoituksen jatkuvuuden turvaaminen hanketoimintaan pidemmällä aikavälillä.

# Työelämä 2020 -hankkeen väliarviointi

Loppuraportti 1.6.2017

ISSN 1797-3562 (verkkójulkaisu)

ISBN 978-952-327-230-9

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



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet