

Työelämä 2020

Hankesuunnitelma

2016 – 2019

20.11.2015

Tiivistelmä

1 Tausta ja tarve

2 Viitekehys

2.1. Työelämästrategia

2.2. Ratkaisujen Suomi -hallitusohjelma

2.3. Tulevaisuuden työ

3 Elinkaari ja tavoitteet

4 Kohderyhmät ja hyödynsaajat

5 Uuden hankekauden painotuksia

6 Organisointi

7 Rahoitus

8 Seuranta

Taustamateriaali

Tiivistelmä

Vuonna 2013 aloitettu työ Suomen työelämän kehittämiseksi Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 jatkuu pääministeri Juha Sipilän hallituskauden. Vision saavuttamiseksi tarvitsemme laaja-alaista yhteistyötä ja tahtoa edesauttaa kehittymistä ja uudistumista suomalaisilla työpaikoilla. **Työelämä 2020 -hankkeen toisen vaiheen 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.**

Työelämä 2020 -hankkeen viitekehyksenä on kansallinen työelämästrategia ja pääministeri Sipilän hallitusohjelman painottamat, työelämän uudistumistarvetta korostavat tulevaisuuden muutosnäkymät – keskeisimpinä työn tekemisen teknistyminen, voimakkaana jatkuva rakennemuutos, työpaikkojen uusiutuminen sekä tavoite tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisäämiseen.

Työpaikoilla tapahtuvan työelämän kehittämisen tavoitteena on, että työpaikoilla tunnistettaisiin tulevaisuuden työn - ja samalla tuottavan ja työelämän laatua samanaikaisesti parantavan työn - merkitys menestykselle. Työpaikan menestyminen on niin työyhteisöjen kuin ihmisten tuottavuutta tukevien osien summa: terveyttä ja työhyvinvointia, osaamista, luottamusta ja yhteistyötä sekä innovatiivisuutta. Lähtökohtana on, että kehittäminen on mahdollista ja toivottavaa eri kehitysvaiheissa olevissa ja kaikenkokoisissa työpaikoissa. Hanketoiminnan tavoitteena on, että kehittämistyötä työpaikoilla opitaan tekemään yhä enemmän yhteistoiminnallisesti sekä henkilöstö- ja asiakaslähtöisesti. Tähän pyritään mm. nostamalla tehokkaasti esille työpaikkojen kehitystarinoita ja vahvistamalla työelämätoimijaverkoston niille tarjoamaa tukea.

Hankkeen organisoitumiseksi asetetaan erillisillä asettamispäätöksillä neuvoo-antava neuvottelukunta, strateginen johtoryhmä ja operatiivinen valmisteluryhmä. Työelämä 2020 -hankkeen yksityiskohtainen seurantajärjestelmä vuoteen 2020 asti on sovittu hankkeen alkaessa vuonna 2013.

1 Tausta ja tarve

Toimintaympäristön haasteet muuttavat ajattelutapoja ja tekemisen kulttuuria työpaikoilla ja koko yhteiskunnassa kovaa vauhtia. Työvoiman väheneminen, uusien monimuotoisten työyhteisöjen muodostuminen työmarkkinoille ja työn tekemisen muutokset haastavat myös johtamista yhä vahvemmin. Kaikilta työpaikoilta ja työntekijöiltä edellytetään valmiutta kyseenalaistaa totuttuja, teolliselta ajalta olevia ajattelu- ja toimintamalleja sekä kehittää tai luoda tilalle uusia, entistä parempia. Digitalisaation eteneminen ja kokeilukulttuurin rakentaminen kutsuvat kaikkia suomalaisia työpaikkoja *uudistumaan, tekemään töitä yhdessä, saamaan enemmän aikaan ja voimaan hyvin!*

Työelämä 2020 -hanke aloitti työnsä vuoden 2013 alusta lukien aiemmin 31.5.2012 hyväksytyin työelämästrategian toimeenpanohankkeena. Osana edellisen hallituksen ohjelmaa käynnistettiin myös Tekesissä Liideri - Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa -ohjelma (2012-18). Osaksi poikkihallinnollista hanketta on luettu myös hallitusohjelmaan kuuluneet sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoimat ja Työterveyslaitoksen toteuttamat Johtamisen kehittämisverkosto ja Työhyvinvointifoorumi. Hankesuunnitelma vuosiksi 2013 -2015 hyväksyttiin johtoryhmässä 6. päivänä maaliskuuta 2013.

Työelämä 2020 -hankesuunnitelma perustui silloiseen arvioon tulevasta toimintaympäristöstä ja sen vaikutuksista työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämiseksi.

Suomen menestyksen peruspilarit nähtiin olevan suurien haasteiden, mutta myös mahdollisuuksien edessä. Väestön ikärakenteen muutos koskettaa koko Eurooppaa, mutta on Suomessa vielä mittavampi kuin Euroopassa keskimäärin. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työelämään astuu uusi, lukumääräisesti pienempi sukupolvi. Samalla Suomi läpikäy työ- ja elinkeinoelämän rakennemuutoksia, jossa perinteiset toimialat kuten metalli-, metsä- ja ICT-alat joutuvat miettimään uusia liiketoimintamalleja. Työvoiman tarve palvelualoilla ja etenkin hoiva- ja hyvinvointialoilla on kasvava.

Maamme reaalin kilpailukyky syntyy laadukkaista tuotteista ja palveluista. Se edellyttää, että syntyy uusia työpaikkoja ja työ on houkuttelevaa. Työelämäämme pitää kehittää niin, että työhön on imua ja työssä halutaan pysyä nykyistä pidempään. Muutos edellyttää johtamisen kehittämistä, mutta myös uusia näkökulmia innovoinnin, työhyvinvoinnin, yhteistyön ja osaamisen kehittämiseksi. Kehittämistyön ytimessä ovat työpaikat omine lähtökohtineen ja tulevaisuuden työelämään liittyvine haasteineen

Hankkeen sisällölliset lähtökohdat eivät ole muuttuneet. Sen sijaan toimintaympäristö on muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Työllisyysaste laskee 68,1 prosenttiin vuonna 2015 (TEM:n analyysija 68/2015). Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma on vahvistunut. Pitkäaikaistyöttömien määrä on kasvanut koskien entistä enemmän koulutettuja henkilöitä. Työmarkkinoiden rakennemuutoksen dynamiikka on näkynyt vahvana myös työpaikkojen sisällä. Monella työpaikalla on huomio kiinnitetty enemmän kulujen karsimiseen kuin tulevaisuuden rakentamiseen. Tämä näkyy esim. vähäisempänä tuote- ja palvelukehittelyä kuin muissa EU-maissa keskimäärin. Keskustelu teknologian tuomista mahdollisuuksista, mutta myös uhista on kiihtynyt. Nykyisiä työtehtäviä tulee häviämään, mutta niiden tilalle syntyy myös uusia työtehtäviä. Ennakointi on muuttunut yhä vaikeammaksi. Aiemmin vakaalla julkisella sektorilla on käynnissä historiallisen suuret uudistukset. Maahanmuuton merkittävän kasvun myötä korostuu myös monimuotoisen työelämän kehittäminen. Kaikilta työpaikoilta edellytetään aivan erityisesti uusia valmiuksia kohdata tuntematon. Vain siten työpaikat voivat itse vaikuttaa omaan tulevaisuutensa. Niin työpaikoilta kuin työntekijöiltäkin ei odoteta vain sopeutumiskykyä, vaan myös rohkeaa uudistumiskykyä. Suomalaisessa työelämässä on paljon hyviä vahvuuksia, joiden varaan tämä muutos rakentuu. Merkittävimmät ajurit ovat vahvat osaamis- ja luottamuspääomat.

2 Viitekehys

2.1. Työelämästrategia

Työelämästrategian *päämääriksi* on määritelty työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. *Visiona* on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Hyvän työelämän ja Suomen reaalisen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat jatkossakin hyvin toimivat työpaikat, jotka luovat uutta työtä. *Missiona* on rakentaa tulevaisuuden työpaikkoja, joissa toteutuvat työelämästrategian painopistealueet, joita ovat:

- innovointi ja tuottavuus
- luottamus ja yhteistyö
- työhyvinvointi ja terveys
- osaava työvoima.

Innovointi ja tuottavuus ovat talouskasvun moottoreita. Tuottavuuden kehittäminen ja työelämän laadun kehittäminen tukevat toisiaan. Tuottavuuden ”ajurit” eivät enää ole vain sektoreiden ja toimialojen tai yritysten ja toimipaikkojen välisessä rakennemuutoksessa. Nykyisin erot tuottavuudessa syntyvät työyhteisöjen sisällä, siitä miten työtä tehdään ja miten se muuttuu. Tämä muutos on tunnistettava ja tiedettävä, miten siinä hyödynnetään uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Se edellyttää uudistumista ja uudenlaisia toimintatapoja myös yhteiskunnallisilta toimijoilta mukaan lukien koulutus ja työelämän tutkimus.

Luottamus ja yhteistyö ovat suomalainen tapa toimia. Tulevina vuosina tarvitaan luottamuksellisen yhteistyön ulottamista yhä useammalle työpaikalle ja entistä syvempää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta oman henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat erityisesti muutoksissa ja epävarmoina aikoina.

Työhyvinvointiin ja terveyteen panostetaan hyvin toimivissa työyhteisöissä: nämä panostukset tuottavat itsensä takaisin. Hyvät työolot ja työhyvinvointi ovat olennainen osa tulevaisuuden työelämää ja innostavia työyhteisöjä. Ne lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa.

Osaava työvoima kykenee vastaamaan työn muutoksiin ja omaksumaan uusia taitoja koko työuransa ajan. Työssä tapahtuvan osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen korostuvat. Työvoiman koulutuksella hankittu osaamistaso yhdessä työssä oppimisen kanssa ovat vahvimpia menestyksen ja uudelleen työllistymisen edellytyksiä muuttuvassa työelämässä. Ne vaikuttavat osaltaan sekä työn tuottavuuteen että uusien työpaikkojen syntymiseen.

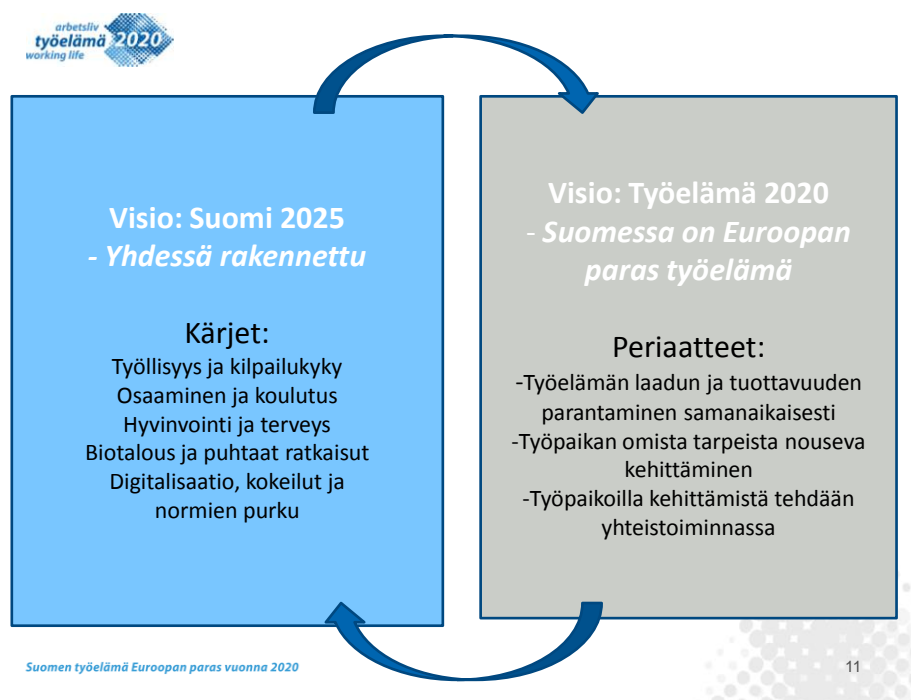
Työelämästrategian vision toteutuminen edellyttää työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistyötä työelämän laadun ja tuottavuuden parantamiseksi samanaikaisesti. Ministeriöiden, työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämätoimijoiden on kehitettävä yhteistyötään työelämäkysymyksissä, jotta työpaikat voivat saada omiin lähtökohtiin perustuvassa kehittämistyössään tarvitsemaansa tukea.

2.2. Ratkaisujen Suomi -hallitusohjelma

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma määrittelee Suomen tulevaisuuden visioksi: ”Suomi 2025 – Yhdessä rakennettu”. Suomi on tällöin uudistuva, välittävä ja turvallinen maa, jossa jokainen meistä voi kokea olevansa tärkeä. Yhteiskunnassamme vallitsee luottamus. Hallituksen tavoitteena on nostaa Suomen talous kestäväksi kasvun ja kohenevan työllisyyden uralle sekä turvata julkisten palvelujen ja sosiaaliturvan rahoitus.

Hallitusohjelman mukaan Suomen kilpailukyky rakentuu korkealle osaamiselle, kestäväälle kehitykselle sekä ennakkoluulottomalle uudistamiselle kokeiluja ja digitalisaatiota hyödyntäen. Suomessa kannustetaan uusiutumiseen, luovuuteen ja uteliaisuuteen.

Hallitusohjelma sisältää lukuisan joukon asioita, joilla on kytkös työelämästrategiaan. Näitä ovat mm. digitalisaatio, kokeilukulttuuri ja normien purkaminen, mutta myös mm. terveyden edistäminen, varhainen tuki, osatyökykyisyys, perheystävälliset työpaikat, oppisopimus, työelämään tulon nopeuttaminen, yhteiskuntasopimus, paikallinen sopiminen, osallistaminen ja uudet virkamieshyveet. Nämä sisältävät kaikki työelämälle sekä suuria haasteita että mahdollisuuksia. Myös kulttuurin hyvinvointivaikutusten laajempi tunnustaminen yhdeksi työhyvinvoinnin osatekijäksi mahdollistaa uusien innovaatioiden syntyminen. Oleellista on nähdä strategisella tasolla asioiden väliset kytkökset ja ymmärtää, että kokonaisuuden kehittämisessä tarvitaan laaja-alaista yhteistyötä.



Kuva 1: Työelämästrategian ja hallitusohjelman väliset synergiat

Yhteistyön tiivistämiseksi työelämän kehittämisessä on tavoitteena tunnistaa ne hallitusohjelman kärkihankkeet ja ohjelmat, joilla on synergiaetua Työelämä 2020 -hankkeen kanssa. Hallitusohjelman asioita edistetään hankkeessa siinä määrin, kuin niistä on työmarkkinaosapuolilla yhteinen näkemys. Hankkeen tehtävänä on tuoda esille hallitusohjelman linjausten vaikutus työelämän kehittämisen kannalta.

2.3. Tulevaisuuden työ

Tulevaisuuden työn kuvaus pohjautuu tämän hetken näkemykseen siitä, miten työ todennäköisesti tulee muuttumaan seuraavan 10 vuoden aikana. Voimakkaimmiksi vaikuttaviksi tekijöiksi on valittu; mullistavat innovaatiot, kyvykkyyksien monipuolinen hyödyntäminen sekä arvojen ja eettisyyden korostuminen.

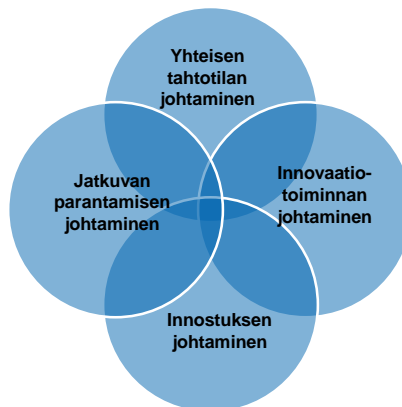
Mullistavat innovaatiot eivät vain paranna olemassa olevaa tekemistä, vaan muuttavat radikaalisti tekemisen luonnetta. Ihmisten ja organisaatioiden tulee olla yhä joustavampia ja ketterämpiä uusien

toimintamallien ja toimintakenttien haltuunotossa. Ihmisten rooli innovaatioiden käyttöönotossa tekee niiden vaikutuksen ennustamisesta entistäkin hankalampaa.

Jatkuva kehittäminen ja innovaatioiden hakeminen edellyttävät erilaisuuden ja ihmisten kokonaisvaltaisen kyvykkyyden hyödyntämistä. Työpaikoilla ja yhteiskunnassa tulisi oppia tunnistamaan ja tunnustamaan jokaisen ihmisten erilainen potentiaali ja päästämään se esiin. Työn sisällöllinen vaativuus ja toisaalta työurien todennäköinen pirstaloituminen tulevat edellyttämään työntekijältä mm. itsensä johtamisen taitoja.

Itsensä johtamisen kautta arvot, valinnat ja päämäärät tulevat kasvattamaan painoarvoaan. Työn merkityksellisyys korostuu. Sitoutuminen ja omistautuminen edellyttävät, että työllä tavoitellaan sellaisia päämääriä, jotka työntekijä haluaa allekirjoittaa myös yksityishenkilönä. Yritysten yhteiskuntavastuuhankeet tulevat todennäköisesti myös lisääntymään.

Määrittävä tekijä tulevaisuuden työlle on radikaali joustavuuden tarve. Ennustettavuus on huono, osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, organisaatiot joutuvat uudelleen fokusoimaan toimintaansa hyvin lyhyillä sykleillä. Toimintarakenteiden tulee ohjata ja tukea jatkuvaa oppimista ja organisaation uusiutumista. Tulevaisuuden johtaminen on siten innostuksen, jatkuvan parantamisen ja innovaatiotoiminnan johtamista sekä rakenteiden ja toimintatapojen että kulttuurin tasoilla.



Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020

10

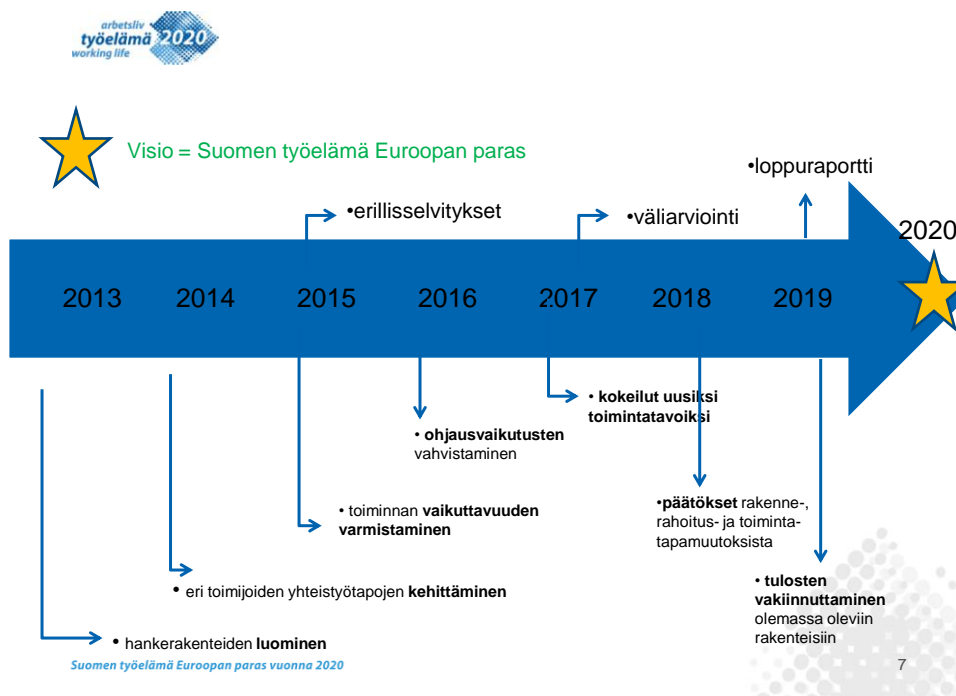
Kuva 2: Miten johdetaan tulevaisuudessa

3 Elinkaari ja tavoitteet

Hankkeen elinkaari on määritelty hankkeen vision mukaan eli vuoteen 2020. Hankkeen ensimmäiset vuodet 2013-15 painottuivat toteutusrakenteen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen. Tämän tuotoksena Työelämä 2020 on yhteisenä brändinä vahvistunut.

Hankkeessa mukana olevien työelämätoimijoiden määrä on laajentunut 60-lukaiseksi joukoksi. Kaikki työelämätoimijat ovat sitoutuneet yhteistyölupauksella tai missiolla työelämästrategian vision ja tavoitteisiin. Ydintoimijoilla on selkeitä ja laajoja vastuuta hankkeen tavoitteiden toteuttamisessa. Tähän ryhmään kuuluvat STM, OKM, VM, TEM, työmarkkinakeskusjärjestöt, Työterveyslaitos, Tekes, Työturvallisuuskeskus, Työsuojelurahasto ja Vates-säätiö. Toimijat ja kumppanit edesauttavat työpaikkojen tavoitettavuutta omilla palveluillaan ja verkostoillaan.

Alkuvuodesta 2015 toteutettu hankkeen erillisselvitys muodostaa pohjan jatkosuunnittelulle ja -kehittämislle.



Kuva 3: Hankkeen elinkaari työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tukemiseksi

Hankkeen **päämääränä** on saada työpaikat kehittymän omista lähtökohdistaan strategian kaikilla painopistealueilla vähintään hyvälle perustasolle, siitä edelleen kehittäjätasolle ja lopulta edelläkävijäksi.

Hanke:

- 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.

Hankkeessa tehdyn suomalaisen työelämän arvotyön tuloksena kiteytyivät työn tekemisen keskeisiksi arvoiksi luottamus, rohkeus, sinnikkyys ja tarkoitus. Arvojen vähimmäistavoitteena on toimia suunnan näyttäjänä hankkeen yhteistyöverkostoissa. Parhaimmillaan ne voivat tukea Suomen kansainvälistä brändiä Euroopan parhaana maana tehdä työtä.

Hankkeessa toimiva **kansainvälinen verkosto** tulee seuraavallakin kaudella jatkamaan työtään. Verkostossa on Tekesin, TEM:n, STM:n, OKM:n, Työterveyslaitoksen sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestön edustus. Verkoston tavoitteena on: a) tiedon ja kokemusten kerääminen sekä tähän perustuva oppiminen muiden maiden työelämäinnovaatioista ja muista hyvistä käytännöistä b) suomalaisten työelämäinnovaatioiden ja muiden hyvien käytäntöjen viestintä Suomen ulkopuolelle tavalla, joka vahvistaa Suomen imagoa työelämäkäytännöiltään edistyksellisenä maana c) vaikuttaminen Euroopan komission ja muiden eurooppalaisten instituutioihin työelämän kehittämistä koskeviin linjauksiin.

4 Kohderyhmät ja hyödynsaajat

Hankkeen lopullisten tulosten kannalta kaikkein tärkein kohderyhmä on kaikki suomalaiset työpaikat - niin pienet kuin suuret, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Työpaikkoja tuetaan niiden kehitystavoitetaso mukaisesti (=hyväperustaso, kehittäjät, edelläkävijät) tarjoamalla kullekin parhaiten sopivia keinoja ja työkaluja. Oleellista on, että työpaikan kehittämistyö perustuu aina sen omiin lähtökohtiin ja tarpeisiin. Kunkin työpaikan sisällä voidaan tavoitella eri kohderyhmiä esim. yritysjohto, esimiehet, työntekijät, HR-henkilöstö, työsuojeluhenkilöstö, henkilöstön edustajat ja työterveyshuolto.



Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020

4

Kuva 4. Kehitystasoltaan erilaiset työpaikat tarvitsevat erilaisia tukitoimia

Työelämä 2020 -hanke on laaja yhteistyöhanke, jossa mukana olevat työelämätoimijat ovat tärkeän toimijaroolin lisäksi myös hyödynsaajia. Hankeverkoston kautta he saavat mm. viestinsä laajaan jakeluun, mahdollisuuksia uusiin yhteistyömuotoihin ja oppimiseen ja näin uutta voimaa myös oman organisaationsa tavoitteiden saavuttamiseen. Jollekin toimijalle yhteistyö voi myös poikia uutta liiketoimintaa ja jopa uusia työpaikkoja.

Työurien pidentämiseksi ja uuden työvoimapotentialin huomioimiseksi on työn tekemisessä oltava vetovoimaa ja töihin pääsemiselle mahdollisimman vähän esteitä. Hankkeen avulla pyritään myös vaikuttamaan siihen, että myös heikommassa työmarkkina-asemassa olevien, kuten osatyökykyisten, maahanmuuttajien tai syrjäytyneiden nuorten, työllistyminen helpottuisi.

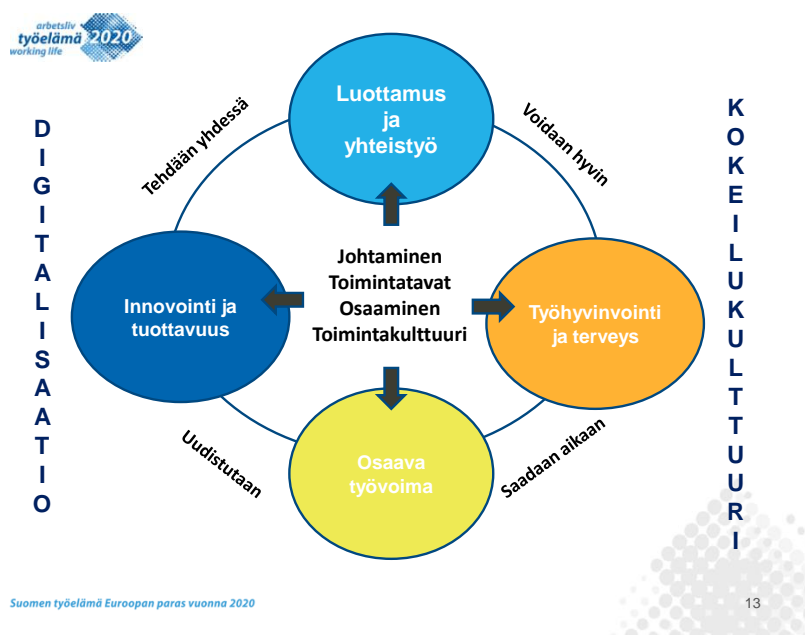
5 Uuden hankekauden painotuksia

Hanke toimii sateenvarjona ja verkostona työelämän toimijoille. Se tulee jatkossa yhä enemmän toimimaan **yhteisenä foorumina, jossa kasvatetaan työelämäuudistamiseen liittyvää osaamista** ja, jossa käynnistetään, koordinoidaan ja ohjataan yhteistyötä työelämästrategialinjausten mukaisesti. Tätä tavoitetta tuetaan mm. vastuuttamalla työelämästrategian osatavoitteiden koordinointi eri toimijoille. Toiminnan onnistumisen edellytyksenä on, että se vahvistuu verkostohankkeena paremman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi työpaikkatasolla.

Seuraavalla kaudella korostetaan entisestään työpaikkalähtöisyyttä, konkreettisuutta ja tulevaisuuteen suuntautuneisuutta. Jatkossa **toiminta jalkautuu vahvemmin työpaikoille** ja työpaikoilla tapahtuvan työelämän kehittämisen tukemiseen. Haetaan aktiivisesti uusia kanavia ja tapoja tavoittaa työpaikkoja.

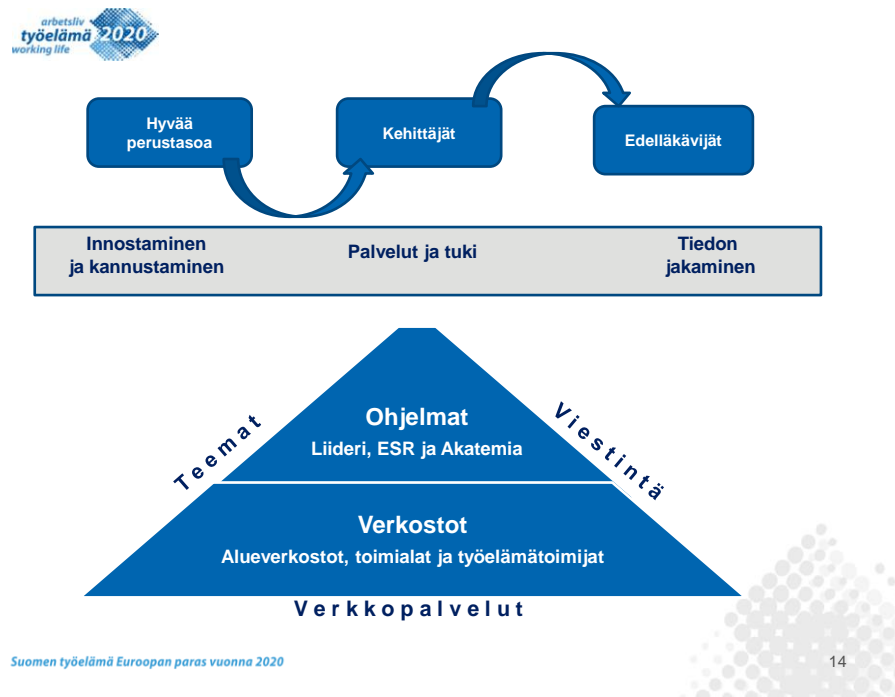
Hankkeen tulevalla kaudella tullaan **erityisesti painottamaan niitä tekijöitä, joilla on suurin vaikutus työelämän uudistamiseen työpaikoilla**. Näitä ovat:

1. Innostuksen, jatkuvan parantamisen ja innovaatiotoiminnan *johtaminen*
2. Kokeilevat ja uutta synnyttävät *toimintatavat*
3. Uuden, digitaalisen toiminnan edellyttämä *osaaminen*
4. Yhteistyöhön, luottamukseen sekä hyvinvointiin perustuva *toimintakulttuuri*.



Kuva 5: Uuden hankekauden painotuksia

Työpaikkoja tuetaan niiden kehitystavoitetason mukaisesti (=hyvä perustaso, kehittäjät, edelläkävijät) tarjoamalla kullekin parhaiten sopivia keinoja ja työkaluja. Työpaikkoja tavoitetaan eri verkostoissa ja ohjelmissa tapahtuvan työelämän kehittämistyön avulla. Tätä kehittämistyötä tuetaan viestinnällä ja verkkopalveluilla sekä vuosittain käynnistettävillä teemakokonaisuuksilla. Toiminnan yksityiskohtaisemmat suunnitelmat laaditaan vuositasolla (ml. tavoitteet, vastuut ja aikataulut). Työpaikkarajapinnassa toteutuva toiminta kuvataan kunkin työelämätoimijan omassa yhteistyölupauksissa ja toimintasuunnitelmissa.



Kuva 6: Toimeenpanon polut ja työkalut

Verkostot

Tavoitteena on, että hankkeen toimenpiteet ja hankkeessa mukana olevat toimijat kykenevät tehokkaasti ja monipuolisesti tukemaan ja edistämään erilaisilla työpaikoilla tehtävää työelämän kehitystyötä.

a) Alueverkostot

Vahvistetaan alueverkostojen yhteistä tehtävää tavoittaa työpaikat ja vastata niiden työelämän kehittämiseen liittyviin tarpeisiin. Alueverkostotyön toimet pohjautuvat erityisesti kolmeen näkökulmaan: mikä on tärkeitä alueen työpaikkojen menestykselle, millä yhteistyöllä alueen työpaikkojen menestys tehdään ja mitä uusia toimintatapoja menestys työpaikalla edellyttää.

- ✓ kehitetään alueverkostotoimintaa vuosittain saatujen laadullisten seurantatulosten pohjalta
- ✓ tarkennetaan verkosto-ohjausta
- ✓ edistetään Työhyvinvointiverkoston, Elinikäisen oppimisen verkoston ja alueverkostojen yhteistyötä.

b) Toimialat

Tavoitteena on herättää kiinnostus uusien toimialaohjelmien käynnistämiseksi sekä kehittää ohjelmien käynnistämiseen tarvittavaa tukiprosessia.

- ✓ selkiytetään tukirakenteen roolia ja tehtäviä (toimintapa, palvelut)
- ✓ viestitään käynnissä olevien ohjelmien hyvistä käytännöistä ja vahvistetaan vertaistukea.

c) Työelämätoimijat

Tavoitteena on vahvistaa synergioita työelämätoimijaverkostossa osaamisen ja yhteisen tekemisen vahvistamiseksi. Otetaan kumppanit vahvemmin mukaan yhteiseen suunnitteluun ja tekemiseen. Tehdään yhteistyötä työelämää rohkeasti uudistavien tahojen kanssa ja solmitaan tarvittaessa uusia kumppanuuksia.

- ✓ luodaan eri toimijoiden vahvuuksiin ja työnjakoon perustuvia yhteishankkeita, operatiivisia toimijaryhmiä ja pienverkostoja
- ✓ kehitetään yhteistyölupauksia kuvaamaan konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä työpaikkojen tukemiseksi

Ohjelmat

a) Liideri -ohjelma

Tekesin Liideri – Liiketoiminta, tuottavuutta ja työniloa –ohjelma jatkuu omalla toimintasuunnitelmallaan ja tiiviinä osana Työelämä 2020 –hanketta.

- ✓ hyödynnetään ohjelmassa saatuja tuloksia ja työpaikkaesimerkkejä
- ✓ toteutetaan yhteistä viestintää (media + tapahtumat) sovittujen teemojen osalta.

b) ESR

Tavoitteena on edistää tietoisuutta ESR-rahoitusmahdollisuuksista valtakunnallisesta Tuottava ja tulokellinen työelämä –koordinaatiohankkeesta ja samalla edistää ylimaakunnallisten hankkeiden syntymistä.

- ✓ tiedotetaan Työelämä 2020 -hankkeen verkostoissa mukana olevia tahoja koordinaatiohankkeesta (hakumenettelystä, tuloksista ja hyvistä käytännöistä ym.)
- ✓ pyritään vaikuttamaan hankkeiden valintaprosessiin niin, että siinä huomioitaisiin työelämästrategian sisällöllinen viesti sekä toimijoiden yhteistyöhön perustuva toteutus (ohjausryhmätyöskentely).

c) Akatemian strategisen tutkimuksen teemat

Tavoitteena on lisätä yhteistyötä niiden Akatemian rahoittamien strategisen tutkimusteemojen kanssa, joissa on työelämän kehittämiseen liittyviä aiheita.

- ✓ ollaan yhteistyössä ja verkostoidutaan teemoihin liittyvien hankkeiden kanssa
- ✓ pyritään hyödyntämään hankkeiden tuloksia ja suosituksia.

Verkkopalvelut

Tavoitteena on lisätä työpaikkojen tietoisuutta tarjolla olevista työkaluista ja palveluista sekä ohjata niiden äärelle. Keskittämällä työelämätiето www.tyoelama2020 –sivustoille sekä Yritys-Suomeen, helpotetaan tiedon löytäminen. Tietoa löytyy myös kunkin toimijan omilta sivuilta.

a) www.tyoelama2020.fi

- ✓ vahvistetaan hankkeen verkkosivuja kohderyhmälähtöisiksi
- ✓ pyritään vahvistamaan kävijöiden ymmärrystä työelämän laadun ja tuottavuuden yhtäaikaisen kehittämisen merkityksestä ja herättämään innostusta oman työyhteisön kehittämiseen.

b) Yritys-Suomi

- ✓ tiedotetaan työelämätoimijoille Yritys-Suomi -verkkopalvelusta ja sen mahdollisuuksista
- ✓ koordinoidaan työelämätoimijoiden työkalujen ja palveluiden julkaisemista Yritys-Suomi -verkkopalveluun.

Teemakokonaisuudet

Tavoitteena on käynnistää vuosittain kahdesta kolmeen teemakokonaisuutta työpaikalla tapahtuvan kehittämisen tueksi. Sisältökokonaisuuksien työstämisessä hyödynnetään toimijaverkostoa.

- ✓ kootaan sisältökokonaisuuksiin keskeisiä palveluita, tuotteita, toimintamalleja ja työkaluja
- ✓ viedään teemasisällöt mahdollisuuksien mukaan YritysSuomi-portaaliin.

Viestintä

Viestinnän keinoin tuetaan kaikkia yllä kuvattuja toimintalinjauksia ja nostetaan esille työpaikoilla tehtyä kehitystyötä. Viestinnän tavoitteena on haastaa ja innostaa työpaikkoja kehittämään toimintaansa omista lähtökohdistaan ja saada aikaa keskustelua työelämän muutostarpeista. Viestinnällä annetaan työelämän kehittämiselle yhteinen suunta ja tehdään näkyväksi hankkeessa ja sen verkostoissa tehty työ. Viestinnällä vahvistetaan myös suomalaisen työelämän brändipääomaa. Suurimmille toimenpiteille laaditaan erillisiä viestintäsuunnitelmia.

6 Organisointi

Työelämä 2020 –hanketta hallinnoidaan työ- ja elinkeinoministeriön työelämä- ja markkinaosastolla. Lisäksi tähän työhön eri ministeriöt antavat oman työpanoksensa. Hankkeen muu hallinnollinen organisoituminen asetetaan erillisillä asettamispäätöksillä.

Johtoryhmä

Johtoryhmän tehtävänä on toimia Työelämä 2020 –hankkeen päättävänä ja ohjaavana elimenä. Johtoryhmä käsittelee ja päättää hankesuunnitelmasta, hankekauden toimintasuunnitelmasta ja vastaa seurannasta. Lisäksi johtoryhmä toimii Tekesin Liideri –ohjelman neuvottelukuntana. Johtoryhmään kuuluvat edustajat seuraavista organisaatioista: OKM, VM, STM, työmarkkinakeskusjärjestöt, Suomen Yrittäjät ja Vates-säätiö. Varsinaisten jäsenten lisäksi johtoryhmään kuuluu asiantuntijajäsenet Tekesistä, TSR:sta, TTK:sta ja TTL:lta Johtoryhmän puheenjohtajana toimii oikeus- ja työministeri.

Neuvottelukunta

Työelämä 2020 -hankkeen neuvottelukunnan tehtävänä on edistää työpaikkojen ja työyhteisöjen uudistumista ja menestystä Suomessa toimimalla hankkeen neuvoa-antavana elimenä. Neuvottelukunnan jäsenet toimivat myös kärkijoukkona ja viestinviejinä työpaikkojen suuntaan. Neuvottelukunta koostuu työnantaja- ja työntekijäedustajista erilaisista organisaatioista. Neuvottelukunnan puheenjohtajana toimii yrityksen edustaja.

Valmisteluryhmä

Valmisteluryhmän tehtävänä on toimeenpanna johtoryhmän päättämä toimintasuunnitelma ja tehdä toiminnan vaatimat operatiiviset ratkaisut, seurata niiden etenemistä ja arvioida niiden vaikuttavuus. Valmisteluryhmä valmistelee johtoryhmän päätettäväksi menevät asiat. Valmisteluryhmään kuuluvat hankkeeseen nimetyt virkamiehet ja edustajat seuraavista organisaatioista: OKM, VM, STM, työmarkkinakeskusjärjestöt, Suomen Yrittäjät, Tekes, TTK ja TTL. Puheenjohtajana toimii hankejohtaja.

Edellä mainittujen hallinnollisten ryhmien lisäksi hankkeessa toimii lyhytkestoisia projektiluonteisia **työryhmiä**, joiden tehtävänä on konkreettisten toimenpiteiden kehittäminen ja toteuttaminen. Työryhmiin kuuluu valmisteluryhmän jäseniä sekä jäseniä hankkeen toimija- ja kumppanuusverkostosta. Työryhmien työn edistymistä seurataan valmisteluryhmän kokouksissa.

7 Rahoitus

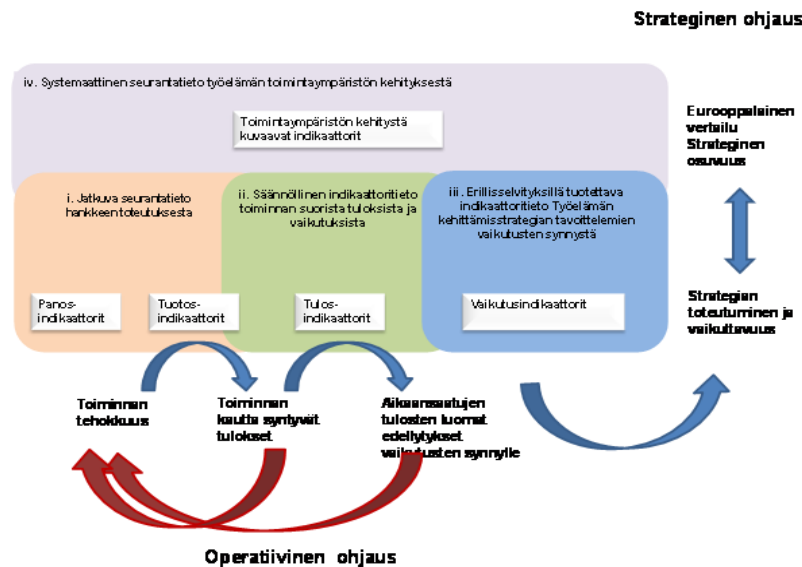
Työelämä 2020 -hankkeelle on varattu työ- ja elinkeinoministeriön toimintamenoista 800.000 euroa vuosittain hallituskauden ajan. Päätös edellyttää, että eduskunta hyväksyy vuosittain valtion talousarvioesityksen ko. kohdan.

Hankkeen kokopäiväisinä työntekijöinä työ- ja elinkeinoministeriössä toimii kuusi henkilöä (kahden määräaikaisuus päättyy 31.8.2016). Rahoitussuunnitelma vuodelle 2016 jakautuu seuraavasti:

• Henkilöstömenot	424 000 euroa
• It-, konsultti- ja asiantuntijapalvelut	68 000 euroa
• Viestintä	80 000 euroa
• Verkostot	180 000 euroa
• Tukipalvelut	48 000 euroa
	Yhteensä 800 000 euroa

8 Seuranta

Yhteistyöhankkeen seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin liittyen on laadittu selvitysraportti (Työelämänkehittämisstrategian vaikuttavuusmittarit, Tempo Economics Oy, tammikuu 2013) ja sen pohjalta seurantajärjestelmä, jossa kuvataan indikaattoreiden käytön logiikkaa Työelämä 2020 -hankkeen tukena.



Kuva 7: Hankkeen seurantajärjestelmä

Työelämästrategian toimeenpanoa kuvaavat indikaattorit kertovat panostuksilla aikaansaadusta toiminnasta ja sen välittömistä tuoksista. Seurantatiedot toimivat hankkeen toiminnan tukena ja kertovat siitä, tehdäänkö hankkeessa asioita tehokkaasti tai riittävästi. Siten voidaan arvioida toiminnan suoraa tuloksellisuutta.

Toiminnan suorista **tuloksista ja vaikutuksista** tarvitaan systemaattista tietoa säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa. Tuotos- ja tulosindikaattorit kertovat välittömistä tuloksista, jotka mahdollistavat hankkeen vaikuttavuuden. Tulosindikaattorit tukevat hankkeen operatiivista päätöksentekoa, sillä ne antavat tietoa vaikutusten synnyttä eli toiminnan tehokkuudesta. Tietojen perusteella toimintaa voidaan tarvittaessa suunnata uudella tavalla.

Hankkeen työelämävaikutuksien mittaaminen on monimutkaisempi tehtävä, sillä työelämän kehittymiseen vaikuttavat monet eri tekijät samanaikaisesti, jolloin hanketoiminnan kontribuution erottaminen muista tekijöistä on vaikeaa. Vuoden 2015 keväällä Työelämä 2020 -hanke teetti ulkopuolisen arvioinnin toiminnan ensivaikutuksista ja kehittämiskohdista. Hankkeen seurantajärjestelmään on kirjattu, että seuraava ulkopuolinen vaikutusarviointi tehdään vuonna 2017.

Työelämän **toimintaympäristön kehitystä** kuvaavia mittareita tarvitaan puolestaan työelämän kehittämisstrategian strategisen osuvuuden arvioinnissa. Toimintaympäristöindikaattorit ilmentävät työelämän tilaa ja kehitystä koko yhteiskunnan tasolla Suomessa ja Euroopassa. Kansallisesta toimintaympäristöstä kertovat mittarit on esitelty ensi kertaa vuoden 2015 alussa ja niiden tietoja päivitetään vuosittain. Vuonna 2015 on lisäksi tehty selvitys Suomen työelämän laadusta muihin Euroopan maihin verrattuna. Kansainvälinen selvitys tehdään uudelleen, kun uusia tietoja on saatavissa, todennäköisesti vuosina 2016–2017.

Työelämä 2020 -hankkeen etenemisestä valmistellaan **vuosiraportit**. Seurantajärjestelmän mukaan vuonna 2019 laaditaan **loppuraportti**.

Taustamateriaali

Työelämästrategia

http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Ratkaisujen Suomi –hallitusohjelma

http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys

http://www.tyoelama2020.fi/files/931/TEMrap_26_2015_web_26032015.pdf

Suomalaisen työelämän arvopohja –raportti

http://www.tem.fi/files/37642/TEMrap_35_2013_web_07102013.pdf

Seurantajärjestelmä

http://www.tyoelama2020.fi/files/696/Tyoelama_2020_-yhteistyohankkeen_seurantajarjestelma.pdf