



TEM/631/00.04.03/2013 ✓  
TEM080:02/2011

## ASETTAMISPÄÄTÖS

19.3.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö on asettanut tänään tekemällään päätöksellä Kansallisen yhteistyöhankkeen työelämästrategian toteuttamiseksi (6015). Hankkeen määräaika päättyy 30.9.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö on myöntänyt hankkeen operatiiviseen toimintaan vuodelle 2013 strategisten hankkeiden määrärahajakopäätöksessään momentilta 32.01.01.5 (TEM 24/02.01.05/2013/21.12.2012) 373 000 euroa. Vuosien 2014-15 rahoituspäätökset tehdään vuosittain strategisten hankkeiden määrärahajakopäätöksen osana.

Hankkeen vastuuministeri on työministeri Lauri Ihalainen. Hanke on hallinnollisesti sijoitettu konserniohjausyksikköön /strategiset hankkeen -vastuualueeseen ja hankkeen valvojana toimii vastuualueen esimies, työmarkkinaneuvos Jussi Toppila.

Helsingissä

19.3.2013

  
Kansliapäällikkö Erkki Virtanen

  
Työmarkkinaneuvos Jussi Toppila

  
Hankejohtaja Margita Klemetti

Liitteet: Hankesuunnitelma

Jakelu: Työministeri Lauri Ihalainen  
Valtiosihteeri Janne Metsämäki  
Erityisavustaja Pilvi Torsti  
Kirjeessä mainitut henkilöt  
TEM:n osastot ja yksiköt  
KOY/SAHA: Pirjo Harjunen, Pirkko Jukka, Anne Vainio, Kaija Koski



Kansallinen yhteistyöhanke  
Työelämästrategian  
toteuttamiseksi

Hankesuunnitelma

6.3.2013

## Sisältö

I	Tausta ja tarve .....	3
II	Työelämästrategia .....	4
III	Työelämän kansallisen yhteistyöhankkeen tavoitteet ja toteutusmalli.....	6
IV	Kohderyhmät ja hyödynsaajat .....	7
V	Toimintasuunnitelma .....	8
VI	Viestinnälliset linjaukset .....	11
VII	Työsuunnitelma 2013 .....	15
VIII	Rahoitussuunnitelma ja kustannusarvio vuonna 2013 .....	16
IX	Riskianalyysi.....	17
X	Resurssit ja organisaatio.....	18
XI	Raportointi ja arviointi.....	20

Liite Toimintasuunnitelma

## I Tausta ja tarve

Suomen menestyksen peruspilarit ovat 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.

Suuret työ- ja elinkeinoelämän rakennemuutokset heijastuvat väistämättä suoraan työpaikkoihin ja niiden menestykseen. Tulokselliset työpaikat ovat riippuvaisia osaavista ja motivoituneista työntekijöistä. Heidän työllään luodaan uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia.

Maamme reaalinen 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 on työpaikat omine lähtökohtineen.

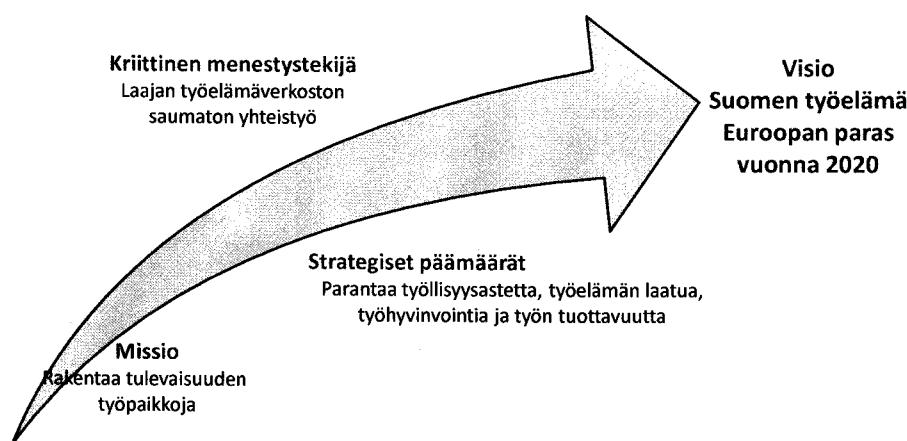
Työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen edellyttää laajaa yhteistyötä kaikilla tasoilla. Suomen työelämän kehittäminen on sisällytetty osaksi pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaa. Sen tavoitteiden mukaisesti käynnistettiin syksyllä 2011 Työelämän kehittämisstrategiatyö laajassa yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön johdolla. Yhteistyöhön osallistuivat STM, OKM, VM, työmarkkinajärjestöt, Suomen Yrittäjät, VATES-säätiö, Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, Tekes ja Työsuojelurahasto. Työelämän kehittämisstrategia hyväksyttiin 31.5.2012 osana työmarkkinoiden toimivuuden ja työvoiman saatavuuden turvaamisesta tehtyä Valtioneuvoston periaatepäätöstä.

Hallitusohjelman mukaisesti on myös käynnistetty työelämän kehittämisstrategian toteuttamiseksi laaja kansallinen yhteistyöhanke. Hankkeen alustavat valmistelut ovat käynnistyneet 2012, mutta varsinainen toimeenpanosuunnittelu alkuvuodesta 2013. Osana yhteistyöhanketta on Tekesissä käynnistynyt työorganisaatioiden kehittämisohjelma Liideri –liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa sekä Työterveyslaitoksen johdolla Johtamisen kehittämisverkosto ja Työhyvinvointifoorumi.

Työelämän kansallisen yhteistyöhankkeen toimeenpanosuunnitelmaa on käsitelty hankkeen johtoryhmässä 30. päivänä tammikuuta 2013. Hankesuunnitelma esitetään johtoryhmälle hyväksyttäväksi 6. päivänä maaliskuuta 2013.

## II Työelämästrategia

Hallitusohjelman mukaisesti työelämästrategian tavoitteeksi on määriteltä työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Työelämästrategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Työelämän laadun myönteinen kehittyminen pohjaa viime kädessä korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Hyvän työelämän ja Suomen reaalisen kilpailukyvyen edellytyksenä ovat jatkossa hyvin toimivat tulokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Työelämäämme pitää kehittää joustavin uudistuksin siihen suuntaan, että vahvistetaan mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä olla mukana työelämässä.



Kuva 1. Strategiakartta

Työelämästrategian painopistealueita 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 muutoksissa ja epävarmoina aikoina.

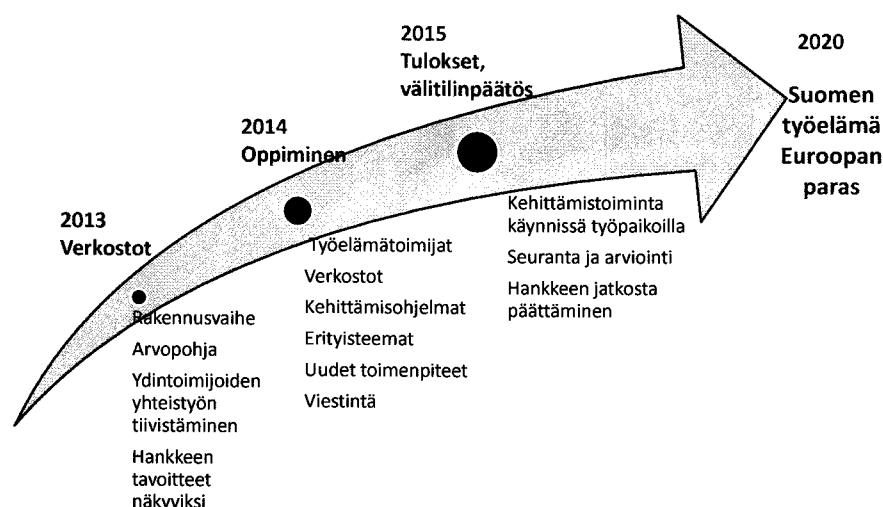
**Työhyvinvointiin ja terveyteen** panostetaan hyvin toimivissa työyhteisöissä: nämä panostukset tuottavat itsensä takaisin. Hyvät työolot ja työhyvinvointi ovat olennainen osa tulevaisuuden työelämää ja innostavia työyhteisöjä. Ne lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa.

**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.

Työelämän kehittämisstrategia haastaa työpaikat kehittämään työelämää omista lähtökohdistaan. Kaikilla toimialoilla ja kaiken kokoisilla työpaikoilla on tarpeellista kehittää tuottavuutta ja työelämän laatua, julkisissa organisaatioissa myös palvelun vaikuttavuutta. Yhteiskunnan, eri toimijoiden ja palveluntarjoajien tehtävänä on mahdollistaa uudistuminen ja kehittyminen työpaikoilla.

### III Työelämän kansallisen yhteistyöhankkeen tavoitteet ja toteutusmalli

Hankkeen tarkoituksena on edellä kuvatun Työelämästrategian toimeenpano. Hankkeen elinkaari on määritelty hankkeen vision mukaan eli vuoteen 2020, jolloin Suomen työelämä on kehittynyt Euroopan parhaaksi. Hankkeen visio ajoittuu nykyisen hallituskauden yli, joten sen jatkuvuudesta tehdään uusi arviointi ja päätös seuraavan hallituksen toimesta. Tämän hetken signaalit Suomen työelämän tulevaisuuden haasteista vahvistavat työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämistarpeita jatkossakin.



Kuva 2. Hankkeen elinkaari

#### Hankkeelle asetetut tavoitteet ovat

- 1) Työelämän eri toimijoiden työn koordinointi, ohjaus ja seuranta (verkostojen vahvistaminen)
- 2) Vahvistaa työelämätoimijoiden mahdollisuuksia tavoittaa entistä useammat työpaikat ja niiden tarpeet siirtyä kehitysvaiheesta toiselle (työpaikkojen tavoitettavuus)
- 3) Kannustaa ja innostaa työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen kehittämiseen (viestintä)
- 4) Rakentaa ja turvata hankkeen toimintaedellytykset (projektinhallinta).

Hankkeen missiona on rakentaa tulevaisuuden työpaikkoja niin määrällisesti kuin laadullisesti. On arvioitu, että Suomeen tarvitaan noin 200.000 uutta työpaikkaa yksityiselle sektorille vuoteen 2019 kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Tähän tavoitteeseen päästääksemme tarvitsemme myönteistä kehittymistä työelämästrategian kaikilla painopistealueilla. Mission haasteellisuus edellyttää asian puolesta yhteistyötä ja talkoohenkeä laajalla rintamalla.

Hanke toimii sateenvarjo- ja verkostohankkeena. Se käynnistää, koordinoi ja ohjaa yhteistyötä työelämästrategialinjausten mukaisesti. Hankkeessa mukana olevien toimijoiden yhteistyön kohteena ovat työpaikat. Työelämäosaaminen ja -palvelut muuttuvat innovaatioiksi, kun ne siirtyvät työpaikkojen arkeen.



Hankkeen tehtävänä on edesauttaa, että työpaikat saavat kehittyäkseen tarvitsemansa tuen. Hanke voidaan nähdä mahdollisuuksien luojana, ei tekijänä itsessään.

Hanke muodostaa verkoston sen eri toimijoista, jonka johdosta hankkeella on erinomaiset mahdollisuudet pysyä dynaamisena ja toimintaympäristöä huomioivana kokonaisuutena. Tämä edellyttää, että hanke nähdään verkosto-osaamisprosessina. Yhteistyössä oppiminen vaikuttaa myös hankkeen toiminnansuunnittelun joustavuuteen. Suunnitelmaa täydennetään ja päivitetään kokemusten ja tarpeiden mukaan.

Työelämäasian ympärillä on parhaillaan meneillään lukuisia erityyppisiä ohjelmia ja projekteita. Työelämähanke ei pyri kilpailemaan niiden kanssa vaan ennemmin löytämään ne yhteiset rajapinnat millä eri ohjelmat yhdessä voivat viedä Suomen työelämää eteenpäin. Toisaalta hankkeiden lukuisuus pakottaa miettimään entistä tarkemmin hankkeen tavoitteita ja hallintaa. Työelämähankkeen osalta haluamme kaikessa tekemisessä korostaa työpaikkanäkökulmaa eli *miten tavoitamme työpaikat ja miten saamme työpaikoilla kehitystä aikaiseksi?* Näillä kysymyksillä pyrimme tuomaan lisäarvoa työelämän muutoksen käynnistämiseksi.

#### IV Kohderyhmät ja hyödynsaajat

Hankkeen lopullisten tulosten kannalta tärkein kohderyhmä ovat mahdollisimman monet kehittymistä hakevat työpaikat, niin pienet kuin suuret, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Työpaikkoja jaotellaan ja kuvataan niiden kehitystason mukaisesti joko hyvään perustasoon, kehittäjiin tai edelläkävijöihin. Huomioitavaa on, että esim. perustason työpaikka voi myös jollain osa-alueella ylittää kehittäjä- jopa edelläkävijätasoon. Tämän takia työpaikan kehittämistyön pitää aina perustua sen omiin lähtökohtiin ja tarpeisiin.

- **Hyvä perustaso** - perusasiat kunnossa, arki ja veloitteiden hoitaminen sujuvaa
- **Kehittäjät** - panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti
- **Edelläkävijät** - erinomaiset tai maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen

Työelämän kehittämisen strategian perusajatuksena on, että Suomen kilpailukyvyyn edellytyksenä ovat hyvin toimivat tulokselliset työpaikat. Tulevaisuuden työpaikkoja voidaan työelämästrategian mukaisesti kuvata seuraavasti

- ovat saavuttaneet vähintään hyvän perustason
- panostavat työyhteisöiden toimivuuteen ja työelämän laatuun
- luovat uusia työpaikkoja.

Kunkin työpaikan sisällä voidaan erotella eri kohderyhmiä esim. yritysjohto, työsuojeluhenkilöstö, henkilöstöedustajat ja työterveyshuolto.

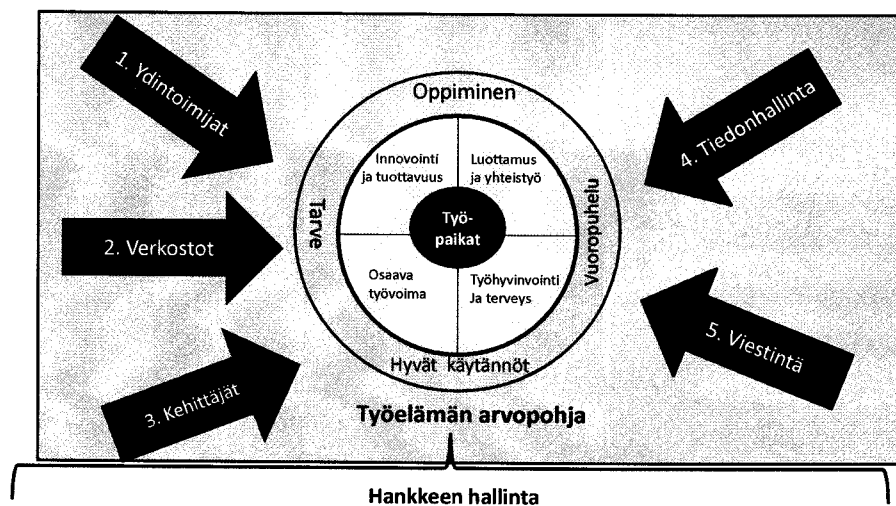
Hankkeessa mukana olevat yhteistyökumppanit ovat tärkeän toimijaroolin lisäksi myös hyödynsaajia. Hankeverkoston kautta he saavat mm. viestinsä laajaan jakeluun, mahdollisuuksia uusiin

yhteistyömuotoihin ja oppimiseen ja näin uutta voimaa myös oman organisaationsa tavoitteiden saavuttamiseen. Jollekin toimijalle yhteistyö voi myös poikia uutta liiketoimintaa ja jopa uusien työpaikkojen syntymistä.

Työurien pidentämiseksi ja uuden työvoimapotentialin huomioimiseksi on työnteemisessä oltava vetovoimaa ja sinne pääsemiseksi vähän esteitä. Työelämän ulkopuolella olevat tai riskissä joutua sinne voidaan katsoa hankkeen erityiskohderyhmiä. Kyseisiä ryhmiä voivat olla esim. osatyökykyiset, maahanmuuttajat, vammaiset ja syrjäytyneet nuoret. Hankkeen avulla pyritään vaikuttamaan työpaikkoihin niin, että esteet työllistämiseksi kyseisten ryhmien osalta madaltuisi.

## V Toimintasuunnitelma

Hankkeen toimintasuunnitelma kerää ne toimenpiteet, millä työelämästrategian linjauksia viedään käytäntöön. Hanke tulee etenemään prosessimaisesti, niin myös toimintasuunnitelma. Käynnistysvaiheessa on tunnistettu yhteensä viisi toimeenpanopolkua: valtakunnallisille ydintoimijoille, yhteistoimintaverkostoille, kehittäjille sekä polut liittyen tiedonhallintaan ja viestintään. Viestinnällä on erityisen suuri rooli ja merkitys työelämästrategian toimeenpanossa ja tämän takia viestinnälliset linjaukset esitetään hankesuunnitelmassa myös omassa kohdassa (VI).



Kuva 3. Toimeenpanopolut

Työelämästrategian onnistuneen toimeenpanon edellytyksenä on jatkuva vuoropuhelu työpaikkojen kanssa niin, että kehittämistyö ja palvelut vastaavat työpaikkojen todellisia tarpeita. Vuoropuhelua tarvitaan myös

työpaikkojen välillä hyvien käytäntöjen siirtymiseksi työyhteisöstä toiselle. Hankkeelle perustetaan eri toimialoja ja työelämän muutosta edustava neuvottelukunta. Sen tavoitteena on antaa työelämän kehittämiselle yritysaskot, tukea ja sparrata kansallisen yhteistyöhankkeen toteutusta.

Työelämästrategian toimeenpano käynnistetään keväällä 2013 **Suomen työelämän arvopohjan** määrittelyllä. Arvopohja tulee toimimaan perustana kaikelle muulle työelämän kehittämistoiminnalle ja ennen kaikkea yhteisenä suunnannäyttäjänä ja moottorina muutostyölle. Arvopohjan tunnistamiseksi käynnistetään keskustelu työelämän arvoista eri sidosryhmien ja kansalaisryhmien kesken. Keskustelujen perusteella kiteytetään ymmärrys siitä, millä yhteisillä arvoilla Suomen työelämä saadaan entistä laadummaksi ja tuottavammaksi. Hankkeen valmisteluryhmällä tulee olemaan keskeinen rooli arvoprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Seuraavassa on yhteenveto toimeenpanopoluista, niiden tavoitteista ja keskeisimmistä kehittämisalueista. Yksityiskohtaisempi toimintasuunnitelma on liitteenä.

#### 1. Toimeenpanopolku valtakunnallisille ydintoimijoille (JORY- tahot)

Tavoite	Kehittämisalueet
aikaansaada laaja-alaista voimaa työelämän kehittämiselle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyisten toimijoiden toiminta ja yhteistyö</li> <li>• uudet yhteistyökumppanit</li> </ul>

#### 2. Toimeenpanopolku yhteistoimintaverkostoille

Tavoite	Kehittämisalueet
luoda pysyviä yhteistoimintarakenteita työelämän ja tuottavuuden samanaikaiseksi kehittämiseksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erilaiset yhteistoimintaverkostot ja niihin liittyvä kehittämissyö</li> <li>• verkostoportaaali</li> </ul>

#### 3. Toimeenpanopolku kehittäjille ja palveluntarjoajille

Tavoite	Kehittämisalueet
tarjota työpaikoille työelämä tietoon perustuvia uusia toimintamalleja ja työkaluja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hankkeeseen liittyvät kehittämissohjelmat</li> <li>• aikaisemmin kehitetyn tiedon soveltaminen työpaikoilla</li> </ul>

#### 4. Toimeenpanopolku tiedonhallintaan

Tavoite	Kehittämisalueet
työpaikkojen työelämä tiedon lisääminen ja työllistymisen edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• painopistealueet</li> <li>• erityisteemat, -ryhmät</li> <li>• eri hankkeiden rajapinnat</li> </ul>

## 5. Toimeenpanopolku viestintään

Tavoite	Kehittämisaalueet
herättää kiinnostus työelämän kehittämiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>viestinnälliset toimet</li> </ul>

Toimintasuunnitelman toimenpiteiden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi on perustettu alatyöryhmiä, joiden jäseninä on valmisteluryhmän ja sen sihteeristön jäseniä sekä tarvittaessa muita yhteistyökumppaneita. Alatyöryhmien työn edistymistä seurataan valmisteluryhmän kokouksissa.

### Alatyöryhmät

Suunnitelma työelämän arvopohjaprosessille

- vastuuhenkilö: Margita Klemetti, muut jäsenet: Niilo Hakonen ja Erkki Auvinen/Juha Antila

Hankeindikaattoreiden työstäminen

- vastuuhenkilö: Päivi Järviemi ja Maija Lyly-Yrjänäinen, muut jäsenet: Margita Klemetti, Terttu Pakarinen ja Juha Antila

Alueverkostojen hahmottaminen

- vastuuhenkilö: Pirjo Harjunen, muut jäsenet: Erkki Auvinen ja Päivi Lanttola

Viestintälinjaukset ja -suunnitelma

- vastuuhenkilö: Margita Klemetti, muut jäsenet: Katja Keckman, Tarja Arkio, Kaisa Koskela, Pirkko Jukka

Verkostoportaali

- vastuuhenkilö: Ismo Suksi, muut jäsenet: Oili Marttila ja Tarja Arkio

Itsearviointityökalu

- vastuuhenkilöt: Juha Antila, muut jäsenet: Niilo Hakonen, Nappu Rouhiainen

Neuvottelukunnan perustaminen

- vastuuhenkilö: Niilo Hakonen, muut jäsenet: tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö (tpps)

Yhteistyölupausten työstäminen

- vastuuhenkilöt: Ismo Suksi ja Päivi Bosquet, muut jäsenet: tpps, kun taulukot ovat valmiita

Rahoitussuunnitelman valmistelu

- vastuuhenkilö: Pirjo Harjunen, muut jäsenet: Juha Antila ja tpps

Riskianalyysi

- vastuuhenkilö: Margita Klemetti, muut jäsenet: Erkki Auvinen ja Päivi Lanttola

Työelämä-kirja

- vastuuhenkilö: Margita Klemetti

Kansainvälinen verkosto

– vastuuhenkilö: Tuomo Alasoini, muut jäsenet: Juha Antila ja Niilo Hakonen

Liitto -, yhdistys- ja toimialaverkosto

– vastuuhenkilöt: Niilo Hakonen ja Juha Antila, muut jäsenet tpps

Tutkijaverkosto

- vastuuhenkilö: Tuomo Alasoini

## VI Viestinnälliset linjaukset

Hankkeen onnistuminen edellyttää tiivistä yhteistyötä eri toimijoilta myös viestinnän osalta. Tässä viestintäsuunnitelmassa linjataan yhteiset ydinviestit ja viestinnän tavoitteet, vastuut, kohderyhmät ja kanavat. Erittäin tärkeää viestinnän onnistumiseksi on hyödyntää toimijoiden omia viestintäkanavia täysimittaisesti.

Viestintäsuunnitelmaa työtetään vielä viestintäryhmässä maaliskuussa 2013. Viestintäsuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti ja muutokset käsitellään hankkeen valmisteluryhmässä.

### 1. Viestinnän missio

Viestintä innostaa työpaikat työelämän kehittämiseen.

### 2. Viestinnän tavoitteet

Viestinnällä halutaan

- haastaa ja innostaa työpaikkoja kehittämään toimintaansa omista lähtökohdistaan
- saada aikaan keskustelua ja ymmärrystä työelämän muutostarpeista
- rakentaa positiivista julkista keskustelua työelämästä ja sen arvoista
- antaa eri työelämän kehittämiselle yhteinen suunta
- rakentaa Suomelle hyvää työelämäbrändiä.

### 3. Ydinviestit

Hankkeen ydinviestit ovat seuraavat:

- Hyvä työelämä parantaa työn tehoa ja tuloksia.
- Innovointi ja tuottavuus ovat talouskasvun moottoreita.
- Luottamus ja yhteistyö ovat suomalainen tapa toimia.
- Hyvin toimivat työyhteisöt panostavat työhyvinvointiin ja tuottavuuteen samanaikaisesti.
- Osaava työvoima kykenee vastaamaan työn muutoksiin.
- Laadukas työelämä nostaa Suomen mainetta ja kilpailukykyä.

#### 4. Viestinnän periaatteet, hankkeen nimi ja visuaalinen ilme

Viestinnän peruslähtökohta on kertoa asiasta eikä hankkeesta. Tarkoitus on korostaa hyvän työelämän tärkeyttä eikä hanketta sen taustalla. Korostamalla itse asiaa tavoitetaan työpaikat paremmin. Hanke on väline tavoitteen saavuttamiseksi.

Hankkeen nimi ja visuaalinen ilme ovat työn alla, suunnittelijana Edita.

Viestinnässä korostuu yhteistyö eri toimijoiden välillä, koska asia on kaikkien yhteinen. Toimijoiden lukuisat omat viestintäkanavat ovat hankkeen keskeisin viestintäkeino. Hankkeessa mukana olevat toimijat sitoutuvat siihen, että ne tuovat asiaa koskevassa viestinnässä esiin yhdessä sovitut ydinviestit.

Viestinnän tulee olla avointa ja proaktiivista. Proaktiivisuus tarkoittaa tässä ennakoivaa mediasuunnittelua. Viestinnällä pyritään myös synnyttämään keskustelua ja tarjoamaan sille kanavia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Viestinnän kielet ovat suomi ja ruotsi sekä tarvittaessa englanti ja muut kielet. Viestintätoimistoa käytetään tarvittaessa.

#### 5. Viestintävastuut ja roolit

Viestinnästä vastaa hankejohtaja yhteistyössä hankkeen johtoryhmän, valmisteluryhmän, sihteeristön ja viestintäryhmän kanssa.

Hankkeen viestintäryhmään kuuluu viestinnän asiantuntijoita jokaisesta hankkeesta mukana olevasta toimijatahosta. Viestintäryhmän tehtävä on suunnitella ja toteuttaa hankkeen viestintää. Viestinnän sisällön oikeellisuudesta vastaavat asiantuntijat, joiden kanssa viestintäryhmän jäsenet tekevät tiivistä yhteistyötä.

Viestintäryhmän vastuulla on

- tehdä viestinnästä rohkeita aloitteita
- välittää tietoa hankkeesta toimijoiden omiin kohderyhmiin omilla viestintäkanavilla
- käyttää toimijoiden viestinnässä yhteisesti sovittuja ydinviestejä
- kohdentaa tarvittaessa viesti toimijoiden omille kohderyhmille sopivaksi
- koordinoida viestinnällä esiin nostettavia erityisteemoja
- varmistaa viestinnän laatu, esimerkiksi ymmärrettävä kieli ja visuaalinen ilme
- toimia verkkosivuston toimituskuntana
- seurata viestintää ja siitä saatua palautetta.

Viestintäryhmässä toimimisella organisaatiot hyötyvät siten, että ne saavat takaisin näkyvyyttä työelämän kehittämiseksi tekemälleen työlle. Kaikki mukana olevat tahot vastaavat viestinnästä viestintäsuunnitelmassa linjattujen ydinviestien perusteella.

#### 6. Viestinnän kohderyhmät

Alle on listattu nyt tunnistetut kohderyhmät. Viestintäryhmä jatkaa kohderyhmien tunnistamista sekä viestin ja kanavien kohdentamista eri kohderyhmille sopiviksi.

Hankkeessa mukana olevat ydintoimijat, sisäinen viestintä:

- työ- ja elinkeinoministeriö ja ko. hallinnonala, erityisesti Tekes, ELY-keskukset ja TE-toimistot
- sosiaali- ja terveysministeriö ja ko. hallinnonala, erityisesti työsuojelu ja Työterveyslaitos

- Työsuojelurahasto
- Työturvallisuuskeskus
- opetus- ja kulttuuriministeriö ja ko. hallinnonala
- valtiovarainministeriö ja ko. hallinnonala
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Kuntatyöntekijät KT
- Valtion työmarkkinalaitos
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK
- Akava
- Suomen Yrittäjät
- Kirkon työmarkkinalaitos
- VATES-säätiö

#### **Muut kohderyhmät, ulkoinen viestintä:**

- julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin työpaikat
- työterveyshuolto
- muut työelämän parantamiseen tähtäävät hankkeet, projektit, konsultit ja yhdistykset
- työelämän tutkijat ja tutkimuslaitokset
- työeläkelaitokset
- koulutuksen järjestäjät, erityisesti ammattiopistot, ammattikorkeakoulut, yliopistot
- kunnanvaltuutetut
- kansanedustajat
- media
- kansalaiset ja erityisryhmät, kuten vammaiset, osatyökykyiset, nuoret, työttömät, maahanmuuttajat

#### **7. Viestinnän keinot ja kanavat**

Erittäin tärkeää on hyödyntää kaikkien mukana olevien tahojen viestintäkanavia monipuolisesti, kuten verkkosivuja, introja, sosiaalista mediaa sekä painettua mediaa. Lisäksi järjestetään erilaisia tilaisuuksia, kuten seminaareja ja toimittajatilaisuuksia.

#### **Sisäinen viestintä:**

- toimijoiden intranetit
- työ- ja elinkeinoministeriössä laadittava kuukausittainen uutiskirje toimijoille hankkeesta
- seminaarit, tapahtumat ja kokoukset
- kokousten pöytäkirjat ja sähköpostit
- hankkeen verkkosivusto ja sen ektranet toimijoille
- verkostoportaali

#### **Ulkoinen viestintä:**

##### **Hankkeen verkkosivusto**

- Avataan huhti-toukokuussa 2013.
- Suunnattu työpaikoille, sidosryhmille ja toimijoille.
- Koottu tietoa hankkeesta ja sen toimijoista sekä ajankohtaisista työelämän kehittämiseen liittyvistä asioista.
- Toimii ikään kuin portaalina toimijoiden sivuille, jossa työkaluja työelämän kehittämiseen.

##### **Verkkosivut:**

- hankkeen verkkosivusto

- toimijoiden omat verkkosivut
- uutiskirje
- yrityssuomi.fi

#### Mediaviestintä

- lehdistötiedotteet
- puhereferaatit
- tiedotus- ja taustatilaisuudet

#### Sosiaalinen media:

- hankkeen sosiaalisen median kanavat: blogi, Twitter, YouTube, SlideShare
- toimijoiden sosiaalisen median kanavat, esimerkiksi TEM:n Twitter-tili

#### Lehtiartikkelit ja -jutut

- vieraskynäkirjoitukset ja asiantuntija-artikkelit sanomalehtiin, viikkolehtiin, aikakauslehtiin sekä toimijoiden omiin lehtiin

#### Esitteet, julkaisut

- Omat tapahtumat tai tapahtumat, joissa hanke osallisena
- Puheet ja puhujapankki, josta verkoston jäseniä voi pyytää luennoimaan tietystä aiheesta
- Hankkeen puitteissa järjestetään yksi tai useampia viestintäkampanjoita, jotka suunnitellaan erikseen.

### 8. Viestinnälliset haasteet

On tärkeää tunnistaa ja ennakoita mahdollisia viestinnän haasteita. Haasteita ovat ainakin seuraavat:

- Ei pystytä viestinnällisesti erottumaan useista samankaltaisista hankkeista.
- Työelämän mielekkyyden korostaminen saattaa ärsyttää huonossa työllisyystilanteessa.
- Viesti ei ole tarpeeksi konkreettinen tai ei vastaa työpaikkojen tarpeita.
- Viesti ei tavoita kohderyhmiä tai tavoittaa vain ne, jotka jo tekevät työelämän kehittämiseksi työtä.
- Resurssit viestinnän toteuttamiseen ei ole tarpeeksi tai olemassa olevia ei pystytä tehokkaasti hyödyntämään.

Viestinnän haasteita seurataan säännöllisesti viestintäryhmässä ja valmisteluryhmässä.





<b>Uudet yhteistyökumppanit</b>													
a) pelisäännöt													
b) hankinta													
<b>Yleinen tiedottaminen hankkeesta</b>													
a) lehdistötilaisuus		31.1											
b) kirjoituksia, haastatteluita													
c) kk-tiedote toimijoille													
d) verkkosivut													
<b>Seuranta ja raportointi</b>													
a) johtoryhmä		30.1		6.3		29.5				9.9		7.11	
b) ministeriöt (talous, tujo yms.)													
c) talousneuvosto													
<b>Hankkeen riskianalyysi</b>				Δ 6.3								7.11	

## VIII Rahoitussuunnitelma ja kustannusarvio vuonna 2013

Vuodeksi 2013 on työelämän kansallisen yhteistyöhankkeen käynnistämiseksi varattu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalle hankkeen hallintaan liittyvää rahoitusta 373 000 euroa.

### Työelämän kansallinen yhteistyöhanke 2013

	yht. 373 000€
Palkat	41%
Tutkimus- ja asiantuntijapalvelut	16%
Viestintä	38%
Kokous-, seminaari-, koulutus- ja matkakustannukset yht.	5%

Tutkimus- ja asiantuntijapalveluihin kuuluvat vuonna 2013 seuraavat toimet:

- arvopohjaselvityksen rahoitus (max 25 000€)
- hankkeen vaikuttavuuden seurantaan tarvittavan aineiston keruun selvittäminen (max 30 000 €)
- taloudellisen laskelma tekeminen siitä, kuinka paljon tuottavuuden ja työelämän laadun sekä kehittämiskyvyyden samanaikainen parantaminen yrityksessä tai organisaatiossa lisää työpaikkoja, parantaa kilpailukykyä ja työhyvinvointia sekä pidentää työuria. Tulosten perusteella päivitetään hankkeen määrällisiä tavoitteita (vrt. toimintasuunnitelmaluonnos syyskuu 2012) (max 30 000 €).

Viestintäosuuteen kuuluu hankkeen visuaalisen ilmeen ja verkkosivuston luominen sekä viestintäsuunnitelman kilpailuttaminen keväällä 2013 sekä syksyllä 2013 varaudutaan toteuttamaan viestintään liittyviä (mm. arvopohja) ja viestintäsuunnitelmassa esitettäviä toimia.

Toimintasuunnitelmassa on lisäksi menoeriä, jotka kohdistuvat etenkin vuosille 2014 -2015:

- 1) Työelämän arvopohjan kehittymistä kuvaavan työelämäkirjan tekemisestä on aloitettu keskustelu Sitran kanssa.
- 2) Työeläkelaitosten kanssa on aloitettu yhteistyökeskustelut työelämän laadun kehittämiseksi.
- 3) Hankkeessa on tarpeellista olla valtakunnallista rahoitusta hankkeen vaikuttavuuden ja ohjattavuuden varmistamiseksi. Alueilla toteutettava kehittämistoiminta edellyttää seuraavan rakennerahastokauden ratkaisuja. Toimijoiden tavoitteena on, että työelämän kehittämisstrategian toimeenpanoon liittyvät ohjelmaesitykset hyväksytään jatkovalmistelussa.
- 4) Viestintään liittyvät verkkosivut ja niihin sisältyvät, erilaisia kohderyhmiä tavoittavat web-pohjaiset työkalut (mm. työpaikkojen itsearviointityökalut, työelämätoimijoiden vuorovaikutteiset kehittämistyökalut) olisi voitava kehittää yhteistyössä osana työelämätoimijoiden (etenkin TTL, TTK, ministeriöt, YritysSuomi) tavanomaista toimintaa. Tähän työhön liittyvät tavoitteet projektoidaan ja samalla tehdään yksilöity ehdotus kustannusten kattamiseksi (vrt. hankesuunnitelman kohta VI).
- 5) Eritysteemojen, mukaan lukien toimialakohtaisten hankkeiden rahoitus pyritään ratkaisemaan yhteistyössä keskeisten työelämätoimijoiden kanssa samalla kun tarpeet ovat johtoryhmässä tarkentuneet.
- 6) Hankkeen raportointiin ja evaluointiin liittyvät kustannusarviot vahvistuvat hankesuunnitelman kohdan XIII täydentyessä.

Koska toimintasuunnitelma on jatkuvasti kehittyvä, myös rahoitusmahdollisuuksia on tarkennettava sen mukaisesti .

## **IX Riskianalyysi**

Riskianalyysin avulla pyritään vähentämään tai poistamaan tunnistettujen riskien vaikutuksia hankkeen toteutukseen ja/tai hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen. Tunnistetut riskit arvioidaan niiden mahdollisen toteutumisen merkitsevyyden ja todennäköisyyden mukaan. Riskianalyysi päivitetään vuosittain.

Merkitsevyys (M): 1=vähäinen, 2=keskiverto, 3=erittäin suuri

Todennäköisyys (T): 1=vähäinen, 2=mahdollinen, 3=erittäin suuri

Riskianalyysissä tunnistettiin kuusi sellaista tekijää, joiden todennäköisyys toteutua on mahdollinen tai erittäin suuri ja merkitsevyys erittäin suuri, mikäli riskit toteutuisivat.

<b>Tunnistetut riskit</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>Riskien valvonta (keinot ehkäistä tai pienentää vaikutusta)</b>
Rahoituksen puute	3	2	Rahoitussuunnitelma. Uusien rahoitusmahdollisuuksien kartoittaminen. Tavoitteiden ja toimintasuunnitelman uudelleenarviointi tarvittaessa.
Hankkeen aikajana (lyhyt suurten muutosten aikaansaamiseksi, pitkä kiinnostuksen ylläpitämiseksi)	3	3	Toiminnasuunnittelun joustavuus, toimintaympäristön jatkuva huomioiminen. Toimiva seurantajärjestelmä ja viestinnälliset toimenpiteet.
Yhteisen tahtotilan epäselvyys	3	2	Jatkuva vuorovaikutus (tavoitteet, hyödyt) toimijoiden kesken ja selkeä viestintä Viestintätyöryhmän (eri toimijoiden edustajat) toiminta.
Eri toimijoiden omat intressit etusijalla	3	2	Tiivis osallistuvuus, yhteistyölupaukset, hankkeen tuomat hyödyt
Laimea viestintä (ei herätä kiinnostusta eikä erottumista, viesti jää epäselväksi)	3	2	Viestinnässä vahvempaa kohderyhmäajattelua, kopioinnin sijaan uudistumista. Viestintä osana toiminnasuunnittelua
Viesti työelämän kehittämisen tärkeydestä ei tavoita työpaikkoja	3	2	Kaikessa tekemisessä kysyä "miten tämä tavoittaa työpaikat ja aikaansaa kehitystä?" Alueverkostojen syntyminen ja aktiivinen toiminta. Yhteistyölupausten loppuunsaattaminen. Työmarkkinajärjestöjen vahva sitoutuminen.

## **X Resurssit ja organisaatio**

Hankkeen kokopäiväisinä resursseina työ- ja elinkeinoministeriössä toimivat hankejohtaja Margita Klemetti, työmarkkinaneuvos Pirjo Harjunen, erityisasiantuntija Pirkko Jukka ja hankesuunnittelijana Anne Vainio (4.3.2013 alk.). Sosiaali- ja terveysministeriöstä on osoitettu ylitarkastaja Ismo Suksin työpanoksesta 70% ja opetus- ja kulttuuriministeriöstä ylitarkastaja Päivi Bosquetin 50% hankkeeseen. TEM:n viestinnästä on nimetty hankkeen vastuuhenkilöksi oman toimen ohella tiedottaja Katja Keckman.

### **Johtoryhmä**

Johtoryhmän tehtävänä on varmistaa kansallisen työelämän kehittämisstrategian toimeenpano ja kansallisen yhteistyöhankkeen käynnistyminen. Lisäksi johtoryhmä toimii kansallisen yhteistyöhankkeen päättävänä ja ohjaavana elimenä sekä Tekesin työorganisaatioiden kehittämisohjelman neuvottelukuntana toimikautensa ajan. Johtoryhmä voi asettaa jaostoja ja hyödyntää työssään ulkopuolisia asiantuntijoita. Johtoryhmä kokoontuu noin 5-6 kertaa vuodessa.

#### **Puheenjohtaja:**

Työministeri Lauri Ihalainen, TEM

#### **varapuheenjohtaja:**

Valtiosihteeri Janne Metsämäki, TEM

#### **Jäsenet (suluissa varajäsenet):**

Puheenjohtaja Lauri Lyly, SAK (Kehittämisjohtaja Saana Siekkinen)  
 Puheenjohtaja Mikko Mäenpää, STTK (johtaja Markku Salomaa)  
 Puheenjohtaja Sture Fjäder, AKAVA (Asiantuntija Tarja Arkio)  
 Johtaja Lasse Laatumen, EK (Lainopillinen asiamies Markus Äimälä)  
 Työmarkkinajohtaja Markku Jalonen, Kuntatyönantajat (Neuvottelupäällikkö Jorma Palola)  
 Työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto, Valtion työmarkkinalaitos (Finanssineuvos Leena Lappalainen)  
 Työmarkkinajohtaja Risto Voipio, Kirkon työmarkkinalaitos (Neuvottelupäällikkö Oili Marttila)  
 Johtaja Rauno Vanhanen, Suomen Yrittäjät (Lainopillinen asiamies Harri Hellsten)  
 Toimitusjohtaja Marjatta Varanka, VATES-säätiö (Kehittämispäällikkö Jukka Lindberg)  
 Osastopäällikkö Leo Suomaa, STM (Ylitarkastaja Päivi Mattila-Viro)  
 Osastopäällikkö Outi Antila, STM (Johtaja Kari Ilmonen)  
 Neuvotteleva virkamies Taina Eckstein, VM (Ylijohtaja Tuomas Sukselainen)  
 Hallitusneuvos Tarja Kröger, TEM (Ylijohtaja Pekka Timonen)  
 Ylitarkastaja Tiina Hanhike, TEM (Ylitarkastaja Katri Lehtonen)  
 Osastopäällikkö Tuija Oivo, TEM (Työmarkkinaneuvos Teija Felt)  
 Työmarkkinaneuvos Päivi Järviemi, TEM (Neuvotteleva virkamies Seppo Kangaspunta)  
 Neuvotteleva virkamies Ville Heinonen, OKM  
 Neuvotteleva virkamies Merja Niemi, OKM

#### **Pysyvät asiantuntijat (suluissa varajäsenet):**

Toimitusjohtaja Kenneth Johansson, Työsuojelurahasto (Johtaja Riitta-Liisa Lappeteläinen)  
 Pääjohtaja Harri Vainio, Työterveyslaitos (Toiminta-alueen johtaja Anna-Liisa Pasanen)

Toimitusjohtaja Jorma Löhman, Työturvallisuuskeskus (Kehittämispäällikkö Tiina-Mari Monni)  
 Yksikön johtaja Tuomo Alasoini, TEKES (Asiantuntija Nappu Rouhiainen)

#### **Valmisteluryhmä**

Työelämän kehittämisstrategian toimeenpanon ja kansallisen yhteistyöhankkeen johtoryhmä nimeää valmisteluryhmän, jonka tehtävänä on työstää johtoryhmän päätösten mukaisesti työelämän kehittämisstrategian toimeenpano. Valmisteluryhmän puheenjohtajan ja sihteeristön tehtävänä on vastata valmisteluryhmän työstä, tuoda valmistellut asiat ja Tekesin Liideri –ohjelman neuvottelukunnalle kuuluvat asiat johtoryhmän tietoon ja päätettäväksi. Valmisteluryhmä kokoontuu noin 10 kertaa vuodessa.

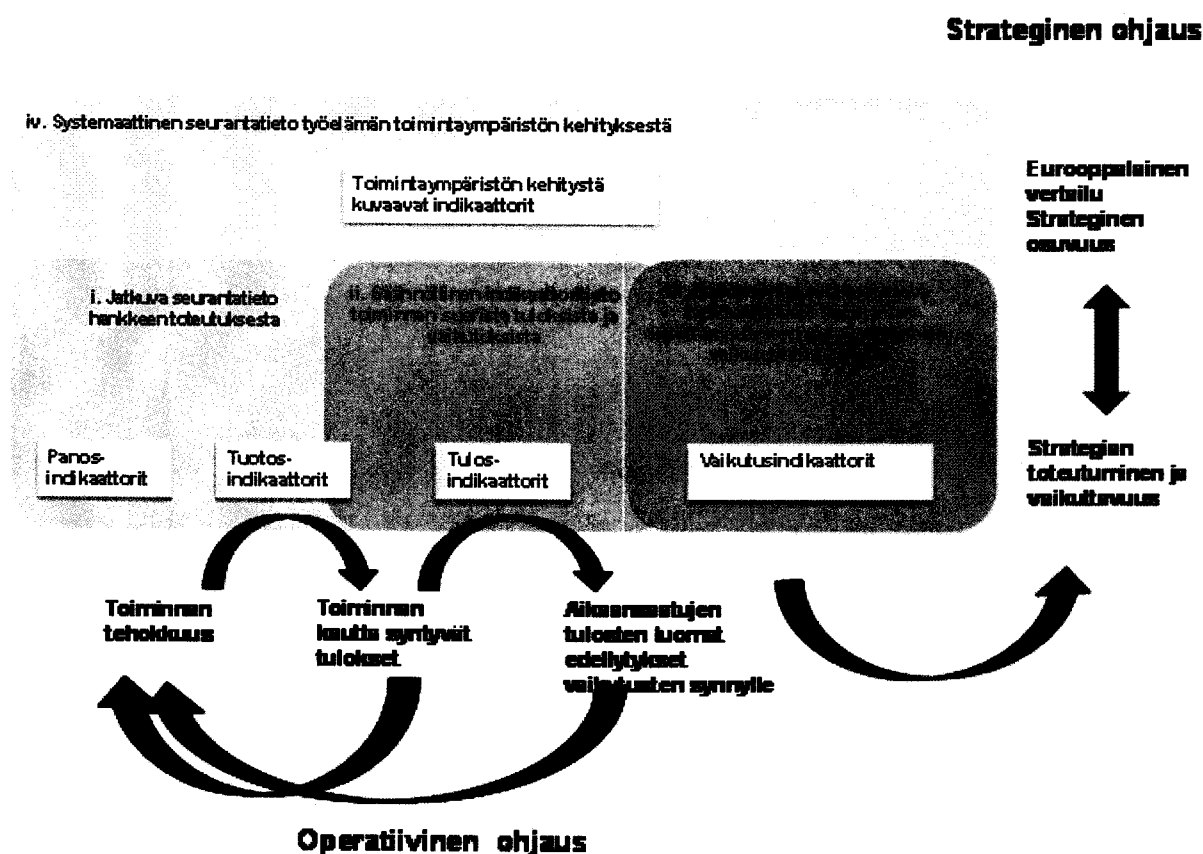
Hankejohtaja Margita Klemetti (puheenjohtaja), Työ- ja elinkeinoministeriö  
 Asiantuntija Niilo Hakonen, Elinkeinoelämän keskusliitto  
 Kehittämispäällikkö Terttu Pakarinen, Kunnallinen työmarkkinalaitos  
 Neuvotteleva virkamies Päivi Lantola, Valtion työmarkkinalaitosneuvottelupäällikkö Oili Marttila, Kirkon työmarkkinalaitos  
 Kehittämispäällikkö Juha Antila, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry  
 Työympäristöasiantuntija Erkki Auvinen, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK  
 Asiantuntija Tarja Arkio, AKAVA  
 Lainopillinen asiamies Harri Hellstén, Suomen Yrittäjät

#### **Valmisteluryhmän sihteeristö**

Hankejohtaja Margita Klemetti, Työ- ja elinkeinoministeriö (pj)  
 Ylitarkastaja Ismo Suksi, Sosiaali- ja terveysministeriö  
 Ylitarkastaja Päivi Bosquet, Opetus- ja kulttuuriministeriö  
 Asiantuntija Nappu Rouhiainen, Tekes  
 Työmarkkinaneuvos Pirjo Harjunen, Työ- ja elinkeinoministeriö  
 Erityisasiantuntija Pirkko Jukka, Työ- ja elinkeinoministeriö (sihteerit)

## XI Raportointi ja arviointi

Yhteistyöhankkeen seurantaan ja mittarityöhön liittyen on laadittu selvitysraportti (Työelämän kehittämisstrategian vaikuttavuusmittarit, Tempo Economics Oy, tammikuu 2013). Siinä on kuvattu indikaattoreiden käytön logiikkaa kansallisen yhteistyöhankkeen toimeenpanon tukena seuraavasti:



Kuvio 4. Seurantajärjestelmän viitekehys

Työelämästrategian toimeenpanoa kuvaavat indikaattorit jakautuvat **panos- ja tuotosindikaattoreihin**. Ne koskevat panostuksilla aikaansaattua toimintaa ja sen välittömiä tuotoksia. Ne toimivat hankkeen operatiivisen toiminnan tukena antaen palautetietoa siitä, tehdäänkö hankkeessa asioita tehokkaasti tai riittävästi. Siten voidaan arvioida toiminnan tuloksellisuutta, jolloin esimerkiksi hankeressurseja voidaan tarvittaessa kohdentaa uudella tavalla. Panosindikaattoritietoa tulee kerätä suhteellisen usein, jopa puolen vuoden välein.

Toiminnan suorista **tuloksista ja vaikutuksista** tarvitaan systemaattista tietoa säännöllisin väliajoin. Se kuvaa välittömiä tuloksia ja muutoksia sekä kehittäjäverkostossa että kohderyhmissä, joita ei olisi saatu aikaan ilman hanketta. Tulosindikaattorit tukevat hankkeen operatiivista päätöksentekoa antaen tietoa

vaikutusten synnystä eli toiminnan tehokkuudesta. Sen perusteella toimintaa voidaan tarvittaessa suunnata uudella tavalla. Tällaista indikaattoritietoa kerättäisiin vuosittain, joskin seurantatietoa voi syntyä myös kertaluonteisesti hankkeen tapahtumissa.

Yhteistyöhankkeen tavoittelemat vaikutukset työelämässä syntyvät puolestaan välillisesti ja pääsääntöisesti vasta pitkällä aikajänteellä. Tähän liittyy sekä metodisia että tavoiteltavan työelämän määrittelyyn liittyviä haasteita. Hankkeen vaikutuksia tuleekin hahmottaa erilliselvityksin noin 1 - 2 vuotta strategian toimeenpanon käynnistymisen jälkeen. Vaikuttavuustietoa on kerättävä sekä tavoitteita kuvaavien indikaattoreiden (innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys, osaaminen sekä työpaikkakohtaiset siirtymät kehitysvaiheesta toiseen) osalta että erillisten vaikuttavuusanalyyseiden avulla. Tässä voi käyttää hyväksi esim. kehittämistoiminnan itsearviointimallia työpaikkatasolla (vrt. Tykes-ohjelman soveltama malli). Pääpaino tulosten ja vaikutusten synnyssä on kuitenkin kehittäjäverkoston toiminnassa. Siitä voidaan tehdä erillinen vaikuttavuusanalyysi laadullisen arvioinnin lisäksi. Hankkeen vaikuttavuutta käsitellään myös väliarvioinnissa vuonna 2017.

Työelämän **toimintaympäristön kehitystä** kuvaavia mittareita tarvitaan puolestaan työelämän kehittämisstrategian strategisen osuvuuden arvioinnissa. Toimintaympäristöindikaattorit ilmentävät työelämän tilaa ja kehitystä yhteiskunnallisella tasolla (esim. seuranta- ja ennakointitieto työllisyydestä, työhyvinvoinnista, tuottavuudesta sekä työurien kehittymisestä). Niiden avulla voidaan arvioida suomalaisen työelämän tilaa ja kehitystä myös suhteessa eurooppalaiseen tasoon (vrt. Euroopan paras työelämä). Toimintaympäristökuvauksia voi tehdä esim. kaksi, kolme kertaa hankkeen kuluessa useita käytettävissä olevia tietolähteitä hyödyntäen.

Yhteistyöhankkeen seuranta kytketään olemassa olevaan strategiakehikkoon, jolloin operatiivisen toiminnan mahdolliset puutteet ovat havaittavissa ja korjattavissa. Erityistä huomiota tullaan kiinnittämään ainakin seuraaviin asioihin:

- yhteistyölupaukset (toimenpiteiden toteutuminen) ja yhteistyöverkoston uudistuminen (toimijoiden yhteydenotot, uudet toimijat)
- toimijaverkoston toimivuus (verkostoanalyysi)
- alueelliset verkostot (kontaktien määrä, yhteistyölupauksen toteutuminen)
- työelämäasioiden integroituminen muihin palveluihin
- medianäkyvyys (arvopohja, erityisteemat)
- verkkosivut (käynnit, jatko-ohjautuminen toimijoiden sivuille)
- tapahtumakohtainen laadunarviointi (kick off 15.4., Ratkaisun paikka-messut 14.5.).

Työelämän kansallisen yhteistyöhankkeen etenemisestä valmistellaan **vuosiraportit** jokaisen vuoden joulumarraskuussa pidettävään johtoryhmän kokoukseen. Hankkeen **väliraportti** valmistellaan siten, että se on käsiteltävissä johtoryhmässä ja valtioneuvostossa (talousneuvosto tai talouspoliittinen ministerivaliokunta) loppusyksystä 2014. Mikäli hanke jatkuu vuoden 2015 jälkeen aina vuoteen 2020 asti, tulisi jaksoon sisältyä ainakin yksi väliraportti ja **loppuraportti**.

Hankkeen etenemisestä informoidaan eri kohderyhmille kuukausittain aluksi työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuilla, myöhemmin viestintäsuunnitelmassa sovittujen medioiden kautta. Hallitusohjelman seurantaan, hallituksen toimenpide- ja työllisyyskertomuksiin, talous- ja tulosoikeuteen liittyvään sekä EU 2020- seurantaan liittyvät raportoinnit valmistellaan hankkeessa kulloistenkin pyyntöjen mukaisesti.

Hankkeen organisointitavan onnistuminen arvioidaan yhdessä muiden työ- ja elinkeinoministeriön strategisten hankkeiden kanssa samanaikaisesti vuonna 2014.