



## Asettamis päätös

14.2.2025

# Työelämän kehittämisstrategiatyön johtoryhmä ja asiantuntijaryhmä

Työ- ja elinkeinoministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö ovat tänään asettaneet kansallisen työelämän kehittämisstrategia -hankkeen, jonka tehtävänä on strategian valmistelu kohti vuotta 2035 ja strategian toimeenpanon käynnistäminen. Hankkeelle asetetaan johtoryhmä ja asiantuntijaryhmä.

## Keskeinen tavoite

Työelämän kehittämisstrategian laatiminen, työn tuottavuuden kasvu ja työhyvinvoinnin paraneminen.

## Toimikausi

Hanke alkaa 24.02.2025 ja päättyy 15.06.2026

## Miksi strategia tarvitaan?

Tavoitteena on parantaa työelämän laatua tuottavuuskasvun vauhdittamiseksi. Suomi tarvitsee korkeaa työllisyyttä sekä vahvaa tuottavuus- ja talouskasvua. Se edellyttää vahvaa yrityssektoria hyvin toimivilla markkinoilla sekä laadukkaita ja tehokkaita, kasvua tukevia julkisia palveluja. Kestävä kasvu syntyy osaavista ihmisistä, hyvästä työelämän laadusta, tuottavuuden kasvusta sekä työllisyydestä.

Suomalaisella työelämällä on merkittäviä vahvuuksia. Työvoiman osaamistaso on korkea ja työelämän laatu koetaan pääosin hyväksi. Suomalaiset kokevat työnsä merkitykselliseksi. Luottamuksellinen ilmapiiri sekä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisen kohtelun kokemus työpaikoilla ovat 2000-luvulla vahvistuneet. Työikäisen väestön terveys on pitkällä aikavälillä kohentunut.

Merkittävistä vahvuuksista huolimatta työn tuottavuus ei ole yltänyt vertailumaiden tasolle. Suomessa on liian vähän korkean tuottavuuden eturintamassa kulkevia yrityksiä. Osaamisen kehittäminen ei ole työelämässä enää viime vuosina vahvistunut. Eläköitymisen myötä osaamista poistuu työmarkkinoilta. Samalla työelämään siirtyvien nuorten koulutustaso on jäänyt jälkeen ja osaaminen heikentynyt. ICT-investoinnit ovat jääneet Suomessa jälkeen verrokkimaista. Kokemukset työn henkisestä raskaudesta, stressistä ja työuupumuksesta ovat yleisiä.

Tavoitteena on tuottavuuden kasvu ja työhyvinvoinnin paraneminen. Hyvä ja laadukas työelämä saa koko väestön osaamisen ja kyvyt tehokkaaseen käyttöön ja tukee niiden jatkuvaa myönteistä kehittymistä. Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy hyödyntämättömiä tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: työelämän kehittämisen strategiatyössä haluamme vahvistaa näiden tekijöiden välistä positiivista yhteyttä, jotta voimme ylläpitää suomalaisten elintaso.

Postiosoite  
Postadress  
Postal Address  
Valtioneuvosto

Käyntiosoite  
Besöksadress  
Office

Puhelin  
Telefon  
Telephone

Faksi  
Fax  
Fax

s-posti, internet  
e-post, internet  
e-mail, internet

Tavoitteena on yhteinen, kunnianhimoinen työelämän kehittämisen visio, ja sen saavuttamiseksi yhdessä määritellyt, synergiset yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan toimenpiteet kohti vuotta 2035. Yhteinen strategiatyö tuo työelämän kehittämiseen siinä tarvittavaa tutkimustietoa, laaja-alaista näkemystä ja pitkäjänteisyyttä.

## Työelämän tilannekuva lähtökohtana

Strategiatyön käynnistämistä varten on valmisteltu työelämän tilannekuvaraportti<sup>1</sup>. Tilannekuvaraporttia käsiteltiin sidosryhmien kanssa kesällä ja syksyllä 2024 työpajoissa, joissa vahvistui käsitys siitä, että työhyvinvointi ja osaaminen ovat kytköksissä tuottavuuteen. Työhyvinvoinnilla ja osaamisella voidaan kasvattaa tuottavuutta työpaikoilla. Tämä edellyttää strategista johtamista, joka nivoo hyvinvoinnin, osaamisen ja yhteistyön olennaiseksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä.

Inhimillisen ja muun aineettoman pääoman merkitys talouskasvun tärkeimpänä lähteenä on kiistanaton. Onnistuneen innovaatiotoiminnan lähtökohtia ovat oppimisen kulttuuria vahvistava johtaminen, henkilöstön laaja osallistaminen, yhteistyöverkostot tutkimusorganisaatioihin sekä digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen. Lisäksi tarvitaan investointeja tutkimukseen ja kehittämistyöhön.

Tilannekuvaraportin osallistamistyöpajoissa tilannekuva täydentyi. Sidoryhmät halusivat tilannekuvan keskittyvän myös työelämän digitalisaation ja tekoälyn kehityksen tuomiin muutoksiin sekä tulevaisuudessa entistä monimuotoisemman työvoiman kysymyksiin. Nämä kaksi kokonaisuutta otetaan strategiatyöhön mukaan.

Lisäksi Työelämäfoorumissa 2024 kerätyt nuorten näkökulmat työelämään ovat strategiatyössä vahvasti mukana.

## Tavoitteet ja tehtävät

Hankkeen tehtävä on laatia työelämän kehittämiselle valtakunnallinen strategia: kohti vuoden 2035 työelämää. Strategiaprosessissa luodaan kansallisen työelämän kehittämisen tahtotila (visio) ja linjataan siihen liittyvä toiminta, joka koskee kaikkia työntekijöitä, kaiken kokoisia työpaikkoja ja yrityksiä, sekä työnantajia. Strategiatyössä linjataan, miten suomalaista työelämää tulisi jatkossa edelleen kehittää, ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit kehittämistyössä. Strategialle luodaan tiekartta toimenpiteille ja muutoksille.

Strategian valmistelussa hyödynnetään työelämä tutkimusta sekä työelämän ohjelmallisesta kehittämisestä saatuja kokemuksia. Strategiaa valmistellaan yhdessä ja laajasti osallistaen. Viestintää tehdään aktiivisesti koko strategiaprosessin ajan. Käynnissä oleva TYÖ2030-ohjelma (hallitusohjelma-hanke) tukee osaltaan strategiatyötä.

Johtoryhmä määrittelee strategian tahtotilan ja ohjaa valmisteluprosessia. Strategian on tarkoitus valmistua 31.05.2026 mennessä.

## Organisointi

Strategiaan liittyvistä linjauksista ja sen hyväksymisestä vastaa ministerivetoinen korkean tason kolmikantainen työelämätoimijoista koostuva johtoryhmä. Johtoryhmän jäsenille ei nimetä varajäseniä.

Johtoryhmän lisäksi asetetaan asiantuntijaryhmä. Asiantuntijaryhmä tuottaa strategian sisällöt johtoryhmän ohjeistuksen ja linjausten mukaisesti.

Työministerin ja sosiaaliturvaministerin erityisavustajat voivat halutessaan osallistua niin johtoryhmän kuin asiantuntijaryhmän kokouksiin.

Johtoryhmä ja asiantuntijaryhmä voivat kuulla asiantuntijoita, sekä nimittää pysyviä asiantuntijoita.

---

<sup>1</sup> Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia. 2024. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Sihteeristö vastaa strategiaprosessin etenemisestä, tarvittavasta koordinoinnista, johtoryhmän ja asiantuntijaryhmän kokousvalmisteluista sekä arkistoinnista.

Työllisyyden ja yrittäjyyden ministerityöryhmä pidetään ajan tasalla strategiaprosessista.

## **Strategian johtoryhmän kokoonpano**

### ***Puheenjohtajat:***

Työministeri Arto Satonen  
 Sosiaaliturvaministeri Sanni Grahn-Laasonen

### ***Varapuheenjohtajat:***

Työministerin valtiosihteeri Mika Nykänen  
 Sosiaaliturvaministerin valtiosihteeri Laura Rissanen

### ***Jäsenet:***

Jan Hjelt, osastopäällikkö, työ- ja elinkeinoministeriö TEM  
 Raimo Antila, osastopäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö STM  
 Petri Lempinen, ylijohdaja, opetus- ja kulttuuriministeriö OKM  
 Jarkko Eloranta, puheenjohtaja, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK  
 Maria Löfgren, puheenjohtaja, Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA  
 Antti Palola, puheenjohtaja, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK  
 Ilkka Oksala, johtaja, Elinkeinoelämän keskusliitto EK  
 Anna Kukka, neuvottelujohtaja, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT  
 Anna Kaarina Piepponen, työmarkkinajohtaja, Kirkon työmarkkinalaitos KiT  
 Sari Ojanen, neuvottelujohtaja, Valtion työmarkkinalaitos VTML  
 Mikael Pentikäinen, toimitusjohtaja, Suomen Yrittäjät SY  
 Antti Koivula, pääjohtaja, Työterveyslaitos TTL  
 Timo Koskinen, toimitusjohtaja, Työturvallisuuskeskus TTK  
 Jaana Pakarinen, toimitusjohtaja, VATES-säätiö  
 Kenneth Johansson, toimitusjohtaja, Työsuojelurahasto  
 Saana Siekkinen, johtaja, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK  
 (palkansaajakeskusjärjestöjen yhteinen edustaja)  
 Ville Kopra, työmarkkinajohtaja, Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA  
 (palkansaajakeskusjärjestöjen yhteinen edustaja)

## **Asiantuntijaryhmän kokoonpano**

### ***Puheenjohtaja:***

Elina Pylkkänen, alivaltiosihteeri, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

### ***Varapuheenjohtaja:***

Antti Närhinen, neuvotteleva virkamies, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

**Jäsenet:**

Tiina Hanhike, erityisasiantuntija, Työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Päivi Hämäläinen, neuvotteleva virkamies, Sosiaali- ja terveysministeriö STM

Petri Haltia, opetusneuvos, Opetus- ja kulttuuriministeriö OKM

Jukka Mattila, finanssineuvos, Valtiovarainministeriö VM

Juha Antila, kehittämisspäällikkö, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK

Lotta Savinko, tasa-arvo- ja työympäristöpäällikkö, Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA

Riina Nousiainen, asiantuntija, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK

Mirja Hannula, johtava asiantuntija, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Niilo Hakonen, johtava työelämän kehittämisen asiantuntija, Kunta- ja hyvinvointialueuuyöntantajat KT

Ulla Westermarck, neuvottelupäällikkö, Kirkon työmarkkinlaitos KIT

Jouko Hämäläinen, hallitusneuvos, Valtion työmarkkinlaitos VTML

Albert Mäkelä, asiantuntija, Suomen Yrittäjät SY

Sinimaaria Ranki, johtava asiantuntija, Työterveyslaitos TTL

Tuomas Wuorikoski, strategia- ja kehitysjohtaja, Työturvallisuuskeskus TTK

Anne Kallio, erityisasiantuntija, VATES-säätiö

Anne-Marie Kurka, tutkimusasiantuntija, Työsuojelurahasto

Ida Nummelin, sosiaali- ja terveystolitiikan asiantuntija, STTK  
(palkansaajakeskusjärjestöjen yhteinen edustaja)

Antti Veirto, tutkimuspäällikkö, Palveluolujen ammattiliitto PAM  
(palkansaajakeskusjärjestöjen yhteinen edustaja)

**Strategiatyön sihteeristö**

Pääsihteerä Elina Pylkkänen, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Teija Felt, Antti Närhinen, Maija Lyly-Yrjänäinen, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Liisa Hakala, Mikko Rissanen, Kalle Lautala, sosiaali- ja terveysministeriö STM

Aleksi Kalenius, opetus- ja kulttuuriministeriö OKM

Sinimaaria Ranki, Työterveyslaitos TTL

**Kustannukset ja muut määräykset**

Johtoryhmän puheenjohtajille ja jäsenille ei makseta kuukausipalkkioita eikä kokouspalkkioita. Hankkeeseen osallistuvien virkamiesten työ tehdään virkatyönä.

Mahdolliset kustannukset katetaan ministeriöiden toimintamenoista. Kustannuksia aiheutuu lähinnä kokoustarjoiluista. Mahdollisista selvitys- tai muista kustannuksista päätetään erikseen.

Johtoryhmä ei voi tehdä eri ministeriöitä sitovia tilauksia eikä muita sopimuksia ilman ko. ministeriöiden hyväksymistä. Taloudellisia velvoitteita aiheuttavista sopimuksista ja sitoumuksista on tehtävä erilliset ministeriön päätökset.

**Sukupuolten välinen tasa-arvo strategian toimielimissä**

Nimeämispyyntöön kirjattiin mukaan pyrkimys naisten ja miesten tasapuoliseen edustettavuuteen asetettavissa ryhmissä. Nimeämispyyntöissä tuotiin esille, että tavoitteena aikaan saada korkea tasa-arvo johtoryhmä, jonka puheenjohtajina toimii kaksi ministeriä. Varajäseniä ei pyydetty.

Johtoryhmään nimetään (puheenjohtajat, varapuheenjohtajat, jäsenistö) 21 henkilöä, näistä naisia on kahdeksan (38 %) ja miehiä kolmetoista (62 %). Tavoitteena oli saada johtoryhmään organisaatioiden ylimmät johtajat jäseniksi, ja tästä syystä kiintiötavoite ei aivan toteudu. Asiantuntijaryhmään pyydettiin nimeämään niin ikään yksi henkilö per taho. Asiantuntijaryhmään nimitettävistä (puheenjohtajisto ja jäsenet, yhteensä 20 henkilöä) naisia on yksitoista (55 %) ja miehiä yhdeksän (45 %).

Petri Peltonen  
Alivaltiosihteeri,  
Kansliapäällikön sijaisena, TEM

Veli-Mikko Niemi  
Kansliapäällikkö, STM

Jakelu Työelämän kehittämissstrategiatyön johtoryhmä, asiantuntijaryhmä ja sihteeristö  
Työ- ja elinkeinoministeriö TEM  
Sosiaali- ja terveysministeriö STM  
Opetus- ja kulttuuriministeriö OKM  
Valtiovarainministeriö VM  
Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK  
Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA  
Toimihenkilökeskusjärjestö STTK  
Elinkeinoelämän keskusliitto EK  
Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT  
Kirkon työmarkkinalaitos KiT  
Valtion työmarkkinalaitos VTML  
Suomen Yrittäjät SY  
Työterveyslaitos TTL  
Työturvallisuuskeskus TTK  
VATES-säätiö  
Työsuojelurahasto

Tiedoksi Työministeri  
Sosiaaliturvaministeri  
Timo Jaatinen, TEM  
Veli-Mikko Niemi, STM  
Anita Lehikoinen, OKM  
Juha Majanen, VM  
Tiina Korhonen, TEM  
Juhapekka Ristola, TEM  
Jukka Nummikoski, TEM  
Jussi Toppila, TEM

**VN/34214/2024-TEM-24**

Seuraavat henkilöt ovat allekirjoittaneet tämän asiakirjan sähköisesti /

Följande personer har undertecknat denna handling elektroniskt /

This document has been signed electronically by the following persons: