



YHTEISKUNNALLISTEN
YRITYSTEN
OSAAMISKESKUS

Vaikuttavuutta yhteistyöllä

Innovatiiviset kumppanuudet hankkeen moottorina

Veera Laurila, THL
23.9.2026



Euroopan unionin
osarahoittama

Mistä tänään puhutaan

- **Vaikuttavuus** - millaista muutosta tavoittelemme
- **Yhteistyö** - kenen kanssa muutos syntyy
- **Kumppanuudet** – mikä tai kuka vie tulokset käyttöön
- **Viestintä** - miten kumppanit saadaan mukaan

”

**”Vaikuttavuus ei synny hankkeen sisällä,
vaan hankkeen ja ympäröivän maailman välisessä suhteessa”**

Miksi tämä voi tuntua hankalalta?

- Vaikuttavuus näkyy usein vasta hankkeen jälkeen
- Vaikutukset eivät synny lineaarisesti
- Hanke on vain yksi vaikuttava tekijä muiden joukossa
- Kumppanuus ei ole hankkeen lisäosa, vaan osa vaikuttavuutta
- Hankkeen oma tekeminen ei vielä kerro, mitä maailmassa muuttuu
- Ei se, mitä itse teemme, vaan se, mitä muut alkavat tehdä toisin

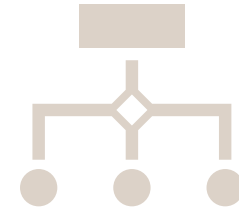
Vaikuttavuus tarkoittaa muutosta, ei toimintaa



Toiminta → tuotos →
tulos → vaikutus



Järjestetään työpajoja → syntyy malli
→ osaaminen tai toiminta muuttuu →
muutos jää elämään



Mitä pidemmälle ketjussa mennään,
sitä enemmän tarvitaan myös muita
toimijoita

Vaikuttavuusketju on yhteistyöketju



Tarpeen tunnistaminen: kohderyhmä, arjen asiantuntijat



Ratkaisun rakentaminen: kumppanit, osaaajat, käyttäjät



Kokeiluvaihe: organisaatiot, työntekijät



Käyttöönotto: johto, rahoittajat, omistajat



Juurtuminen: pysyvät rakenteet, päätöksenteko



Eri vaiheissa tarvitaan eri kumppaneita

Kenen pitää tehdä jotakin toisin?

- Asiakas, ammattilainen, esihenkilö, johto, työnantaja, palveluntuottaja, rahoittaja, päätöksentekijä...
- Mitä heidän pitäisi tietää, ajatella tai tehdä toisin?
- Ei riitä, että "yhteistyö paranee" tai "toimintamalli juurtuu", vaan "*kenen käyttäytymisessä tai päätöksissä tämä näkyy käytännössä?*"

Kaikki sidosryhmät eivät ole samanlaisia

Kohderyhmät: kenelle muutos tapahtuu

Kumppanit: kenen kanssa tehdään

Mahdollistajat: kuka antaa luvan, tilan tai resurssin

Hyödyntäjät: kenen pitäisi ottaa tulos käyttöön

Päätöksentekijät: kuka voi muuttaa rakenteita

Välittäjät: kuka vie tietoa eteenpäin

Sidosryhmälistauksen sijaan on tärkeää tietää, miksi kutakin toimijaa tarvitaan

Sidosryhmästä kumppaniksi

- Kumppanuus alkaa siitä, kun sidosryhmän kanssa ei vain vaihdeta tietoa, vaan tehdään jotakin yhdessä
- Tietää → kiinnostuu → osallistuu → kehittää yhdessä → ottaa käyttöön → vie muutosta eteenpäin
- Kaikkien ei tarvitse olla mukana ketjun loppuun asti

Mitä hyvä kumppanuus tuo vaikuttavuusketjuun?

Tietoa tarpeesta ja
arjesta

Osaamista, jota
hankkeella ei ole

Verkostoja uusiin
ympäristöihin

Uskottavuutta,
luottamusta ja
legitimiteettiä

Käyttöympäristön
eli paikan kokeilla

Jatkuvuutta
hankkeen jälkeen

Hyvä kumppanuus
vahvistaa jotakin
vaikuttavuusketjun
lenkkiä

Innovatiivinen kumppanuus

- Tuttu toimija uudessa roolissa
- Uusi yhdistelmä, esim. julkinen toimija, yritys, järjestö ja tutkimus
- Kohderyhmä kehittäjänä, ei vain osallistujana
- Yhteistyötä yli toimiala- ja hallintorajojen
- Kumppani mukana jo ongelman määrittelyssä
- Ratkaisun kokeileminen pienesti ennen skaalausta
- Innovaatio voi olla myös uudenlainen suhde toimijoiden välillä

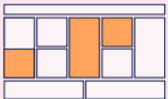
Kumppanuuksien huone

Ekosysteemit | Sidosryhmätö | Osallisuus | Parannettu arvolutaus

Kaikkea ei tarvitse tehdä yksin. Tässä huoneessa syvennytään siihen, mitä kumppanuuksia liiketoimintasi tarvitsee. Ekosysteemiajattelun ydinkohtana onkin se, että yhteistyöllä tuotetaan lisäarvoa yhdessä. Sen sijaan, että mietit kenelle tuotat palveluja tai tuotteita, mietit tässä huoneessa sitä, kenen kanssa tuotat palveluja tai tuotteita. Mitä enemmän liiketoimintasi osallistaa loppuhyötyjiä, sitä kohderyhmälähtoisempää ja läpinäkyvämpää siitä tulee.

TYÖKALUJEN AVULLA

- kartoitat yhteiskunnallisen missiosi ja liiketoimintasi ympärille rakentuvan ekosysteemin
- pohdit, miten eri ihmisryhmät voivat olla osallisia palvelun tai tuotteen kehittämisessä
- selvität, mikä on ekosysteemin yhdessä pitävä liima eli mitkä ovat eri sidosryhmien motivaatiot ja tarpeet, sekä pohdit, miten luotte yhdessä lisäarvoa.



➤ Tämän huoneen tehtävien jälkeen voit täyttää kanvaasista kohdat olemassa olevat ratkaisut, kilpailuetu, arvolutaus.



9 A. EKOSYSTEEMIKARTTA

Kartoita yrityksesi näkökulmasta relevantit toimijat. Miten tuotat heidän kanssaan lisäarvoa ja luot parannetun arvolutauksen?



9 B. MOTIVAATIOKARTTA

Miten kohderyhmäsi osallistuu ja osallistetaan yrityksesi toimintaan sen eri vaiheissa?



10. OSALLISUUSTÄHTI

Miten kohderyhmäsi osallistuu ja osallistetaan yrityksesi toimintaan sen eri vaiheissa?



11. SIDOSRYHMÄN KANVAASI

Kenen tulisi kuulla liikeideastasi? Kuvalle valitsemaasi sidosryhmää ja mieti mitä resursseja tarvitset ryhmän tavoittamiseen.



Muutoksentehtäjän työkirja

Työkaluja kumppanuuksien kartoittamiseen

- Ekosysteemikartta kartoittaa missioon liittyvät toimijat, verkostot ja yhdessä luodun lisäarvon
- Motivaatiokartta tunnistaa, miksi toimijat ovat mukana ja mitä he antavat toisilleen
- Osallisuustähti tekee näkyväksi, miten ihmiset osallistuvat eri vaiheissa
- Sidosryhmän kanvaasi syventää yhden ryhmän tarpeet, tavoittamisen ja yhteistyön kehittämisen

Yhteinen visio

- Ilman yhteisiä näkemyksiä on vain reaktioita, ei toimintaa
- Yhteiskehittäminen tekee visiosta laajemman
- Arjen ymmärtäminen tuo ratkaisuihin toimivuutta
- Osallistuminen vahvistaa luottamusta ja sitoutumista
- Hiljaiset äänet auttavat kuulemaan, ketkä jäävät usein ulkopuolelle
- Hankkeen näkökulmasta visio ei ole vain tavoitelause. Se on kutsu mukaan muutokseen!

Kun kohderyhmästä tuli kehittäjäkumppani

Skotlannin tulevaisuus- ja ennakointityö nuorten kanssa

- Nuoria ei vain kuultu, vaan he olivat mukana prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa
- Nuorista koottu tiimi toimi yhteiskehittäjänä ja fasilitaattorina
- Työ tuotti havaintoja ja osallistavan menetelmän jatkokäyttöön
- Osallistuminen voi olla vaikutusmekanismi hankkeessa
- Kun ihmiset pääsevät pohtimaan omaa asiaansa, ratkaisu voi osua paremmin tarpeeseen ja sitoutuminen vahvistua

Kumppanuusketju vaikutti viestintään ja päätöksentekoon

Diakonissalaitoksen Ilmiöasema ja avoin hallinto

- Haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten ajatuksia tulevaisuudesta kerätään systemaattisesti
- Järjestöt, kunnat, hyvinvointialueet ja muut toimijat ovat tiedon kokoajia
- Tavoitteena on linkittää menetelmä valtionhallinnon ennakointiin ja päätöksenteon valmisteluun.
- Raportit ovat julkisesti hyödynnettävissä
- Vaikuttavuus voi alkaa siitä, kenen tietoa käytetään päätöksenteon pohjana

Yhteinen visio varhaisella osallistumisella

Tampereen kaupunkiseutu 2056

- Hanke vahvistaa strategista suunnittelua ja tulevien vaikutusten arviointia
- Tulevaisuusvaltaa laajennetaan erityisesti nuorille ja vieraskielisille asukkaille
- Osallistumisen tapoja ovat pop-up-Tulevaisuus kioskit, oppilaitostyöpajat ja verkkokeskustelut
- Tuloksia hyödynnetään kaupunkisuunnittelussa ja muilla lähiseuduilla
- Kumppanuus voi tuoda ihmiset mukaan jo ennen päätöksiä, ei vasta niiden jälkeen

Kokeileminen tekee kumppanuudesta konkreettista

- Yhteiskehittäminen - testaajista tulee kehittäjiä
- Riskit - heikkoudet näkyvät varhain
- Luovuus – yhdessä voidaan kokeilla myös jotain epävarmaa
- Näyttö - nähdään, mikä toimii ja mikä ei

Neljän kysymyksen kumppanuustesti

1. Mitä muutosta tavoittelemme?
2. Miksi tarvitsemme juuri tämän kumppanin mukaan?
3. Mitä kumppani saa yhteistyöstä?
4. Mitä teemme konkreettisesti yhdessä?

Viestintä ei ala silloin, kun on jotain kerrottavaa

- *"Ensin tehdään, saadaan tuloksia ja kerrotaan niistä"*
- Vaikuttavuusnäkökulmasta ensin kuunnellaan, sitten keskustellaan yhdessä, tehdään yhdessä, opitaan yhdessä ja tarvittaessa muutetaan toimintaa.
- Viestintä ei ole pelkkää näkymistä tai näkyvyyttä
- Viestinnän avulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista

Viestintä kumppaneille pitää yhteistyön liikkeessä

- Kerro ajoissa, mitä ollaan tekemässä ja mihin kumppania tarvitaan. Mitä kumppani saa yhteistyöstä?
- Roolit ja vastuut näkyviksi eli kuka päättää, kuka toteuttaa ja kuka vie eteenpäin
- Jaa keskeneräistä tietoa: mitä on opittu, mikä ei toimi ja mitä pitää muuttaa?
- Sovitaan seuraava askel jokaisen kohtaamisen jälkeen
- **Kumppaniviestintä ei ole vain tiedottamista, vaan yhteisen työn johtamista viestinnän keinoin**

Sidosryhmä- ja kumppaniviestinnän rooli



Suunnittelussa kuullaan sidosryhmiä ja tunnistetaan mahdolliset kumppanit



Kehittämisessä pidetään kumppanit mukana ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä



Kokeilussa kerätään kokemuksia ja palautetta sidosryhmiltä ja kumppaneilta



Arvioinnissa jaetaan tietoa tuloksista ja siitä, mitä on opittu



Käyttöönnotossa tavoitetaan ne, joiden pitää ottaa ratkaisu käyttöön



Juurtumisessa sovitaan kumppaneiden kanssa, miten työ jatkuu hankkeen jälkeen

Kolme kysymystä omalle hankkeelle

Minkä muutoksen
haluamme saada
aikaan?

Keitä
tarvitsemme,
jotta muutos
tapahtuu?

Mitä heidän
pitäisi tietää ja
tehdä
seuraavaksi?



Yhteiskunnallisten yritysten
liiketoimintaedellytysten parantaminen
-koordinaatiohanke

Ryhmäkeskustelu



Euroopan unionin
osarahoittama

Missä vaiheessa yhteistyöstä tulee kumppanuutta?

Mitä kumppanuus vaatii onnistuakseen?

Miten kumppanuutta pidetään yllä?