

**VERKOSTOT JA  
KUMPPANUUS –**

**JÄRJESTÖT  
TYÖLLISYYDEN  
EDISTÄJINÄ**



**Vates**  
säätiö sr



**Marraskuu 2019**

**Kustantaja:**  
Vates-säätiö sr

**Taitto ja kuvitus:**  
Muotoilutoimisto Polku

**Painopaikka:**  
Savion Kirjapaino Oy

**Painos:**  
2. painos, maaliskuu 2020  
3000 kpl  
ISBN 978-952-5716-18-4

# SISÄLLYS

<b>Alkusanat</b> .....	<a href="#">5</a>
<b>1 Katsaus työllistymistä edistävien järjestöjen toimialaan</b> .....	<a href="#">6</a>
1.1 Työllisyydenhoidon toimijat .....	<a href="#">6</a>
1.2 Järjestöjen vahvuudet ja kompastuskivet .....	<a href="#">10</a>
1.3 Rahoitus .....	<a href="#">11</a>
<b>2 Yhteistyö, verkostot ja kumppanuus</b> .....	<a href="#">14</a>
2.1 Yhteistyön aloittaminen .....	<a href="#">15</a>
2.2 Järjestöjen yhteistyökumppanit .....	<a href="#">16</a>
2.2.1 Järjestöt .....	<a href="#">17</a>
2.2.2 Kunnat .....	<a href="#">18</a>
2.2.3 Yritykset .....	<a href="#">19</a>
2.2.4 TE-toimistot .....	<a href="#">20</a>
2.2.5 Oppilaitokset .....	<a href="#">21</a>
2.2.6 Monitoimijaiset yhteistyömallit .....	<a href="#">22</a>
2.3 Yhteistyön koordinointi ja verkostojohtaminen .....	<a href="#">23</a>
2.4 Riskit, ristiriidat ja ongelmat .....	<a href="#">24</a>
2.5 Yhteistyön arviointi .....	<a href="#">25</a>
<b>3 Viestintä ja vaikuttamistyö</b> .....	<a href="#">26</a>
3.1 Toiminta näkyväksi .....	<a href="#">26</a>
3.2 Oman osaamisen tunnistaminen .....	<a href="#">27</a>
3.3 Yhteistyöllä vaikuttaminen .....	<a href="#">28</a>
<b>4 Käsitteet</b> .....	<a href="#">30</a>

# TERVETULOA KÄSIKIRJAN PARIIN!



Hei,

sinulla on käsissäsi työllisyydenhoidon yhteistyön käsikirja "Verkostot ja kumppanuus – Järjestöt työllisyyden edistäjinä", joka on toteutettu Vates-säätiön KeKo-hankkeessa vuoden 2019 aikana. Käsikirjan sisällöt on suunniteltu yhteistyössä työllisyysasiantuntijoiden kanssa työpajoissa, joita järjestettiin Tampereella, Oulussa, Lappeenrannassa ja Porissa. Julkaisussa esiteltävät hyvät käytänteet on kerätty haastattelemalla työllisyydenhoidon toimijoita hyviksi havaituista malleista, joita myös toiset organisaatiot tai alueet voisivat hyödyntää sekä mukailla omaan toimintaansa sopivaksi. Kiitämme kaikkia käsikirjatyöskentelyyn osallistuneita arvokkaasta työpanoksesta.

Käsikirjan toteuttanut KeKo – Kehittämisen koordinaatiohanke (2017–2019) on Vates-säätiön hallinnoima ja STEAn rahoittama hanke, jonka tavoitteena on vahvistaa työllistymistä edistävien järjestöjen elinvoimaa. KeKo toimii valtakunnallisesti ja kokoaa alueittain yhteen työllistymistä edistäviä kolmannen sektorin toimijoita. Tarkoituksena on tukea toimijoiden yhteistä kehittämis- ja projektityöskentelyä, joiden lähtökohtana ovat vahvat yhteistyöverkostot.

Tässä käsikirjassa paneudutaan yhteistyön merkitykseen työllisyydenhoidossa. Julkaisu tarjoaa kattavaa pidempää uusien yhteistyöverkostojen muodostamiseen ja olemassa olevien yhteistyömallien vahvistamiseen. Se vastaa kysymyksiin, miksi, miten ja minkälaisien toimijoiden kanssa yhteistyötä kannattaa tehdä, jotta yhteistyön tekeminen todella olisi kaikille osapuolille kannattavaa.

Julkaisu on suunnattu erityisesti niille kolmannen sektorin toimijoille, jotka edistävät osatyökykyisten, pitkäaikaissairaiden ja vammaisten henkilöiden työllistymistä. Siitä kuitenkin hyötyvät kaikki muutkin työllisyydenhoidon toimijat, jotka työskentelevät samassa toimintaympäristössä ja tavoittelevat samojen asiakkaiden etuja ja sujuvia palvelupolkuja.

Käsikirja koostuu kolmesta sisältöluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään yleisesti toimialaa, toisessa luvussa paneudutaan yhteistyöhön sekä kumppanuuteen ja kolmannessa luvussa on katsaus viestintään sekä yhteiseen vaikuttamistyöhön. Lopussa on myös pieni sanasto tässä julkaisussa käytetyistä toimialan termeistä.

Suuret kiitokset vielä kaikille yhteistyökumppaneille aktiivisesta osallistumisesta ja hyvien käytäntöjen jakamisesta. Kiitämme myös Vates-säätiön henkilöstöä asiantuntijuutensa ja osaamisensa jakamisesta. Kiitokset erityisesti Annelle, Kaijalle ja Katille, jotka auttoivat meitä sisältöjen ja tekstien kanssa.

Antoisia lukuhetkiä toivottaen ja yhteistyöhön kannustaen

  
Tuuli Riisalo-Mäntynen

 & Meeri Riihelä



# 1.

## Katsaus työllistymistä edistävien järjestöjen toimialaan

Työllisyydenhoidon kenttä on hyvin laaja ja monitasoinen. Kentän tunteminen helpottaa siellä toimimista. Tässä luvussa on kuvailtu työllisyyden kentän toimintaympäristöä ja eri toimijoita. Keskiössä ovat erityisesti kolmannen sektorin rooli sekä järjestöjen rahoituslähteet, sillä ne vaikuttavat myös erilaisiin yhteistyömuotoihin ja suuntaavat organisaatioiden toimintaa. Luvussa paneudutaan myös järjestöjen vahvuuksiin ja kompastuskiviin.

### 1.1 Työllisyydenhoidon toimijat

Suomessa työllistymisen tuen palveluista vastaavat lakisääteisesti<sup>1</sup> ELY-keskukset, TE-toimistot ja kunnat. Lisäksi työllisyydenhoidon kenttää täydentävät kolmas sektori ja yksityinen sektori, jotka tarjoavat erilaisia palveluja työllistymiseensä tukea tarvitseville työnhakijoille ja kuntoutujille.

Työllisyydenhoidon toimintaympäristö ja vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa, sillä työllistymiseensä tukea tarvitsevia työnhakijoita ja kuntoutujia on paljon. Suomalaisista työikäisistä henkilöistä yli puolella on vähintään yksi vamma

tai pitkäaikaissairaus.<sup>2</sup> Heistä 600 000 henkilön oman arvion mukaan vamma tai sairaus vaikuttaa työhön tai työmahdollisuuksiin.<sup>3</sup> Työllisyydenhoidossa onkin hiljalleen nähtävissä siirtymä suurista, kaikille sopivista palveluista yksilöllisen palvelutarpeen kohtaaviin palvelukokonaisuuksiin. Tukipalveluita tarjoavien organisaatioiden on oltava jatkuvasti valmiita muuttamaan toimintaansa, ja muutokset tarjoavat kolmannelle sektorille uusia mahdollisuuksia.

Suomi on suhteellisen pieni maa, mutta alueelliset erot työllisyydenhoidon kentällä ovat melko suuria, eivätkä toimijat aina tunne toistensa toimintamuotoja ja palveluja kovin hyvin. Tekemällä yhteistyötä eri tahojen kanssa järjestöjen on helpompi pysyä mukana muutoksissa. Asiakkaille tai työllistettäville pystytään tarjoamaan laajempia ja sujuvampia palvelupolkuja. Pienemmät palveluntuottajat esimerkiksi pärjäävät paremmin työllisyyspalvelujen kilpailutuksissa, kun ne osallistuvat niihin useamman toimijan verkostona tai konsortiona.

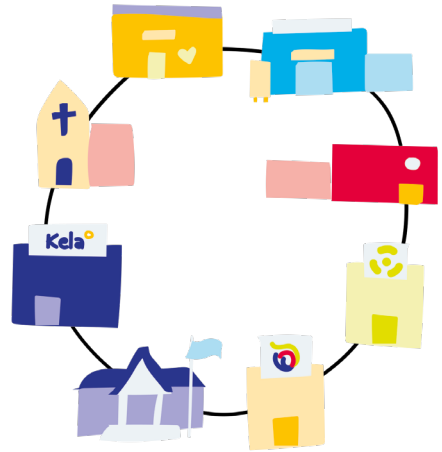
1 Muun muassa Työllisyyslaki 275/87 7 § Työvoimapalvelut, Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/916, Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001/189, Kuntalaki 2015/410.

2 Tilastokeskus (2012) Vuoden 2011 Työvoimatutkimus

3 Vates-säätiö (2013) [www.vates.fi/vates/medialle/osatyokykyiset-numeroina.html](http://www.vates.fi/vates/medialle/osatyokykyiset-numeroina.html). Viitattu 3.9.2019.

## Työllisyydenhoidon osa-alueet ja palveluntarjoajat<sup>4</sup>:

- **Järjestöt:** harjoittelut, hankkeet, kokemusasiantuntijat, koulutukset, kuntouttava työtoiminta, opinnollistaminen, oppisopimukset, palkkatuki-työpaikat, palveluntuottajana toiminen työelämään tukevilla palveluilla, työ- ja toimintakyvyn arviointi, työelämään tukeminen ja poluttaminen, työhönvalmennus, työkokeilupaidat, työpaikat, työpajat, vaikuttamistyö, valmennus
- **Yritykset:** oppisopimukset, opinnollistaminen, palkkatukipaikat, työharjoittelut, työkokeilut, työpaikat
- **Oppilaitokset:** osaamisen kehittämisen, opinnollistaminen
- **TE-toimisto:** osaamisen kehittämisen palvelut, palvelutarpeen arviointi, tuetun työllistämisen palvelut (palkkatukirahat, työkokeilupäätökset, uravalmennus, työnhakuvalmennus, työhönvalmennus), TYP, työllisyyspoliittisten hankkeiden rahoitus työnvälitys- ja yrityspalvelut
- **ELY-keskus:** elinkeinot, ESR-rahoituksen jako, hankkeet, työvoima ja osaaminen, valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtävät alueilla
- **Kunta/kaupunki:** kuntouttava työtoiminta, mahdollisen kuntalisan tarjoaminen yrityksille ja yhdistyksille, neuvonta-, ohjaus- ja koulutuspalvelut, palkkatukipaikat, sosiaali- ja terveyspalvelut, TYP, työhönvalmennus, työpaikat, työpajat, työtoiminta ja avotyö, velvoitetöyöllistäminen
- **Kela:** TYP, työelämään kuntouttavat palvelut, työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus
- **Seurakunnat:** hankkeet, kuntouttava työtoiminta, palkkatukipaikat, työpaikat



## TUNNETKO ALUEESI TOIMIJAT?

- Muut työllistymistä edistävät kolmannen sektorin toimijat
- Järjestöjen yhteyshenkilö esim. järjestöneuvottelukunnasta tai mahdollisesta alueen järjestöjen verkostosta
- Alueen työllistymistä edistävät hankkeet
- Yrittäjätverkostot (paikalliset yrittäjäjärjestöt, kauppakamari)
- Kunnan elinkeinoasiamiehet
- Alueen (erityis)ammattioppilaitoksen edustaja
- TE-toimiston välityömarkkina-koordinaattori
- Kunnan työllisyyspalveluiden työntekijä
- Seurakunnan edustaja / työntekijä
- TYP:n työntekijä

4 Mukaillen Tolokusti. Kainuulainen työllisyydenhoidon käsikirja (2016) [www.kajaani.fi/sites/default/files/tolokusti.pdf](http://www.kajaani.fi/sites/default/files/tolokusti.pdf). Viitattu 18.9.2019.

# JÄRJESTÖJEN TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVÄ TOIMINTA LUKUINA

SOTE-  
JÄRJESTÖJÄ

**10 000**

(Peltosalmi ym. 2016)

YHDISTYKSIÄ

**106 617**

(Patentti- ja rekisterihallitus  
31.8.2019)

Vuonna 2016  
työpajatoiminnan  
tuottajista **25** prosenttia  
oli rekisteröityjä yhdistyksiä,  
järjestöjä ja säätiöitä

(Bamming 2017)

Palkkatukijaksoja  
aloitettiin vuonna 2018  
**7926**, mikä on noin 22 %  
kaikista aloituksista

(Kuoppala 12.9.2019)

## Lähteet:

Bamming, Ruth (2017) Työpajatoiminta 2016. Valtakunnallisen työpajakäytön tulokset. Aluehallintoviraston julkaisuja 30/2017.

Haavisto-Vuori, Päivi & Heinonen, Ville (27.9.2016) Vuonna 2015 palkkatuetussa työssä ja työkokeilussa olleista, URA poiminnan tuot-

tamaa tietoa. Powerpoint-esitys, TEM.

Kuoppala, Anne (12.9.2019) Vuonna 2018 palkkatuetussa työssä olleista, URA poiminnan tuottamaa tietoa, TEM.

Patentti- ja rekisterihallitus (31.8.2019) Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. [www.yhdistys.fi](http://www.yhdistys.fi)



Yhdessä  
yhdistyksessä  
keskimäärin **YKSI**  
tukipalkattu henkilö

(Peltosalmi  
ym. 2016)

Rooli  
erityisen suuri  
kuntouttavassa  
työtoiminnassa

(Puhakka ym. 2018)

Vuonna 2017  
Sosiaali- ja terveys-  
palveluja tuotti  
**1029** järjestöä

(Puhakka ym. 2018)

Kolmannella sektorilla tehtyjen  
palkkatukijaksojen viisi yleisintä  
tehtävänimikettä vuonna 2018:

- Kierrätystyöntekijä
- Myyjä
- Toimistotyöntekijä
- Muu sosiaalialan ohjaaja ja  
neuvoja
- Kotiavustaja

(Kuoppala 12.9.2019)

Vuonna 2015 **2583**  
yhdistystä, säätiötä  
ja rekisteröitynttä  
uskonnollista yhteisöä  
työllisti palkkatuella

(Haavisto-Vuori & Heinonen  
27.9.2015)

[prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html](http://prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html). Viitattu 13.9.2019.

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri (2016) Järjestöbarometri 2016. Helsinki: SOSTE Suomen

sosiaali ja terveys ry. [https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste\\_jarjestobarometri\\_2016.pdf](https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste_jarjestobarometri_2016.pdf)

Puhakka, Aatu & Peltosalmi, Juha & Perälähti, Anne (2018) Järjestöjen sosiaali- ja terveyspalvelut 2017. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-jarjestojen-sote-palvelut-2017-selvitys.pdf>

## 1.2 Järjestöjen vahvuudet ja kompastuskivet \*



### KOLMANNEN SEKTORIN VAHVUDET

Järjestöt ja säätiöt...

- tuntevat usein asiakkaansa ja heidän tarpeensa hyvin. Järjestöillä ei ole viranomaisstatusta, joten luottamus on helppo luoda asiakkaan kanssa.
- ovat vahvoja kohderyhmänsä asiantuntijoita.
- huolehtivat, että tukea tarvitseville on tarjolla palveluita.
- toimivat äänenä sellaisille henkilöille, jotka muuten jäävät kuulematta.
- ovat ketteriä muuttamaan toimintaansa.
- eivät tavoittele voittoa.
- tuottavat matalan kynnyksen palveluita. Palveluissa on helppo räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan yksilöllisiä työtehtäviä.
- toimivat rinnalla kulkijoina ja osamisen tukijoina.
- tarjoavat myös vapaaehtoistyön polkuna työelämään.
- mahdollistavat konkreettiset työ- ja toimintakyvyn arvioinnit käytännön töissä.
- hyödyntävät kokemusasiantuntijoita.
- toimivat laajoissa yhteistyöverkostoissa.
- toimivat väylänä yhteiskunnalliseen osallisuuteen ja vaikuttamiseen.



### KOLMANNEN SEKTORIN KOMPASTUSKIVET

- Rahoitus on epävarmaa.
- Määrärahojen koetaan vähentyneen.
- Järjestötoiminta hiipuu. Uusien jäsenten löytäminen voi olla haastavaa.
- Toiminta on hankepainotteista ja hankkeiden juurruttaminen voi olla hankalaa.
- Pienet toimijat voivat jäädä isompien jalkoihin.
- Tiedottamiseen, markkinointiin ja markkinaosaamiseen ei ole varattu tarpeeksi resursseja.
- Vaikuttavuuden osoittaminen ja mittaaminen voi olla haastavaa, koska tulokset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä ja eri alueilla tai organisaatioilla ei ole käytössä yhteisiä mittareita.
- Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja työsuhteet ovat monesti määräaikaista.
- Toimijoiden välillä voi olla kilpailuasetelmia.

---

\* Listaukset perustuvat KeKo-hankkeessa järjestettyihin työpajoihin, joissa työllisyystoimijat ovat itse määritelleet järjestöjen vahvuuksia ja heikkouksia.

## 1.3 Rahoitus

Kolmannen sektorin toiminta on perinteisesti voittoa tavoittelematonta. Työllistymistä edistävällä kentällä toimivilla järjestöillä rahoitus muodostuu usein monesta eri lähteestä. KeKo-hankkeen tilaisuuksien keskustelujen perusteella järjestötoimijat kokevat rahoitusvaihtoehtojen ja avustussummien kaventuneen, minkä takia uusia rahoitusväyliä on etsittävä jatkuvasti. Toimijat joutuvat aiempaa useammin harkitsemaan toiminnan muuttamista palveluntuotannoksi, jolloin yleishyödyllinen toiminta ja markkina-lähtöinen toiminta on erotettava toisistaan kirjanpidossa. Alla on lueteltu erilaisia rahoitusmahdollisuuksia. Huomioithan, että järjestön tai säätiön rekisteriin kirjattu tehtävä ohjaa, mitä rahoituksia toimija voi hakea tai saada.

### Julkinen rahoitus

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA ([www.stea.fi](http://www.stea.fi))

- STEA-avustuksia voivat hakea oikeuskelpoiset rekisteröidyt yleishyödylliset yhteisöt ja säätiöt, jotka edistävät terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia Suomessa.
- Avustusta ei myönnetä yksityishenkilöille, valtion virastoille, kunnille tai seurakunnille eikä muille taloudellista etua tavoitteleville ammatinharjoittajille, yhtiöille tai osuuskunnille. Yleishyödylliset osuuskunnat ja osakeyhtiöt voivat kuitenkin olla avustuskelpoisia.
- Avustukset ovat harkinnanvaraisia ja avustettavan toiminnan on oltava yleishyödyllistä. Rahoitettavalla toiminnalla ei siis saa tehdä voittoa.
- Uusia avustuksia voi hakea vuosittain huhti-toukokuussa ja käynnissä oleville avustuksille voi hakea jatkoavustusta elo-syyskuussa. Avustus myönnetään vuodeksi kerrallaan.
- Avustuksia voi hakea hankeavustuksena, kohdennettuna toiminta-avustuksena, yleisavustuksena ja investointiavustuksena hankintoihin.
- Myönnetyt avustukset julkaistaan STEAn avustustietokannassa: [avustukset.stea.fi/](http://avustukset.stea.fi/).
- STEAlta voi myös hakea avustusta ESR-omavastuuosuuteen.

Euroopan sosiaalirahasto ESR ([www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi))

- Suomi saa tukea Euroopan sosiaalirahastolta. Tuen tarkoituksena on lisätä työllisyyttä.
- Ohjelmakaudet vaihtuvat seitsemän vuoden välein. Jokaisella ohjelmakaudella on omat painopisteensä. Nykyinen ohjelmakausi on 2014–2020 ja uusi ohjelmakausi alkaa vuonna 2021. Seuraavaa ohjelmakautta valmistellaan parhaillaan.
- Jokaisella ohjelmakaudella on omat tavoitteensa, jotka on kuvattu kuudella eri toimintalinjalla. Jokaisella toimintalinjalla on vielä omat erityistavoitteensa. Haettavan hankkeen on vastattava jonkin toimintalinjan tavoitteita.
- Tukea haetaan kehittämishanke-rahoituksena. Tuettavan toiminnan on erotuttava selkeästi toimijan normaalista toiminnasta.
- Rahoitusta voivat hakea esimerkiksi oppilaitokset, järjestöt, tutkimuslaitokset, kunnat, yritykset ja muut oikeuskelpoiset yhteisöt.
- Ennen hakemuksen laatimista on hyvä selvittää:
  - Millaisia rajauksia hakuilmoituksessa asetetaan haettaville hankkeille?
  - Mitkä muut tahot osallistuvat hankkeen rahoittamiseen?
  - Mikä hakuilmoituksessa mainittu kustannusmalli soveltuu hankkeelle parhaiten?
  - Harjoittaako organisaatiosi hankkeessa sellaista taloudellista toimintaa, johon on sovellettava de minimis -sääntöä?
  - Lisätietoja: [www.rakennerahastot.fi/millainen-hanke-voi-saada-rahoitusta-](http://www.rakennerahastot.fi/millainen-hanke-voi-saada-rahoitusta-)
- Hakijalla tulee olla hankkeen aiheeseen liittyvää osaamista sekä edellytyksiä toteuttaa hanketoimintaa.
- Avustuksia myöntävät Pohjois-Pohjanmaan, Etelä-Savon, Keski-Suomen ja Hämeen ELY-keskukset.
- Saat tietoa ESR-hauista rakennerahastot.fi-sivustolla sekä alueesi rahoitusta myöntävien viranomaisten (ELY-keskukset, maakuntien liitot sekä sosiaali- ja terveysministeriö) kanavilta.

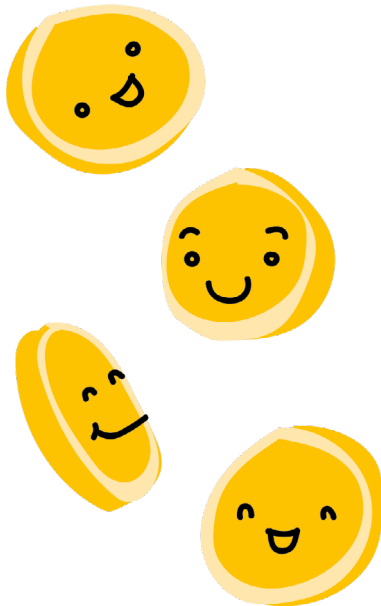
- Avustushakemukset ja -päätökset ovat julkisia. Voit katsoa jätettyjä hakemuksia ja päätöksiä Rakennerahastotietopalvelusta: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>.
- Useampi toimija voi hakea hanke-rahoitusta yhdessä, jolloin hakemukseen nimetään yksi päätoteuttaja ja yksi tai useampi osatoteuttaja.

## Kunta-avustukset

Kunnat tukevat järjestöjä erilaisilla avustuksilla, minkä lisäksi monet kunnat tarjoavat tiloja järjestöjen käyttöön. Käytännöt vaihtelevat kunnittain. Oman kunnan avustusten hakuajat ja käytännöt selviävät kuntien nettisivuilta.



Esimerkiksi Helsingin kaupunki myöntää työllisyysavustusta, joka voi olla toiminta-avustusta tai toiminnan kehittämisavustusta.<sup>5</sup>



## Työllisyyspoliittiset avustukset

- Työllisyyspoliittisen avustuksen eli typo-avustuksen voi myöntää TE-toimisto. Kyseessä on harkinnanvarainen valtionavustus.
- Typo-avustuksen voi saada yhdistys, säätiö, kunta tai kuntayhtymä hanketoimintaa varten.
- Typo-avustuksen voi saada myös sosiaalisen yrityksen perustamista ja toiminnan vakiinnuttamista varten. Avustuksen voi saada myös yhteisö, jonka tarkoitus on selvittää sosiaalisen yrityksen perustamismahdollisuuksia.
- Avustettavan hankkeen lähtökohtana tulee olla työttömien työnhakijoiden työllistymisen edistäminen.
- Toiminnassa voi hyödyntää palkkatukea. Tällöin palkkatuki täytyy hakea erikseen.
- Avustusta voidaan myöntää enintään kolmeksi vuodeksi.
- Myönnettävän avustuksen määrästä tehdään päätös kalenterivuodeksi kerrallaan.
- Avustuksen enimmäismäärä yhdistykselle ja säätiölle on enintään 100%, kun taas kunnalle ja kuntayhtymälle avustus on 50% TE-toimiston hyväksymistä kokonaiskustannuksista.
- Avustuksen määrään vaikuttavat toiminnan sisältö, hankkeessa palveltavien asiakkaiden määrä sekä asiakkaiden henkilökohtaisen tuen ja ohjauksen tarve.
- TE-toimisto voi linjata jokaiselle hakukierrokselle tarkemmat kohderyhmä- tai toimintakriteerit. Lähtökohtana ovat alueen henkilöasiakkaiden tarpeet, alueen työttömyyden rakenne ja avustuksen käytön alueelliset linjaukset.
- Typo-hanke voi toimia myös usean TE-toimiston alueella. Tällöin avustuksen myöntää yksi tai useampi TE-toimisto.
- Avustusta ei voi käyttää elinkeinotoimintaan tai liiketoiminnan edistämiseen eikä investointeihin, irtaimen käyttöomaisuuden hankintamenoihin tai vuokratukustuksiin.
- Avustuksen hakuajat ja avustukseen liittyvät linjaukset ja painopisteet ovat nähtävissä alueen TE-toimiston omilla nettisivuilla.
- Lisätietoja: [www.tem.fi/tyollisyyspoliittinen-avustus](http://www.tem.fi/tyollisyyspoliittinen-avustus)

<sup>5</sup> Helsingin kaupunki (2018) Avustuskuulutus. [www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2018/Avustuskuulutus-5.12.2018.pdf](http://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2018/Avustuskuulutus-5.12.2018.pdf). Viitattu 18.9.2019.

## Omasta toiminnasta saatavat tuotot

### Jäsenmaksut

- Yhdistyksen jäsenmaksusta päättää vuosikokous yhdistyksen hallituksen tekemän ehdotuksen pohjalta.
- Yhdistys voi päättää myös kannatusjäsenmaksusta. Se on tavallisesti suurempi kuin varsinainen jäsenmaksu. Kannatusjäsenet voivat olla yksittäisiä henkilöitä tai yhteisöjä.
- Lisätietoja: [www.yhdistystieto.fi/wiki/77-jasenmaksu](http://www.yhdistystieto.fi/wiki/77-jasenmaksu)

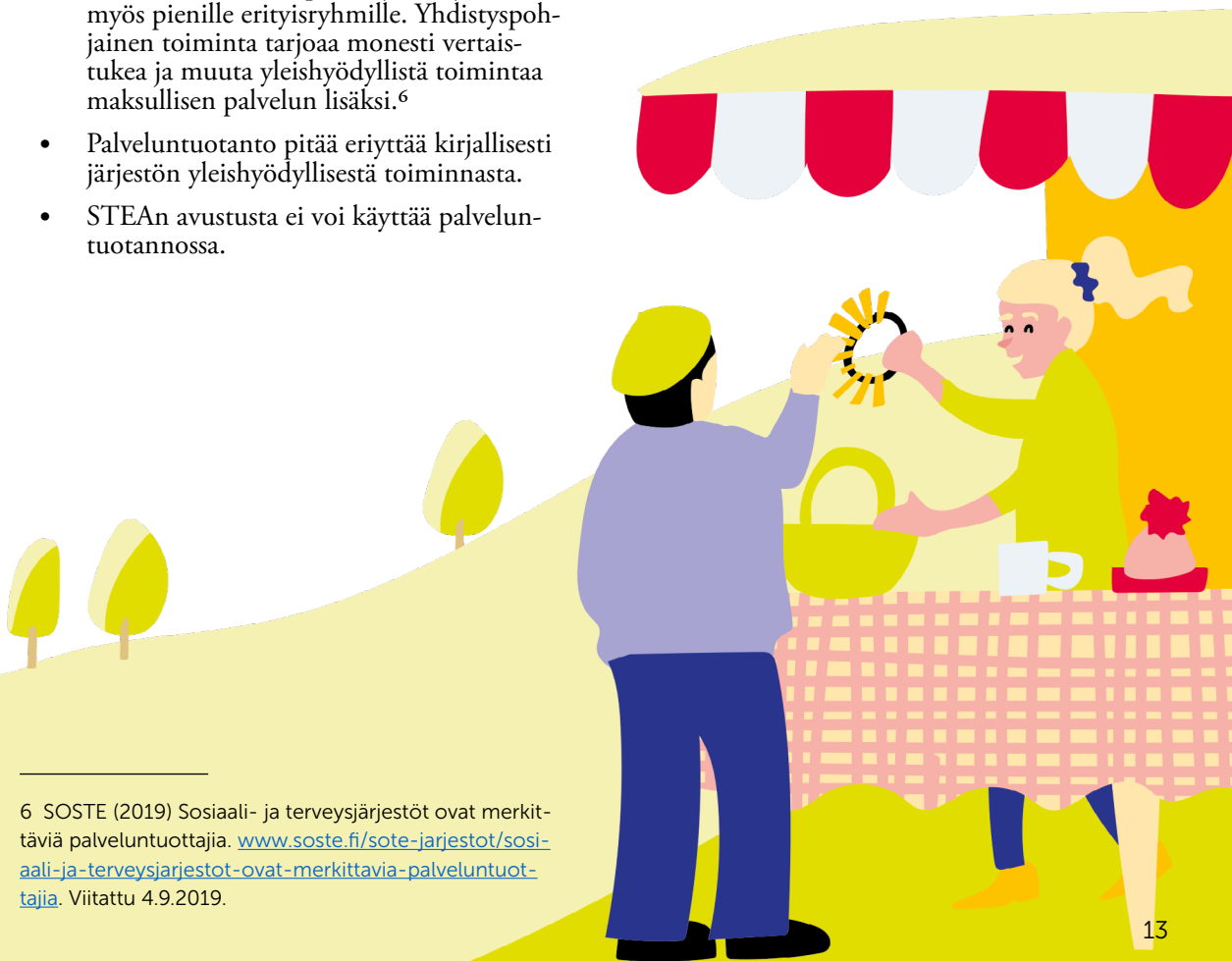
### Järjestön oma palveluntuotanto

- Yleishyödyllisen toiminnan lisäksi järjestö voi tuottaa osan palveluistaan yleisillä markkinoilla. Järjestöjen palveluntuotanto eroaa yrityksen palveluntuotannosta erityisesti siten, että tavoitteena ei ole tuottaa voittoa. Jos toiminta on voitollista, käytetään ylimääräiset rahat toiminnan kehittämiseen. Rahaa ei siis jaeta esimerkiksi osakkeenomistajille kuten yrityksissä. Tämä mahdollistaa palvelujen tarjoamisen myös pienille erityisryhmille. Yhdistyspohjainen toiminta tarjoaa monesti vertaistukea ja muuta yleishyödyllistä toimintaa maksullisen palvelun lisäksi.<sup>6</sup>
- Palveluntuotanto pitää eriyttää kirjallisesti järjestön yleishyödyllisestä toiminnasta.
- STEAn avustusta ei voi käyttää palveluntuotannossa.

## Muu rahoitus

- Koulutusmaksut
- Rahankeräys
- Arpajaiset
- Myyjäiset
- Kirpputorit
- Lahjoitukset, testamentit
- Säätiöt, rahastot, apurahat

**Lisätietoja:** Kansalaisyhteiskunta.fi: Järjestöjen rahoitushakemisto <https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/rahoitushakemisto>



<sup>6</sup> SOSTE (2019) Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat merkittäviä palveluntuottajia. [www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-ovat-merkittavia-palveluntuottajia](http://www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-ovat-merkittavia-palveluntuottajia). Viitattu 4.9.2019.

# 2.

## Yhteistyö, verkostot ja kumppanuus

Työllisyydenhoidon kentällä yhteistyökumppanit ja -verkostot ovat tärkeitä. Kun toimijat osaavat hyödyntää toistensa osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, päällekkäinen työ minimoituu ja asiakas saa parhaan mahdollisen hyödyn. Yhteistyöllä ja verkostotyöskentelyllä on tarkoitus tavoitella sellaisia asioita, joita ei yksin pystytä saavuttamaan. Tässä luvussa käydään läpi yhteistyön aloittamista, erilaisia yhteistyön muotoja ja hyviä käytänteitä.

Yhteistyöllä, verkostoilla ja kumppanuuksilla tarkoitetaan useita eri asioita. Niitä voidaan käyttää myös päällekkäin. Käsitteet voidaan kuitenkin erotella toisistaan esimerkiksi seuraavien piirteiden mukaan<sup>7</sup>:

### Yhteistyö

- Löyhää, epämuodollista yhteistoimintaa
- Ajallinen kesto voi olla epäselvä.
- Omat tavoitteet voivat mennä yhteisten edelle.
- Voi koskea lukuisia toimijoita.

### Verkosto

- Vapaamuotoista, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistoimintaa
- Rakentuu toimijoiden vuorovaikutuksessa.
- Luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen toimii usein maa-peränä tuleville yhteishankkeille.
- Monitoimijaista
- Hyödyt voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua.

### Kumppanuus

- Toiminnan koordinoiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Resurssien täydentävyys
- Vastavuoroinen ja luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde
- Synnyttää lisäarvoa osapuolille (oppiminen).
- Vaatii oman prosessin kehittyäkseen.
- Yhteinen päätöksenteko ja jaettu vastuu tuloista/seurauksista

<sup>7</sup> Majjanen, Heini & Haikara, Pirkko (2014) Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusten julkaisu A. 8:2014. [www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja\\_nettiversio.pdf](http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_nettiversio.pdf)

KeKo-hankkeen käsikirjatyöpajoissa kuitenkin nousi esille, että myös verkosto vaatii koordinaointia ja tarvitsee toiminnalleen tavoitteet. Verkoston ja yhteistyön pitäisi molempien tuottaa aina lisäarvoa osapuolille. Kumppanuuden nähtiin monesti perustuvan kirjalliseen sopimukseen.

## 2.1 Yhteistyön aloittaminen

Yhteistyö perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Luottamuksen rakentaminen on helpompaa ja kynns ottaa yhteyttä mahdollisiin yhteistyökumppaneihin madaltuu, jos osapuolet ovat toisilleen entuudestaan tuttuja. Sen takia on tärkeä osallistua tilaisuuksiin, joissa on mahdollista verkostoitua ja tavata alan toimijoita. Kannattaa myös esimerkiksi kutsua muita toimijoita tutustumiskäynnille omaan organisaatioosi tai ehdottaa vierailukäyntiä toiselle toimijalle.

Yhteistyön aloittamiseen kuuluu yhteisten pelisääntöjen sopiminen sekä vastuun jakautumisesta ja toimintatavoista päättäminen. Jokaisen osapuolen on aluksi osattava sekä kertoa omasta toiminnastaan ja tahtotilastaan että kuunnella ja arvostaa toisten puheenvuoroja. Yhteisiä kosketuspintoja ja eri toimijoiden rooleja voi hakea esimerkiksi erilaisilla harjoituksilla tai mallikuvilla, joissa hahmotellaan omien toimintojen sijoittumista asiakkaan palvelupolulle.

Toimijat eivät voi kilpailla keskenään, koska yhteistyön tarkoitus on tavoitella yhteistä etua ja minimoida päällekkäistä työtä. Kilpailun sijasta yhteisen tavoitteen tulisi motivoida toimijoita rakentamaan sellaista yhteistyön mallia, jossa jokaisella toimijalla olisi oma tärkeä paikkansa. Kilpailuasetelmien purkaminen vaatii jatkuvaa dialogia, yhteistä tahtotilaa ja selkeitä pelisääntöjä. Yhteinen tavoite on tärkeä sanottaa: Mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa?

On hyvä muistaa, että alueet ja organisaatiot voivat olla keskenään hyvin erilaisia. Sen takia sama yhteistyökuvio ei ole välttämättä siirrettävissä sellaisenaan alueelta tai organisaatiolta toiselle. Yhteistyön rakenne kuitenkin muotoutuu pikkuhiljaa dialogin kautta. Ei kannata pelästyä, vaikka yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sopiminen tuntuisi aluksi vaikealta ja hitaalta.



### Yhteistyön edellytykset:

- Yhteinen tavoite ja tahtotila
- Luottamus ja kunnioitus
- Keskustelu- ja kuuntelutaidot
- Kärsivällisyys
- Johdon tuki

### Miten alkuun?

- Tutustukaa toisiinne.
- Sanottakaa yhteinen tarve ja tavoite.
- Sopikaa toimijoiden vastuista, tehtävistä ja rooleista sekä yhteisistä työohjeista ja toimintatavoista.
- Sopikaa, kuka ottaa veto-vastuun koordinoinnista ja koolle kutumisesta.
- Päätäkää, miten tiedotatte.

#### VINKKI:

Kun sovitte pelisäännöistä, käykää huolella läpi avoimuuteen ja tiedonjakamiseen liittyvät asiat. Voitte eritellä, minkälaiset asiat ovat salassa pidettäviä, mitkä yhteisiä, mitä ei jaeta edes verkoston sisällä ja mitkä asiat eivät leviä verkoston ulkopuolelle.

## 2.2 Järjestöjen yhteistyökumppanit

Yhteistyön tarve ja tavoite määrittävät, keiden kanssa yhteistyötä kannattaa tehdä. Sopivimmat yhteistyökumppanit eivät esimerkiksi aina ole samalla sektorilla tai toimialalla työskenteleviä, vaan yhteisen tavoitteen saavuttaminen voi vaatia monialaista verkostoyhteistyötä. Yhteistyötä tekevillä toimijoilla ei välttämättä tarvitse olla sama perustehtävä, kohderyhmä, tarve tai tavoite, kunhan yhteistyö on tarkoituksenmukaista ja etenee kohti yhdessä määritettyä, monesti laajempaa tavoitetta.



Seuraavaksi käydään läpi järjestöjen keskeisimpiä yhteistyökumppaneita sekä esitellään mahdollisia yhteistyön muotoja. Lukiessa on syytä huomioida, että kumppanuuden sisältö, osapuolten vastuut ja tehtävänjaot voivat olla hyvin erilaisia palveluja tuottavien järjestöjen kanssa kuin mitä vapaaehtoistoimintaan perustuvien järjestöjen kanssa.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Pihlaja, Ritva (2010: 37, 75) Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisuja 61. Vammalan kirjapaino oy, Sastamala. [www.kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas\\_sektori\\_ja\\_julkinen\\_valta.pdf](http://www.kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas_sektori_ja_julkinen_valta.pdf)



## 2.2.1 Järjestöt

Järjestöjen välinen yhteistyö on monesti helppo aloittaa, koska järjestöt ovat pääsääntöisesti ketteriä muuttamaan ja kehittämään toimintaansa, mikäli yhteinen tahtotila ja tavoite löytyvät. Työllistymistä edistävillä järjestöillä on usein jo entuudestaan yhteiset arvot ja työtä tehdään asiakkaan etu edellä. Järjestöillä voi olla samaa asiakaskuntaa ja toisiaan tukevia palveluja, jolloin yhteistyön tekeminen kilpailun sijasta hyödyttää väistämättä sekä asiakasta että järjestöjä.



### Järjestöjen yhteiset hankkeet

Ryhmä työllistymistä edistäviä järjestöjä kokoontui yhteen Aspa-säätiön kutsumana suunnittelemaan yhteisiä työllisyshankkeita, joista olisi aiempia pilotti- ja kokeiluhankkeita laajempaa hyötyä koko toimialalle. Teemat alkoivat alun hankekartoituksen myötä täsmentyä ja suunnittelutyöhön tuli lisää organisaatioita. Toimijat ideoivat yhdessä kaksi työllisyshanketta, jotka molemmat saivat rahoituksen.

Toinen hanke on STEAn rahoittama ja Invalidiliitto ry:n hallinnoima Yritystä!-hanke (2016–2019), joka edistää vammaisten henkilöiden työllistymistä yrittäjyyden avulla sekä tukee vammaisten yrittäjien hyvinvointia. Yhteistyökumppaneina ovat Kuurojenliitto ry, Lihastautiliitto ry, Neuroliitto ry, Näkövammaisten liitto ry, Vates-säätiö sr ja Suomen Yrittäjät. Toinen hanke puolestaan oli ESR-rahoitteinen Osallisuutta osuuskunnista -hanke (2015–2018), jota hallinnoi Kiipulasäätiö. Osatoteuttajina toimivat Aspa-säätiö, Mielen-terveyden keskusliitto sekä Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. Hankkeen tavoitteena oli kehittää esteetön osuuskuntatoiminnan malli, joka huomioi osatyökykyisten henkilöiden erityistarpeet ja tarjoaa jäsenilleen kuntoutumista ja työtä.

Aloittaminen vaati toimijoilta avointa yhteistyötä ja näkökulmia, joihin kaikki voivat liittyä. Haasteeksi nousi suunnittelutyön paisuminen ja aihepiirien rönsyily. Hankehakemuksiin kuitenkin löytyivät lopulta oikeat kumppanit ja toteuttajat. Toimijat saivat yhteisestä hanketyöstä uusia kumppanuuksia ja toimintatapoja sekä uutta näkökulmaa omaan tekemiseen ja kehittämiseen.

Lisätietoja: Kaija Ray, Vates-säätiö sr, [www.vates.fi](http://www.vates.fi)



### Järjestöjen työllisyys- ja kokemusasiatuntijat kehittämässä verkkopalvelua

Tie työelämään ([www.tietyoe-lamaan.fi](http://www.tietyoe-lamaan.fi)) on verkkopalvelu, joka tukee osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä ja työssä pysymistä. Sivusto kehitettiin osana sosiaali- ja terveysministeriön OTE-kärkihanketta (2016–2018). Ylläpidosta vastaa tällä hetkellä Kuntoutussäätiö. Sivustolta löytyy ammattilaisille, osatyökykyisille henkilöille sekä yrityksille ja työnantajille suunnattua tietoa ja keinoja työkyvyn tukemiseen.

Vates-säätiö on toteuttanut verkkopalveluun osatyökykyisille itselleen suunnatun osion. Se on kehitetty yhteisissä työpajoissa järjestöjen työllisyys- ja kokemusasiatuntijoiden kanssa. Osion löytyy tietoa käyttäjän oman tilanteen mukaisesti esimerkiksi työkyvystä, työelämän saavutettavuudesta, apuvälineistä, koulutuksesta, kuntoutuksesta, työnhausta ja itsensä työllistämisestä. Järjestöjen työllisyys- ja kokemusasiatuntijat kommentoivat ja testasivat osion sisältöjä, saavutettavuutta sekä ulkoasua koko osion kehittämistyön ajan.

Haasteita tuotti välillä erilaisten käyttökokemusten yhteensovittaminen niin, että verkkopalvelu todella vastaisi kaikkien käyttäjien tarpeisiin. Kaiken kaikkiaan yhteistyö järjestöjen työllisyys- ja kokemusasiatuntijoiden kanssa oli antoisaa, koska erilaiset käyttäjäryhmät ja heidän erilaiset tarpeensa verkkopalvelulle pystyttiin huomioimaan hyvin jo kehittämisvaiheessa.

Lisätietoja: Kati Savela-Vilmari, viestintä, Vates-säätiö sr, [www.vates.fi](http://www.vates.fi)

## 2.2.2 Kunnat

Järjestön ja kunnan yhteistyö voi perustua sopimukseen, jossa kunta ostaa järjestön tuottamaa palvelua, kuten kuntouttavaa työtoimintaa. Tällöin kumppanuus on alkanut esimerkiksi kunnan järjestämästä julkisten hankintojen kilpailutuksesta, jonka palvelua tuottava järjestö on voittanut.

Yhteistyö voi olla myös verkostomaista, jolloin kunnat hyödyntävät järjestöjen työllisyysasiantuntijoiden osaamista. Järjestöt ovat kunnille hyviä kumppaneita, koska järjestöt tuntevat kohderyhmänsä ja jäsenensä erinomaisesti. Järjestöt puolestaan saavat kunnilta taloudellisen tuen lisäksi mahdollisuuden vaikuttaa alueen työllisyshoitoon ja asiakkaiden tilanteisiin. Verkostomaisessa yhteistyössä järjestöt ovat keskeinen työllisyshoidon toimija ja kumppani kunnalle.

### HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

#### Kyläyhdistykset kunnan kumppaneina

Pudasjärven kaupunki on kehittänyt yhdessä alueen kyläyhdistysten kanssa ryhmätyöllistämisen mallin, jossa kyläyhdistykset työllistävät paikallisia pitkäaikaistyöttömiä henkilöitä erilaisiin työtehtäviin. Ryhmätyöllistetyt tarjoavat kyläyhdistysten kautta erilaisia palveluja kuntalaisille sekä kunnostavat kylätaloja ja ympäristöä sekä saavat toisiltaan vertaistukea ja ovat osa sosiaalista verkostoa. Malli on tuottanut kaupungille myös konkreettisia säästöjä esimerkiksi Kelan maksupalautusten vähenemisenä.

Livokas ry on yksi ryhmätyöllistämisen mallia noudattavista kyläyhdistyksistä. Yhdistys työllistää vuosittain maksimissaan 70 henkilöä yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa siten, että hallinto on keskitetty Livokas ry:hyn. Yhteistyötä tehdään TE-toimiston, Kelan, työterveyshuollon, sosiaalitoimiston, kaupungin nuorisotoimen sekä alueen muiden yhdistysten kanssa. Ryhmätyöllistämistä toteutetaan nykyisin typo-rahoituksen, palkkatuen ja kaupungin maksaman työllistämisen kuntalisän avulla.

Ryhmätoimintojen järjestämiseen varattu ostopalveluraha ja kaupungin osallistuva budjetointi ovat mahdollistaneet työnhajaajien palkkaamisen vähintään viisi henkilöä vuodessa työllistäviin organisaatioihin. Tukea saa myös kaupungin työhönvalmentajalta.

Lisätietoja: Anni-Inkeri Törmänen, Livokas ry, [www.livo.fi](http://www.livo.fi)

### HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

#### Kaupunki tarvitsee kumppanuuksia työllisyshoidon tavoitteiden saavuttamiseksi

Heinolan kaupungin työllisyyspalvelut tekevät tiivistä yhteistyötä alueen muiden työllisyystoimijoiden kanssa. Myös järjestöillä on keskeinen rooli alueen työllisyshoidossa. Kaupungin työllisyyskoordinaattori esimerkiksi koordinoi yhteistyöverkostoa, jossa järjestöt ja hankkeet toimivat TE-toimiston asiantuntijoiden, kaupungin omien toimijoiden ja työpajaedustuksen rinnalla.

Kunta hyötyy yhteistyöstä järjestöjen kanssa siten, että työllisyshoidon palveluvalikoima laajenee, työttömällä työnhakijoilla on enemmän työllistymismahdollisuuksia ja työmarkkinatuen kuntaosuusmaksut pienenevät. Järjestöillä koetaan myös olevan osaamista muun muassa valmennuksessa ja jatkokouluttamisessa. Järjestöt puolestaan saavat verkostoyhteistyön tuomien mahdollisuuksien lisäksi kunnalta taloudellista tukea. Kunta esimerkiksi tukee järjestöjen mahdollisuuksia työllistää työnhakijoita palkkatuen ohella Heinola-lisällä siten, että tuki on enimmillään 100 % palkkakustannuksista.

Toimiva yhteistyö kunnan kanssa vaatii kaupungin työllisyyskoordinaattorin toimen lisäksi yhteistä tahtotilaa, avointa keskustelua ja yhteisten asiakkaiden kanssa tehtävää laadukasta työtä. Yhteistyötä Heinolassa on sujuvoittanut myös esimerkiksi se, että Jyränkölän settlementti ry:n RoHeVahanke toimii samoissa tiloissa kaupungin työllisyyspalvelujen kanssa ja toimijat todella tuntevat toinen toisensa.

Lisätietoja: Tero Auvinen, Heinolan kaupunki, [www.heinola.fi](http://www.heinola.fi)

## 2.2.3 Yritykset

Yritysyhteistyö on monelle työllistymistä edistävälle järjestölle tärkeää, koska yrityksissä on työ- ja harjoittelupaikkoja järjestöjen asiakkaille. Yritykset saavat järjestöyhteistyöstä motivoituksia ja pitkäaikaisia työntekijöitä, tietoa ja tukea järjestöjen työhönvalmentajilta tai muilta asiantuntijoilta sekä mahdollisuuden kantaa yhteiskunnallista vastuuta työllistämällä osatyökykyisen, vammaisen tai pitkäaikaissairaana henkilön.

Yhteistyö järjestön ja yrityksen välillä voi perustua järjestöjen välisen yhteistyön tavoin yhteisille arvoille, tahtotilalle, tavoitteille ja asiakkaille. Järjestö ja yritys voivat tuottaa yhdessä palvelua sekä esimerkiksi osallistua julkisten hankintojen kilpailutuksiin. Ristiriitoja ja haasteita voi syntyä esimerkiksi siitä, että järjestöt eivät yrityksen tavoin tavoittele voittoa. Yhteistyötä on kuitenkin mahdollista tehdä sujuvasti, kun yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit sovitaan etukäteen.



### **Luottamus ja tasavertaisuus avaintekijöinä palveluntuottamisessa**

SunUra Oy, Cimson Koulutuspalvelut Oy ja Avain-säätiö ovat palveluntuottajina Sujuvat palvelupolut kasvupalvelupilotissa, jonka tilaaja on Hämeen TE-toimisto. Hallinnoivana tahona SunUra Oy hoitaa tilaaja- ja sidosryhmäyhteistyön, taloushallinnon ja konseptoinnin. Käytännön työstä vastaavat kaikki kolme toimijaa.

Pilotin kilpailutukseen päätettiin osallistua, koska kaikilla palveluntuottajilla oli samanlainen halu ja näkemys palvelun tekemisestä. Toimijat sopivat heti alussa yhdessä, millaisella kulurakenteella, vaatimustasoilla ja pelisäännöllä projektia lähdetään toteuttamaan. Aloittaminen vaati paljon suunnittelua, yhteydenpitoa ja yhteisten pelisääntöjen sopimista. Keskeisin elementti oli keskinäisen luottamuksen rakentaminen palveluntuottajien välillä.

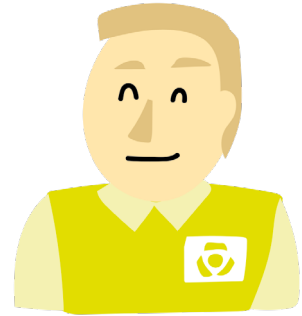
Kaikilla palveluntuottajilla on tasavertainen asema projektissa. Hankkeesta saatavat tulot jakautuvat tasan kaikille organisaatioille. Myös ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin mietitään yhdessä. Ratkaisujen löytäminen on helpottunut, kun kaikki ovat tunnistaneet ja yhdistäneet osaamisensa.

Lisätietoja:

[www.sujuvatpalvelupolut.fi](http://www.sujuvatpalvelupolut.fi)

## 2.2.4 TE-toimistot

TE-toimistot ja järjestöt tekevät monenlaista yhteistyötä edistääkseen yhdessä työnhakijoiden työllistymistä. TE-toimistot ohjaavat työnhakijoita järjestöjen palveluihin, minkä lisäksi TE-toimistossa tehdään myös päätökset palkkatuesta ja typo-hankkeista. Järjestöt ja TE-toimistot voivat järjestää yhteisiä kehittämistyöpajoja, vierailuja toistensa luokse sekä erilaisia tiedotustilaisuuksia ajankohtaisista asioista. Erityisesti TE-toimistojen välityömarkkinakoordinaattorit tekevät tiivistä yhteistyötä välityömarkkinoilla toimivien järjestöjen kanssa.



### HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

#### ”Tuntuu, että olemme samaa tiimiä”

Hämeen Setlementti ry:n TyöPolku-hanke tarjoaa Hämeen TE-toimiston maahanmuuttajataustaisille asiakkaille yksilöllistä tukea kohti työelämää työkokeilujen, työhönvalmennuksen ja koulutushakujen avulla. Järjestön ja TE-toimiston välinen yhteistyö mahdollistaa yhteisille asiakkaille toimivat palvelupolut. Vaikka organisaatioiden toimintatavat ovat erilaiset, päämäärä on yhteinen.

Yhteistyö alkoi toimijoiden ensin tutustuttua toisiinsa. Esimerkiksi organisaatiovierailut, sovitut palaverit ja palautekeskustelut sekä epävirallisemmat yhteiset lounaat vahvistivat luottamusta. Yhteistyön aloittamista on myös helpottanut se, että hanketta hallinnoiva järjestö on osannut kertoa osaamisestaan ja palveluistaan sekä osoittaa saadut tulokset. Nykyään hankkeen työntekijöitä pidetään tasavertaisina työllisyysneuvonantajina.

Haasteena voi toimijoiden kokemuksen mukaan olla, että asiakkaan tullessa hankkeeseen käy ilmi, ettei palvelutarve täysin täsmää TE-toimistossa asiakkaan kanssa tehtyyn suunnitelmaan. Hankkeen työntekijät kuitenkin uskaltavat hyvien suhteiden ansiosta kertoa tilanteesta avoimesti TE-toimistoon. Se, että järjestöjen on mahdollista tutustua asiakkaisiinsa ja reagoida tarpeisiin joustavasti, on tietysti myös TE-toimiston etu.

Lisätietoja: Maija Hiltunen,  
Hämeen Setlementti ry, TyöPolku-hanke,  
[www.hameensetlementti.fi](http://www.hameensetlementti.fi)

### HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

#### Välityömarkkinakoordinaattori kolmannen sektorin tukena

Pohjois-Savossa on luotu välityömarkkinatoimijoiden verkosto, jota koordinoivat alueen TE-toimiston järjestökohtaiset yhdyshenkilöt ja välityömarkkinakoordinaattori **Sirpa Salmenautio**. Koordinoinnille on TE-toimiston johdolta vahva tuki ja järjestöt nähdään merkittävinä yhteistyökumppaneina asiakkaan siirtyessä avoimille työmarkkinoille. Erityisesti järjestöjen tarjoamia työkokeilu- ja palkkatukipaikkoja pidetään tärkeinä.

Jokaiselle välityömarkkinoilla toimivalle järjestölle on nimetty oma yhdyshenkilö, joka tuntee järjestöt ja heidän palvelunsa sekä välittää niistä tietoa järjestöjen ja TE-toimiston välillä. Päävastuu verkoston koordinoinnista kuitenkin on välityömarkkinakoordinaattorilla, joka on myös tutustunut verkostoa kootessaan jokaiseen välityömarkkinapalveluun tuottavaan järjestöön alueella. Lisäksi välityömarkkinakoordinaattori järjestää vähintään kerran vuodessa isomman välityömarkkinoiden kehittämispäivän, johon kutsutaan järjestöjen, TE-toimiston ja kuntien työllisyysasiantuntijoita.

Lisätietoja: Sirpa Salmenautio,  
Pohjois-Savon TE-toimisto,  
[www.toimistot.te-palvelut.fi/pohjois-savo](http://www.toimistot.te-palvelut.fi/pohjois-savo)

## 2.2.5 Oppilaitokset

Järjestöt tekevät yhteistyötä oppilaitosten kanssa tukemalla opiskelijoiden polkua työelämään sekä opintojen aikana että niiden jälkeen. Järjestöt voivat esimerkiksi etsiä ja tarjota harjoittelupaikkoja, auttaa työnhaussa sekä tarjota opiskelijoille erilaisia matalan kynnyksen palveluja. Järjestöissä myös tunnustetaan erilaista osaamista, joka voidaan oppilaitoksissa tunnustaa ja hyväksyä osaksi opintoja. Lisäksi järjestöt voivat järjestää koulutuksia ja verkostotilaisuuksia sekä tarjota oppilaitoksille asiantuntemusta omista jäsenistään tai asiakkaistaan.



### Klubitalojen opintovalmennus tukee opiskelijoita yksilöllisesti

Klubitalojen opintovalmennus on opinnoissa tukemista erilaisin keinoin ja ohjaamista opintojen pariin. Klubitalolla opiskelija voi saada tiiviimpää henkilökohtaista tukea, kuin mitä oppilaitos pystyy tarjoamaan. Klubitalon opintovalmennuksessa opiskelija saa tukea opintojen aikataulutukseen, opiskeluteknikoihin, jaksamiseen ja arjen hallintaan liittyen. Klubitalolla voi suorittaa käytännön harjoitteluja ja toteuttaa näyttöjä. Klubitalo voi lisäksi auttaa harjoittelu- paikan etsimisessä.

Klubitalot tekevät yhteistyötä muun muassa ammattiopistojen, ammattikorkeakoulujen, yliopistojen, Ohjaamojen, opiskelijaterveydenhuollon, kaupungin mielenterveyspalvelujen, nuorisotyön, asumisyksikköjen, työpaikkojen, Kelan, sosiaalitoimen ja järjestöjen kanssa. Varsinaisen opetuksen järjestää oppilaitos. Yhteistyön roolit ja vastuut sovitaan aina jokaisen opiskelijan kohdalla erikseen.

Opintovalmennuksen aloittaminen vaatii innostusta, ennakkoluulottomuutta, pitkäjänteisyyttä ja verkostoitumista. Tiedottaminen ja jalkautuminen oppilaitoksiin on tärkeää. Tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa Klubitalot ovat tehneet aiesopimuksia, joissa kumpikin sopija-osapuoli sitoutuu vastaamaan omista kustannuksistaan.

Haasteena opintojen tukemisessa on se, että tukea tarvitsevia opiskelijoita on paljon. Keskeisin hyöty on, että opiskelijat selviävät opinnoissaan ja tarpeettomien keskeytysten määrä vähenee tai opintoihin hakeutuvat pääsevät opiskelemaan ja tätä kautta etenemään elämässään. Opiskelijajäsenet hyötyvät Klubitalosta valtavasti. Heillä on yhteisö, joka lievittää yksinäisyyttä ja jossa heitä tuetaan haastavissa asioissa.

Lisätietoja: Lähimmältä Klubitaloltasi, [www.suomenklubitalot.fi/yhteystiedot/klubitalot-suomessa/](http://www.suomenklubitalot.fi/yhteystiedot/klubitalot-suomessa/)



### Yhteistyöllä harjoittelu- paikkoja opiskelijoille

Me Osalliset ry:n hallinnoima ja STEAn rahoittama Tekijätori-hanke (2018–2020) auttaa erityistä tukea tarvitsevia 15–29-vuotiaita opiskelijoita tai oppilaita saamaan työharjoittelu- ja koulutus- sopimuspaikkoja. Oppilaitos löytää Tekijätorin avulla uusia yhteistyöyhtiöitä ja opiskelija saa suoritettua opintojen aikaiset harjoittelujaksot sekä tärkeää työkokemusta oikeilla työpaikoilla.

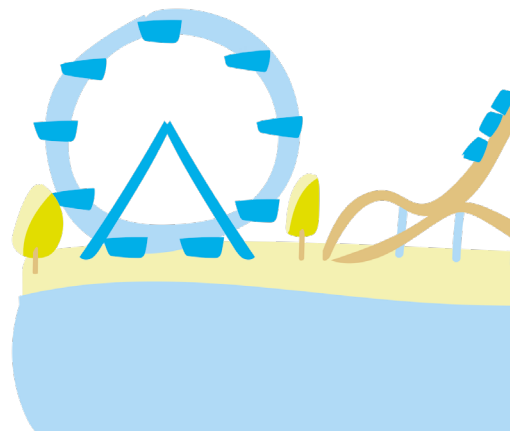
Opiskelija saa harjoitteluun tukea oppilaitoksen tai tarvittaessa hankkeen omalta työhönvalmentajalta, joka räätälöi sovittuja työtehtäviä ja tukee opiskelijan sopeutumista työpaikalle. Myös yritykset arvostavat työhönvalmentajan tarjoamaa tukea. Tekijätorin työ lisää yrityksissä tietoisuutta vammaisten henkilöiden potentiaalista työelämässä sekä madaltaa kynnystä tulevaisuuden työllistymistä ajatellen.

Oppilaitosten ja hankkeen välinen yhteistyö alkoi yhteisillä tapaamisilla, joissa kartoitettiin oppilaitosten ja opiskelijoiden tarpeita sekä sovittiin yhteiset pelisäännöt. Monesta oppilaitoksesta myös nimettiin tiedonkuluusta vastaava yhteyshenkilö. Hankkeella on laaja yhteistyöverkosto, mutta uusia yrityksiä kontaktoidaan aktiivisesti opiskelijoiden toiveiden ja tarpeiden mukaan.

Lisätietoja: Projektipäällikkö Riikka Ahonvala, Me Osalliset ry, Tekijätori-hanke, [www.tekijatorifi](http://www.tekijatorifi)

## 2.2.6 Monitoimijaiset yhteistyömallit

Yhteistyö ei aina ole vain kahden toimijan välistä, vaan asiakkaan tukena voi olla useampi toimija tai toimijoiden verkosto. Monitoimijaisissa yhteistyömalleissa hyödynnetään monipuolisesti erilaisten toimijoiden asiantuntemusta, jotta asiakas saa parhaan mahdollisen hyödyn. Erityisesti sektorirajat ylittävät yhteistyömallit ovat usein hyödyllisiä, koska ne mahdollistavat kokonaisvaltaisen tuen.



### HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

#### Työnetsijärinki etsii töille tekijöitä ja tekeville töitä

Työnetsijärinki on verkosto, joka on suunnattu eri organisaatioiden työnetsintää tekeville henkilöille. Se pyrkii helpottamaan työttömien työllistymistä yrityksiin sekä kehittämään toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimintakäytäntöjä. Verkosto tuo esiin piilotyöpaikkoja ja pyrkii täyttämään ne verkoston jäsenten ohjaamalla työnhakijoilla. Ideaalitulanteessa työnetsijöiden toiminnan avulla hankkeessa työssä ollut työllistetty saa työtä yrityksestä, työntekijää etsinyt yritys työntekijän ja hankkeiden työnetsijät vaikuttavuustavoitteen mukaisen tuloksen.

Vuonna 2008 alkanut muutaman henkilön rinki on kasvanut noin 100 eri toimijan aktiiviseksi verkostoksi. Ringin perustaminen vaati yhteisen tahtotilan. Alussa sovittiin pelisäännöistä sekä siitä, että tieto on yhteistä. Yhteistyötä tehdään kaikkien työllisyyskentällä toimivien organisaatioiden, kehitysyritysten, kuntien, järjestöjen, TE-palveluiden, oppilaitosten ja hankkeiden kanssa. Ainoastaan henkilöstövuokrausyritykset eivät kuulu rinkiin.

Verkostolla on käytössä Yammer-ympäristö, jossa on muutama ylläpitäjä. Toimijat tiedottavat työmahdollisuuksista ja yhteisellä alustalla olevat työpaikat ovat kaikkien tiedossa, jolloin niitä on helppo katsoa yhdessä työnhakijan kanssa. Verkostossa on myös koordinoija, joka huolehtii uusien jäsenten liittamisestä verkostoon sekä auttaa tarvittaessa jäseniä järjestelmän käyttämisessä. Perusperiaate on, että se, jolta työpaikka tulee verkoston tietoon, hoitaa myös yhteistyön yrityksen kanssa.

Lisätietoja: Timo Hartikainen, Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry, [www.pksotu.fi](http://www.pksotu.fi)

### HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

#### Monimuotoinen työyhteisö yhteisenä etuna

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö (Vamlas) sekä erityisammattioppilaitokset ovat tehneet yhteistyötä Lasten Päivän Säätiön eli Linnanmäen Huvipuiston kanssa osatyökykyisten henkilöiden työllistymisen edistämiseksi. Yhteistyö aloitettiin, koska Linnanmäki ilmaisi kiinnostuksensa osatyökykyisten henkilöiden palkkaamiseen. Osatyökykyisiä kesätyöntekijöitä on nyt vuosina 2014–2019 palkattu noin 80.

Aluksi Vamlas selvitti, millaista osaamista huvipuiston työtehtävissä tarvitaan ja teki työtehtävistä Melba-arvioinnit, joissa selvitettiin työn psykososiaalisia vaatimuksia. Ratkokenetelmällä luotiin myös uusi, monenlaisille tekijöille sopiva sali-terassisiistijän työtehtävä. Kun työtehtävät oli selvitetty, yhteistyöhön otettiin mukaan pääkaupunkiseudun erityisammattioppilaitokset ja tuetun työllistämisen yksiköt, joiden työhönvalmentajat valitsivat sopivat työnhakijat sekä olivat mukana rekrytointi- ja haastattelutilaisuudessa.



Yhteistyön tiimoilta on huomattu, miten tärkeää on panostaa työhönvalmentajien ja Linnanmäen esimiesten väliseen viestintään. Linnanmäen esimiehille on tärkeää, että on selkeät ohjeistukset muun muassa siitä, miten toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa. Rekrytointiprosessin hallintaa helpotti, että viestiminen työnantajan suuntaan keskitettiin Vamlasin vastuulle ja Linnanmäen esimiehille järjestettiin koulutusta osatyökykyisyyden huomioimisesta ja ohjaamisesta jo rekrytointiprosessin aikana.

Työnantaja on saanut yhteistyön tuloksena tietoa työyhteisön monimuotoisuuden tuomista hyödyistä ja työhönvalmentuksen mahdollisuuksista, kun taas nuoret ovat saaneet työkokemusta ja onnistumisen tunteita, mikä on auttanut heitä jatko-opinnoissa ja uusien työpaikkojen saamisessa. Kesän 2019 rekrytoinneissa Linnanmäki ja verkostokumppanit hoitivat yhteistyön jo ilman Vamlasin koordinoivaa roolia.

Lisätietoja: Pauli Leinonen, Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, [www.vamlas.fi](http://www.vamlas.fi)

## 2.3 Yhteistyön koordinointi ja verkostojohtaminen

Hyvä koordinointi vahvistaa pitkäaikaista kumppanuutta ja yhteistyötä. Erityisesti suurempi, monitoimijainen verkosto vaatii sujuvaa koordinoitua ja johtamista. Verkostojohtajan tehtävä on tukea ja arvioida verkoston toimivuutta.<sup>9</sup> Verkostojohtaminen vaatii resursseja, joita saattaa olla haastavaa välillä löytää oman työn ohella. Siksi verkoston johtajan rooli voi olla vaihtuva.

Verkoston jäsenet sopivat keskenään johtajan vaihtuvuudesta, esim. jokaisen tapaamisen välillä tai tietyn ajanjakson välein. Usein paras vaihtoehto verkoston johtamiselle on kuitenkin se, että koordinointi tai johtaminen ovat verkoston ulkopuolisen, neutraalin toimijan vastuulla. Verkoston johtamisesta voi myös olla yksittäisen henkilön sijasta vastuussa kokonainen organisaatio.

Verkoston koordinoija on se, joka pitää langat käsisään ja aktivoi verkoston toimintaa. Hän jakaa vastuuta verkoston muille jäsenille ja tuntee kaikki verkoston toimijat. Verkostoa ei kuitenkaan voi johtaa hierarkkisesti ylhäältä alas<sup>10</sup>, eikä johtaja ole yhtään ylempiarvoisessa asemassa kuin muutkaan verkoston jäsenet. Vaikka verkostolla olisi johtaja, vaatii verkostossa mukana olo johtajuutta ja vastuunkantoa myös jäseniltä itseltään.<sup>11</sup> Koordinoijan on hyvä tuntea alueen muutkin toimijat suhteellisen hyvin.

Verkoston johtaja vastaa verkoston sisäisestä viestinnästä. Tarkoitus on, että verkoston jäsenillä on hyvä käsitys siitä, mitä verkostossa on tehty ja mitä tullaan tekemään. Verkoston johtaja herättää luottamusta ja vastaa siitä, että verkoston ilmapiiri on avoin.

9 Valtioneuvostonkanslia (2019: 16) Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:2.

[julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)

10 Sydänmaanlakka, Pentti (1.3.2017) Verkostojohtaminen edellyttää selkeää visiota ja yhteisiä arvoja. [www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/verkostojohtaminen/verkostojohtaminen\\_edellyttaa\\_selkeaa\\_visiota\\_ja\\_yhteisia\\_arvoja.4402.blog](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/verkostojohtaminen/verkostojohtaminen_edellyttaa_selkeaa_visiota_ja_yhteisia_arvoja.4402.blog). Viitattu 6.9.2019.

11 Valtioneuvostonkanslia (2019: 15) Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:2. [julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)

## Vinkkilista verkoston johtamiseen:

- **Motivoi.** Muistuta verkoston jäseniä tapaamiskerroilla verkoston tavoitteesta ja tehtävästä. Tuo esille pienetkin edistysaskeleet.
- **Innosta.** Ole itse innostunut ja usko verkoston ja sen jäsenten taitoihin sekä mahdollisuuksiin.
- **Sitouta.** Sopikaa verkostossa, miten poissaolojen suhteen menetellään.
- **Luo luottamusta.** Ole itse avoin ja rehellinen. Sopikaa verkostossa, mitkä asiat ovat salassa pidettäviä. Anna kaikille mahdollisuus vaikuttaa verkoston toimintaan.
- **Varmista läpinäkyvyys.** Kirjoitakaa verkoston tapaamisista muistiot ja jakakaa ne kaikille jäsenille. Kertokaa myös avoimesti verkostossa tehtävien päätösten taustalla vaikuttavat asiat.

Verkoston johtaminen vaatii aikaa ja resursseja sekä tapahtuu aina yhteistyössä verkoston toimijoiden kanssa. Verkoston toimijoilla tulee olla valmiutta, rohkeutta ja halukkuutta vuorovaihtukseen sekä yhteistoimijuuteen. Verkoston johtaminen ei tapahdu yksin ja usein verkoston tuottama hyöty näkyy sen jäsenille viiveellä. Silti verkostoja kannattaa muodostaa ja niiden koordinointiin kannattaa ryhtyä, sillä loppujen lopuksi saavutettu lopputulos on enemmän kuin verkostojen toimijoiden summa.

## 2.4 Riskit, ristiriidat ja ongelmat

Käytännössä kaikki toiminta, jossa on mukana ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, sisältää riskejä. Ristiriita- ja ongelmatilanteet ovat mahdollisia. Parhaiten näitä ongelmia vältetään luomalla avoin, sitoutunut, toisia kunnioitava ja luotettava ilmapiiri. Luottamuksen puutteen sanotaankin olevan yksi merkittävimmistä hyvän verkostotoiminnan estävistä tekijöistä<sup>12</sup>. On myös tärkeää, että jäsenet ymmärtävät olevansa verkostossa sekä saamassa että jakamassa tietoa.

Yleinen ongelma verkostotoiminnassa on, että verkoston jäsenet eivät jaa tietoa eteenpäin omissa organisaatioissaan tai muissa verkostoissaan. Verkoston jäsenen olisi hyvä miettiä aina verkostotapaamisten jälkeen:

- Mitä uutta opin tänään?
- Kuka muu tästä tiedosta voisi hyötyä organisaatiossani tai muissa verkostoissani?
- Miten edistän tavoitettani ja vien asioita eteenpäin?

Verkoston olisi hyvä varautua erilaisiin ristiriita- ja ongelmatilanteisiin. Tämän vuoksi verkostolla tulisi prosessin rinnalla olla myös<sup>13</sup>:

- Kyky tunnistaa toiminnan haasteet ja esteet.
- Rohkeus nostaa ne esille.
- Alustava ymmärrys siitä, mistä haasteet mahdollisesti johtuvat.
- Tahto etsiä niihin ratkaisu.

12 Valtioneuvoston kanslia (2019: 16) Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019:21. [julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)

13 Edellä mainittu (2019: 16).





## 2.5 Yhteistyön arviointi

### Koko verkoston arviointi

Verkoston toimivuuden, läpinäkyvyyden ja sitoutumisen vuoksi verkoston toimintaa olisi hyvä arvioida säännöllisesti yhdessä sen jäsenten kanssa. Alle on koottu apukysymyksiä verkoston arviointiin liittyen<sup>14</sup>:

#### Tavoitteista:

- Onko toiminnalla yhdessä kirjatut ja sovitut tavoitteet?
- Eteneekö verkosto tavoitteiden mukaiseen suuntaan?

#### Verkoston toiminnasta:

- Onko verkosto saanut aikaan jotain muutoksia ja vaikutuksia? Onko työ tuloksellista ja vaikuttavaa?
- Onko verkostolle edelleen tarvetta?
- Mitä lisäarvoa verkosto tuottaa?
- Tietävätkö kaikki roolinsa?
- Ovatko kaikki sitoutuneita toimintaan?
- Kuinka innovatiivista ja luovaa toiminta on?
- Kuinka tehokkaasti verkosto kykenee tekemään päätöksiä?
- Tiedetäänkö, miten eri tilanteissa toimitaan? Esimerkiksi poissaolot, myöhästymiset jne.

#### Yhteistyön toimivuus ja vuorovaikutus:

- Onko yhteistyö toimivaa?
- Onko vuorovaikutus avointa?
- Kuinka hyvin verkoston jäsenet kuuntelevat toisiaan?
- Kuinka moniäänistä ja monimuotoista vuorovaikutus on?
- Luottavatko jäsenet toisiinsa?
- Ovatko verkoston jäsenet sitoutuneita?
- Toimivatko verkoston jäsenet itseohjautuneesti?
- Onko verkostossa oikeat toimijat ja verkoston koko sopiva? Puuttuuko olennaisia tietoja tai taitoja?
- Tekevätkö kaikki osansa tehtävistä?
- Ovatko työt jakautuneet tasaisesti?

### Verkoston jäsenen itsearviointi

Verkoston jäsenen on hyvä arvioida omaa osallistumistaan ja toimintaansa säännöllisesti. Arvioinnissa auttavia kysymyksiä ovat esimerkiksi<sup>15</sup>:

- Mitä hyödyn verkoston toiminnasta?
- Mitä organisaationi hyötyy verkoston toiminnasta?
  - Välitänkö saamani tietoja ja oppeja eteenpäin organisaationi sisällä?
  - Palveleeko toiminta organisaation omia kehittämistoimia?
- Mikä on oma antini muille verkoston jäsenille?



Verkostojen ja kumppanuuksien haastavissa tilanteissa tulisi aina muistaa asiakkaan eikä organisaation tai työntekijän etu. On hyvä muistaa, mitä varten työtä ensisijaisesti tehdään. Lisäksi on tärkeää, että koko verkosto osallistuu ongelman käsittelyyn ja ratkaisuun.

14 Mukaillen: SOSTE (2019) Verkostojohtaminen. Järjestöopas. [www.soste.fi/jarjestooppas/verkostojohtaminen/](http://www.soste.fi/jarjestooppas/verkostojohtaminen/) ja Valtioneuvoston kanslia (2019: 36-37) Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:2. [julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf). Viitattu 6.9.2019.

15 Majanen, Heini & Haikara, Pirkko (2014: 22) Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Kaakois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A. 8:2014. [www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja\\_netiversio.pdf](http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf)

# 3.

## Viestintä ja vaikuttamistyö



Järjestöjen on tärkeää viestiä toiminnastaan ulospäin, koska viestintä antaa kohderyhmälle mahdollisuuden osallistua. Se myös auttaa jäsenten hankinnassa, tekee toiminnasta läpinäkyvää sekä helpottaa yhteistyökumppanien löytymistä. Viestintä voi olla myös asennevaikuttamista esimerkiksi päätöksentekijöiden tai yritysten suuntaan. Erilaisia viestintäkanavia hyödyntämällä voi lisätä laajasti tietoisuutta omasta kohderyhmästä ja järjestötoiminnasta.

Tässä luvussa käydään läpi, miten kolmannen sektorin toimijat voivat viestiä ulospäin toiminnastaan, miten oma osaaminen tunnistetaan ja tehdään näkyväksi sekä miten vaikuttamistyötä tehdään yhdessä toisten toimijoiden kanssa.

### 3.1 Toiminta näkyväksi

Kaikilla kolmannen sektorin toimijoilla ei ole erikseen viestintään kohdennettuja resursseja. Viestintä kuitenkin kannattaa, jotta esimerkiksi järjestön kohderyhmä, työntekijät, vapaaehtoiset, verkostot, sidosryhmät, mahdolliset yhteistyökumppanit ja muut toiminnasta kiinnostuneet tietävät, mitä järjestössä tapahtuu.

Viestintä voi olla esimerkiksi tiedottamista kokouksista, tilaisuuksista ja toiminnasta, someviestintää, uutiskirjeitä, blogeja, mielipidekirjoituksia, kutsuja ja mediatiedotteita. Avoin viestintä lisää luotettavuutta ja uskottavuutta sekä mahdollistaa järjestöjen tekemän tärkeän vaikuttamistyön.

Seuraavaksi on listoja ja vinkkejä viestinnän suunnittelun ja tekemisen tueksi.

#### Miten alkuun?

- Nimetkää viestintää tekevät henkilöt. Jos organisaatiossa ei ole tiedottajaa, viestintää voi tehdä esimerkiksi sihteeri tai puheenjohtaja. Voitte myös laatia aikataulun, jossa henkilöstö ottaa vuorotellen vastuun viestinnästä tai jakaa vastuut eri viestintäkanavien mukaan. Muistakaa sopia, kuka ottaa valokuvia tilaisuuksissa – tämä unohdetaan usein!
- Keskustelkaa, mikä on viestinnän tavoite ja mitä haluatte saavuttaa.
- Päätäkää, mistä asioista ja milloin viestitään. Ennakointi kannattaa aina. Suunnittelussa voi hyödyntää esimerkiksi vuosikelloa, johon on merkitty tärkeimmät tulevat tapahtumat.
- Sopikaa, mitä viestintäkanavia ja -välineitä käytätte mihinkin tarkoitukseen. Mikä on kohderyhmä ja mitä viestillä halutaan saavuttaa?
- Kerätkää palautetta viestinnästä ja mahdollistakaa vuorovaikutus kohderyhmän kanssa.
- Suhtautukaa avoimin mielin ja uskaltakaa kokeilla. Kaikkien ei tarvitse heti olla viestinnän ammattilaisia.

#### Keskeisiä viestintäkanavia:

- Sähköposti
- Nettisivut
- Uutiskirje
- Paikallislehdet, maakuntalehdet, valtakunnallinen media
- Sosiaalinen media
  - Twitter
  - Facebook
  - Instagram
  - LinkedIn
  - YouTube

### VINKKI:

Päivitä nettisivuja säännöllisesti ja jaa päivitys sosiaalisessa mediassa. Nettisivut säilyvät pääasiallisena tiedotuskanavana, mutta saat sisältöä myös muihin kanaviin. Näin saat myös lisää kävijöitä nettisivuillesi.

### VINKKI:

Voit soittaa paikallislehteen ja kertoa tulevista tapahtumista tai muista merkittävistä meriiteistä. Kynnys yhteydenottoon madaltuu puolin ja toisin, kun toimittaja tuntee toiminnan jo etukäteen.

## 3.2 Oman osaamisen tunnistaminen

Jokaisen toimijan on tärkeää tehdä osaamisensa näkyväksi sen jälkeen, kun organisaatiossa on ensin kehitetty ja ymmärretty oman toiminnan ydin ja perustointi. Omasta perustoiminnasta on osattava viestiä ja kertoa, jotta mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa voidaan kartoittaa, kannattaako yhteistyötä alkaa tehdä. Oman osaamisen tunnistaminen on tärkeää myös, jotta kehittämistoimet osataan suunnata oikein ja toimijat pysyvät mukana muuttuvassa toimintaympäristössä.

Omaa erityisosaamista ei kuitenkaan aina ole aivan helppo tunnistaa, sillä toimintaan ja tuotettuihin palveluihin voivat vaikuttaa monet asiat. Osaamista sanottaessa on syytä kyseenalaistaa kaikki historialliset toimintamallit ja palata alkuun: Mikä on toiminnan tavoite ja millä keinoilla se saavutetaan? Osaaminen pitää osata selittää selvästi, vakuuttavasti ja lyhyesti yllättävissäkin tilanteissa. Tilannetta voi suunnitella ja harjoitella etukäteen.

### Pitch eli hissipuhe

Pitch-esitys eli hissipuhe tarkoittaa lyhyttä myyntipuheen kaltaista esitystä, jossa kerrotaan omasta toiminnasta sekä pyritään vakuuttamaan kuulijat toiminnan tärkeydestä. Pitch-esityksen tyypillinen kesto on noin kolme minuuttia, mutta se voi vaihdella tilanteen luonteen mukaan viidestätoista sekunnista puoleen tuntiin.

### VINKKI:

Oman osaamisen tunnistaminen ja siitä viestiminen on tärkeää myös esimerkiksi rahoitusta hakiessa. Rahoittaja haluaa tietää, miksi juuri sinun organisaatiosi tarvitsee ja ansaitsee rahoituksen sekä mitä lisäarvoa palvelu tai toiminta tuottaa.

### Vinkkejä pitch-esitykseen<sup>16</sup>:

- Harjoittele, tiivistä, harjoittele, tiivistä ja harjoittele.
- Käytä kuvioita ja kuvia – vältä pitkiä lauseita.
- Esitä kalvoilla vain tärkeimmät, puhu muut.
- Mieti mitä puhut – älä yritä kertoa kaikkea.
- Älä ylitä sinulle annettua aikaa.
- Kun esiinnyt, tee esityksestä itsesi näköinen ja ole oma itsesi – välitä intohimosi ja halusi viedä organisaatiota eteenpäin. Ole positiivinen.
- Panosta erityisesti ensimmäiseen viiteentoista sekuntiin ja ensimmäiseen diaan, sillä ne ovat kuulijan vakuuttamisen kannalta kaikista ratkaisevimmat. Mieti, millainen mielikuva ensimmäisestä kuvasta välittyy ja miten esitteesi organisaatiosi.

Voit ottaa mallia pitch-esityksen runkoon esimerkiksi Etula Group Oy:n verkkosivuilta: [Etula.fi/pitch](https://etula.fi/pitch)

16 Mukailleen: Etula Group Oy (2019) Pitch esittelypohja. [etula.fi/blogi](https://etula.fi/blogi). Viitattu 17.9.2019.

### 3.3 Yhteistyöllä vaikuttaminen

Vaikuttaminen päätöksentekijöihin ja päätöksentekoon on tärkeä osa monen järjestön toimintaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja rakenteissa järjestöjen tekemän vaikuttamistyön rooli korostuu entisestään, koska sillä pyritään turvaamaan kolmannen sektorin asema ja elinvoima tasavertaisena toimijana yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla. Ennen kaikkea sillä on mahdollista edistää oman kohderyhmän tai jäsenten asemaa.

Kaikkeen ei tarvitse vaikuttaa, vaan vaikuttamistyön kärki kannattaa suunnata oman asiantuntemuksen ja osaamisen mukaan aina 1–3 pää tavoitteeseen, joita edistetään suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Lisäksi järjestöillä voi olla pienempiä osatavoitteita, joita edistetään laajempien ja keskeisimpien päätavoitteiden rinnalla.<sup>17</sup> Pää tavoitteet löytyvät usein organisaation perustavoitteista ja strategiasta. Keskeistä on pohtia, mitä työllä halutaan saavuttaa.

Järjestöt voivat kerätä jäseniltään tai jäsenjärjestöiltään mielipiteitä ja kokemuksia tietyn teeman ympäriltä ja tehdä niiden pohjalta lausunnon tai julkisen kannanoton. Samojen teemojen ympärillä työskentelevät organisaatiot voivat myös tehdä vaikuttamistyötä yhdessä, jolloin resurssit ovat suuremmat ja työn tulokset leviävät laajemmalle. Lisäksi verkostojen rooli korostuu vaikuttamistyössä, sillä ne tarjoavat uutta näkökulmaa ja tietoa sekä mahdollisia yhteistyökumppaneita.

#### Vaikuttamistyö voi olla esimerkiksi:

- Kannanottoja
- Kampanjoita
- Asiantuntijalausuntoja
- Mielipidekirjoituksia
- Julkaisuja
- Tutkimuksia
- Omien vaaliteesien laatimista
- Aktiivista someviestintää
- Yhteistyötä

<sup>17</sup> Mukailleen: SOSTE (2019) Vaikuttamistyö kansalaisjärjestössä. Järjestöopas. [www.soste.fi/jarjestoopas/vaikuttamistyo-kansalaisjarjestossa/](http://www.soste.fi/jarjestoopas/vaikuttamistyo-kansalaisjarjestossa/). Viitattu 1.10.2019.



#### Kampanjaresurssit tuplattiin yhteistyöllä

Ihmisoikeusliitto ja Kehitysvamma-liitto nostivat yhteisessä Palkkaa työstä -kampanjassaan esille työ- ja avotyötoiminnan epäkohtia sekä vaativat kehitysvammaisten henkilöiden työoikeuksien turvaamista ja palkkaa työsuhteen tunnusmerkit täyttävästä työstä. Kampanjassa esimerkiksi kirjoitettiin blogitekstejä ja mielipidekirjoitus HS:n Vieraskynä-palstalle (16.9.2019). Kuusi kehitysvammaista henkilöä kertoi myös omista kokemuksistaan.

Palkkaa työstä -kampanja sai paljon näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa aktiivisen viestinnän tuloksena, kun kampanjaa tukevat organisaatiot jakoivat päivityksiä ja osallistuivat vaikuttamistyön tekemiseen. Kampanjan näkyvyyteen ja onnistumiseen vaikutti kuitenkin eniten se, että yhteistyötä tekemällä tuplattiin resurssit. Kumppanuudella saatiin käyttöön kahden vahvan toimijan johdot, viestijät sekä vaikuttamisen ja työllistymisen asiantuntijat, jotka puhalsivat yhteen hiileen.

Yhteistyö alkoi, kun Ihmisoikeusliitto ja Kehitysvammaliitto havahtuivat yhteiseen tahtotilaan. Toimijat tapasivat toisensa ja miettivät, miten voisivat vaikuttaa yhdessä. Yhteistyötä sujuvoitti toimijoiden mukaan se, että aluksi sovittiin selkeästi yhdessä työtehtävät, aikataulut ja rooli. Vaikka liittojen toiminnassa oli paljon yhtymäkohtia, erilaiset toimintatavat ja erityisosaamiset toivat yhteistyöhön uusia puolia. Molemmat liitot oppivat toisiltaan kampanjaprojektin aikana. Oli myös tärkeää huomioida, miten toimijoiden omat perustavoitteet suhteutuivat yhteisen, laajemman tavoitteen rinnalle.

Lisätietoja: Simo Klem, Kehitysvammaliitto ja Heli Markkula, Ihmisoikeusliitto, [www.kehitysvammaliitto.fi](http://www.kehitysvammaliitto.fi), [www.ihmisoikeusliitto.fi](http://www.ihmisoikeusliitto.fi)

## VINKKI:

Satakunnan yhteisökeskuksen julkaisu Järjestöt ja työllistämisen tulevaisuus (1/2019) on hyvä esimerkki alueellisesta vaikuttamistyöstä. Julkaisu tarjoaa tietoa ja toimenpide-ehdotuksia järjestötoiminnan kehittämiseen sekä monialaiseen työllisyydenhoidon yhteistyöhön. Tutustu julkaisuun: [www.yhteisokeskus.fi/julkaisu/](http://www.yhteisokeskus.fi/julkaisu/)



## HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ:

### Pitkäjänteisyys ja verkostojen tuki tuottavat tulosta

TOIMI-työvalmennussäätiössä on todettu, että vaikuttamistyö vaatii jalkautumista ja ahkeraa markkinointia ja säännöllistä tiedottamista. Näin saadaan ja ylläpidetään näkyvyyttä alueella. Säätiön toimitusjohtaja **Tuula Hirvonen** on tyytyväinen säätiön nykyiseen näkyvyyteen ja siihen, että esimerkiksi yritykset pitävät TOIMI-työvalmennussäätiötä hyvänä kumppanina. TOIMI-palvelussa tarjotaan valmennusta työnhakuun. Tässä säätiö tekee yhteistyötä TE-toimiston kanssa.

Hirvonen toimii myös Valmennus- ja sosiaalipalveluyhteisöjen yhdistys Oktetissa, josta hän saa tukea alueelliseen työhön. Sen kautta hän esimerkiksi kuulee, miten eri puolilla Suomea paikallisissa verkostoissa on toteutettu yhteistyömalleja. Vaikuttamistyö toteutuu tässä tapauksessa siten, että voi puntaroida eri puolilta saatavan ruohonjuuritiedon soveltamista omassa toiminnassa ja hyödyntää henkilökohtaisia kontakteja sekä tarjota omia kontaktejaan vastavuoroisesti muiden käyttöön.

Lisätietoja: Tuula Hirvonen,  
TOIMI-työhönvalmennussäätiö,  
[www.toimisaatio.fi](http://www.toimisaatio.fi)

## PALAUTA LOPUKSI MIELEEN:

### Mitä kaikkea yhteistyö voi tarkoittaa?

- Yhteiset hankkeet
- Tiedottaminen yhdessä tai toisten puolesta
- Yhteiset koulutukset, tapahtumat ja seminaarit
- Kilpailutuksiin osallistuminen yhdessä
- Yhteinen vaikuttamistyö
- Asiakkaiden poluttaminen toisen toimijan palveluihin
- Jotain ihan muuta!

### Voitko kehittää tekemääsi verkostoyhteistyötä?

- Onko yhteistyö tavoitteellista ja kaikkia osapuolia hyödyttävää? Jos ei, miten asian voisi muuttaa?
- Keiden muiden tahojen kanssa pitäisi tehdä yhteistyötä? Miksi?
- Miten lähdet liikkeelle?

# 4.

## Käsitteet



### Ihmiset ja organisaatiot

#### Osatyökykyinen henkilö

Henkilö, jolla on käytössä osa työkyvystään. Osatyökykyisyys on sidoksissa osatyökykyisyyden syyhyn, työhön ja työn vaatimuksiin. Osatyökykyisyyttä voi aiheuttaa esimerkiksi vamma, pitkäaikaissairaus, elämänkriisi tai muu sosiaalinen syy.

Lähde: STM (2019) [stm.fi/osatyokykyisyys/mika-osatyokykyisyys-](http://stm.fi/osatyokykyisyys/mika-osatyokykyisyys-)

#### Välityömarkkinat

Välityömarkkinoilla tarkoitetaan työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden välissä olevia palveluita, jotka pyrkivät parantamaan osatyökykyisten, nuorten ja pitkäaikaistyöttömien työmarkkina-asemaa sekä saattamaan heitä työmarkkinoille. Keinoina ovat esimerkiksi kuntouttava työtoiminta, uraohjaus, työvoimakoulutus, oppisopimus, ammatillinen kuntoutus, palkkatuettu työ, työkokeilu, valmennus, koulutus sekä työpajatoiminta.

Lähde: Vates-säätiö sr (2019) [vates.fi/tietopaketti/aluepaattajat/valityomarkkinat.html](http://vates.fi/tietopaketti/aluepaattajat/valityomarkkinat.html)

#### Välityömarkkinakoordinaattori

Jokaisen TE-toimiston alueelle on nimetty välityömarkkinakoordinaattori, joka vastaa yhteydenpidosta välityömarkkinatoimijoihin, kehittää asiakasohjausta ja välityömarkkinatyöllistämisen vaikuttavuutta ja voi edesauttaa alueellisten toimijoiden keskinäisten verkostojen syntyä.

Lähde: Pirkanmaan TE-toimisto (2019)

#### Kolmas sektori

Kolmannen sektorin toimijoita ovat mm. yhdistykset, järjestöt, osuuskunnat, säätiöt, liitot ja puolueet. Organisaatiot vaihtelevat suuresti toimintojen ja kokonsa puolesta. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat lähtökohtaisesti voittoa tavoittelemattomia ja yleishyödyllisiä. Niissä voi olla palkattua henkilökuntaa tai ne voivat toimia vapaaehtoisvoimin.

Lähde: Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali (2019) [kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori](http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori)

#### Sosiaalinen yritys

Sosiaaliset yritykset luovat työpaikkoja erityisesti osatyökykyisille ja pitkäaikaistyöttömille henkilöille. Sosiaalinen yritys toimii kuten muutkin yritykset, mutta vähintään 30 prosenttia työntekijöistä on osatyökykyisiä henkilöitä. Yrityksen tulee olla merkitty TEM:n ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Rekisterissä on tällä hetkellä 28 yritystä (17.10.2019).

Lähde: TEM (2019) [tem.fi/sosiaaliset-yritykset](http://tem.fi/sosiaaliset-yritykset)

#### Yhteiskunnallinen yritys

Yhteiskunnalliset yritykset toimivat vastuullisesti. Ne ratkovat liiketoiminnallaan yhteiskunnallisia tai ympäristöön liittyviä ongelmia. Suurin osa voitoista käytetään yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseen tai toiminnan kehittämiseen. Osa voitosta voidaan myös lahjoittaa. Yrityksen on määriteltävä yhteiskunnallinen tavoitteensa sekä voiton käyttötapaansa yhtiöjärjestyksessään tai säännöissään. Yhteiskunnallisen yrityksen merkin myöntää Suomalaisen Työn Liitto. Merkin on saanut 221 yritystä (20.9.2019).

Lähde: Suomalaisen Työn Liitto (2019) [suomalaintyoyrityksille.fi/yhteiskunnallinen-yritys/](http://suomalaintyoyrityksille.fi/yhteiskunnallinen-yritys/)

## Markkinoilla toimiminen

### Työllistämisehto

Julkisissa hankinnoissa voidaan käyttää työllistämisehtoa. Sen avulla ohjataan yrityksiä työllistämään henkilöitä, joilla työllistyminen on haastavaa esimerkiksi vamman tai sairauden takia. Työllistämisehtoa on pilotoitu Hankinnoista duunia -hankkeessa vuosina 2015-2017.

Lähde: Vates-säätiö sr (2019) [vates.fi/tietopaketti/aluepaattajat/julkiset-hankinnat.html](https://vates.fi/tietopaketti/aluepaattajat/julkiset-hankinnat.html)

### Kilpailutus

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Esimerkiksi TE-toimistot voivat kilpailuttaa erilaisia hankintoja. Hankinnat on pääsääntöisesti kilpailutettava avoimesti ja tehokkaasti. Kilpailuun osallistuvia yrityksiä on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättömästi.

Lähde: HILMA Julkiset hankinnat (2019) [hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/](https://hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/)

### Markkinavuoropuhelu

Markkinavuoropuhelu on osa tilaajan hankintaprosessia. Vuoropuhelua hyödynnetään hankinnan valmistelussa, tiedon hankinnassa sekä uusien yhteistyökumppanien löytämisessä kehittämistä ja palveluntuotantoa varten. Järjestäjä voi edistää markkinavuoropuhelua kehittämisen osalta järjestämällä mm. työpajamuotoista yhteissuunnittelua sekä tekemällä tietopyyntöjä tai haastatteluja. Vuoropuheluun osallistuminen ei sido osallistujia mihinkään, joten vuoropuheluihin voi osallistua hankinnan sisältöjen kehittämistä ja verkostoitumista ajatellen, vaikka ei olisi suunnitellut osallistuvansa hankittavan palvelun tuottamiseen. Markkinavuoropuhelun tulee noudattaa hankintalain avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteita.

Lähde: alueuudistus.fi-sivusto (2019) [alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/palvelujen-hankinta-ja-hallinta/markkinavuoropuhelu](https://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/palvelujen-hankinta-ja-hallinta/markkinavuoropuhelu)

### Palveluntuottaminen (kolmannella sektorilla)

Yleishyödyllisen toiminnan lisäksi järjestö voi tuottaa osan palveluistaan avoimilla markkinoilla. Vaikka palvelu tuotettaisiinkin markkina-lähtöisesti, on järjestöjen palveluntuotanto pääasiassa voittoa tavoittelematonta. Palveluntuotanto pitää erottaa kirjanpidossa yleishyödyllisestä toiminnasta.

Lähde: SOSTE (2018) [soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-ovat-merkittavia-palveluntuottajia/](https://soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-ovat-merkittavia-palveluntuottajia/)

### SIB (Social Impact Bond)

SIB-mallilla tarkoitetaan tulosperusteista rahoitussopimusta. SIB:ssä institutionaaliset ja yksityiset sijoittajat rahoittavat julkisen sektorin hyvinvointia edistäviä palveluita ja hankkeita sekä kantavat siitä syntyvät taloudelliset riskit. Hankkeille määritellään tarkat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. Julkinen sektori maksaa vain saavutetuista tavoitteista. Malli mahdollistaa julkisen sektorin hankintakäytäntöjen kehittämisen kohti tulosten ja vaikuttavuuden hankintaa pelkkien suoritteiden ostamisen sijaan.

Lähde: Sitra (2019) [sitra.fi/hankkeet/sib-rahastot/](https://sitra.fi/hankkeet/sib-rahastot/)

Viitattu 2.10.2019

**Verkostot ja kumppanuus – Järjestöt työllisyyden edistäjinä** on Vates-säätiön hallinnoiman KeKo-hankkeen (2017–2019) toteuttama työllisyydenhoidon yhteistyön käsikirja. Julkaisussa paneudutaan monialaisen yhteistyön sekä erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen merkitykseen työllisyydenhoidossa. Käsikirja on suunnattu erityisesti niille järjestötoimijoille, jotka edistävät osatyökykyisten, pitkäaikaissairaiden ja vammaisten henkilöiden työllistymistä.

KeKo-hankkeen tavoitteena on ollut edistää työllistymistä edistävien järjestöjen elinvoimaa ja tukea yhteistä kehittämissi-työtä alueilla. KeKo on järjestänyt verkostotilaisuuksia, joissa alueiden työllisyydenhoidon ammattilaiset kokoontuvat yhteen kertomaan ja kuulemaan tietoa ajankohtaisista asioista sekä jakamaan ja saamaan hyviä käytänteitä toisilta organisaatioilta tai alueilta. Myös käsikirjan teemoja on pohdittu yhdessä eri alueiden työllisyysasiantuntijoiden kanssa ja julkaisun hyvät käytänteet on kerätty haastatteleamalla toimijoita. Suurkiitos käsikirjantyyöhön osallistuneille innostaville asiantuntijoille!

**Vates**  
säätiö sr

Vates-säätiö sr on valtakunnallinen asiantuntijaorganisaatio, joka edistää osatyökykyisten, pitkäaikaissairaiden ja vammaisten henkilöiden yhdenvertaista työllistymistä ja työssä pysymistä. Vates toimii yhteistyössä taustayhteisöjensä sekä erilaisten työllistämisen, kuntoutuksen ja koulutuksen sidosryhmien kanssa.

[www.vates.fi](http://www.vates.fi)



@kyvytkayttoon



@vatesaatio



@vatesaatio