

Yritysyhteistyö kehitysvaikutusten vauhdittajana

Käsikirja Fingon jäsenjärjestöjen
yritysyhteistyön vahvistamiseksi



fingo



Tuettu Suomen
kehitysyhteistyövaroin

Julkaisija: Suomalaiset kehitysjärjestöt - Fingo, 2022

Kirjoittajat: Juha Miettinen ja Teemu Seppälä (Manketti), Mika Väliatalo (Fingo)

Taitto: Julia Tavast

Pohjautuu osin Kepan 2011 julkaisemaan oppaaseen *Tehoa yritysyhteistyöhön* (Mika Mäkinen, toimittanut Henna Hakkarainen).

Käsikirja
Fingon jäsenjärjestöjen
yrittäisyhteistyön
vahvistamiseksi

Sisällys

1. Vaikuttavuus ja kestävä kehitys luodaan yhdessä	3
2. Tunne yritysmaailma ja sen tarpeet.....	4
2.1 Yrityksiä on monenlaisia	4
2.2 Mitä yritykset haluavat?	6
3. Yritysyhteistyön käynnistäminen järjestössä	8
3.1 Selvennä yhteistyön raamit.....	9
Tahtotila ja tavoitteet	9
Kehitysvaikutteinen liiketoiminta.....	11
Järjestön lähtökohdat yritysyhteistyöhön.....	15
Yritysyhteistyön pelisäännöt.....	16
3.2 Yhteistyön paketointi.....	17
Yhteistyön muodot ja mallit.....	17
Omat resurssit ja niiden hyödyt yritykselle	18
Yritysyhteistyön hinnoittelu	20
Rahoituslähteitä.....	20
3.3 Yhteydenotoista neuvotteluihin	22
Toimiala- ja yrityskartoitus	22
Esittelymateriaali	23
Yhteydenotot yrityksiin	23
Yritysneuvottelut.....	24
Sopimukset.....	24
3.4 Käytännön yhteistyö	25
Käynnistäminen ja lanseeraus	25
Yhteistyön arki.....	25
Seuranta, raportointi ja mittaaminen	26
4. Esimerkkejä järjestöjen yritysyhteistyöstä.....	27
Viitteet	32

1.
**Vaikuttavuus
ja kestävä kehitys
luodaan yhdessä**



1. Vaikuttavuus ja kestävä kehitys luodaan yhdessä

Tervetuloa tutustumaan Fingon uusittuun yritysysteistyökäsikirjaan, joka auttaa auttaa järjestöjä kehittämään vuorovaikutusta yritysmaailman kanssa, hahmottamaan yritysysteistyön erilaisia mahdollisuuksia ja jalostamaan yhteistyötä kohti aktiivista vuoropuhelua ja aidosti yhdessä tekemistä.

Fingon toinen edeltäjä Kepa julkaisi edellisen käsikirjan *Tehoa yritysysteistyöhön* yli kymmenen vuotta sitten 2010-luvun alussa. Jo tuolloin yritysysteistyön merkitys oli tunnustettu monissa järjestöissä. Sittemmin yrityskehittäminen on muuttunut voimakkaaksi, ja vastuullisuudesta sekä kestävä kehityksen teemoista on tullut useimmille yrityksille enemmän tai vähemmän arkipäivää.

Aiemman oppaan materiaalia on nyt päivitetty muun muassa järjestöjen parissa tehtyjen haastattelujen pohjalta ja käsikirjan antia on syvennetty kuvaamalla yritysysteistyön eri toimintamalleja.

Vuosikymmenen kuluessa ulkoministeriö on vähentänyt perinteistä kehitysrahoitusta, ja yritysten tukia on lisätty tuomalla uusia instrumentteja myös järjestöjen hyödynnettäväksi. Trendi koskettaa kehitysrahoitusta globaalisti ja heijastelee toimintaympäristön pysyvämpää muutosta. Tämä on luonut järjestöille muutospainetta, mutta samalla

avannut myös uusia yhteistyö- ja rahoitusmahdollisuuksia. Järjestöt voivat hakea tukea esimerkiksi Finnpartnership-ohjelmasta¹, mikä ei aiemmin ollut mahdollista. Uudet rahoitusinstrumentit tarkoittavat toki myös uusien vaatimusten sekä hakemus- ja raportointimallien sisäistämistä, mutta tähän on tukea ja neuvoja saatavilla.

YK:n kestävä kehityksen tavoitteista (*Sustainable Development Goals, SDG*) ja yritysten ympäristö- ja yhteiskuntavastuusta sekä hyvästä hallintotavasta (*Environment, Social and Governance, ESG*) on tullut keskeinen osa yritystenkin rahoitusta ja kokonaisvaltaista vastuullista toimintaa. Esimerkiksi Business Finland, joka on keskeisin suomalainen julkinen yritysten rahoittaja, edellyttää näiden asioiden käsittelyä rahoitushakemuksissa.

Niin ikään useimmat yksityiset pääomasijoittajat vaativat vastuullisuutta ja kestävä kehityksen tavoitteisiin pyrkimistä sekä niistä raportoimista taloudellisen kehityksen raportoinnin rinnalla. Myös yritystoiminnan rahoittajilta on alettu edellyttää kestävä kehityksen periaatteiden huomioimista. Esimerkiksi kasvuyrittäjyystapahtuma SLUSH² pyytää sijoittajia listaamaan heidän kestävä kehityksen tavoitteensa.



Kestävän kehityksen tavoitteet ovat osoittautuneet YK:n aiempia vuosituhattavoitteita käytännönläheisemmiksi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, mikä mahdollistaa yhteisen kielen järjestöjen ja yritysten kesken ja luo yhteistä arvopohjaa eri toimijoiden välille. Tavoitteet ovat varsin laajasti määriteltyjä, mikä mahdollistaa lähes minkä tahansa toiminnan määrittelyn SDG:n mukaiseksi. Pelkkä SDG-tavoitteiden ”ruksaaminen” ei kuitenkaan ole riittävä taso, vaan hyvä yhteistyö lähtee liikkeelle syvällisemmästä vuoropuhelusta.

Yritysyhteistyön luonne ja laajuus sekä järjestöjen kokemukset yhteistyöstä vaihtelevat voimakkaasti. Siinä missä yhdellä järjestöllä on muutama hapuileva yhteistyökuvio, tehdään toisaalla riskianalyysyjä kansainvälisistä, globaaleista yritysyhteistyösopimuksista ja pilotoidaan kansainväliseen levitykseen tarkoitettuja, tuotteistettuja yritysyhteistyömalleja.

Yksinkertaisimmillaan yritys antaa rahaa ja järjestö tarjoaa yrityksen käyttöön omaa uskottavuutta ja hyvää mainettaan. Toisaalta yhteiskunnallisten yritysten olemassaolo voi perustua puhtaasti jonkin kehitystavoitteen saavuttami-

seen. Jotkut yritykset saattavat etsiä helppoja ratkaisuja eli pyrkiä imagoonsa viherpesuun, ja helpoiten se onnistuu osallistumalla järjestöjen varainhankintaan. Kun yritysyhteistyöstä tehdään perinteistä rahanjakamista syvällisempää, pääsevät järjestöt vaikuttamaan yritysten ajatteluun enemmän.

Fingon linjauksen³ mukaisesti järjestöjen rooli kestävän kehityksen ja kehitysyhteistyön toimijana suhteessa yksityissektoriin voi olla sekä kumppani että kriittinen ”vahtikoira”. Fingo itse tekee ja tukee järjestöjen yhteistyötä yritysten kanssa silloin, kun tavoitteet ovat riittävän yhteneväiset, mutta nostaa myös esiin yksityissektorin toimiin liittyviä epäkohtia. Vahtikoirarooliin kuuluu yhtä lailla yritysten parhaiden käytäntöjen tunnistaminen kuin toiminnan epäkohtien esille tuominen.

Tämän käsikirjan tarkoituksena on toimia apuna järjestöille yritysyhteistyön arvioinnissa, suunnittelussa sekä toteutuksessa - yhteistyön sisällöstä ja muodosta riippumatta. Fingo tukee, mutta päätös yritysyhteistyöstä ja tapa toimia ovat aina järjestön oma asia.



2. Tunne yritysmaailma ja sen tarpeet



2. Tunne yritysmaailma ja sen tarpeet

2.1 Yrityksiä on monenlaisia

Liiketoiminta-ajattelussa keskeinen lähtökohta on varmistaa mahdollisimman tehokas työskentely siten, että liikevaihto ja voitto kasvaisivat mahdollisimman vakaasti ja nopeasti. Yrityksiä on kuitenkin monenlaisia, eivätkä kaikki välttämättä tähtää jatkuvaan tai nopeaan kasvuun. Yritys voi tuottaa esimerkiksi tuotteita, jotka suoraan vaikuttavat yhteisiin kestäväen kehityksen tavoitteisiin. Yritysten on kuitenkin tehtävä voittoa säilyttääkseen toimintakykynsä. Järjestöjenkin on huolehdittava omasta taloudestaan, vaikka ne eivät voittoa tavoittelekaan.

Vaikka yritystoiminnan päämäärissä painottuvat taloudelliset näkökohdat, myös yritykset ovat kiinnostuneita ihmisoikeuksien toteutumisesta ja kehitysvaihtokutuksista. Joillakin yrityksillä kehitysvaihtokutukset voivat olla tärkein olemassaolon tavoite, ja yritysmuoto on vain valittu keinoksi, jolla parhaiten saavutetaan tuo päämäärä. Tämä luonnollisesti vaihtelee suuresti eri yritysten välillä, ja se on hyvä selvittää yritykseen tutustuessa.

Mitä yritykset sitten ovat? Tässä käsikirjassa tarkoitamme yhteistyöllä yritysten kanssa myös työtä globaalissa etelässä sekä muiden kuin Suomessa sijaitsevien yritysten kanssa. Tehdään kuitenkin pieni katsaus suomalaisen yritysmaailmaan. Koon ja liikevaihdon perusteella suomalaiset yritykset voidaan jakaa:

- mikroyrityksiin (alle 10 työntekijää, liikevaihto alle 2M€),
- pieniin (alle 50 henkilöä, lv. alle 10M€)
- keskisuuriin (alle 250 henkilöä, lv. alle 50M€)
- suuryrityksiin (edellisestä luokasta ylöspäin).

Suomessa on tällä hetkellä noin 370 000 yritystä (Elinkeinoelämän keskusliitto)⁴, joista 93 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä. Suomalaiset yritykset työllistävät yli 1,5 miljoonaa ihmistä. Koko 2000-luvun ajan uudet työpaikat ovat syntyneet pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Suomalaisista yrityksistä vähemmistö tekee kansainvälistä liiketoimintaa, ja näistäkin vain pieni osa

toimii kehittyvillä markkinoilla: esimerkiksi vain 1-2 prosenttia yrityksistä toimii tai on kiinnostunut Afrikan markkinoista. Kehittyvistä markkinoista kiinnostunut joukko on kuitenkin jatkuvasti kasvussa; monien kehittyvien maiden taloudet kasvavat voimakkaasti, ja näissä maissa on erittäin suuri tarve uusille ratkaisuille. Lisäksi on huomioitava, että sekä julkiset että yksityiset rahoitusvirrat ohjautuvat yhä enemmän kehittyville markkinoille. Tilastollisesti tarkasteltuna kiinnostavaa on se, että kansainvälisesti toimivat yritykset ovat moninkertaisesti kasvuhaluimpia.

Yritysten kirjo on viime vuosina entisestään laajentunut, samoin niiden tapa toimia. Tässä joitakin kiinnostavia yritystyyppiejä:

Startupit

Julkisuudessa puhutaan paljon startup-yrityksistä ja niiden keräämistä suurista rahoituskierröksistä, ja startup-yritysten merkitys Suomen kansantaloudelle ja työllisyydelle onkin kasvanut huomattavasti kymmenen vuoden aikana.

Yksinkertaistaen startup-yrityksiä voidaan kuvata määreillä nuori, pieni, kasvuorientoitunut, yhteistyöhalukas ja intohimoisesti asialleen omistautunut. Yhä useammilla alkuvaiheen yrityksillä myös vaikuttavuus ja kestäväen kehityksen tavoitteet ovat toiminnan keskiössä ja osa yrityksen "DNA:ta".

Startup-yrityksen missio voi kytkeytyä suoraan vaikkapa koulutuksen tai terveydellisten olosuhteiden parantamiseen kehittyvillä markkinoilla, jolloin myös yhteistyö järjestöjen kanssa voisi kytkeytyä suoraan yrityksen toimintaan ja olla mahdollisimman sujuvaa. Startupien osalta on kuitenkin huomioitava, että niiden taloudelliset ja henkilöresurssit ovat usein rajalliset. Startupin mahdollisuudet paneutua yhteishankkeisiin voivat osoittautua suppeiksi, eikä yhteistyö välttämättä ole lopulta niin syvällistä kuin oli ajateltu. Toisaalta startup-yritykset voivat keskittyä johonkin spesifiin kehityshaasteeseen hyvinkin tarkkaan määritellyllä maantieteellisellä alueella globaalissa etelässä.

PK- ja suuryritykset

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä voidaan kuvata epämuodollisiksi, joustaviksi, yksilöllisiksi ja aika usein myös perheomisteisiksi, mikä osittain vaikuttaa edellä mainittuihin ominaisuuksiin. Valtaosa yrityksistä on henkilöomisteisia.

Isot yritykset eli niin sanotut korporaatiot ovat tyyppillisesti pörssiin noteerattuja yrityksiä, ja ne ovat verrattuna muihin - ja jälleen yksinkertaistaen - muodollisia ja jäykkiä. Toisaalta suurissa yrityksissä on isommat resurssit ja laajemmat verkostot käytössä. Niillä on usein myös omat yhteiskuntavastuuosastonsa.

Sosiaaliset yritykset

Sosiaaliset yritykset toimivat periaatteessa kuten muutkin yritykset, mutta erona on se, että sosiaalisen yrityksen työllistämistä työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä. Suomessa on ollut voimassa laki sosiaalisista yrityksistä jo vuodesta 2004 lähtien. Sosiaalisten yritysten toiminta on enimmäkseen hyvin pientä, eikä niillä siksi välttämättä ole tavoitteita laajentaa toimintaansa uusiin maihin. Niiden kanssa toimiessaan järjestöt saattaisivat kuitenkin oppia hyödyllisiä malleja heikommassa asemassa olevien ihmisten työllistämiseksi.

Yhteiskunnalliset yritykset

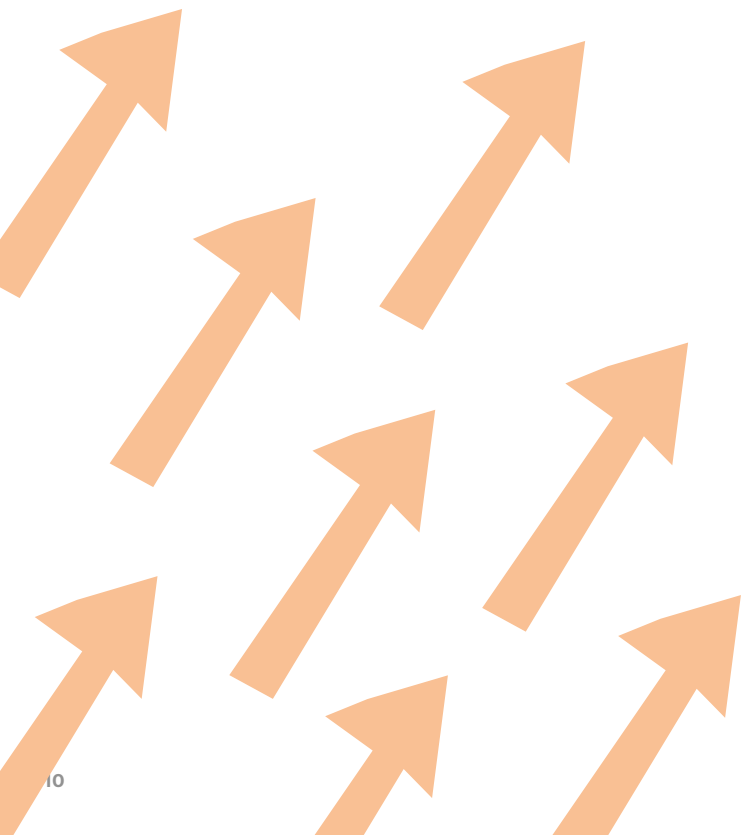
Toinen kiinnostava yritysten luokka järjestöjen näkökulmasta on yhteiskunnalliset yritykset, joiden liiketoiminnan ensisijainen päämäärä on tehdä yhteiskunnallista hyvää. Yhteiskunnalliset yritykset ovat yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita, ja ne käyttävät valtaosan voitoistaan tavoitteidensa mukaisten päämäärien toteuttamiseen. Yhteiskunnallinen yritys ei ole rajattu mihinkään yhtiömuotoon, se voi olla osakeyhtiön lisäksi esimerkiksi osuuskunta tai liiketoimintaa harjoittava säätiö tai yhdistys. (kts. lisää <https://arvoliiitto.fi/>).

Järjestöjen oma yritystoiminta

Yhä useampi järjestö on aloittanut myös omaa yritystoimintaa. Tätä vaihtoehtoa kannattaa pohtia, koska siinä voi olla mahdollisuus tuottaa pitkäkestoisia ja jatkuvaa rahavirtaa järjestön tavoitteiden saavuttamiseksi. On myös mahdollista perustaa yhteisyritys olemassaolevan yrityksen kanssa, jolloin järjestö saa yritysosaamista ja yritys puolestaan kehitysnäkemyksiä ja syvällistä ymmärrystä ihmisten tarpeista ja toimintatavoista.

Yritystoiminnan käynnistämiseen on ilmaista apua saatavilla. Esimerkiksi kaupunkien elinkeino-osastot tarjoavat neuvontaa aloitteleville yrityksille. Helsingissä näitä palveluita tarjoaa muun muassa Newco, <https://newcohelsinki.fi/fi/>.

Yritystoimintaa ajateltaessa kannattaa olla yhteisissä myös esimerkiksi Startup Refugees -yhteisöön, joka auttaa maahanmuuttajia liiketoiminnan käynnistämässä ja kehittämässä. Näillä henkilöillä voi olla arvokasta tietoa kotimaistaan, ja he voivat olla apuna myös yritystoimintaa mietittäessä. Startup Refugees, <https://startuprefugees.com/>.



2.2 Mitä yritykset haluavat?

Fiksut yritykset ymmärtävät laajan kansalaisjärjestökentän suomia mahdollisuuksia. Yrityksen vastuullisuus määrittyy pitkälti sen kyvyssä kohdata eri sidosryhmien odotuksia ja vastata niihin. Usein kansalaisjärjestöt, eritoten Fingon jäsenjärjestöjen kaltaiset, kriittisestikin yritysten toimintaan suhtautuvat järjestöt, voivat kanavoida tärkeitä mielihetkiä ja koota heikkoja signaaleja tulevasta. Siten ne auttavat yrityksiä suuntaamaan omaa toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Käymällä vuoropuhelua ja tekemällä yhteistyötä yritykset voivat luoda kullanarvoisia yhteyksiä järjestöihin, oppia ja saada konsultointia sekä tutustua kriittisten sidosryhmien ajatuksiin. Yksi tärkeä yritysten motiivi on viestiä vastuullisuudesta oman henkilökunnan suuntaan. Yhteistyöllä voidaan toteuttaa henkilökunnan arvoja ja halua käyttää taitojaan sekä hyödyntää yrityksen resursseja merkitykselliseen tarkoitukseen. Yrityksissä on herätty huomaamaan, että etenkin nuoremmat sukupolvet hakevat työltä arvoperustaista yhteensopivuutta. Yrityksen henkilökunnan osallistaminen yhteistyöhön voi olla merkittävä osa järjestöyhteistyötä.

Yrityksillä voi myös olla muita, epäitsekäämpiä motiiveja toimia yhteistyössä kansalaisjärjestöjen kanssa. Monet haluavat tehdä jotakin hyvää vain siksi, että yrityksen arvot kannustavat siihen. Joissakin tapauksissa yhteistyö voi poikia yrityksille myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yritysten tehtävänä on tehdä voittoa, ja tappiota tekevät yritykset kuolevat. Järjestöyhteistyön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, ettei ilmaisia lounaita tai vastikkeetonta yhteistyötä ole kuin poikkeustapauksissa. Odotusten kasvu yhteistyössä näkyy myös siten, että entistä useampi yritys pitää pelkkää rahan antamista mielikuvituksettomana vaihtoehtona. Ja vaikka rahaa olisikin jaossa hyvään tarkoitukseen, pyytäjiä on oven takana jonoksi asti. Yrityksissä tiedetään, että järjestöissä on hyvää osaamista, ja myös siksi halutaan yhteistä tekemistä ja aitoa yhteistyötä. Dialogi koetaan hyödylliseksi, ja sillä on vaikutusta yritysten tekemiseen.

Mitä yritykset odottavat järjestöyhteistyöltä?

1. Ammattimaisuutta

- Näkemystä yritysyhteistyöstä
- Resursseja hoitaa tämän näkemyksen mukaista yhteistyötä
- Tavoitteellista toimintaa yhteistyössä, valmiutta tulosten seurantaan

2. Kiinnostusta yritystä kohtaan

- Yrityksen toimialan yleistä ymmärrystä sekä perustietoja, myös yrityksen kilpailijoista
- Alustavaa ajatusta siitä, mille asioille yhteistyö voisi rakentua
- Halua ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen

3. Molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä

- Yhteistä tavoitetta ja arvojen yhteensopivuutta
- Molemmille osapuolille koituvia hyötyjä

4. Pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä

- Sekä neuvottelu että hyvän yhteistyön luominen vaativat aikaa

5. Suunnitelmallisuutta

- Hyvää suunnitelmaa ja valmiutta toteuttaa se

6. Järjestön tarjoamien hyötyjen selkeää viestimistä

- Miksi juuri meidän järjestömme olisi yritykselle hyvä kumppani?
- Mitä asioita yritys saa yhteistyöstä?

Mikä yrityksiä järjestöyhteistyössä harmittaa ja huolettaa?

1. Valmistelemattomat yhteydenotot

- Ei tunneta yritystä, eikä sen toimialaa
- Ei osata esitellä omaa toimintaa yritykselle relevantilla tavalla
- Ei ole pohdittu etukäteen yhteistyön hyötyjä tai muotoja

2. Rahan kerjuu

- Yhteistyöksi naamioitu rahankerjuu
- Korvamerkkaamatonta rahaa on enää harvoin jaossa

3. Pelko oman maineen tahriutumisesta

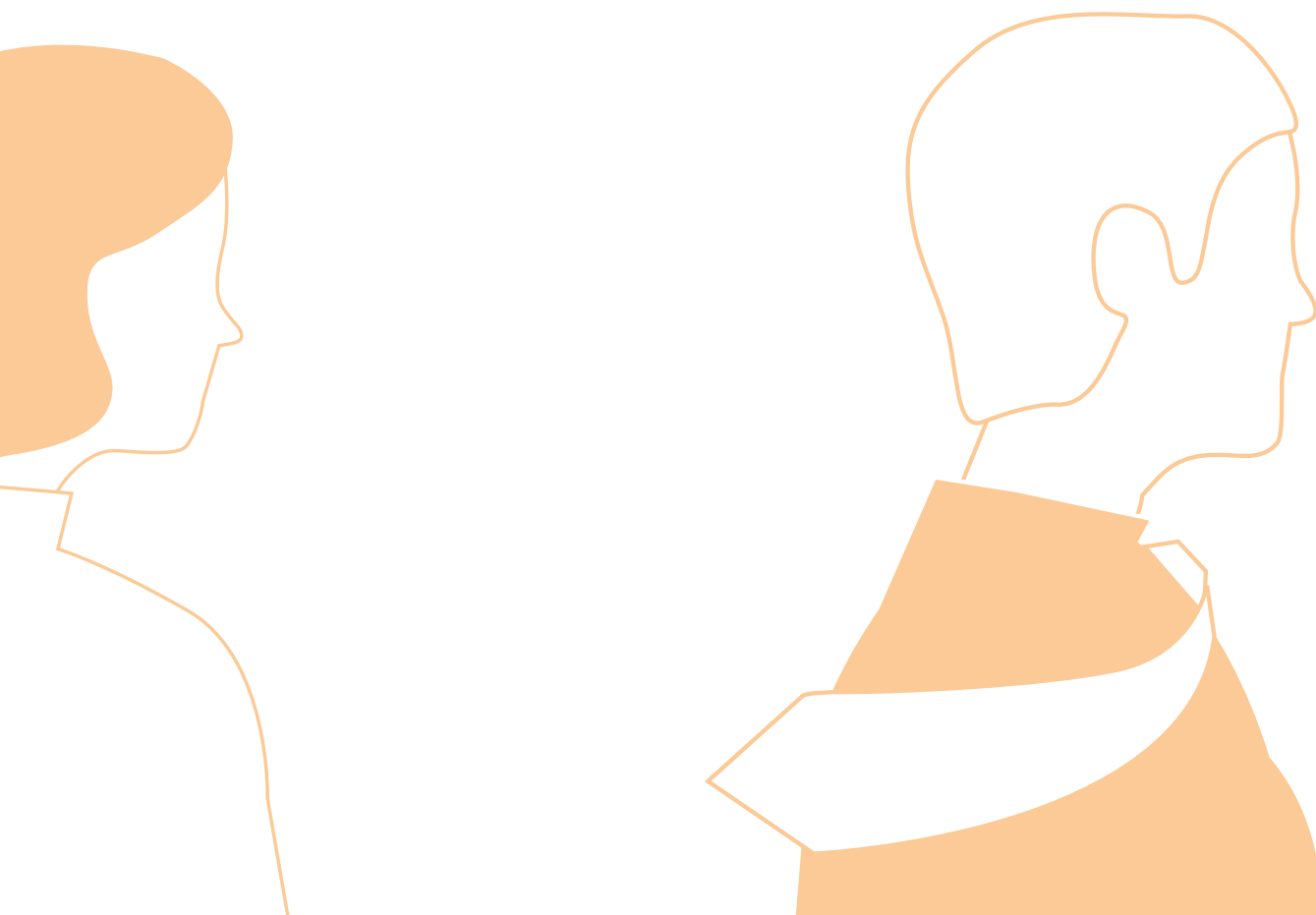
- Yrityksen näkökulmasta liian radikaali toiminta
- Järjestön kytkös omia sidosryhmiä jakavaan aiheeseen (esim. uskonto, politiikka)

4. Joustamattomuus

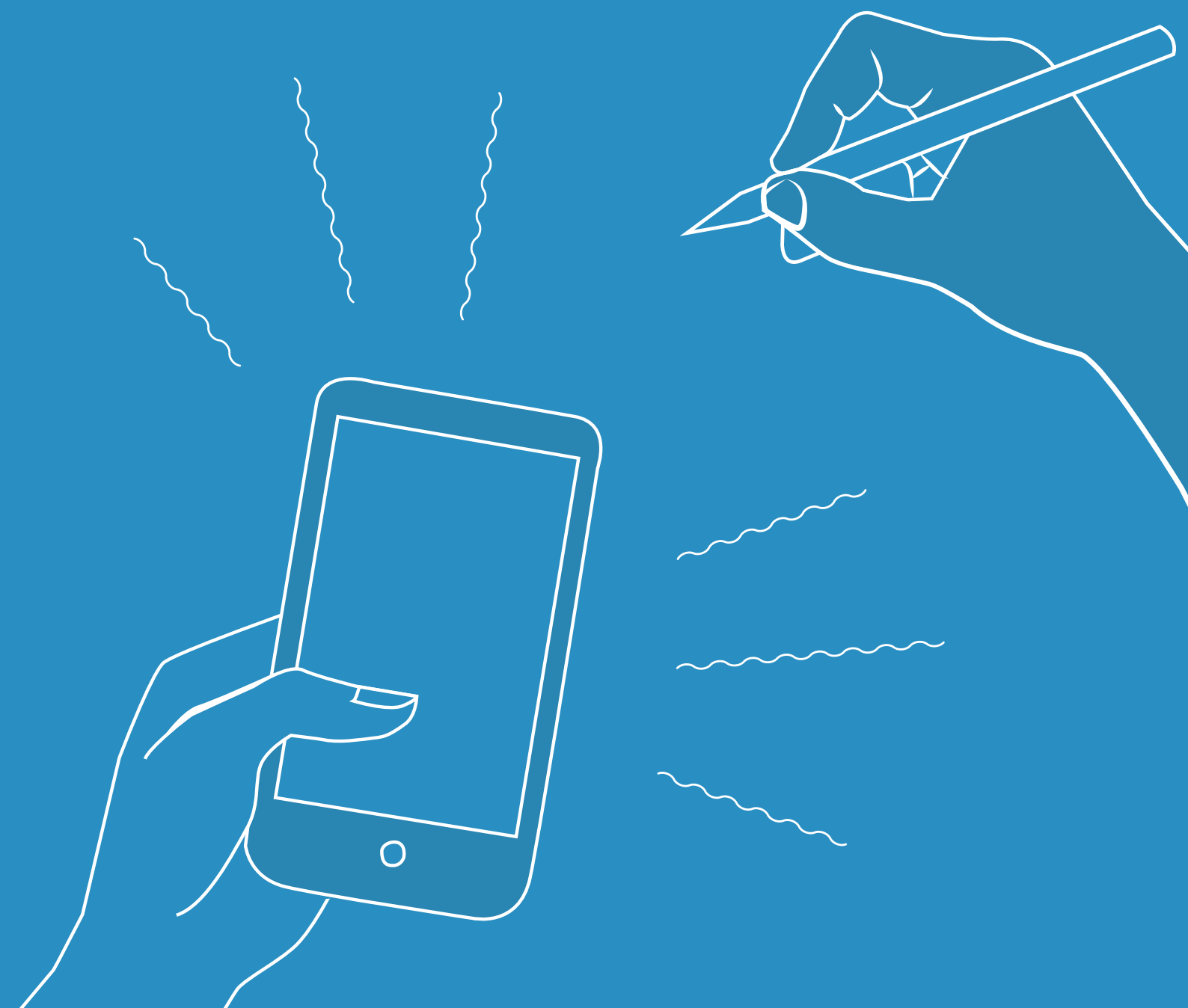
- Ei kuunnella ja oteta huomioon toisen osapuolen toiveita

5. Resurssien puute

- Ei osata ennakoida tarvittavaa työmäärää, eikä pystytä toteuttamaan sovittuja asioita
- Yhteyshenkilö ei pidä yhteyttä, eikä häntä saa kiinni



3. Yritysyhteistyön käynnistäminen järjestössä



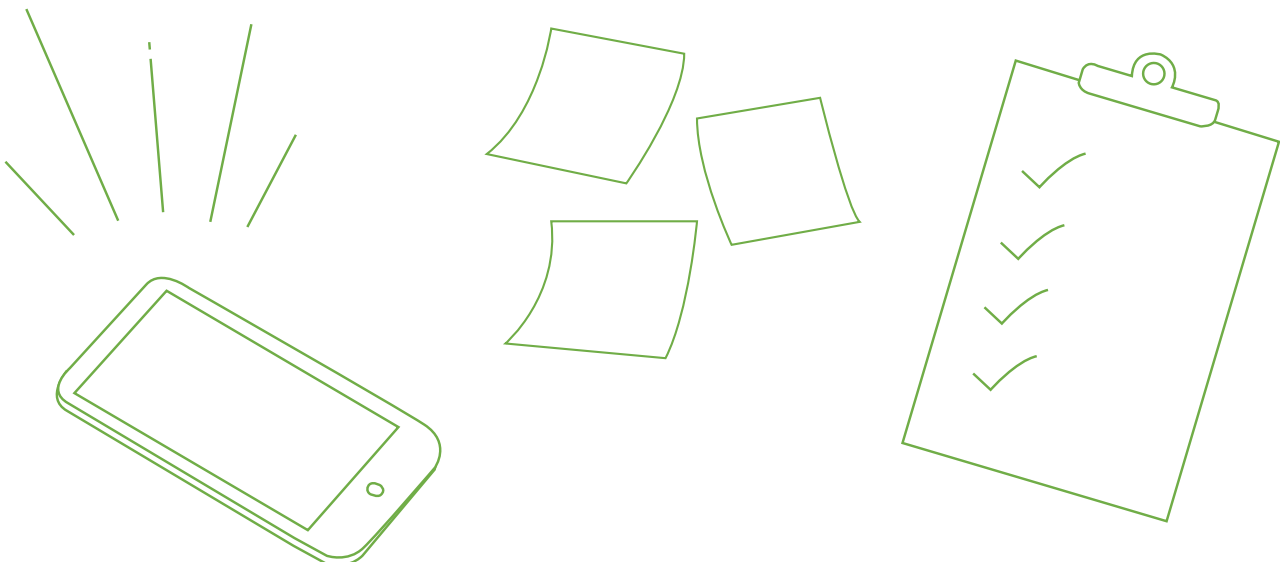
3. Yritysyhteistyön käynnistäminen järjestössä

Yritysyhteistyön kehittämisen voi nähdä prosessina eli sarjana toimenpiteitä, jotka parhaimmillaan johtavat haluttuun lopputulokseen: hedelmällisen yhteistyön käynnistymiseen ja jatkuvaan kehittymiseen.

Tässä luvussa mallinnetaan yksi tapa käynnistää yritys yhteistyö, ja tulevissa kappaleissa käydään läpi kaikki oheisen mallin mukaiset vaiheet.

Kuten edellä on jo todettu, yhtä oikeaa, kaikille järjestöille sopivaa tapaa ei ole olemassa. Tässä on kuitenkin määritelty työvaiheet, joiden mukaisesti etenemällä järjestö on turvallisella pohjalla. Eteneminen vaatii paitsi kurinalaisuutta ja aktiivisuutta, myös kelpo annoksen optimismilla höystettyä itsekritiikkiä.

Yritysyhteistyön kehittäminen prosessina



3.1 Selvennä yhteistyön raamit

Tahtotila ja tavoitteet

Yritysyhteistyön suunnittelun ensimmäinen vaihe on hahmottaa, mitä järjestö yritysyhteistyöltä haluaa: onko kyseessä pelkkä varainhankinta vai onko yhteistyölle asetettu myös kunnianhimoisempia tavoitteita? Nyrkkisääntönä voi pitää, että pelkkään varainhankintaan nojaava yritysyhteistyö tulee harvoin olemaan onnistunutta tai kannattavaa. Yhteistyön tavoitteet kannattaa siis ensisijaisesti löytää varainhankinnan ulkopuolelta.

Järjestön tulee kyetä kirjaamaan selkeät syyt yritystyön aloittamiselle ja kehittämislle. Samalla tulee pohtia yritysyhteistyöllä mahdollisesti saavutettavien resurssien käyttötarkoitus.

Ensimmäisessä vaiheessa on hyvä selvittää oman järjestön, mukaan lukien jäsenkunnan, asenteita ja motivaatiota resursseja vaativan yhteistyösuhteen käynnistämiseen. Ei ole itsestään selvää, että jär-

jestön johto ja jäsenet ajattelevat asiasta yhdenmukaisesti. Yksi tai kaksi yritysyhteistyöstä innostunutta ja kenties yritysmaailmaa tuntevaa ihmistä ei useimmiten vielä riitä järjestön menestyksekkään yritysyhteistyön pyörittämiseen.

Ainakin seuraaviin kysymyksiin olisi syytä etsiä vastausta:

- Miksi järjestö haluaa aloittaa yritysyhteistyön tai kehittää sitä?
- Jos yritysyhteistyö käynnistetään, mikä on yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen, resurssien ja vaikutusten käyttötarkoitus?
- Mikä on järjestön asenne ja motivaatio yritysyhteistyöhön: johto, henkilöstö, kenttäväki, vapaaehtoiset, jäsenet?

Taloudellista tukea vai monipuolisempaa yhteistyötä?

Yritysyhteistyön käynnistämistä, toteuttamista ja sen tukemista helpottaa, kun järjestö määrittelee ensin sen, mitä se yritysyhteistyöltä haluaa. Apuna tahtotilan ja tavoitteiden määrittelyssä voi käyttää neliportaista nykytila/tahtotila-mallia.

Ei tarvetta yritysyhteistyölle

Tavoitteena taloudellinen tuki

- Järjestö haluaa vain vastikkeetonta rahaa ja muita resursseja.
- Yritykset haluavat mahdollisimman vaivatonta ja helppoa lahjoittamista.

Haetaan näkyvyyttä ja verkostoja

- Järjestöt haluavat näkyvyyttä omalle asialleen. Kohteena yrityksen henkilöstö, asiakaskunta tai laaja yleisö ja lopullisena tavoitteena esimerkiksi saada julkisuutta asialle, lisää lahjoittajia/vapaaehtoistoimijoita/jäseniä.
- Yritykset haluavat itselleen hyvää mieltä ja mainetta hyvän asian puolesta puhujana, tukea omille arvoille/strategialle, henkilöstön sitouttamista.

Sisältö-yhteistyö ja vaikuttavuus

- Järjestöt odottavat yrityksen sitoutumista ja aktiivisuutta yhteisesti sovittujen asioiden edistämiseksi, kiinnostusta asiaa kohtaan ja halua sitoutua pitkäjänteiseen kehittämiseen.
- Yritykset odottavat selkeää kytkeytymistä yrityksen strategiaan ja arvopohjaan, yhteisiä intressejä, järjestön asiantuntemuksen hyödyntämistä omassa organisaatiossa.

Tarkenna tavoitteet

Yhteistyö voi onnistua tai epäonnistua monella eri tavalla ja useasta eri syystä. Järjestön on hyvä etukäteen miettiä ja määritellä, mitkä olisivat hyviä tuloksia yhteistyöstä lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. On tärkeää pohtia, mitä onnistuminen kellekin tarkoittaa, koska joissain tapauksissa onnistumiseksi voidaan laskea jo se, että yritys ja järjestö saavat esimerkiksi yhteisen pilotin toteutettua, vaikka varsinaista pitkäaikaista yhteistyötä tai taloudellista hyötyä ei tulisikaan. Tai opitaan uusia tietoja tai taitoja ilman, että yhteistyö tuottaisi mitään aineellisia tuotoksia.

Hyvä tavoite on:

- konkreettinen ja selvästi määritelty
- mitattavissa
- avainhenkilöiden hyväksyttävissä
- realistinen
- aikaan sidottu

Kehitysvaikutteinen hanke

Jos yhteistyö koskee yhteistä kehitysvaikutteista hanketta, järjestö voi suunnitella ja arvioida yritys yhteistyön tuloksellisuutta muun muassa seuraavista näkökulmista:

- Kehitysvaikutukset omassa hankkeessa. Jos yritys yhteistyötä (mm. tuotetta, palvelua, toimintamallia) on pilotoitu järjestön omassa hankkeessa, voidaan tarkastella, millä tavalla pilotti on onnistunut riippumatta siitä, kuinka itse liiketoimintaa lähtee sen jälkeen käyntiin tai mitä kehitysvaikutuksia sillä myöhemmin on.
- Laajemmat kehitysvaikutukset. Huomioidaan mm. liiketoiminnan kestävyys, verotulot, paikallinen osaamisen kasvu ja työllisyys, paikalliset investoinnit, liiketoiminnan skaalautuvuus, vaikutukset paikallisiin markkinoihin.
- Vaikutukset yrityksen toimintaan. Ihmisoikeuksien, eettisen liiketoiminnan, työolojen, kestävän kehityksen tavoitteiden ottaminen paremmin huomioon yrityksen toiminnassa.
- Varainhankinnan mittarit. Kuinka paljon tuloja yritykseltä tai rahoitusinstrumentilta on saatu kehitysyhteistyöhön?
- Näkyvyys ja brändi. Miten järjestön tunnettuus ja mielikuva potentiaalisten yhteistyökumppaneiden, rahoittajien ja suuren yleisön silmissä kehittyy?
- Oppiminen. Minkälaisia uusia työtapoja tai muuta osaamista yritys yhteistyö on tuonut järjestöön?

Järjestöjen ja yritysten intressit eivät aina ole etäällä toisistaan. Hyvä yhteistyö perustuu niihin osa-alueisiin, joissa tavoitteet kohtaavat. Niinpä hyvä, toimiva yritys yhteistyö on usein sen pienim-

män, joskus suuremmankin, yhteisen intressin löytämistä. Parhaassa tapauksessa molemmat pääsevät tekemään juuri sitä, mitä parhaiten osaavat yhteisen tavoitteen eteen.



Kehitysvaikutteinen liiketoiminta

Jaetun arvon yhteistyö tarkoittaa toimintatapaa, jossa samanaikaisesti parannetaan sekä yhteisöjen sosiaalisia ja ekologia olosuhteita että yrityksen kilpailukykyä. Lähtökohdista on pyrkimys hyödyntää molempien toimijoiden asiantuntijuutta, osaamista ja toimintamalleja yhdessä tunnistetun tavoitteen saavuttamiseksi.

Yritykset ja järjestöt voivat luoda yhdessä uusia kehitysvaikutteisia ratkaisuja esimerkiksi koulutukseen ja terveydenhuoltoon. Kehittäminen voi keskittyä tuotteeseen, palveluun tai vaikkapa uuteen liiketoimintamalliin, joka sopii paremmin paikallisille markkinoille globaalissa etelässä. Perusideana on ratkaisujen skaalautuvuus ja liiketoiminnallinen kestävyys: jos järjestö investoi resurssejaan yhteiskehittämiseen yrityskumppanin kanssa, kestävä liiketoiminnan kautta kehitysvaikutukset voivat laajentua ja jatkua alkuperäisen rahoituksen loputtua. Näin järjestön tavoittelema kehitysvaikutus voisi skaalautua isommaksi kuin vain toteuttamalla kehitysvaroin rahoitettu ja kehityshankkeita itse.

Esimerkkejä tällaisesta yhteistyöstä ovat mm.:

- Abilis ja Sera Helsinki: vammaisten naisten koulutus ja työllistäminen Etiopiassa
- Plan Suomi ja Tespack: yhteistyö media-reppujen kehittämiseksi järjestöjen tarpeisiin
- Fida ja Lunette Tansaniassa: kuukautiskuppien ja vaikuttamistyön yhdistelmä
- Plan ja GoSol Ugandassa, World Vision ja GoSol Keniassa: aurinkouunien pilotoiminen vihreän pienyrittäjyyden tukemiseksi.
- World Vision ja Logonet Keniassa: äitiyspakkauksen suunnittelu ja käyttö mm. pakolaisleireillä
- Kirkon Ulkomaanapu, Vammaiskumppanuus ja Combiworks Nepalissa: kestävä ja esteetön koulurakennuksen kehittäminen ja pilotointi

Jaetun arvon mallin haasteet ja onnistumiset Suomessa

Jaetun arvon malli on toiminut vaihtelevasti riippuen yrityksen ja järjestön lähtökohdista. Onnistumiseen vaikuttavat muun muassa kumppanien tietotaito, tuntemus toimintaympäristöstä, valittu liiketoimintamalli, resurssit, mahdollisuudet investoida kumppanuuden rakentamiseen, yhteinen ymmärrys tavoitteista, jaetun arvon tunnistaminen ja tasa-arvoisen kumppanuuden luominen.⁵

Ulkoministeriön tilaaman selvityksen mukaan yksikään tarkastelussa läpikäyty yhteistyö ei ole ainakaan vielä skaalautunut erityisen laajaksi, ja jos yritys yhteistyöltä odotetaan ”kehityksen valankumousta”, se ei toistaiseksi ole toteutunut. Toisaalta yhteistyöllä on saatu aikaan kehitysvaikutuksia, joita ei välttämättä olisi tapahtunut toimimalla yksinään.⁶

Unicef on tutkimuksessaan⁷ tarkastellut syitä, jotka vähentävät yritysten liiketoiminnan suoria vaikutuksia köyhyyden vähentämiseen kehitysyhteistyön tavoitteiden mukaisesti:

- Yksityisen sektorin kohteena ovat lähinnä keskitulotason maat vähiten kehittyneiden maiden sijaan.
- Yritysten asiakaskunta koostuu yleensä paikallisista yrityksistä tai keskiluokasta, ei alhaisen tulotason yhteisöistä ja heikoimmasa asemassa olevista ryhmistä.
- Yritykset eivät useimmiten pysty tarjoamaan palveluita ja tuotteita maaseudulla asuville, köyhille, heikossa asemassa oleville naisille ja lapsille tai vammaisille.
- Työllistymismahdollisuudet aukeavat pääsääntöisesti vain kouluttautuneelle väestölle.
- Paikallinen yksityinen sektori on lähinnä asiakkaan roolissa, joten vaikutukset paikalliseen talouteen ja työllistymiseen ovat pienet.
- Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta yritykset eivät ole rakentaneet sellaisia liiketoimintamalleja, joissa vähävaraiset yhteisöt nivotaan osaksi yritysten arvoketjuja kuluttajina, tuottajina, jälleenmyyjinä tai jakelijoina.



Positiivisena ilmiönä ovat sellaiset suomalaiset yritykset, jotka ovat alusta saakka rakentaneet tuotteensa ja liiketoimintamallinsa kohdemaahan sopivaksi. Näillä yrityksillä on useimmiten paikallisia kumppaneita ja ne työllistävät kohdemaiden kansalaisia. Tähän ryhmään kuuluvien yritysten markkinat voivat olla globaalissa pohjoisessa ja tuotanto etelässä, tai toisinpäin. Yritysten menestyksen takana on useimmiten perustajien pitkä henkilökohtainen kokemus kumppanimaista sekä liiketoiminnan vuosia kestänyt pitkäjänteinen kehittäminen ennen kannattavuutta.

Oma ryhmänsä ovat myös yritykset, jotka tekevät muualla tapahtuvan tuottavan liiketoiminnan ohella kehityshankkeita globaalissa etelässä. Kannattava liiketoiminta voi tulla kehittyvien markkinoiden ulkopuolelta, mutta toimintafilosofiaan kuuluu kehitystavoitteiden edistäminen esimerkiksi Afrikassa. Esimerkiksi Lunette on tehnyt yhteistyötä järjestöjen kanssa, lahjoittanut tuotteitaan ja jakanut tietoa kuukautisista Saharan eteläpuolisessa Afrikassa.

Miten jaetun arvon yhteistyötä voisi jalostaa?

Jotta järjestöjen ja yritysten jaetun arvon yhteistyöllä saataisiin laajemmin toivottuja kehitysvaikutuksia, tarvitaan muun muassa:

- parempaa paikallisen kontekstin ymmärtämistä
- käyttäjälähtöistä tuote- ja liiketoimintamallisuunnittelua
- paikallisten kumppaneiden ja verkoston (myös Suomessa asuvan diasporan) hyödyntämistä
- tasaveroista kumppanuutta
- pitkäjänteistä rahoitusta.

Yritysyhteistyöstä puhuttaessa lähtökohtana on usein suomalainen järjestö ja suomalainen yritys. Tämä on yksi tärkeä yhteistyön muoto, mutta vähälle huomiolle on vielä toistaiseksi jäänyt paikallisten yritysten rooli ja kansalaisyhteiskunta. Samalla tavalla kuin paikallista toimijuutta, kumppanuutta ja kansalaisyhteiskunnan vahvistamista painotetaan järjestöjen työssä, pitäisi paikallisten toimijoiden olla tärkeässä roolissa myös yritysyhteistyössä ja sen rahoituksessa. Vuosikymmenten kokemus kehitysyhteistyön vaikuttavuudesta ja

paikallisten olosuhteiden ja tarpeiden tuntemus on kaikille toimijoille ensiarvoisen tärkeää. Yhdenvertaiset kumppanuudet ovat yhteistyön vahvana lähtökohtana. Tässä tarvittavassa muutoksessa kansalaisjärjestöillä voi olla jatkossa merkittävä rooli.

Jaetun arvon yhteistyölle ja yhteiskehittämiselle tärkeän kehityksen tarjoavat *International Development Alliancen* (IDIA) kehitysinnovaatioiden periaatteet⁸ sekä *Digital Impact Alliancen* digitaalisen kehityksen periaatteet⁹. Molemmissa painottuvat seuraavat ohjenuorat:

- Kehitä ratkaisuja osallistavasti yhdessä aiottujen käyttäjien (ihmisten ja yhteisöjen) kanssa.
- Ota huomioon paikallinen konteksti, kulttuuri ja käytänteet.
- Tähtää alusta saakka kestäviin ja skaalautuviin ratkaisuihin, jotka toimivat pilottia huomattavasti suuremmissa mittakaavoissa.
- Tee päätöksiä mittaukseen, tietoon ja tutkimukseen perustuen. Opi nopeasti ja iteroi.
- Hyödynnä olemassaolevia, erityisesti paikallisesti saatavilla olevia ratkaisuja.
- Ota huomioon käyttäjien yksityisyys ja turvallisuus.
- Toimi yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Tue yhteiskehittämistä.

Tässä vielä kootut vinkit erityisesti globaalissa etelässä liiketoiminnallista yhteistyötä suunnitteleville järjestöille:

- Perusta yhteistyö todelliselle, paikallisista yhteisöistä ja kehitystavoitteista nousevalle tarpeelle. Tämän tarpeen kautta järjestö pystyy valikoimaan sopivan kumppanin, olipa sen tarjoama tuki osaamista, palveluja, tuotteita, verkostoja, näkyvyyttä, rahoitusta tai muita ratkaisuja. Selkeä tarve synnyttää myös motivaation ja mahdollistaa pitkäjänteisen työskentelyn yrityskumppanin kanssa haastavissakin tilanteissa. Älä oleta tarvetta paikallisten kumppanien ja yhteisöjen puolesta, vaan varmista se asianosaisten kanssa niin yhteistyön alussa kuin sen aikanakin.



- Käytä yhteiskehittämisessä kehitysinnovaation ja digitaalisen kehittämisen periaatteita. Tutustu parhaisiin käytänteisiin ja ota oppia aikaisemmin tehdyistä jaetun arvon kumppanuuksista.
- Hyödynnä olemassa olevia ratkaisuja. Tarpeeseen kannattaa yleensä valita mahdollisimman valmiiksi kehitettyjä ja testattuja ratkaisuja. Niiden vieminen suoraan osaksi kehitysyhteistyötä kuluttaa merkittävästi vähemmän resursseja ja aikaa verrattuna idea-asteelta aloitettuun ratkaisun kehittämiseen, jolloin aikataulua ja tuloksia on vaikea arvioida etukäteen. Innovaatio voi olla myös olemassaolevan ratkaisun muokkaamista tai käyttöä uudella tavalla.
- Tunne paikalliset toimijat ja markkinat. Useimmiten yrityskumppaneita haetaan Suomesta tai globaalista pohjoisesta. Sopivia palveluita, osaamista ja tuotteita löytyy runsaasti myös globaalin etelän maista. Tutustu paikallisiin ratkaisuihin ja toimijoihin, jotta vältät pyörän keksimisen uudelleen.
- Ota huomioon kehitysvaikutukset. Arvioi tavoitellut kehitysvaikutukset usealla eri tasolla: millä tavalla kehitysyhteistyö vaikuttaa paikallisesti esimerkiksi verotuloihin, osaamisen ja työllisyyden kasvuun, investointeihin, alihankintaketjuihin ja tuotteiden sekä palveluiden hyötyihin erityisesti köyhimpien väestöosien keskuudessa?
- Arvioi mahdollisuudet kestävään liiketoimintaan. Jos yhteistyön kautta on tarkoitus luoda uusia tuotteita ja liiketoimintaa, pyri arvioimaan realistiset mahdollisuudet sen onnistumiselle. Kehitysvaikutusten ja riskien hallinnan kannalta on merkittävää, jääkö aiottu liiketoiminta pilotin asteelle vai skaalautuuko se laajemmalle.
- Varmista jaetut tavoitteet. Kerro avoimesti omat tavoitteesi ja pyydä yrityskumppania tekemään samoin. Minkälaisia tuloksia yhteistyöltä haette ja mitkä niistä ovat yhteisiä? Kaikkien osapuolien kannattaa olla rehellisiä, sillä piiloon jäävät motiivit kamppailtavat yhteistyön onnistumista myöhemmässä vaiheessa.
- Linkitä yhteistyö kestäväan kehityksen tavoitteisiin. Tutustu kestäväan kehityksen tavoitteisiin ja selvitä, mitä tavoitteita jaetun arvon yhteistyö tukee ja millä tavoin. Kestäväan kehityksen tavoitteet luovat yhteisen raamin ja kielen kumppanuudelle. Tavoitteiden avulla voi myös jalostaa liiketoimintaa kestävämpään ja vaikuttavampaan suuntaan. Kehitysvaikutteisen liiketoiminnan tulee myös osoittaa vaikuttavuus köyhyyden ja eriarvoisuuden vähentämiseksi kehittyvissä maissa.
- Tunne paikallinen konteksti ja lainsäädäntö. Jaetun arvon liiketoimintaa on erittäin vaikeaa aloittaa ja laajentaa etänä. Siksi paikallinen läsnäolo joko itse tai kumppanin kautta on lähes välttämätöntä. Paikallisten tarpeiden, kulttuurin, toimintatapojen ja lainsäädännön tuntemus luo pohjan kehitysvaikutteiselle liiketoiminnalle.
- Järjestöjen on mahdollista olla mukana myös laajoissa infrastruktuuri-, energia- tai IT-hankkeissa, joilla on merkittäviä kehitysvaikutuksia kohtamaan yhteiskuntaan. Tätä ei kuitenkaan yleensä pidetä varsinaisena kehitysyhteistyönä, vaan osana isompaa monitoimijayhteistyötä, joissa esimerkiksi valtiolla, yrityksillä, rahoituslaitoksilla ja kansaisjärjestöillä on oma roolinsa.
- Jos kansaisyhteiskunnan, yhteisöjen ja marginalisoitujen ihmisten edut jäävät yritysten ja/tai valtion suunnitelmien jalkoihin, kansalaisjärjestöillä on tärkeä rooli nostaa esiin epäkohtia ja pyrkiä haavoittuvassa asemassa olevien oikeuksien toteutumiseen.

Järjestön lähtökohdat yritysyhteistyöhön

Jotta järjestö voi menestyksekkäästi lähestyä yrityksiä, on sen ensin tunnettava itsensä, oma maineensa, erinomaisuutensa, osaamisensa ja omat heikkoudetkin. Oleellista tässä on järjestön nykytilanteen peilaaminen aiempiin kokemuksiin.

Tarkenna järjestön nykytilasta ainakin seuraavat asiat:

- Toiminta-ajatus ja toiminnan kehitys tulevaisuudessa
- Oma käsitys ja mahdollisesti ulkopuolinen näkemys siitä, mikä on järjestön tunnettuus ja millainen on yleinen mielikuva järjestöstä
- Vuosibudjetti, organisaatio, johdon sitoutuneisuus, jäsenkunta ja rakenne
- Tulevat viestintä-/markkinointitoimet sekä niiden kohderyhmät ja laajuus
- Mahdolliset yritysyhteistyön sisällölliset kohteet (esim. projektit ja hankkeet)
- Muut järjestöt, jotka toimivat yrityksen näkökulmasta katsottuna samalla kentällä

Kartoita ja arvioi järjestön aiemmat kokemukset yritysyhteistyöstä:

- Kokemukset mahdollisesta aiemmasta yritysyhteistyöstä
- Yritysyhteistyön laajuus ja kohteet
- Yhteistyön tuomat resurssit (määrä ja muoto)
- Aiemmat hyvät ja huonot kokemukset sekä syyt onnistumiseen tai epäonnistumiseen

Yritysyhteistyön pelisäännöt

Fingon toteuttamien yritysyhteistyöhaastattelujen perusteella yhteistyössä on tärkeää se, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan, ”kemat pelaavat” ja että yritys ja sen työntekijät ovat sitoutuneita tehtävään.

Keskeisenä lähtökohtana pidetään sitä, että yhteistyön puitteet ja tavoitteet määritellään heti yhteistyön alussa selkeästi. Tiedon jakaminen on olennaista sekä järjestöjen sisällä että järjestökentässä laajemmin, jolloin järjestöt voivat oppia toisiltaan parhaita käytänteitä.

Ennen yritysyhteistyön käynnistämistä tulee järjestössä keskustella ja kirjata ne keskeiset, yleiset toimintatavat ja eettiset säännöt, joita yhteistyössä noudatetaan. Pelisäännöt kirjataan yleensä myös kaikkiin sopimuksiin yritysten kanssa.

Yleensä pelisäännöt kattavat ainakin seuraavanlaisia asioita:

1. Potentiaalisten yhteistyöyritysten valinta

- Mahdolliset toimialarajoitukset (onko esim. tupakka-, alkoholi-, porno- ja aseteollisuuden lisäksi muita rajoituksia?)

2. Yhteistyön kohteiden valinta

- Esimerkiksi saako yritys vaikuttaa siihen, mitä asioita se haluaa tukea? Missä puitteissa?

3. Yrityksille annettavat vastikkeet ja niiden toteutustapa

- Esimerkiksi millaisia asioita yhteistyö voi tarjota yhteistyökumppaneille. Mitä ei?

4. Viestintä

- Esimerkiksi miten ja milloin yritys voi viestiä yhteistyöstä?
- Miten järjestön logoa/visuaalista tunnusta saa/ei saa käyttää?
- Onko viestit hyväksyttävä etukäteen molemmilla osapuolilla?

5. Muut mahdolliset keskeiset periaatteet/eettiset säännöt yritysyhteistyölle

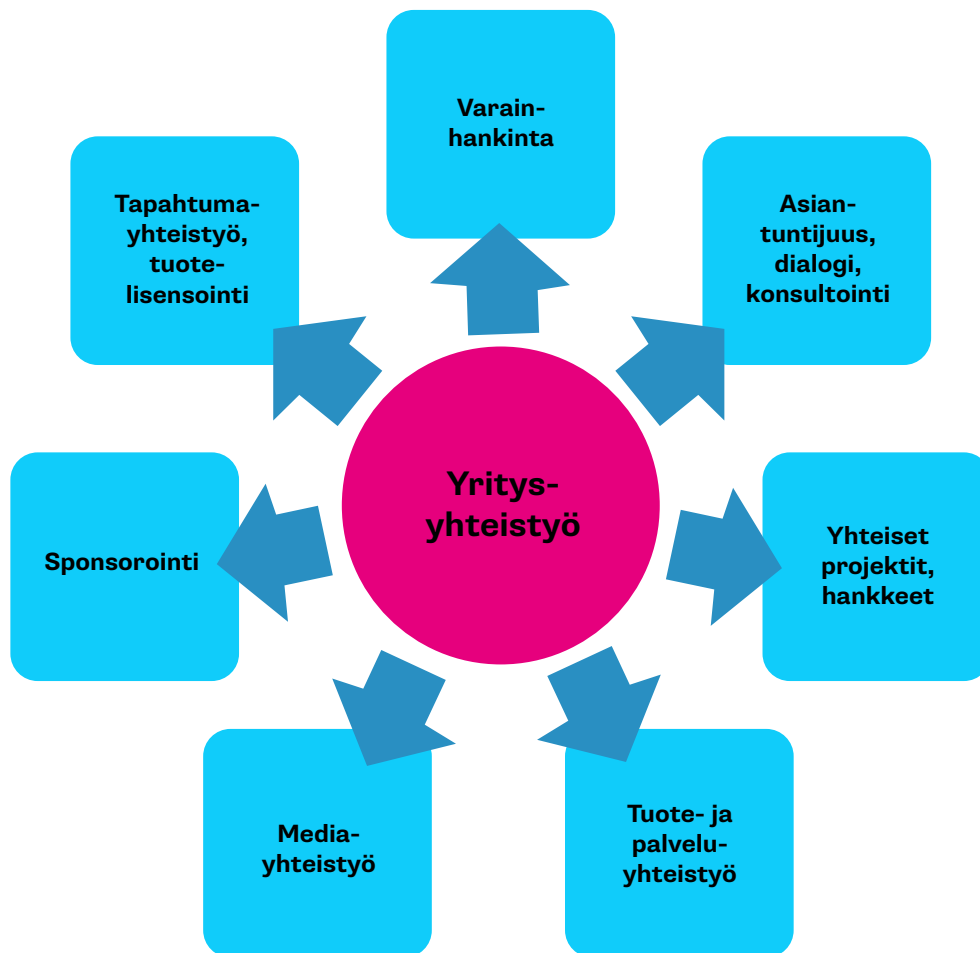
Potentiaalisten yhteistyöyritysten valinnassa järjestön tulisi miettiä omia valintojaan arvopohjaisesti ja listata itselleen sopivimmat yhteistyökumppanit. Samoin pelisääntöjä määriteltäessä on pidettävä mielessä pyrkimys muutokseen – köyhyyden vähentämiseen – yritysyhteistyön kautta. Siksi yhteistyökumppania valittaessa tulee pohtia myös mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen johtoon, henkilöstöön, asiakkaisiin sekä sen toimintapoihin.

3.2 Yhteistyön paketointi

Yhteistyön muodot ja mallit

Kun puitteet ovat selvät, on aika ryhtyä paketoimaan oman näköistä yritys-yhteistyötä kokonaisuudeksi. Tapaa tehdä yhteistyötä nimitetään tässä malliksi.

Muista, että tapoja tehdä yhteistyötä on hyvin erilaisia: yhdelle riittää yrityksen logonäkyvyyttä vastaan saatu raha, toinen haluaa muuttaa yrityksen toimintatapaa dialogin ja jopa konsultoinnin keinoin.



Yritys-yhteistyön erilaisia muotoja

Mikä on malli, jolla teidän järjestönne haluaa tehdä yritys-yhteistyötä? Malli tulisi kuvata ja kertoa selkeästi myös yrityksille.

Määritä mallissa yritys-yhteistyön tasot ja niihin kuuluvat hyödyt ja vastikkeet. Tasoja voivat olla esimerkiksi:

- Pääyhteistyökumppanit
- Projektikohtaiset yhteistyökumppanit
- Kummit/tukijat/lahjoittajat
- Mediyhteistyö
- Tuote- ja palveluyhteistyö
- Yritysjäsenet/mahdolliset yritysten työntekijäjäsenet
- Yritys-yhteistyökumppanien lukumäärät (tasoittain)
- Yritys-yhteistyön kesto
- Mahdolliset toimialakohtaiset määräykset (esim. toimialayksinoikeus on yleensä yrityksille merkityksellinen)

Omat resurssit ja niiden hyödyt yritykselle

Koska yhteistyössä korostuu molemminpuolinen hyöty, järjestön on tärkeää jäsentää omat vahvuutensa ja pystyä esittämään tuomansa lisäarvo kumppanuuteen. Näin järjestö ei ole pyytämässä apua, vaan neuvottelemassa yrityksen kanssa tasa-arvoisena kumppanina. Silloin molempien tavoitteet saavat yhtäläistä painoarvoa ja yhteistyö voidaan luoda mahdollisimman yhdenvertaisista lähtökohdista.

Järjestöjen tyypillisiä vahvuuksia ovat esimerkiksi:

Paikallinen ymmärrys - konteksti

Suomalaiset kehitysyhteistyöjärjestöt toteuttavat hankkeita yli sadassa maassa globaalissa etelässä. Suurella todennäköisyydellä yrityksiä kiinnostavissa maissa on jo vuosia tai vuosikymmeniä paikan päällä toimineita järjestöjä, jotka tuntevat maan kulttuuria, poliittista tilannetta, tapoja ja tarpeita käytännön tasolla. Paikallisen kontekstin mahdollisimman hyvä ymmärrys on ensiarvoisen tärkeää kestävän liiketoiminnan luomisessa ja laajentamisessa.

Verkostot

Järjestöt ja niiden paikalliset kumppanit tekevät yhteistyötä muun muassa viranomaisten, yhteisöjen, ministeriöiden, uskonnollisten johtajien ja yritysten kanssa. Ne ovat toimintansa kautta luoneet luottamukselliset suhteet ja verkostot yhteiskunnan eri toimijoihin. Näiden suhteiden avulla yritysten voi olla helpompi lähestyä esimerkiksi yhteisöjä tai valtiollisia toimijoita.

Olemassaolevat kehitysyhteistyöprojektit

Järjestöjen käynnissä olevissa kehitysyhteistyöhankkeissa ja -ohjelmissa on usein valmiina palkattua henkilökuntaa, toimintabudjetti useammalle vuodelle, neuvoteltuja sopimuksia eri toimijoiden kanssa ja selkeitä tavoitteita esimerkiksi koulutukseen, terveyteen, maanviljelyyn tai yrittäjyyteen liittyen. Jos yrityksen tuote, palvelu tai osaaminen sopii järjestön työn ja tavoitteiden edistämiseen, ratkaisu voi olla mahdollista ottaa käyttöön järjestön projekteissa ilman erillisen hankkeen luomista.

Kotimaan toiminnan tukeminen ja siihen pohjautuva yhteistyö

Useilla järjestöillä on Suomessa toimintaa, jonka pohjalta yhteistyötä voidaan rakentaa. Esimerkiksi

maahanmuuttajien voimaannuttaminen ja työllistyminen, lastensuojelu sekä sukupuolten tasa-arvoon liittyvät hankkeet ja kampanjat ovat olleet monien onnistuneiden yrityskumppanuuksien keskiössä.

Asiantuntemuksen jakaminen

Usein järjestöt keskittyvät pitkällä aikavälillä valitsemaansa teemaan, kuten koulutukseen tai vammaisten oikeuksiin. Tämä antaa niille syvää tietoa ja ymmärrystä kyseisestä aiheesta globaalilla tasolla, Suomessa ja toimintamaissa. Jos yritys toimii saman teeman parissa, järjestö voi jakaa tietojaan, kouluttaa ja sparrata yritystä yhteistyön aikana. Tähän kuuluu olennaisesti usein syvälinen ymmärrys ihmisoikeuksista ja kestävän kehityksen tavoitteista.

Yhteys yritysten työntekijöihin

Monet yritykset miettivät tapoja viedä järjestöyhteistyötä käytäntöön myös henkilöstön keskuudessa. Järjestöt voivat tarjota esimerkiksi vapaaehtoisuustoimintaa, yrityksen asiantuntijoiden osallistamista sekä yhteisiä tempauksia ja kampanjoita.

Pitkäaikainen yhteistyö

Järjestön ja yrityksen välille voi syntyä pitkäaikainen synergia. Jos järjestö esimerkiksi tarjoaa yhteisössä työvalmennusta, jota yrityksellä ei ole mahdollista tehdä ja yritys taas voi tarjota työpaikkoja, joita ei muuten olisi tarjolla, molempien toiminta on positiivisesti keskinäisriippuvaista. Tällä tavoin kehitysvaikeutteen liiketoiminta ja kehitysyhteistyö voivat punoutua pitkäjänteisesti yhteen. Koska järjestöt toimivat yleensä pitkäjänteisesti valitsemallaan alueella, Suomessa tai globaalissa etelässä, yhteistyön kehittämiseksi on vahva pohja.

Järjestö voi miettiä myös seuraavia resursseja:

- Mahdollisuudet mielikuvallisen tai toiminnallisen yhteyden rakentamiseen
- Järjestön yhteys yrityksen arvoihin, strategiaan, liiketoimintaan tai toimialueeseen
- Yhteistuotannot ja yhteiset kehitysprojektit
- Yrityksen näkyvyys omassa viestinnässä sekä mahdollisuudet hyödyntää yhteistyötä yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä

Esimerkkejä yritys yhteistyön paketoinnista:

[Yritykset - Plan](#)

[Yritys yhteistyö - Kirkon Ulkomaanapu - Työtä ihmisarvon puolesta](#)

[Yrityksille • Löytäkää tapanne vaikuttaa • Pelastakaa Lapset ry](#)

[Lahjoittajaksi | Solidaarisuus](#)

Useilla järjestöillä on myös tarjolla yrityspaketteja, joita ei ole esitelty nettisivuilla, vaan yrityksiä pyydetään ottamaan yhteyttä keskusteluja varten. Tarkemmat hyödyt, vastikkeet ja kriteerit eri paketeille voivat olla järjestön sisäisissä materiaaleissa, joita esitellään yritykselle neuvottelujen aikana.

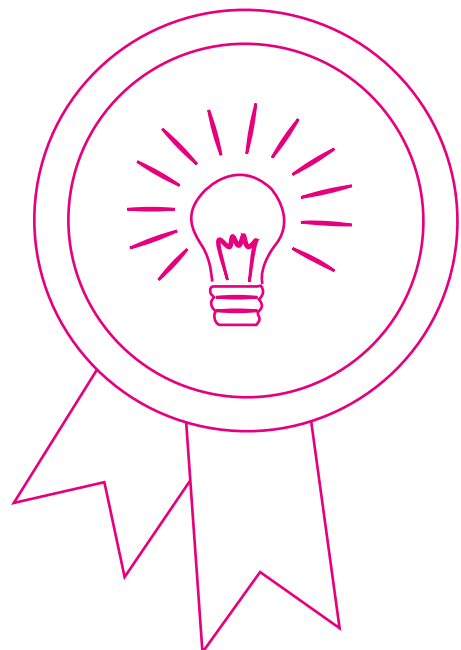
Resursseista räätälöity paketti

Jos osaamista ja annettavaa yrityksille on, ei kynttilää kannata kätkeä vakan alle. Pois turha vaatimattomuus! Kun olet listannut asiat, joita järjestönne voi tarjota yrityksille, koosta ne viestittäviksi paketeiksi yritys yhteistyömallisi mukaisesti.

Muistathan, että tavallinen virhe on tarjota yhteistyön toivossa yritykselle liikaa räätälöityjä resursseja ja palveluita. Kannattaa korostaa, että hyödyt ja vastikkeet ovat ehdotuksia, joista kootaan yrityksen ja yhteistyön kokoon sopiva paketti.

Mieti seuraavia asioita:

- Yhteistyön perushyödyt ja räätälöitävät hyödyt
- Ainutlaatuiset hyödyt tietyille yrityksille (esim. pääyhteistyökumppanille)
- Mahdollisuudet imagon hyödyntämiseen, näkyvyysvastikkeet, vieraanvaraisuusvastikkeet, myynninedistäminen, kansalaisjärjestön sidosryhmäpinnan tarjoaminen, yhteismarkkinointi ja muut oikeudet ja vastikkeet, asiantuntijuushyödyt ja konsultointi



Yritysyhteistyön hinnoittelu

Kun olet määritellyt, mitä haluatte yrityksille tarjota, kannattaa pohtia, mitä hyötyä yhteistyö tuo yritykselle. Yritykset ovat hyvin hintatietoisia ja lähtökohtaisesti pyrkivät itse myymään ja saamaan omaan suuntaan kanavoituja rahavirtoja.

Voit hahmotella erilaisia paketteja, joita tarjoat yritykselle ja pilkkoa näistä saatavia hyötyjä yhteistyökumppanin näkökulmasta. On myös aina hyvä laskea oma resurssointi, eli kuinka paljon teidän käyttämäne aika tulee maksamaan, onko muita kuluja, joista joudutte järjestönä vastaamaan ja minkälaisia hyötyjä saatte vastineeksi. Kulujen ja hyötyjen arviointi ei aina ole suoraviivaista, ja monesti on parempi lähteä kokeilemaan esimerkiksi pienemmällä yhteistyöprojektilla.

Kokonaisuuden jakaminen pienempiin projekteihin vähentää riskejä molemmin puolin: molemmat osa-

puolet pääsevät arvioimaan, minkälaista yhteistyö on ja miettimään, miten isompi yhteishanke olisi parasta toteuttaa.

Jos esimerkiksi ajattelette hakea rahoitusta Finnpartnership-ohjelmasta ja yritys puolestaan Business Finlandista (*Developing Markets Platform* -palvelualusta), voitte ehdottaa ensin minimipilottia yrityksen kustantamana. Se voi vaikkapa auttaa yritystä hahmottamaan ja ymmärtämään kohdemarkkinoita paremmin, eli järjestö voi toteuttaa esimerkiksi jonkin alueen väestöstä kuvauksen tai jonkinlaisen tarvekaritoituksen. Asiaa kannattaa lähestyä pääosin järjestöstänne jo valmiina löytyvien materiaalien muodossa ja keskittyä räätälöimään ne yrityksen tarpeeseen.

Yhteistyön hinnoittelu on aina haastavaa; oikeaa hintaa yhteistyölle on hankala löytää. Muista, että rahantarve ei voi olla ainoa peruste hinnoittelulle.

Muistilista hinnoitteluun:

- Perustele pyytämäsi summat mieluummin hyödyillä kuin omalla tarpeella.
- Käyttäessäsi tarvetta perusteluna yksilöi tarve mahdollisimman selkeästi.
- Pakettien realistisen hintatason määrittäminen
- vertailu muiden vastaavien toimijoiden hinnoitteluun
- keskustelu muiden kansalaisjärjestöjen kanssa
- Vertailu paketteihin sisältyvien aineellisten/aineettomien hyötyjen arvoon

Rahoituslähteitä

Tässä käsikirjassa on jo aiemmin viitattu Finnpartnershipin liikekumppanuustukeen. Finnpartnership on keskeisin yhteiskehittämisen rahoittaja Suomessa, mutta ei toki ainoa rahoituslähde. Ulkoministeriö on viime vuosina leikannut kahdenvälisen kehitysohjelmien rahoitusta, mutta hankkeita on edelleen käynnissä (tarkista aktiiviset ohjelmat ja maat ulkoministeriön sivuilta).

Suomen paikallisiin edustustoihin kannattaa olla yhteyksissä ja tiedustella kyseisissä maissa toteutet-

tavia kahdenvälisiä hankkeita. Kahdenvälisiä hankkeita toteuttavat tyypillisesti konsulttiyritykset, mutta niissä on paljon pienempiä rahoitusmahdollisuuksia yhteiskehittämiseen, yrittäjyyden lisäämiseen ja innovointiin. Niin sanottu Team Finland -toiminta - julkisten kansainvälisten toimijoiden verkosto sisältäen muun muassa ulkomaan lähetystöt ja Business Finlandin globaalin verkoston - tarjoaa myös mahdollisen verkostoitumis- ja yhteistyökannan sekä mahdollisuuden tutustua yhteistyöstä kiinnostuneisiin yrityksiin.

Kahdenvälisten hankkeiden lisäksi suurlähetystöistä kannattaa selvittää paikallisen yhteistyön määrärahat. Tämä niin sanottu PYM-raha on määrältään pientä, tyypillisesti muutamia kymmeniä tuhansia euroja, mutta sitä voisi harkita käytettäväksi esimerkiksi yhteistyöidean pienimuotoiseen validointiin, ja mikäli tulokset olisivat positiiviset, edetä keskusteluihin isompien rahoittajien kanssa.

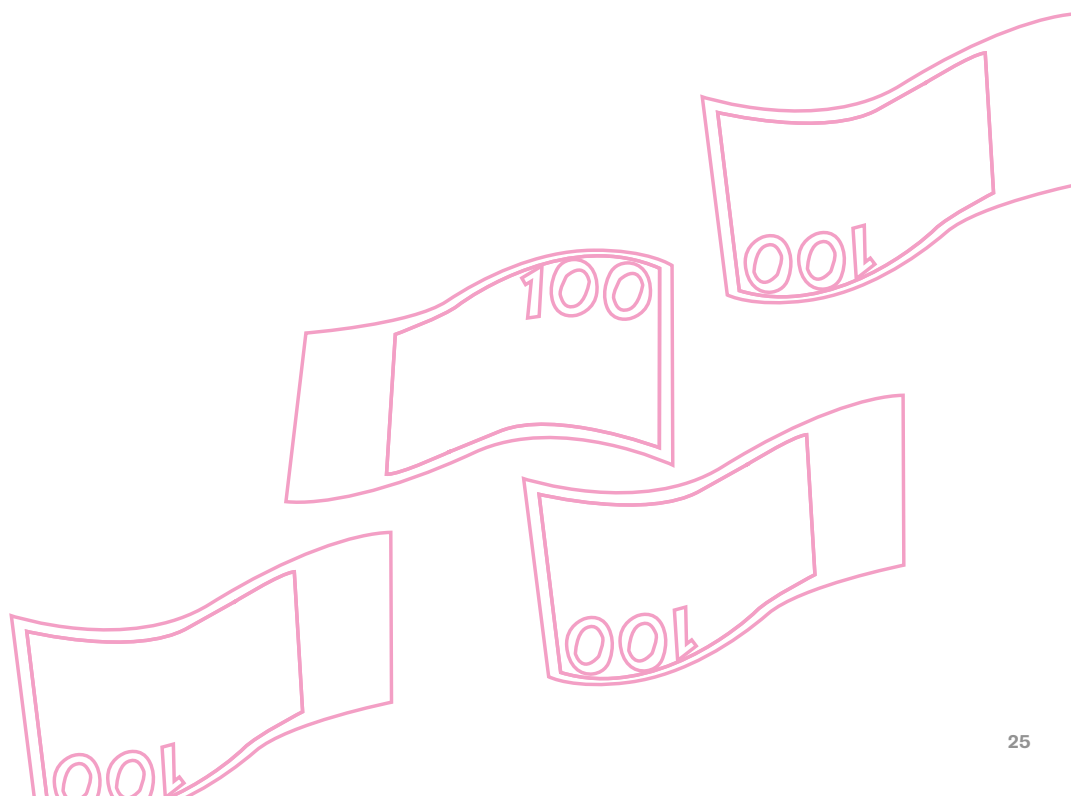
Suomen ulkoministeriö on rahoittanut useiden vuosien ajan puhtaan energian innovaatioita, *The Energy and Environment Partnership Trust Fundia* (EEP Africa), ja järjestöt voivat hakea rahoitusta itsenäisestikin ilman yritystä. Olennaista kaikissa rahastojen tarjoamissa rahoituksissa on se, että rahoitus ei ole sataprosenttista vaan kattaa vain osan kuluista (esim. 70 prosenttia). Tällaisen rahoittajan kanssa toimiessa puuttuvan rahoituksen voi kattaa esimerkiksi myymällä yritykselle palveluja kyseisen omarahoitusosuuden kattamiseksi.

Tällä hetkellä (2022) ulkoministeriön rahoittamia innovaatio- ja yksityissektorin hankkeita eteläisen Afrikan alueella ovat *Southern African Innovation Support Programme* (SAIS) ja *Accelerated Growth for SMEs Zambia* (AGS).

Kaikki edellä mainitut ovat Suomen ulkoministeriön rahoittamia mahdollisuuksia. Näiden lisäksi on myös monenvälisiä rahastoja, joista järjestöt voivat hakea tukea yhdessä yritysten kanssa tai itsenäisesti. Tällainen on esimerkiksi *The Nordic Environment Finance Corporation* (NEFCO).

Lisätietoja rahoituslähteistä:

- Finnpartnership-liikeyrityskumppanuustuki: <https://finnpartnership.fi/fi/finnpartnership/>
- The Energy and Environment Partnership Trust Fund (EEP Africa): <https://eepafrica.org/about-us/>
- Accelerated Growth for SMEs Zambia: <https://agsprogramme.org/>
- NEFCO: <https://www.nefco.int/>



3.3 Yhteydenotoista neuvotteluihin

Toimiala- ja yrityskartoitus

Varsinainen yhteistyön työstäminen alkaa, kun ryhdytään etsimään parhaita kumppaneita ja aloitetaan neuvotteluja niiden kanssa.

Laadi ensin lista toimialoista ja yrityksistä, jotka olisivat ihanteellisia kumppaneita suhteessa siihen, mitä aiemmin olette omasta osaamisestanne, tekemisestänne ja tavoitteistanne pohtineet. Yrityksiä voi löytää esimerkiksi [Fingon Matchmaker-sivustolta](#). Järjestöjen ja yritysten yhteistyö voi alkaa myös henkilöiden kohdatessa Fingon, ulkoministeriön, Business Finlandin, Finnpartnershipin, Sitran tai muun organisaation tilaisuuksissa.

Listaa sitten mahdollisimman paljon toimijoita ja valitse niiden joukosta kymmenen kiinnostavinta. Karsi rohkeasti, äläkä tuijota vain ilmeisimpiä suur-yrityksiä.

Yrityksiä listatessasi pohdi seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia yhteisiä tavoitteita/intressejä meillä on yrityksen kanssa?
- Miten toimiala ja yrityksen toiminta sopivat yhteen oman toimintamme kanssa? (mielikuvallisesti/ toiminnallisesti)
- Tarjoaako yritys meille sopivia hyötyjä, esimerkiksi järjestön työhön liittyvää osaamista, palveluja, tuotteita tai etuja?
- Mitä me voimme tarjota yritykselle?
- Miksi tämä yritys olisi kiinnostunut juuri meistä?
- Millaista yhteistyötä yritys tekee jo nyt ja keiden kanssa?
- Mitkä olisivat mahdollisia yhteistyömuotoja ko. toimialan/yrityksen kanssa?

Rahoitusta kehittyville markkinoille tarjoavat Suomessa Finnfund¹⁰, Finnpartnership, ulkoministeriö, Business Finland sekä Suomeen sijoittuneet monenväliset toimijat kuten UNOPS, NIB, NEFCO, UNICEF ja UN Global Pulse Finland¹¹. Näiden organisaatioiden järjestämissä tapahtumissa järjestöväki voi tutustua samoilla alueilla toimiviin yrityksiin.

Esittelymateriaali

Yritysyhteistyön käynnistämiseen liittyy aina annos markkinointihenkeä: oma osaaminen on saatava esille. Ensin on tietysti tunnettava omat vahvuudet, ja sitten ne on puettava kiinnostavaksi kokonaisuudeksi.

Kyse on siitä, miten brändätä järjestön osaaminen, eli miten järjestö luo itsestään kuvan, jonka perusteella yritys päättää valita juuri sen kumppanikseen. Haku tosin menee välillä molempiin suuntiin: yritykset voivat pyrkiä myymään omaa osaamistaan erityisesti tunnetuille järjestöille yhteistyön toivossa, ja järjestön täytyy pystyä valikoimaan tarjonnasta sille sopivimmat kumppanit.

Jokainen yritys, jokainen järjestö ja jokainen projekti on erilainen. Tämän vuoksi lähestymistapa, materiaalit ja koko yhteistyö kannattaa räätälöidä huomioiden yrityksen lähtökohdat. Äärimmäisyyksiin ei kannata mennä, mutta tutustu aina vähintään yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja tapaan toimia.

Esittelymateriaalin muistilista:

- Omat perustiedot pähkinänkuoressa (järjestön historia, missio eli olemassaolon syy, kokemus ja keskeiset virstanpylväät), mielellään myös havainnollisina lukuina ja/tai infograafeina
- Koko (esim. maantieteellinen laajuus, organisaation ja jäsenkunnan koko, budjetti)
- Toiminta (esim. toiminnan ydin, toiminnan kehittäminen, hankkeet ja projektit, tulevaisuuden suunnitelmat, linkittyminen kestäväen kehityksen tavoitteisiin)
- Keskeiset vetovoimatekijät (järjestön työn tulokset, brändi ja maine)
- Lyhyt kuvaus yritysyhteistyön mallista (usein alustava ehdotus, jota muovataan yhdessä keskustelujen pohjalta)
- Yritysyhteistyön keskeiset hyödyt yritykselle ja järjestölle
- Hinnoittelu yleisellä tasolla (maksajana voi olla yritys, ulkopuolinen rahoittaja tai näiden yhdistelmä)
- Laadukkaita ja kiinnostusta herättäviä kuvia järjestön toiminnasta

Yhteydenotot yrityksiin

Yritysten kontaktoinnissa kannattaa hyödyntää niitä kanavia, joita yritykset ovat tottuneet käyttämään. Sähköpostin ja puheluiden ohella on hyvä ponnistaa sosiaaliseen mediaan ja esimerkiksi LinkedInin kautta voi olla yhteyksissä yritysten edustajiin. Yhteistyössä on kyse suhteiden ja luottamuksen rakentamisesta, ja oman motivaation osoittaminen tässä suhteessa on tärkeää. Avoin ja monipuolinen viestintä on osa suhdetoimintaa.

Kun lähestyt yritystä tai rahoittajaa, huolehdi, että annat hyvän ja vakuuttavan kuvan edustamastasi järjestöstä. Esimerkiksi ensimmäisessä sähköpostissa riittää lyhyt kuvaus, jossa esitellään yhdellä kappaleella ajateltu yhteistyö ja toisessa kappaleessa taustoitetaan järjestöä yleisemmin sekä jaetaan linkit järjestön materiaaleihin, kuten verkkosivuille. Tällaisen lyhyen esittelyn avulla voit lähestyä useita potentiaalisia yrityksiä tehokkaasti. Sen jälkeen voi soittaa perään ja kysellä, ovatko vastaanottajat ehtineet tutustua ehdotukseesi ja haluaisivatko he keskustella asiasta tarkemmin.

Lyhyen kuvauksen lisäksi on hyvä pitää valmiina edellä kuvattu esittelymateriaali eli noin 10 kalvon esitys ajatellusta yhteistyöstä. Jos yritys on kiinnostunut tapaamaan, tapaamisessa voi esitellä yhteistyöehdotuksen tämän esityksen muodossa.

Kun pääsee jatkokeskusteluihin yrityksen kanssa, voi kysyä heidän projekteistaan ja ajatuksia siitä, miten he voisivat teidän kanssanne toimia. Älä valmistelee ehdotustasi liian valmiiksi, vaan jätä vastapuolelle mahdollisuus tuoda myös omat näkemyksensä ja ajatuksensa esiin. Yhteistyössä on kyse yhdessä tekemisestä, ja siksi on aina parempi, jos yritys on mahdollisimman varhaisessa vaiheessa rakentamassa kanssanne yhteistä tulevaisuutta.

Yritysneuvottelut

Neuvottelu on vuorovaikutteinen viestintätilanne, jossa eri osapuolet yleensä haluavat jotakin toisiltaan. Jos neuvotteluihin päästään, ollaan jo pitkällä. Neuvottelut käynnistyvät ensimmäisestä tapaamisesta, mikäli molemmat näkevät yhteistyön potentiaalisesti kiinnostavana.

Yritysten kanssa käytävät neuvottelut vievät helposti kuukausia. Varsinkin isompien yritysten kanssa varaudu noin 2-8 kuukauden neuvottelujaksoon, ja neuvottele useiden yritysten kanssa samanaikaisesti. Paras aika neuvotteluille on reilusti ennen yrityksen uuden tilikauden alkua, jolloin budjeteista päätetään.

Ole valmis ideoimaan ja suunnittelemaan tulevaa yhteistyötä jo ennen sopimuksen tekoa.



Neuvottelijan muistilista:

- Tee taulukko kontakteistasi ja kirjaa siihen yhteydenotot ja toimenpiteet. Päivitä tietoja aktiivisesti.
- Sovi jokaisen tapaamisen ja yhteydenoton päätteeksi selkeästi jatkotoimista.
- Yhteyshenkilösi tekee harvoin yksin päätöstä yhteistyöstä. Varmista, että hänellä on tarvittava tieto ja tarjoudu tulemaan paikalle päätöstilanteisiin.
- Kerro rehellisesti, jos neuvottelet samanaikaisesti usean yrityksen kanssa, jotka toimivat samalla toimialalla. Muista luottamuksellisuus, kilpailijaa ei tarvitse mainita nimeltä.
- Pidä koko neuvotteluprosessin ajan tiiviisti yhteyttä yritykseen.
- Valmistaudu jokaiseen neuvottelutapaamiseen huolella. Pidä tavoite - ja osatavoitteet - kirkkaana mielessäsi ja kuuntele tarkasti, mitä vastapuoli haluaa.

Sopimukset

Onneksi olkoon! Olette onnistuneet löytämään yhteisen tavoitteen ja toiminnan tavat. On aika kirjata neuvottelujen tulos sopimukseksi.

Kirjallinen sopimus osoittaa sitoutuneisuutta ja ammattimaista otetta yhteistyöhön. Laadi valmis sopimus pohja käyttäen tarvittaessa esimerkiksi Fingon asiantuntijan apua. Mikäli yritys haluaa käyttää omaa sopimus pohjaansa, luetuta sopimus ensin asiantuntijalla ja varmista, että sopimuksessa on huomioitu oheisessa listauksessa mainitut kohdat.

Hyvässä sopimuksessa on määritelty ainakin:

- sopimusosapuolet
- sopimuksen tavoitteet kummankin osapuolen osalta
- sopimuksen aloitusajankohta ja pituus sekä mahdollinen optio jatkosopimukseen
- rajoitteet molemmille osapuolille (esim. toimialayksinoikeus)
- sopimukseen liittyvät panokset
- yritykselle tarjotut vastikkeet ja oikeudet
- kummankin osapuolen yhteyshenkilöt
- riitojen ratkaiseminen
- sopimuksen purkaminen
- Force Majeure (ylivoimainen este)
- yhteistyön määritellyt pelisäännöt

3.4 Käytännön yhteistyö

Käynnistäminen ja lanseeraus

Yritysyhteistyön käynnistämistä ei kannata piilotella, vaan pikemminkin juhlistaa, vaikka jo sopimuksen allekirjoitustilanteessa.

Keskeinen osa yhteistyön käynnistämistä on sisäinen ja ulkoinen tiedotus. Mikäli kumppaneita on paljon ja yritysyhteistyö on jaettu selkeästi kausiin, on usein hyvä tiedottaa keskitetysti.

Käynnistämisvaiheeseen kannattaa varata avainhenkilöiden aikaa ja huomioida myös henkilökohtainen vaikuttaminen! Kirjaa ylös myös järjestön tapa lanseerata yritysyhteistyö. Huomioi ainakin seuraavat asiat:

- Miten yhteistyö julkistetaan omalle jäsenistölle ja mahdolliselle henkilöstölle?
- Millaista tukea järjestö voi tarjota yhteistyön julkistamisessa yhteistyöyrityksen henkilöstölle?
- Miten yhteistyö julkistetaan medialle (laajuus, työn- ja vastuunjako)?

Yhteistyön käynnistämisen muistilista:

- Käynnistys-/suunnittelupalaverin sopiminen
- Toimenpidesuunnitelma yhteistyön käynnistykseksi
- Avainhenkilöiden tunnistaminen ja sitouttaminen (oma organisaatio/yritys)
- Lehdistötiedotteet ja -tilaisuudet
- Verkkosivut
- Tapahtumat ja matkat
- Markkinointi muille keskeisille sidosryhmille
- Muu viestintä ja markkinointi
- Mahdollisten yhteistyömateriaalien tuottaminen

Yhteistyön arki

Kun yhteistyösopimuksen allekirjoittamista on juhlistettu, alkaa arki. Huolehdi kumppaniyrityksestäsi koko yhteistyön ajan. Näin varmistat, että kaikki osapuolet hyötyvät sopimuksesta ja takaat järjestöllesi jatkosopimuksen. Muista, että useimmiten syy yhteistyön päättymiseen on aktiivisen yhteydenpidon puute.

Hyvä yhteistyö perustuu:

- luottamukseen
- yhteiseen suunnitteluun
- säännölliseen yhteydenpitoon
- molempien osapuolten aktiivisuuteen
- jatkuvaan mittaamiseen ja uudistumiseen

Huolehdi siitä, että verkostoidut hyvin yrityskumppaniisi: huomioi henkilösuhteet organisaation eri tasoilla, ota haltuun yrityksen sidosryhmät ja varmista myös yritysyhteistyökumppanien keskinäinen verkostoituminen. Muista aina pitää yrityksen yhteyshenkilöiden tiedot ajan tasalla!

Huomaa, että pitkäkin suhde väljähtyy aikojen saatossa. Pidä huolta siitä, että ideoitte yhdessä säännöllisin väliajoin uutta.

Yhteydenpidon suunnittelun muistilista:

- Yritysyhteistyön yhteyshenkilöt
- Yhteistyöelin järjestön ja yritysten välillä
- Säännölliset tapaamiset yhteistyökumppanien kanssa (yrityskohtaiset ja kaikille yhteiset sekä tapaamisten aikaväli)
- Yhteistyön suunnittelusykli
- Muu yhteydenpito ja tiedottaminen
- Raportointi omalle jäsenistölle, päätöksentekijöille ja yritysyhteistyökumppanille

Seuranta, raportointi ja mittaaminen

Seurannasta ja raportoinnista on hyvä sopia jo sopimusvaiheessa. Hyvin hoidettuun yhteistyöhön kuuluu aina jokin raportti, jonka muodosta voidaan sopia erikseen kunkin yrityksen kanssa. Kaikkien yhteistyösopimusten loppupuolella on myös hyvä laatia loppu- tai väliraportti. Huomaathan, että raporttia käytetään yrityksissä usein perusteluna yhteistyön jatkolle tai sen päättymiselle.

Mieti itsellesi kevyin raportointitapa. Pohdi, voitko hyödyntää jo käytössä olevia tiedonkeruutyökaluja sekä tietoja, joita keräätte muutoinkin. Jos yrityskumppaneita on useita, on hyvä luoda yhteismitallinen tapa seurata ja raportoida.

Yrityksen yhteyshenkilö joutuu raportoimaan yhteistyöstä usein monille tahoille, joten myös siksi raportin tulee olla mahdollisimman selkeä ja faktapainotteinen.

Seurannan muistilista:

- Vaikutus sidosryhmiin
- Julkisuus, julkaisut ja tehdyt taltiointit
- Mainonnan volyyymi, kohderyhmät ja peitto
- Mielikuvatutkimukset
- Kerätty palaute

Hyvä yhteistyö on parhaimmillaan innostunutta yhdessä tekemistä samanmielisten ihmisten kanssa. Siis hauskaa! Tarkka suunnittelu on puoli ruokaa, mutta monesti yhteistyö kehittyy vasta yhdessä tehtäessä. Usein sanotaankin, että ensimmäinen vuosi kuluu opetteluun. Valmistaudu siis hyvin, mutta lähde rohkeasti liikkeelle. Tuhannen kilometrin matka alkaa ensimmäisestä askeleesta.



4. Esimerkkejä järjestöjen yritysyhteistyöstä



4. Esimerkkejä järjestöjen yritys yhteistyöstä

Seuraavat käytännön esimerkit havainnollistavat yritys yhteistyön onnistumisen mittareita ja edellytyksiä. Yhteistä kaikille onnistuneille yhteistyöprojekteille on ollut se, että niissä on ollut selvät roolitukset ja työnjaot, riittävät budjetit, aikataulut ja resurssit sekä molemmilla osapuolilla selkeät omat tavoitteet - unohtamatta yhteistä intoa ja paloa.

Fidan ja Lunetten kuukautisterveyshanke Itä-Afrikassa

Fidan¹² rahoitus: Finnpartnership n. 182 000 €, Fidan omarahoitus 32 000 €, kokonaisrahoitus: 214 000 € (tämä rahoitus esimerkkinä, Finnpartnershipin järjestöille ja yrityksille myöntämiä rahoituksia voi tarkastella Finnpartnershipin verkkosivuilta: <https://finnpartnership.fi/fi/finnpartnership/julkaisut/>)

Fida oli huomannut aiemmin toteuttamassaan vammaishankkeessa Tansanian Tangassa, ettei sillä ollut riittäviä työkaluja kohdata lasten tarpeita sen jälkeen, kun he kasvoivat murrosikään. Fida päätti ensin tilata kuukautiskuppeja valmistavalta Lunettelta¹³ koulutuspaketin kuukautisterveydestä. Lunette toimi jo aikaisemmin Keniassa, Tansaniassa ja Kongossa oman Finnpartnership-hankkeen kautta.

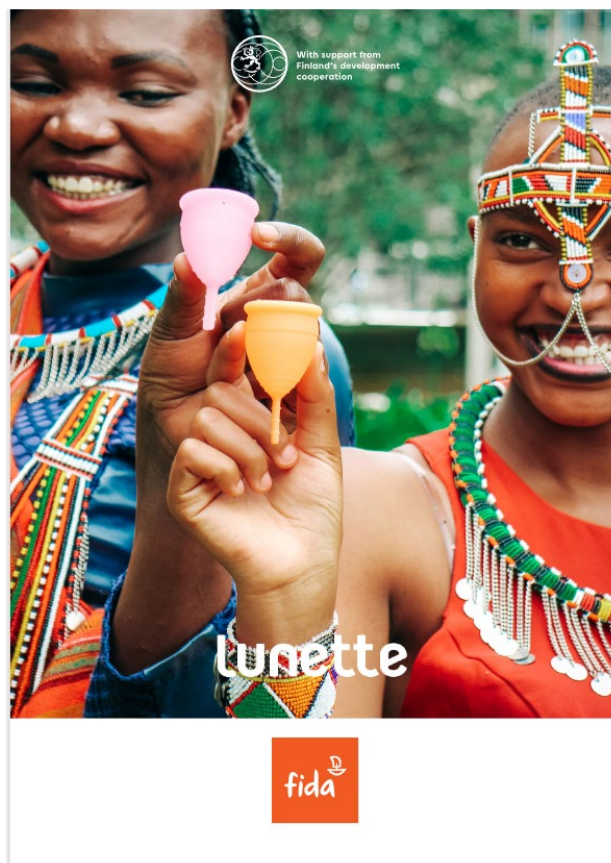
Koulutuspaketti toimi yritys yhteistyön pilottina, jonka myötä Fida päätyi hakemaan omaa rahoitusta Finnpartnershipista, vaikka aluksi Fidassa ei ollut mielenkiintoa tätä rahoitusmahdollisuutta kohtaan. Fida sai apua rahoitushakemuksen tekemiseen Lunettelta, jolla oli jo aiempaa kokemusta rahoituksen hakemisesta Finnpartnershipilta. Fida päätyi hakemaan hankkeelle tukea 300 000 euroa, ja lopulta Finnpartnership myönsi 220 000 euroa (sisältäen Fidan omarahoitusosuuden).

Keskeisenä oppina Fidalle oli koko Finnpartnership-rahoitusmahdollisuuden sisäistäminen ja sen tuoma joustavuus rahoitushakuihin (Finnpartnership-rahoitusta voi hakea kaiken aikaa). Yhteistyö on laajentanut Fidan rahoitus pohjaa ja maaohjelmia. Fidan mielestä kyseessä on ollut erityisen arvokas oppimiskokemus.

Hanke on saanut todella paljon julkisuutta sekä Suomessa että kohdemaassa. Fidan missiona on murtaa kuukautisiin liittyvää stigmaa, ja Lunetten

kuukautiskuppi toimii siinä erittäin hyvänä konkreettisenä välineenä. Molemmat osapuolet ovat panostaneet yhteistyöhön merkittävästi, ja se onkin toiminut erinomaisesti.

Yhteistyö on tuottanut myös uusia yritys yhteistyödenottoja Fidalle, eli tämä hanke on rohkaissut uusia yrityksiä olemaan yhteyksissä järjestöön. Lunette näki yhteistyön vahvuuksina selkeät roolitukset sekä yrityksen ja järjestön toisiaan täydentävän osaamisen omilla erityisalueillaan. Huomioitavaa tämän esimerkin osalta on se, että yrityksellä oli jo aiempaa kokemusta järjestö yhteistyöstä.



Fidan yhteistyö Lunetten kanssa on mahdollistanut Lunettelle muun muassa uusille markkinoille pääsyn ja tuotteiden myynnin kasvuun. Fidaa yhteistyö on auttanut kuukautisiin liittyvien stigmojen poistamisessa. (Kuva: Lunette Collaboration with Fida -julkaisu).

Kirkon Ulkomaanavun hankkeet Mifukon sekä Elomaticin ja CombiWorksin kanssa

Mifuko Oy¹⁴ suunnittelee ja kehittää olki- ja korikas-seja Reilun kaupan periaatteiden mukaisesti. Kirkon Ulkomaanavun¹⁵ (KUA) yhteistyö Mifukon kanssa käynnistyi Kenian Turkanan pakolaisalueelta, jossa tuli idea käsityöläisyyden yhdistämisestä muihin KUAn toimintoihin.

Yhteistyön lähtökohtana oli se, että kumpikaan osapuoli ei pyrkinyt saamaan hankkeesta voittoa, ja taloudellisenä tavoitteena oli kulujen osittainen kattaminen. Sen sijaan tavoitteena oli mahdollistaa toimeentuloa paikallisille naisille. KUAn yhteistyötä Mifukon kanssa helpotti se, että yritys työskenteli jo valmiiksi järjestömaisesti kouluttamalla kenialaisia naisia. KUA esitteli tuntemansa paikalliset käsityöläiset Mifukolle, ja 600 naiskäsityöläistä on hyötynyt yhteistyöstä palkkatyön sekä muun muassa talous- ja hygieniakoulutusten muodossa.

Esimerkkinä tuotekehitykseen liittyvästä yhteistyöstä on KUAn ja Vammaiskumppanuuden toteuttama yhteiskehittämishanke CombiWorks¹⁶- ja Elomatic¹⁷-yritysten kanssa. *Sustainable Modular Inclusive Learning Environment (SMILE)* -projektissa järjestöt vastasivat verkostoista ja arkkitehtuurin toteuttamisesta ja Elomatic suunnitteli tuotteen, jonka CombiWorks valmisti.

Lopputuloksena oli prototyyppi uudeltaisesta, helpposti ja nopeasti pystytettävästä koulurakennuksesta valmiiksi koottuna rakennuksena Nepalissa. KUA piti projektia onnistuneena jo siinä mielessä, että prototyyppi ylipäänsä saatiin toteutettua kohdealueelle pelkkien suunnittelupiirustusten sijaan,



Mifuko tarjoaa työtä yli 800 käsityöläiselle. Mifuko auttaa käsityöläisiä kehittämään omaa liiketoimintaansa sekä tukee perinteisten käsityötaitojen siirtymistä sukupolvelta toiselle. Kuva: <https://mifuko.com>

jolloin tuotteen esittely olisi ollut paljon hankalampaa paikallisille kumppaneille.

Projektia rahoitti Finnpartnership siten, että yrityksillä oli oma hanke ja järjestöllä omansa. Tämän projektin osalta huomioitavaa on se, että KUAn vastuhenkilö oli arkkitehti, jolla on kokemusta talojen rakentamisesta ja tuotekehityksestä, ja siksi tällainen hanke oli lähtökohtaisesti helpompaa toteuttaa. Erityisesti yhteiskehittämishankkeissa kannattaa lähteä järjestön omista vahvuuksista liikkeelle.

Minkälaista aikaisempaa kokemusta henkilöstöltänne ja organisaatioltanne löytyy, jota voisi hyödyntää uuden luomisessa?



Prototype includes one 54 m² classroom and accessible WASH-facilities and solar power. It was assembled in March and presented in May 2019, in Kathmandu, Nepal

Smile-projektin koottu 54 neliömetrin luokkahuone Katmandussa. (Kualähde: KUA).

Pelastakaa Lapset ry:n kokemuksia isompien yritysten kanssa

Pelastakaa Lapset ry (PeLa)¹⁸ on tehnyt jo useamman vuoden ajan syvällistä yhteistyötä muun muassa Nokian, Telian ja Valmetin kanssa. Esimerkiksi Nokian kanssa PeLa on työskennellyt Myanmarissa varhaiskasvatuksen parissa tarkastellen yhdessä yrityksen kanssa lastenoikeuksien toteutumista. Telian kanssa PeLa on järjestänyt kursseja muun muassa siitä, miten lapsia voidaan suojella verkossa. Näiden lisäksi PeLa on osallistunut Business Finlandin ja ulkoministeriön *Developing Markets Platform*-ohjelman¹⁹ järjestämiin tilaisuuksiin ja tavannut pk-yrityksiä, joita PeLan työntekijät ovat auttaneet kontekstittietämyksen lisäämisessä PeLan ja kyseisten yritysten kohdemarkkinoilla.

PeLan näkökulmasta kaikki yritysytteistyöprojektit ovat olleet menestyksiä. PeLa on määritellyt omat mittarit hankkeille, ja ne ovat täyttyneet toteutetuissa projekteissa. Yleisemmällä tasolla PeLa pitää menestyksenä kaikkia hankkeita, joissa saadaan toteutettua asioita uudella tavalla ja opitaan uutta. PeLan yritysytteistyökokemukset korostavat pitkäjänteisyyden merkitystä yhteistyössä.

World Visionin hankkeita: Logonet ja GoSol

Logonet Oy²⁰ tuottaa osia suomalaisen äitiyspakkaukseen. Paikallisiin olosuhteisiin suunniteltua äitiyspakkausta testattiin Kakumassa Keniassa, ja yrityksen tavoitteena oli saada aluehallinto tai Kenian valtio ostamaan äitiyspakkaukset. World Visionin (WV) tavoitteena on tukea ihmisten terveyttä laajasti ohjelmiansa kautta. Hanke toteutettiin Finnpartnershipin tuella.

WV on osallistunut myös monien muiden rahoittajien hankkeisiin. Toisessa esimerkissä WV työskenteli GoSol²¹-yrityksen kanssa, joka on kehittänyt aurinkoenergialla toimivia aurinkouuneja ruuan valmistukseen. WV:n tehtävänä oli kerätä uunien käyttöön liittyvää dataa yritykselle kohdemarkkinoilta. Tässä hankkeessa rahoittajana oli ensin yritys itse ja sitten Finnpartnership.

WV:n esimerkit havainnollistavat sitä, miten järjestö voi olla aktiivisesti viemässä uusia innovatiivisia ratkaisuja kohdealueilleen.



World Vision ja Logonet yhteiskehittivät paikallisten toimijoiden kanssa pakolaisleireille ja vaativiin kehitysmaolosuhteisiin soveltuvan äitiyspakkauksen. Yhteistyön kautta lapsi- ja äitikuolleisuus ovat vähentyneet ja yrityksen toimintakenttä sekä liiketoiminta ovat kasvaneet. Kuva: <https://www.worldvision.fi/lahjoita/yritysytteistyö/>

Viitteet

- 1 <https://finnpartnership.fi/fi/developing-business-together/>
- 2 <https://www.slush.org>
- 3 Linjaus yksityissektorista ja kestävästä kehityksestä 2021. [Fingo_yksityissektorilinjaus.pdf](#)
- 4 <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/>
- 5 Perustuu 17 kehitysvaikutteista liiketoimintaa harjoittaneen yrityksen haastatteluihin vuonna 2020. Mika Väliatalo.
- 6 Selvitys yritysysteistyöstä ulkoministeriön kansalaisjärjestöyksikön ja kehitysrahoituksen ja yksityisen sektorin yksikön hankkeissa. Sari Laaksonen Consulting Oy. 2020.
- 7 Private Sector And Development: Finnish SMEs As Actors Contributing To Development? (UniResearch 1/2017)
- 8 <https://www.idiainnovation.org/>
- 9 <https://digitalprinciples.org/>
- 10 <https://www.finnfund.fi/>
- 11 kts. myös kohta 3.2
- 12 <https://www.fida.fi/>
- 13 <https://fi.lunette.com/>
- 14 <https://mifuko.com/fi>
- 15 <https://www.kirkonulkomaanapu.fi/>
- 16 <https://www.combiworks.com/>
- 17 <https://www.elomatic.com/fi/>
- 18 <https://www.pelastakaalapset.fi/>
- 19 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/developing-markets-platform>
- 20 <https://www.logonet.com/>
- 21 <https://solarfire.io>

tingo