



Opas luovien alojen kehittämi- sen tueksi

Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke

Seppo Paajanen

Tiia Ania

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2026

Verkostoissa oppimisen ja osaamisen tutkinto-ohjelma
Liiketalouden tradenomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Verkostoissa oppimisen ja osaamisen tutkinto-ohjelma
Liiketalouden tradenomi

PAAJANEN, SEPPO & ANIA, TIIA:
Opas luovien alojen kehittämisen tueksi
Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Syyskuu 2026

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa luovien alojen toimijoille suunnattu opas, joka kokoa ja jäsentää strategisiin prosesseihin sekä TKI-toimintaan liittyvää tietoa helposti ymmärrettävään muotoon. Oppaan tavoitteena oli vahvistaa kohderyhmän valmiuksia osallistua strategiseen kehittämiseen sekä edistää keskeisten käsitteiden, rahoitusmahdollisuuksien ja toimintamallien ymmärtämistä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke, jonka tavoitteena on vahvistaa luovien alojen kehittämisen suunnitelmallisuutta Pirkanmaalla ja luoda johtamisen työkalu systeemiselle muutokselle luovien alojen tarpeisiin.

Opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa syvennettiin hankkeen olemassa olevaan dokumentaatioon, tutkimustuloksiin sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin laajemmin TKI-toiminnan, kulttuuristrategian sekä verkostojen ja ekosysteemien keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi työssä kuvattiin hankkeen taustaa, tavoitteita ja perusteluja sen tarpeellisuudelle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu systeemiajattelusta ja palvelumuotoilusta. Systeemiajattelun avulla voitiin hahmottaa luovien alojen strategisiin prosesseihin liittyviä keskinäisriippuvuuksia, verkostoja ja toimintaympäristöjä kokonaisuutena. Palvelumuotoilu puolestaan tarjosi käyttäjälähtöisen lähestymistavan oppaan suunnitteluun sekä keinoja monimutkaisten käsitteiden ja prosessien ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Näiden näkökulmien avulla opinnäytetyön toiminnallinen osuus voitiin toteuttaa kohderyhmän tarpeita huomioivalla tavalla.

Työn toiminnallisena tuotoksena syntyi PDF-muotoinen opas, jossa avataan TKI-toimintaa, hanketta, strategista kehittämistä, rahoitusta, ekosysteemejä, verkostoja ja innovaatioportfolioa. Oppaan suunnittelussa hyödynnettiin toimeksiantajalta ja kohderyhmältä saatua palautetta, jonka pohjalta oppaan sisältöä sekä käytännölläisyyttä parannettiin. Oppaan käytettävyyttä ja sen todellista hyötyä kohderyhmälle ei voida vielä arvioida kattavasti, sillä opas otetaan käyttöön toimeksiantajan määrittämällä verkkosivustolla vasta opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Asiasanat: tutkimus, kehittäminen, innovaatio, luovat-ala, opas

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Network Learning and Competencies
Degree Programme in Business Administration

PAAJANEN, SEPPO & ANIA, TIIA:
A Guide to Supporting The Development of Creative Industries
The Project of The Pirkanmaa Creative Industries Innovation Portfolio

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 16 pages
September 2026

The commissioner of the thesis was The Pirkanmaa Creative Industries Innovation Portfolio project, and its target is to strengthen the systematic development of the region's creative industries. The purpose of the thesis was to create a guide for project and workers in creative industries to use. The guide helps the professionals to understand the concept of strategic development by explaining terms, definitions and practical examples.

Materials from the project and literature on the subject area were the main sources of data for this thesis. The theoretical framework of the thesis was based on system thinking and service design theories. System thinking helped to understand the whole overview and service design theories supported the user-centricity. Risk analysis was the working methodology which worked as a base for identifying the key challenges.

With the help of the feedback from the commissioner and couple creative industries workers and by applying the above-mentioned methods and recognised challenges the guide came together as a cohesive whole and the content could be created to serve users to understand the RDI mechanisms, strategic development, fundings and terminology.

The guide is being published after finishing the thesis and the responsibility of updating the guide is passed to the commissioner. Therefore, no broader conclusions can be drawn regarding the usability of the guide at the time of this writing.

Key words: research, development, innovation, creative industries, guide

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- ☐ Ei
☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni opinnäytetyöprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: ChatGPT, Copilot

Tekoälysovellusten nimet ja versiot:

ChatGPT-5.6 Luna

Copilot M365

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on käytetty apuna opinnäytetyön rakenteen selkeyttämisessä, tekstin oikoluvussa sekä lauserakenteiden parantamisessa ja vaihtoisien sanamuotojen muodostamisessa. Tekoälyä on hyödynnetty kappaleiden aloittamisessa: mihin kysymyksiin tarvitaan vastaus ja miten kannattaa aloittaa, että teksti pysyy johdonmukaisena edelliselle kappaleelle.

Tekoälyä on käytetty ulkomaankielisten tutkimusten kääntämiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Sisällysluettelossa, luvussa 5 Oppaan kehittämisprosessi sekä luvussa 3.1.1 TKI-toiminta luovilla aloilla (Hidden innovation in the creative industries-raportti).

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	8
2.1	Opinnäytetyön aihe ja tausta.....	8
2.1.1	Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke.....	8
2.1.2	Luovien alojen kehittämistarpeet	8
2.1.3	Aiheen ajankohtaisuus ja merkitys	10
2.2	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	12
2.2.1	Opinnäytetyön tavoite	12
2.2.2	Opinnäytetyön tarkoitus	13
2.2.3	Tutkimuskysymykset ja tutkimuskysymysten tausta	13
2.2.4	Opinnäytetyön rakenne	14
3	KESKEISET KÄSITTEET	15
3.1.1	TKI-toiminta luovilla aloilla	15
3.1.2	Innovaatioportfolio	17
3.1.3	Ekosysteemit ja verkostomainen toiminta luovilla aloilla.....	18
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	20
4.1.1	Systeemiajattelu	20
4.1.2	Palvelumuotoilu	21
4.2	Työmenetelmät ja toiminnallisen opinnäytetyön määrittely	22
4.2.1	Riskianalyysi.....	22
4.2.2	Työmenetelmät.....	24
5	OPPAAN KEHITTÄMISPROSESSI	26
5.1	Suunnittelu	26
5.2	Toteutus	28
5.3	Arviointi ja yhteenveto	29
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6.1	Pohdinta tai johtopäätökset.....	31
6.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	32
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	37
	Liite 1. Opas luovien alojen kehittämisen tueksi	38

1 JOHDANTO

Pääsylippu Pirkanmaan maakuntiin pitää sisällään muun muassa teatteritaiteita, musiikkia, peliteollisuutta, esittävää taidetta, museoita ja tapahtumia sekä festivaaleja. Pirkanmaan lähes 550 000 asukkaan väestö sekä maakunnan voimakas kasvu luovat merkittävän toimintaympäristön Suomen toiseksi suurimman maakunnan luoville aloille ja niiden kehittämiseksi.

Esirippua raottamalla päästään näkemään maakunnan potentiaali, yksilöt, toimijat, hankkeet ja projektit, joita tulisi seisovin suosiosoituksin edistää, tukea ja saattaa yhteen. Jotta tällainen monitahoinen yhteistyö olisi mahdollista, tarvitaan yhteisten suuntaviivojen määrittämistä poikkialaisesti. Se tarkoittaa samaan tavoitteeseen katsomista ja yhteen hiileen puhaltamista laajemmin koko maakunnan tasolla. Mikään kokoelma, esitys, galleria tai tapahtuma ei synny itsestään. Ne vaativat systeemistä kehittämistä, verkostoja, innovaatiota sekä eri alojen ammattilaisia ja tekijöitä. Erilaisten taustojen, osaamisen ja resurssien yhdistäminen mahdollistaa uusien ja merkityksellisten ratkaisujen kehittämisen. Samalla toiminnan suuntaa voidaan tarkastella ja kehittää jatkuvan arvioinnin avulla.

Luovat alat muodostavat merkittävän osan Pirkanmaan elinvoimaa, työllisyyttä ja alueen vetovoimaa. Toimialat luovat kulttuurista, sosiaalista ja taloudellista arvoa, ja vahvistavat maakunnan kilpailukykyä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Vaikka luovilla aloilla syntyy jatkuvasti uusia ideoita, tuotteita ja palveluita, eivät kaikki toimijat välttämättä tunnista toimintansa kokonaisvaltaisia mahdollisuuksia. Tämä voi muodostaa esteen innovaatioiden kaupallistamiselle ja toiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle.

Opinnäytetyö toteutetaan Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hankkeelle, ja työ tarkastelee kohderyhmän, eli luovien alojen toimijoiden näkökulmaa. Luovilla aloilla tarvitaan strategisten prosessien, rahoituksen ja liiketalouden ymmärrystä. Hanke tavoittelee TKI-toimintaa tekevien yritysten määrän kasvattamista ja pyrkii parantamaan näiden yritysten innovaatiokyvykkyyttä tukemaan kysyntä- ja asiakaslähtöistä arvonluontia. Opinnäytetyö vahvistaa hankkeen tavoit-

teisiin pyrkimistä kehittämistoiminnallaan. TKI-toiminta, innovaatiot ja kehittäminen vaativat tekijänsä, ja tämä opinnäytetyö toimii hankkeen pitkäjänteisen työkentelyn tukena näille tekijöille.

Työssä ei tarkastella yksittäisten innovaatiohankkeiden vaikuttavuutta tai taloudellisia tuloksia. Työssä hyödynnetään hankkeen olemassa olevaa aineistoa ja dokumentaatiota sekä lähteitä, ja toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyy aiheen käsitteitä sekä prosesseja avaava opas toimijoiden ja hankkeen hyödynnettäväksi.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

2.1 Opinnäytetyön aihe ja tausta

2.1.1 Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke

Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke (myöhemmin hanke) on AKKE-rahoituksella toimiva, 1.1.2026 – 30.6.2027 välisenä aikana toteutettava kokonaisuus. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa luovien alojen kehittämisen suunnitelmallisuutta Pirkanmaalla ja luoda johtamisen työkalun systemiselle muutokselle luovien alojen tarpeisiin. Hankkeen myötä muodostetaan uusi luovien alojen neuvottelukunta. Hankkeen päätoteuttajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajana Tampereen kaupunki. (Projektisuunnitelma 2025.)

Hankkeen tavoitteena on kasvattaa suunnitelmallisuutta ja innovaatiokyvykkyyttä luovien alojen kehittämisessä ja hyödyntää paremmin maakunnan innovaatiopotentiaalia. Hanke pyrkii tarttumaan havaittuihin epäkohtiin, kuten esimerkiksi luovien alojen aliedustukseen strategisissa prosesseissa, rahoitusten epätasaiseen jakautumiseen sekä toimijoiden TKI-osaamiseen. (Projektisuunnitelma 2025.)

2.1.2 Luovien alojen kehittämistarpeet

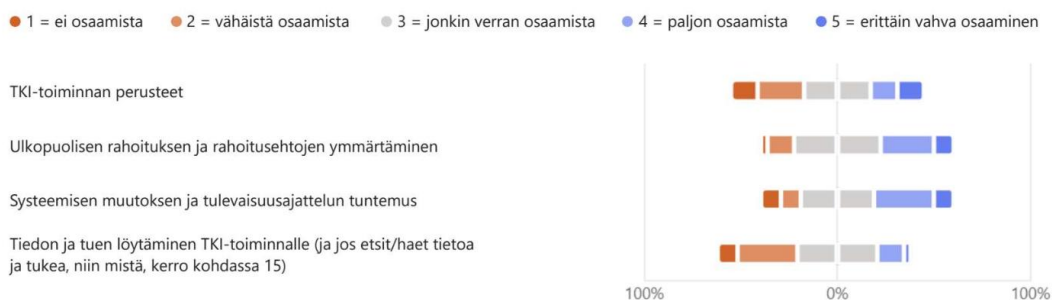
Pirkanmaalla ei ole omaa kulttuuristrategiaa, jossa olisi määritelty yhteinen visio luovien alojen kehittämistarpeista ja toiminnan suunnasta maakunnassa. Toimialalla ei ole perinteisen TKI-toiminnan mekanismien tuntemusta ja ulkopuolisen rahoituksen hankinnan kyvykkyyttä, verrattuna perinteisimpiin toimialoihin. Kulttuurialan ammatillisen toiminnan ja luovien alojen ekosysteemien uudistamisen tueksi tarvitaan uusia rahoitusmalleja, yhteistoiminnan muotoja sekä uusia rakenteita, jotka luovat edellytyksiä muuntautumiselle. (Projektisuunnitelma 2025.)

Hanke fokusoituu luovan talouden kasvuun ja ammattimaisen työn tekemisen edellytysten parantamiseen. Lisäksi hanke tarkastelee ratkaisuvaihtoehtoja hajautuneiden verkostojen ja toimialan näkökulmien esiin tuomiin haasteisiin. Hanke mahdollistaa yhteisen tiekartan luomisen luovien alojen strategiseen kehittämiseen maakunnassa sekä toimijoiden osaamisen vahvistamista TKI-toiminnassa. (Projektisuunnitelma 2025.)

Ulkopuoliseen rahoitukseen sekä TKI-toimintaan liittyvät käsitteet saattavat tuntua vaikeaselkoisina sellaisilla toimialoilla, joissa tekijät eivät työskentele näiden asioiden parissa. Hankkeen myötä on luotu kysely, jossa alan toimijoilta on kysytty Luovien alojen innovaatioportfolio- hankkeessa käsiteltävien aiheiden ymmärrettävyyttä ja opinnäytetyössä hyödynnetään kyselyn tuloksista tehtyä yhteenvetoa (Kysely 2026). Kyselyn aiheena on Pirkanmaan luovien alojen kehittämistoiminnan selvitys, ja se on toteutettu aikavälillä 23.2.-22.3.2026 Tampereen kaupungin ja Tampereen ammattikorkeakoulun toimesta. Kyselyyn vastasi 29 Pirkanmaan luovien alojen mikro- ja pk-yrityksien toimijaa sekä freelancereita ja alan muita organisaatioita. (Kysely 2026.)

Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että vastaajien osaaminen aiheeseen liittyvistä käsitteistä vaihtelee ja tieto jakautuu epätasaisesti. Tulosten perusteella erityisesti käsitteiden ja käytännön toiminnan välisen yhteyden selkeyttämiseksi voidaan tunnistaa tarvetta. Kuvio 1. osoittaa, että tieto jakautuu toimijoiden kesken hajanaisesti ja kuvio 2. perusteella vastaajat tunnistivat kehittämistarpeita erityisesti yhteistyöhön, näkyvyyteen, rakenteisiin ja resursseihin liittyvissä kysymyksissä. (Kysely 2026.)

14. Tiedollinen osaaminen



KUVIO 1. Kuva Pirkanmaan luovien alojen kehittämistoiminnan tarvekyselyn tuloksien yhteenvedosta (Kysely 2026).

19. Miten arvioit Pirkanmaan luovien alojen toimivuuden/tilanteen tällä hetkellä? (1=ei toimi ollenkaan, 5=toimii erittäin hyvin). Voit halutessasi perustella lisäksi sanallisesti kohdassa 19.



KUVIO 2. Kuva Pirkanmaan luovien alojen kehittämistoiminnan tarvekyselyn tuloksien yhteenvedosta (Kysely 2026).

2.1.3 Aiheen ajankohtaisuus ja merkitys

Luovan talouden merkitys nähdään Suomessa yhä tärkeämpänä osana tulevaisuuden kasvua ja kilpailukykyä. Valtioneuvoston Luovan talouden kasvustrategia 2025–2030-julkaisussa (2025) todetaan, että luovien alojen täydellisen potentiaalin hyödyntäminen tulee edellyttämään nykyistä poikkialaisempaa yhteistyön kulttuuria, selkeitä strategisia painopistevalintoja, osaamispohjan vahvistamista, yrittäjähenkisyyttä ja valmiutta riskinottoon. (Valtioneuvosto 2025, 22.)

Kun katsotaan maakuntatasolta laajemmin valtiotasolle, vuonna 2025 Pääministeri Petteri Orpon hallituksessa laadittiin poikkihallinnollinen Luovan talouden kasvustrategia 2025–2030, joka on toteutettu työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön koordinoimana alan toimijoita osallistaen ja Luovan talouden neuvottelukunnan näkemyksiä kuunnellen (Valtioneuvosto 2025, 4).

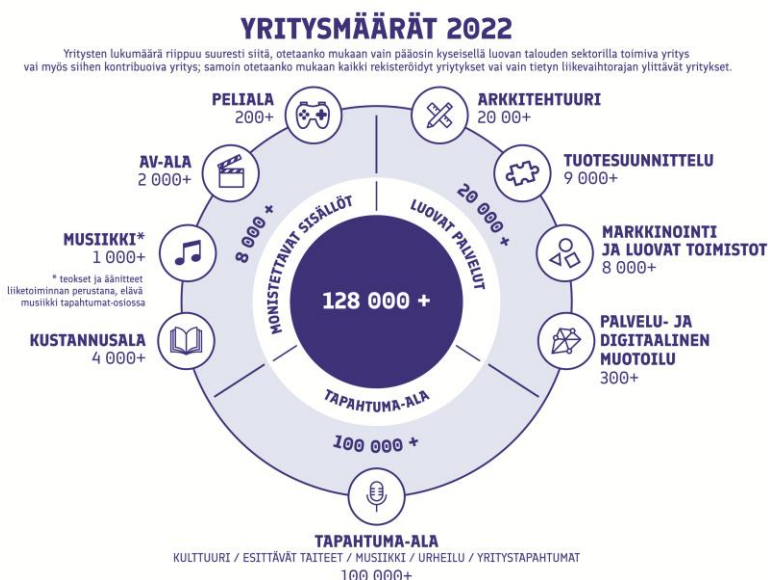
Luovan talouden kasvustrategiasta voi poimia muutaman esille nousseen tarpeen, kuten

- rahoituspolkujen selkeyttämisen ja vaikuttavuuden vahvistamisen
- rakenteiden uudistamisen huomioimaan luovien alojen erityispiirteet paremmin

- luovien alojen kannustamisen kehittämään liiketoimintaansa osana monialaisia ekosysteemejä. (Valtioneuvosto 2025, 23.)

Toimenpiteinä tälle kasvustrategialle on määritelty muun muassa ekosysteeminen yhteistyö ja rahoituspolut (Valtioneuvosto 2025, 25). Nämä komponentit antavat saman pohjan yhtä lailla koko Suomen luovien alojen toiminnalle kuin myös Pirkanmaan luoville aloille. Samat tarpeet toimivat hankkeen pohjana rakentaa luovien alojen strategiaa Pirkanmaan maakuntiin.

Luovat alat työllistävät tekijöitä useilla eri toimialoilla ja niiden vaikutukset välittyvät myös laajemmalle talouteen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n (2023) selvityksen mukaan luovilla aloilla toimi vuonna 2022 yhteensä yli 128 000 yritystä, joista suurin osa oli yksinyrittäjiä. Luovien alojen liikevaihdoksi arviottiin vuonna 2022 noin 14 miljardia euroa. Lisäksi selvityksen mukaan luovan talouden ja tapahtuma-alan yhteys matkailualaan nähdään selkeänä. Keskeisiksi haasteiksi tunnistetaan myynti- ja ostamisosaaaminen sekä toimijoiden verkostoituminen. Haasteeksi koetaan myös se, miten luovien alojen osaajat pääsevät osaksi muiden toimialojen verkostoja. (Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2023.)



KUVIO 3. Luovien alojen yritysmäärät 2022. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy (2023)

Kuvio 3 havainnollistaa toimialan laajuutta sekä toimialojen moninaisuutta Suomessa. VTT:n (2023) selvityksen mukaan luovan talouden kenttä jakautuu monistettaviin sisältöihin, luoviin palveluihin sekä tapahtuma-alaan. Kuviossa esitetyt yritysmäärät vaihtelevat huomattavasti eri toimialojen välillä. Tapahtuma-ala muodostaa kaaviossa laajimman kokonaisuuden, johon kuuluu yli 100 000 yritystä. (Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2023.)

Kuvio 3 ja Luovan talouden kasvustrategia yhdessä auttavat hahmottamaan sitä, että luova talous muodostuu keskenään erilaisista toimialoista ja suuresta määrästä toimijoita sekä tukevat myös tämän opinnäytetyön lähtökohtia, joissa pyritään selkeyttämään strategisia prosesseja ja madaltamaan luovien alojen toimijoiden kynnystä osallistua TKI-toimintaan ja verkostomaiseen kehittämiseen.

2.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

2.2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, analysoida ja soveltaa olemassa olevaa dokumentaatiota, joka tukee luovien alojen toimijoiden yhteisen ymmärryksen muodostumista strategisista prosesseista, ekosysteemeistä ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta (TKI). Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka dokumentaation avulla voidaan edistää toimintatapojen yhdenmukaistamista ja strategisen ajattelun vahvistumista alan toimijoiden keskuudessa.

Kehittämistyön tuloksena tuotetaan projektisuunnitelman, hankedokumentaation sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja muiden lähteiden analyysiin perustuva opas, joka julkaistaan toimeksiantajan määrittelemillä verkkosivuilla. Oppaan tarkoituksena on tukea strategisen prosessien parissa toimivia käyttäjiä tarjoamalla selkeää, helposti omaksuttavaa ja keskeisiä käsitteitä avaavaa tietoa. Opinnäytetyössä tarkastellaan laajemmin TKI-toiminnan, kulttuuristrategian sekä ekosysteemiajattelun keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi työssä ku-

vataan hankkeen taustaa, tavoitteita ja perusteluja sen tarpeellisuudelle. Teoreettisen tarkastelun ja dokumenttiaineiston analyysin pohjalta luodaan edellytykset toiminnallisen osuuden käyttäjälähtöiselle suunnittelulle ja toteutukselle.

2.2.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa luovien alojen toimijoille suunnattu opas, joka kokoaa ja jäsentää strategisiin prosesseihin, systeemiajatteluun sekä TKI-toimintaan liittyvää tietoa helposti ymmärrettävään muotoon. Oppaan tavoitteena on vahvistaa kohderyhmän valmiuksia osallistua strategiseen kehittämiseen sekä edistää toimintaa ohjaavien keskeisten käsitteiden, rahoitusmekanismien ja toimintamallien ymmärtämistä.

Oppaan sisältö suunnitellaan julkaisualustan asiantuntijan ohjeiden pohjalta, ja sen kehittämisessä hyödynnetään hankkeesta, toimintaympäristöstä ja aihepiiriä käsittelevästä kirjallisuudesta kerättyä aineistoa. Lisäksi opinnäytetyö tukee tekijöidensä ammatillista kehittymistä syventämällä ymmärrystä strategisesta kehittämisestä, TKI-toiminnasta ja tiedon käyttäjälähtöisestä jäsentämisestä.

2.2.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuskysymysten tausta

Tutkimuskysymykset ovat valikoituneet sekä hankkeen alkuperäisen tarpeen että hankkeeseen luodun kyselyn pohjalta (katso kohta 2.1.2.) sekä opinnäytetyön prosessin ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden mukaan.

Pää tutkimuskysymys: Kuinka suunnitellaan opas luoville aloille selkeyttämään luovien alojen TKI- ja kehittämistoiminnan käsitteistöä?

Alatutkimuskysymykset: Millaisilla sisällöllisillä ja visuaalisilla ratkaisuilla oppaan ymmärrettävyyttä voidaan tukea?

Miten olemassa olevaa aineistoa voidaan analysoida ja soveltaa kohderyhmälle ymmärrettävän oppaan suunnittelussa?

2.2.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne alkaa johdannosta, jossa pohjustetaan opinnäytetyön kokonaisuutta, tavoitetta ja tarkoitusta sekä hankkeen tarkoituksenmukaisuutta. Luvussa 2 käydään läpi opinnäytetyön lähtökohdat ja toteutus ja luku pitää sisällään hankkeen esittelyn sekä luovien alojen kehittämistarpeet ja sitä kautta aiheen ajankohtaisuuden ja merkityksen. Lisäksi luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

Kolmannessa luvussa avataan opinnäytetyössä olennaiset käsitteet teorian kautta. Luvussa 4 käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja työmenetelmät. Oppaan kehittämisprosessi kuvataan viidennessä luvussa, jossa käydään läpi oppaan suunnittelu, toteutus ja yhteenveto.

Viimeinen luku sisältää pohdinnan ja lisäksi luvussa avataan opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus. Lopussa on lähdeluettelo sekä opinnäytetyön liitteet.

3 KESKEISET KÄSITTEET

Luvussa 3 avataan käsitteitä, jotka liittyvät olennaisesti hankkeeseen sekä yleisesti innovaatioportfolioon ja sen myötä kulttuuristrategiaan. Alussa avataan yleisesti TKI-toimintaa, johon myös innovaatiot sekä innovaatioportfoliot liittyvät. Hanke käsittelee lisäksi kulttuuristrategiaa sekä ekosysteemejä. Luku selkeyttää näitä käsitteitä ja niiden yhteyksiä, avaamalla samalla hankkeen tarpeellisuuden.

3.1.1 TKI-toiminta luovilla aloilla

Hankkeen tavoitteista voidaan nostaa TKI-toimintaa tekevien yritysten määrän lisäämisen ja näiden yritysten innovaatiokyvykkyyden parantamisen. Tästä syystä on tarpeellista avata kyseiset käsitteet. TKI-toiminta ja sen kirjaimet muodostuvat sanoista tutkimus, kehittäminen ja innovaatio. Tilastokeskuksella (n.d.) määritellään tutkimus- ja kehittämistoiminta yleisesti luovana ja systemaattisena toimintana, jota tehdään tiedon lisäämiseksi ja sen käyttämiseksi uusiin sovelluksiin. Tavoitteena on tuottaa jotakin olennaisesti uutta. (Tilastokeskus n.d.)

Jotta uudistamistarkoituksellista toimintaa voi kehittää ja innovoida, sillä tulee olla rahoitus. Hallitus hyväksyi vuonna 2020 kansallisen tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden tiekartan TKI-toimintaympäristön kehittämiseksi. TKI-toiminta on pitkäjänteistä ja siksi tulokset näkyvät viiveellä, joten yritysten kannustaminen TKI-toimintaan edellyttää julkiselta rahoitukselta uskottavaa näkymää heidän pitkäjänteisestä sitoutumisestaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.) Esimerkiksi Business Finland (2023) myöntää julkisena rahoittajana avustuksia tai lainaa yrityksille (Business Finland 2023). Business Finlandin rahoitus painottuu elinkeinon uudistumista nopeuttaviin, riskipitoisiin hankkeisiin eli innovaatioihin (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.). Oppaaseen toteutetaan luovien alojen toimijoille ja hankkeelle esimerkki hankerahoituksen prosessin etenemisestä.

Suomi on ollut ensimmäisten maiden joukossa ottamassa käsitteen *kansallinen innovaatiojärjestelmä* tiedettä ja teknologiaa koskevan politiikan pohjaksi, ja 1990-luvun alussa tehtiin katsaus sekä raportti Tiede- ja teknologiapolitiikan

suuntaviivat 1990-luvulla, ja sen myötä käsite levisi laajemmin käyttöön Suomessa. Innovaatiojärjestelmä -käsitteen hyödyllisyys perustui uudelleen ymmärrykseen innovaatioprosessista. Toisin kuin perinteisessä käsityksessä, innovaatioita ei nähty vain teknologisina, vaan ne kytkettiin myös esimerkiksi sosiaaliin innovaatioihin. (Lemola 2020.) Nykyhetkessä viimeaikaisilla tutkimus- ja innovaatiotoiminnan budjettileikkauksilla on vaikutusta innovaatiotoimintaan, ja ilman korjaavia toimenpiteitä niiden vaikutukset näkyvät vuosien ajan hiipuneena innovaatiotoimintana ja tuottavuuden kasvun hidastumisena (OECD 2017, 18).

Luovilla aloilla syntyvää innovaatiotoimintaa voi olla hankalampi tunnistaa perinteisillä TKI-mittareilla ja potentiaalin hyödyntämättömyys kytkeytyy siihen, miten innovaatiotoiminta yleisemmin ymmärretään ja mitataan alueellisessa päätöksenteossa. Valtioneuvoston julkaisussa (2025) valtiotason TKI-mittareina kuvataan kolmea seurantamittaristoa, pääindikaattorit, laajempi mittaristo sekä nopeat, ennakoitavat indikaattorit, ja kyseiset mittaristot toimivat koko TKI-järjestelmän johtamisen työkaluna (Valtioneuvosto 2025).

Ian Milesin ja Lawrence Greenin raportissa *Hidden Innovation in the Creative Industries* (2008) luovien alojen kehitystyötä tarkastellaan piilotetun innovaation (hidden innovation) käsitteen kautta. Käsitteellä tarkoitetaan innovaatiotoimintaa, joka ei välttämättä tule näkyväksi perinteisillä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mittareilla. Luovilla aloilla kehittäminen voi perustua esimerkiksi ihmisten kokemuksiin, palveluiden uudistamiseen, verkostomaiseen yhteistyöhön ja olemassa olevan osaamisen uudelleen yhdistämiseen. (Miles & Green 2008, 5–6.)

Milesin ja Greenin (2008) mukaan piilotettu innovaatio voi ilmetä esimerkiksi uuden tiedon soveltamisena käytäntöön, uusina liiketoiminta- ja toimintamalleina, olemassa olevan teknologian uudelleen hyödyntämisenä sekä projektien aikana syntyvinä ratkaisuin. Tällaiset innovaatiot voivat jäädä virallisten mittareiden ja kehittämisrakenteiden ulkopuolelle, vaikka ne uudistaisivat toimintaa ja tuottaisivat uutta arvoa. Tämän seurauksena osa luovien alojen innovaatiopotentiaalista voi jäädä näkymättömäksi myös alueellisessa kehittämisessä ja strategisessa päätöksenteossa. (Miles & Green 2008, 5–6.)

TKI-toiminnan mekanismien, historian sekä innovaatiotoiminnan käsitteiden ymmärtäminen helpottaa Pirkanmaan luovien alojen ammattilaisten kyvykkyyttä kehittää innovaatiotoimintaa. Tätä kautta se voi helpottaa pääsyä hankkeisiin, joissa tarvitaan luovien alojen ammatillista osaamista. Innovaatiotoimintaa tarkastellaan usein liiketaloudellisista näkökulmista ja se voidaan nähdä kulttuurikentältä katsottuna pääsääntöisesti vain tuoteinnovaatioina. Innovaatioportfoliot puolestaan auttavat ymmärtämään organisaatioiden välistä koordinaatiota sekä innovaatiotoimintaa laajempaa käsitteenä.

3.1.2 Innovaatioportfolio

Innovaatioportfolio tarkoittaa kokonaisuutta, joka kokoaa yhteen samaan tavoitteeseen liittyviä projekteja, hankkeita, kehittämistoimia ja kokeiluja. Sen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä eri toimijat tahoillaan tekevät. Se kokoaa heidät yhteen, ehkäisee päällekkäistä työtä ja auttaa rakentamaan yhteistä suuntaa.

Sitra (2020) toteaa:

Innovaatioportfoliot kumpuavat ajatuksesta, että yhteiskunnallisen kehittämisen keskeinen ongelma ei ole se, etteikö niiden parissa tapahdu, vaan pikemminkin se, että haasteiden parissa toimivien kesken ei ole koordinaatiota (Sitra 2020).

Yksittäinenkin hanke voi olla vaikuttava, jos se on osa laajempaa kokonaisuutta, joten Sitra toteaa lisäksi, että ”tähän tarpeeseen vastaa innovaatioportfolio, joka kokoaa hankkeet yhteen oppimaan toisiltaan ja luomaan yhteistä osaamista, merkitystä ja uutta tietoa” (Sitra 2020).

Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hankkeessa innovaatioportfolio toimii strategisen kehittämisen työkaluna. Sen tavoitteena on saattaa yhteen alueen kehittämistoimintaa, vahvistaa toimijoiden välistä yhteistyötä sekä lisätä yh-

teistä ymmärrystä luovien alojen kehittämisen suunnasta. Samalla innovaatioportfolio tukee tiedon jakamista, TKI-osaamisen vahvistamista ja yhteisten kehittämiskohteiden tunnistamista.

Innovaatioportfolio ei tässä yhteydessä tarkoita kansiota tai yksittäistä dokumenttia. Sitä voidaan ajatella yhteisenä karttana, joka tekee näkyväksi alueella tehtävän kehittämistyön ja siihen osallistuvat toimijat. Se auttaa näkemään, miten eri projektit tai hankkeet liittyvät toisiinsa. Näin yksittäisten projektien tai hankkeiden sijaan huomio kohdistuu yhteisiin tavoitteisiin ja niiden pitkäjänteiseen edistämiseen. Innovaatioportfolion toimivuus kytkeytyy verkostomaiseen toimintaan ja ekosysteemeihin, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa.

3.1.3 Ekosysteemit ja verkostomainen toiminta luovilla aloilla

Ekosysteemin käsite on alun perin lähtöisin luonnontieteistä, jossa sillä tarkoitetaan eri organismien muodostamaa yhteisöä ja laajempaa toimintaympäristöä. Kun puhutaan käsitteestä elinkeino- ja innovaatiotoiminnan kontekstissa, se viittaa yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden väliseen tiiviiseen verkostomaiseen toimintaan. Nämä ekosysteemit voidaan jaotella sen perusteella, kuinka pitkällä niiden liiketoiminnallinen kehitys on. Tällaisia ekosysteemejä on esimerkiksi kasvuekosysteemit, yrittäjä- ja startupekosysteemit sekä innovaatioekosysteemit, joilla on tiivis yhteys tutkimus- ja kehittämistoimintaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 7.)

Luovan talouden kasvustrategian (2025) kohdassa 4.2.2 Ekosysteeminen yhteistyö, kuvataan haasteena luovien alojen ja muiden toimialojen potentiaalista yhteistyötä, jota ei kuitenkaan pystytä täysimääräisesti hyödyntämään alojen erillisyyden ja siiloutumisen vuoksi. Liiketoiminnallisesti tärkeät arvontuotannon verkostot eli ekosysteemit puuttuvat tai ovat vähäisiä. Tavoitteena on vahvistaa luovien alojen ekosysteemejä sekä varmistaa, että luovat alat ovat keskeinen tekijä muiden kasvualojen ekosysteemeissä. Arvonluonti on ekosysteemeissä moninkertaisesti vaikuttavampaa kuin yksin toimimalla. (Valtioneuvosto 2025, 30.)

Ekosysteemisen ja verkostomaisen yhteistyön vahvistaminen nähdään keskeisenä osana luovien alojen kehittämistä niin valtakunnallisesti kuin alueellisestikin. Näitä tavoitteita tukemaan Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke kasvattaa osaamistaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI), luo maakuntaan luovien alojen ekosysteemejä ja saa jalansijaa luovien alojen strategiseen päätöksentekoon muun muassa rahoitushakemuksissa. (Projektisuunnitelma 2025.)

Luvussa esitellyt käsitteet kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja muodostavat perustan luovien alojen strategiselle kehittämiselle. Niiden ymmärtäminen edellyttää kokonaisuuksien hahmottamista sekä eri toimijoiden, toimintatapojen ja tavoitteiden välisten yhteyksien tunnistamista. Tästä näkökulmasta seuraavassa luvussa tarkastellaan systeemiajattelua ja palvelumuotoilua, jotka muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luvussa tarkastellaan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, joka muodostuu systeemiajattelusta ja palvelumuotoilusta. Systeemiajattelun avulla voidaan hahmottaa luovien alojen strategisiin prosesseihin liittyviä keskinäisriippuvuuksia, verkostoja ja toimintaympäristöjä kokonaisuutena. Palvelumuotoilu puolestaan tarjoaa käyttäjälähtöisen lähestymistavan oppaan suunnitteluun sekä keinoja monimutkaisten käsitteiden ja prosessien ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Näiden näkökulmien avulla opinnäytetyön toiminnallinen osuus voidaan toteuttaa kohde-ryhmän tarpeita huomioivalla tavalla.

4.1.1 Systeemiajattelu

Luovien alojen strategiset prosessit muodostuvat useista toisiinsa vaikuttavista tekijöistä, kuten rahoituksesta, verkostoista, osaamisesta, ekosysteemeistä sekä eri toimijoiden yhteistyöstä. Näiden suhteiden hahmottaminen voi olla haastavaa erityisesti tilanteissa, joissa käsitteet ja toimintamallit näyttäytyvät hajanaisina. Systeemiajattelun näkökulmasta kokonaisuuksien ymmärtäminen auttaa tunnistamaan, miten eri toimijat, prosessit ja strategiset valinnat vaikuttavat toisiinsa.

Systeemiajattelun ytimessä on taito hahmottaa laajoja kokonaisuuksia sekä ymmärtää niiden osien välistä vuorovaikutusta ja dynamiikkaa. Tämä poikkeaa ihmisen tyypillisestä tavasta tarkastella maailmaa, sillä olemme yleensä tottuneet havainnoimaan asioita suoraviivaisesti ja muuttumattomasta näkökulmasta käsin. (Sarala & Sarala 2010, 60.) Sengen (2006) mukaan systeemien näkemisessä on kaksi perustavanlaatuaista näkökohtaa: keskinäisriippuvuussuhteiden näkeminen ja tulevaisuuden näkeminen (Senge 2006, 343).

Tässä opinnäytetyössä systeemiajattelua hyödynnettiin siten, että toiminnallisenä työnä syntyvää opasta ei rakennettu pelkästään käsitteiden ympärille. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi niiden väliset yhteydet. TKI-toiminta, hankkeet,

ekosysteemit, verkostomainen yhteistyö, rahoitus ja innovaatioportfolio muodostavat kokonaisuuden, jonka ymmärtäminen vaatii yksittäisten käsitteiden sijaan niiden välisten yhteyksien hahmottamista.

Systeemiajattelua voidaan hyödyntää erityisesti strategisten prosessien kokonaiskuvan hahmottamisessa. Sen avulla voidaan tunnistaa luovien alojen toimintaan liittyviä riippuvuussuhteita sekä jäsentää monimutkaisia kokonaisuuksia käyttäjälle ymmärrettävämpään muotoon osana oppaan suunnittelua. Pelkkä kokonaisuuksien ymmärtäminen ei kuitenkaan yksin riitä, mikäli monimutkaiset prosessit ja käsitteet eivät näytköydy kohderyhmälle ymmärrettävässä muodossa. Tästä näkökulmasta palvelumuotoilu tarjoaa käyttäjälähtöisen lähestymistavan, jonka avulla strategisia kokonaisuuksia voidaan jäsentää selkeämmiksi ja saavutettavammiksi osana oppaan suunnittelua. Toisin sanoen, systeemiajattelu auttaa hahmottamaan prosessin kokonaiskuvaa ja palvelumuotoilu tarjoaa työkalut tämän toteuttamiseksi.

4.1.2 Palvelumuotoilu

Jos strategiaa kehitetään ”laput silmillä” ilman ymmärrystä kohderyhmän tarpeista, resursseja kuluu hukkaan väistämättä. Kohderyhmän tärkeys korostuu palvelumuotoilussa, ja kiire ratkaisemaan ongelmia ajaa tavoitteiden äärelle pyysähtymisen edelle. (Piskonen & Syrman 2024, 27.) Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmiä ymmärrettävyyden parantamiseen, mikä tukee sekä hankkeen että opinnäytetyön tavoitteita. Palvelumuotoilussa korostetaan yhdessä tekemistä ja se on hankkeelle olennaista, jotta yhdistetään luovien alojen toimijoita saman aiheen äärelle.

Palvelumuotoilun yksiselitteinen käsitteellinen rajaaminen on sen laaja-alaisuuden vuoksi haastavaa. Pää tavoitteena voidaan kuitenkin pitää asiakastyytyväisyyttä sekä palvelutuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 12, 25.) Ominaispiirteitä palvelumuotoilulle on kokonaisvaltainen ymmärrys, asiakaskeskeisyys, yhteiskehittämistä sisältävä prosessi, visualisointi ja konkretisointi sekä testaus (Piskonen & Syrman 2024, 33–34). Palvelumuotoilun periaatteet ohjaavat hankkeen toimintaa, mikä näkyy sekä

asetetuissa tavoitteissa että hankkeen toteutetuissa ja tulevissa kehittämistoimenpiteissä. Tässä kontekstissa strategian kehittäminen voidaan nähdä palveluna, jonka toteuttamiseen ja hyödyntämiseen osallistuvat sekä hankkeen toimijat että sen sidosryhmät.

Palvelumuotoilun työkaluja, kuten visualisointia, käytetään opinnäytetyön tuotoksen hahmottamisen menetelmänä. Visualisoinnilla pystytään luomaan yhteistä ymmärrystä ja kyetään nopeuttamaan kehitysprosessia (Tuulaniemi 2011, 115). Palvelumuotoilulle tyypillisellä tavalla hanke pyrkii osallistamaan toimijoita mahdollisimman laajan näkökulman saamiseksi erilaisilla työpajoilla ja kyselyillä. Koska palvelumuotoilu on luonteeltaan jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus (Tuulaniemi 2011, 24), on oletettavaa, että hankkeessa käynnistetty yhteistyö jatkuu sen virallisen päättymisen jälkeen, esimerkiksi hankkeessa kootun neuvottelukunnan muodossa.

Palvelumuotoilua ja riskianalyysiä käytetään toisiaan täydentävinä näkökulmina, jossa palvelumuotoilu tarjoaa sekä viitekehyksen että rakenteen strategisten prosessien kuvaamiseen ja sen avulla riskianalyysi työmenetelmänä tunnistaa näihin prosesseihin liittyvät ymmärtämisen haasteet. Nämä tavoitteet mielessä pitäen ja palvelumuotoilun sekä riskianalyysin ominaispiirteitä hyödyntäen hanke tavoittelee haluttua lopputulosta ja opinnäytetyön toiminnallinen osuus saadaan toteutettua tarkoituksenmukaisesti.

4.2 Työmenetelmät ja toiminnallisen opinnäytetyön määrittely

4.2.1 Riskianalyysi

Riskianalyysi työmenetelmänä luo kriteerit oppaan suunnittelulle. Riski kertoo, mikä voi mennä pieleen ja opas kertoo, mitä sen ehkäisemiseksi tehdään. Yleisesti, ISO 31000 (2018) standardien mukaan epävarmuus ajaa riskejä ja riskienhallintaprosessissa tulisi olla mukana muun muassa seuraavia periaatteita:

- tulee tuottaa arvoa organisaatiolle ja olla olennainen osa organisaation toimintaa
- tulee olla systemaattista ja jäsenneltyä

- tulee perustua parhaaseen saatavilla olevaan tietoon
- tulee ottaa huomioon mahdolliset inhimilliset virheet
- tulee olla läpinäkyvä ja osallistava ja sen tulee mukautua muutoksiin
- sitä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. (Hutchins 2018; Idowu & Schmidpeter 2023, 2832.)

Näitä prosessinkuvauksen periaatteita hyödynnetään hankkeessa sekä opinnäytetyön tuotoksessa. Riskianalyysissä tunnistettuina riskeinä ja analysoitavina aiheina voidaan kuvata käsitteiden epäselvyyttä, prosessien pirstaleisuutta, viestinnän epäselvyyksiä ja eroavia käsityksiä strategisista prosesseista. Nämä riskit voivat johtaa väärin strategisiin valintoihin, tehottomiin prosesseihin ja yhteistyön hankaloitumiseen.

Riskin suuruuden voi määritellä seurausten vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella (Työsuojelu, 2020). Kuitenkin hankkeen ja oppaan tapauksissa seuraukset ovat siedettäviä eivätkä turvallisuutta heikentäviä, joten riskit voidaan todeta etenemisen kannalta pieniksi, mutta tunnistetuiksi. Tunnistettujen riskien pohjalta määritellään opinnäytetyön tuotokseen keskeiset sisältöalueet.

Taulukko 1. Riskianalyysi luovien alojen toimijoille

Tunnistettu riski	Mitä tarkoittaa käytännössä	Oppaan ratkaisu	Konkreettinen sisältö
Käsitteet ymmärretään eri tavoin	Luovien alojen tekijät puhuvat eri asioista	Yhtenäinen käsitteistö	Sanasto + esimerkit
Prosessit ovat epäselviä	Eri vaiheet jäävät epämääräisiksi	Prosessin visualisointi	Kaavio strategisista prosesseista
Abstrakti kieli	Strategia jää teoreettiseksi	Konkretisointi	Tapausesimerkit
Asiatermistö sulkee ulkopuolelle	Toimija ei ymmärrä sisältöä	Käsitteet avattuna selkeästi	Selitetty terministö

Käsitteiden epäselvyyteen vastataan oppaassa laatimalla selkeä sanasto ja konkreettiset esimerkit sekä prosessien hahmottamisen haasteeseen vastataan visualisoimalla strategista prosessia vaiheittain. Opas on johdettu systemaattisesti strategisten prosessien ymmärtämiseen liittyvistä tunnistetuista riskeistä.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka lopputuloksena tuotetaan käytännönläheinen opas Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio-hankkeen tarpeisiin. Oppaan suunnittelussa hyödynnetään valmista dokumenttiaineistoa, jota tarkastellaan laadullisesti työn tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

4.2.2 Työmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tavallisesti muun muassa dokumenttiaineistoja ja sen havainnointia. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on löytää osallistuvien kohdehenkilöiden, tässä tapauksessa luovien alojen toimijoiden, näkökulma. Tieteellisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teorialla eli tutkimusongelmalla ja sitä koskevan aihepiirin aikaisemmasta teoreettisesta näkemyksestä. (Puusa & Juuti 2020, 30, 85, 89.)

Hankkeen tapauksessa analysoitavaa aineistoa on kertynyt muun muassa kyselyillä alan toimijoille, hankkeeseen kerätyllä rahoitushakemus -dokumentaatiolla sekä projektisuunnitelman muodossa. Opinnäytetyössä on lisäksi hyödynnetty projektisuunnitelmassa mainittuja lähteitä, joissa kuvataan esimerkiksi Pirkanmaan maakuntaohjelmaa 2022–2025, Pirkanmaan luovien alojen ekosysteemin kehitys vuodelta 2024 sekä ”Business Finlandin luovien alojen yritystuet ovat keskittyneet Uudellemaalle” -uutinen. Tarkoituksena on analysoida tarvittava aineisto ja lähteet hankkeen ilmiön näkökulmasta ja saavuttaa johtopäätökset ja lopullinen tuotos näiden pohjalta. Alla on kuvattuna havainnollistava taulukko aineistosta ja sen käyttötarkoituksesta.

Taulukko 2. Aineisto ja sen käyttötarkoitus.

Aineisto	Käyttötarkoitus
Hankkeen projektisuunnitelma	Hankkeen tavoitteiden ja tarpeiden tunnistaminen
Kehittämistoiminnan kysely	Kohderyhmän ymmärryksen haasteiden tunnistaminen
Keskustelutilaisuuden havainnot	Kohderyhmän tarpeiden tarkentaminen
Toimeksiantajan tapaamiset	Työn rajausta ja tuotoksen suunnittelu
Keskeiset raportit ja strategiat	Oppaan sisällön rakentaminen

Toiminnallinen opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistyö (Kostamo ym 2022, 15). Tässä työssä se toteutetaan teoreettisen viitekehyksen, kuten palvelumuotoilun ja systeemijattelun näkökulmasta. Toteutustapoja tällaiselle opinnäytetyölle on monia ja sen lopputuloksen tulisi olla käytännön toteutus, joka on työelämälähtöinen, tutkimuksellisesti toteutettu sekä alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9–10).

Hankkeen taustaan, aikataulusuunnitelmaan ja käytettävissä oleviin aineistoihin perehdyttiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Näiden pohjalta määriteltiin toiminnallisen opinnäytetyön sisältö ja rajausta sekä suunniteltiin sen tuotoksena toteutettava opas. Oppaan laatiminen ajoittuu hankkeen etenemisen kannalta tarkoituksenmukaiseen vaiheeseen, ja sen voidaan katsoa vastaavan hankkeessa tunnistettuun kehittämistarpeeseen sekä tukevan tavoitteiden toteutumista ja niihin liittyvien verkostojen toimintaa.

Tuotoksen nimi: Opas luovien alojen strategiseen kehittämiseen.

Tuotoksen tyyppi: PDF-dokumentti.

Tuotoksen kohderyhmä: Oppaan ensisijaisena kohderyhmänä ovat Pirkanmaan luovien alojen toimijat, joille TKI-toiminnan, hankerahoituksen, strategisen kehittämisen ja ekosysteemisen yhteistyön käsitteet eivät välttämättä ole ennestään tuttuja.

5 OPPAAN KEHITTÄMISPROSESSI

5.1 Suunnittelu

Opinnäytetyö sai alkunsa Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hankkeen tarpeesta selkeyttää strategiaan prosesseihin liittyviä käsitteitä ja toimintamalleja. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa tunnistettiin tarve käyttäjälähtöiselle oppaalle, joka tukisi hankkeen tarkoitusta ja tavoitteita helpommin lähestyttävässä muodossa. Samalla se madaltaisi toimijoiden kynnystä osallistua strategiseen kehittämiseen sekä TKI-toimintaan.

Toiminnallisen opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi loppuvuodesta 2025, jolloin järjestettiin ensimmäiset tapaamiset hankkeen päätoteuttajan Tampereen ammattikorkeakoulun sekä osatoteuttajan Tampereen kaupungin kanssa. Alkuvaiheessa tarkasteltiin mahdollisuutta laajentaa aineistonkeruuta yksittäisten luovien alojen toimijoiden haastatteluihin tai muihin verkostoihin. Työn laajuuden hallitsemiseksi aineistonkeruu rajattiin kuitenkin pääosin hankkeessa jo tuotettuun aineistoon ja hankkeen yhteydessä järjestettyihin tilaisuuksiin. Rajauksen avulla opinnäytetyön painopiste voitiin säilyttää varsinaisen oppaan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Oppaan suunnittelun tavoitteena oli muodostaa selkeä ja johdonmukainen rakenne ja sisältökokonaisuus, joka tukisi hankkeen tavoitteita, mutta olisi samalla helposti lähestyttävä myös niille toimijoille, joille strategiset prosessit ja TKI-toiminta eivät olleet ennestään tuttuja. Suunnitteluvaiheessa perehdyttiin hankkeen projektisuunnitelmaan, kyselyaineistoon sekä aiheeseen liittyvään lähdemateriaaliin. Tarkoituksena oli tunnistaa haasteet, keskeiset käsitteet sekä innovaatioportfolion ymmärrettävyys. Oppaan suunnittelussa pyrittiin palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti tarkastelemaan sisältöjä kohderyhmän näkökulmasta. Tämän pohjalta pystytään toteuttamaan kohderyhmää parhaiten tukeva opas.

Oppaan suunnittelun tueksi toteutettiin riskianalyysi, jonka tarkoituksena oli tunnistaa strategisten prosessien ymmärtämiseen liittyviä haasteita. Riskianalyysin avulla tunnistettiin erityisesti käsitteiden epäselvyyteen, strategisten prosessien

hahmottamiseen sekä tiedon saavutettavuuteen liittyviä riskejä. Havaintojen perusteella oppaaseen päätettiin sisällyttää sanasto, prosessikuvauksia ja käytännön esimerkkejä.

Osana oppaan suunnitteluprosessia hyödynnettiin 3.6.2026 Kulttuurikeskus Ne-kalabissa järjestetyn keskustelutilaisuuden yhteenvedoa. Tilaisuuteen osallistuneet luovien alojen toimijat keskustelivat innovaatioportfolion tarpeesta, verkostomaisesta yhteistyöstä sekä alan kehittämisen haasteista. Keskusteluissa nousi esiin erityisesti verkostojen hajanaisuus, yhteistyötä tukevien rakenteiden puute, rahoitus- ja hankeosaamisen kehittämistarpeet sekä tarve selkeälle koordinaatiolle ja yhteiselle tiedon jakamiselle. Lisäksi korostui tarve matalan kynnyksen kohtaamisille, toimijoiden väliselle yhteistyölle sekä käytännönläheisille työkaluille, jotka tukevat hankkeiden valmistelua ja strategista kehittämistä. (Luovien alojen yhteistyö ja kehittämisen suunta 2026.) Keskustelutilaisuuden havainnot tukivat hankkeen aiempia selvityksiä ja niitä hyödynnettiin oppaan sisältöjen suunnittelussa.

Oppaan sisältöjen valinnassa pyrittiin tunnistamaan ne käsitteet ja teemat, jotka olivat luovien alojen toimijoille keskeisiä, mutta samalla vaikeasti hahmotettavia. Sisältöjen suunnittelussa hyödynnettiin myös opinnäytetyön teoriaosuutta, jonka avulla arvioitiin, mitkä käsitteet olivat kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta olennaisimpia. Tämän perusteella oppaaseen valittiin esimerkiksi TKI-toimintaa, innovaatioportfoliota, hanketoimintaa, rahoitusta, ekosysteemejä ja verkostomaista toimintaa käsittelevät osiot.

Sisältöjen valinnassa pyrittiin välttämään tarpeetonta teoriaa. Oppaan tavoitteena on toimia helposti lähestyttävänä johdantona strategiseen kehittämiseen. Sisältöjä ei valittu sen perusteella, mitä hankkeessa tehdään, vaan sen perusteella, mitä kohderyhmän tulee ymmärtää voidakseen osallistua kehittämistoimintaan.

5.2 Toteutus

Opas toteutettiin PDF-julkaisuna, joka laadittiin Canva-työkalulla. Canva valittiin toteutusvälineeksi, koska toimeksiantajan tulee voida päivittää opasta myös opin-
näytetyön valmistumisen jälkeen ilman erityistä taitto-ohjelmistoa. Työkalun avulla oppaan rakenne, visuaalinen ilme ja sisältö voitiin suunnitella yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Valmis PDF julkaistaan Pirkanmaan innovaatioportfolio -hankkeen määrittelemillä verkkosivuilla. Tiedosto on helposti jaettavissa myös hankkeen sidosryhmille ja muille toimijoille. Lisäksi hankkeelle luovutetaan oppaan muokattava Canva-pohja, jonka avulla opasta voidaan päivittää tarpeen mukaan ilman, että koko aineistoa tarvitsee rakentaa uudelleen. Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena julkaistaan oppaan ensimmäinen versio. Myöhemmät versiot jäävät hankkeen vastuulle ja päivitettäväksi.

Oppaan rakenteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman johdonmukainen ja helposti hahmotettava. Tuotoksessa huomioitiin myös saavutettavuus. Jokaisella toimijalla on yhdenvertainen oikeus saavutettaviin digitaalisiin palveluihin Valtiovarainministeriön määrittelemän Saavutettavuusdirektiivin (2019) mukaan. Direktiivin tavoitteena on edistää kaikkien yhtäläistä mahdollisuutta toimia täysivertaisesti digitaalisessa yhteiskunnassa. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Oppaassa otettiin huomioon saavutettavat värit. Tekstin tulee olla riittävän suurella ja selkeällä fontilla, ja taustan sekä tekstin välisen kontrastin tulee olla vähintään 4,5:1 (Saavutettavasti 2025). Oppaassa taustan ja tekstin tummuusero eli kontrasti on suunniteltu saavutettavasti ja tämä varmistettiin siihen tarkoitettuilla nettisivuilla. Oppaan värien kontrasti on 8,11:1 (Contrast Checker 2026).

Oppaan tavoitteena oli yhdistää tekstisisältö, visuaalisuus ja käytännön esimerkit siten, että lukija pystyy ymmärtämään käsitteet ja strategiset prosessit mahdollisimman helposti. Julkaisukoordinaattorin ohjeistuksen mukaan oppaan sisältö järjesteltiin lukijalle selkeimpään muotoon ja oppaan alkuun lisättiin sisällysluet-

telo helpottamaan navigointia. Oppaan ensimmäinen tekstiversio käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan palautteen pohjalta oppaaseen luotiin lisää visuaalisia elementtejä ja käytännönläheistä sisältöä. Oppaaseen luotiin esimerkiksi kaaviot IOOI-mallista, hankerahoituksen etenemisestä ja strategisesta prosessista. Kohderyhmä huomioitiin kaavioissa esimerkkien avulla.

Myöhemmin oppaan visuaalinen versio luetutettiin luovan alan kohderyhmän edustajalla. Palautteen avulla tarkasteltiin erityisesti sitä, ovatko käsitteet ja prosessikuvaukset ymmärrettäviä sekä vastaako sisältö luovien alojen toimijan tarpeisiin. Palautteen perusteella oppaaseen tehtiin vielä täsmennyksiä ja tarkennuksia tekstisisältöön. Kyseessä oli yksittäinen palautekierros, eikä sen perusteella voida tehdä laajempia johtopäätöksiä oppaan toimivuudesta.

5.3 Arviointi ja yhteenveto

Oppaan kehittämisessä hyödynnetty palaute tuki oppaan viimeistelyä ja auttoi selkeyttämään lopullista versiota. Keskeiset käsitteet, prosessit ja käytännön esimerkit koottiin oppaaksi, jonka tavoitteena on tukea kohderyhmää hankemaailman ja strategisen kehittämisen hahmottamisessa. Prosessikuvaukset ja visuaaliset kaaviot tukevat kokonaisuuden ymmärtämistä. Kehittämisprosessissa havaittiin, että keskeisten käsitteiden avaamisen sijaan tärkeäksi muodostui käsitteiden välisten yhteyksien tekeminen näkyväksi. TKI-toiminta, hankkeet, rahoitus, strateginen kehittäminen, verkostot ja ekosysteemit muodostavat kokonaisuuden, jonka ymmärtäminen vaatii käsitteiden tarkastelua suhteessa toisiinsa. Tämän vuoksi oppaassa hyödynnetään kaavioita, prosessikuvauksia ja sanastoa kohderyhmää tukevilla esimerkeillä.

Oppaan käytettävyyttä ja sen todellista hyötyä kohderyhmälle ei voida vielä arvioida kattavasti, sillä opas otetaan käyttöön vasta opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Jatkokehityksen kannalta hanke voi kerätä palautetta käyttäjiltä ja päivittää sisältöä sen pohjalta. Canva-pohja jää hankkeen käyttöön, joten opasta voi päivittää myöhemmin. Oppaan julkaisualusta varmistui opinnäytetyön aikajanan lop-

puvaiheessa, joten visuaalisuus ja värit valittiin neutraaleiksi ja helposti muokattaviksi lopullista julkaisua ajatellen. Värimaailma oli yksinkertaisin toteuttaa toimeksiantajan, Tampereen ammattikorkeakoulun, brändikirjan mukaisesti.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta tai johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessi osoittautui suunniteltua laajemmaksi kokonaisuudeksi. Työn edetessä kävi ilmi, että luovien alojen strategiseen kehittämiseen liittyvät käsitteet ja toimintamallit muodostavat laajan ja moniulotteisen kokonaisuuden. Prosessin aikana työn painopiste tarkentui yksittäisten käsitteiden kuvaamisesta niiden välisten yhteyksien selkeyttämiseen sekä helposti lähestyttävän oppaan laatimiseen. Työn edetessä jouduttiin karsimaan paljon jo valmista tekstiä kirjallisesta osuudesta, jotta aihe ei lähtisi kasvamaan liian laajaksi. Haasteeksi muodotui rajata hankkeeseen kerätystä laajasta dokumentaatiosta opinnäytetyön kannalta oleellinen tieto. Alkuvaiheen rakenteet kääntyivät moneen kertaan ympäri, jotta punainen lanka löytyisi ja kokonaisuudesta tulisi johdonmukainen. Työn alkuvaiheessa ajateltiin, että ongelma olisi käsitteiden epäselvyys. Kuitenkin huomattiin ongelman olevan enemmän vaikeiden kokonaisuuksien, kuten strategisten prosessien, ekosysteemien, hankemaailman sekä itse innovaatioportfolion ymmärrettävyyden koostaminen kohderyhmälle selkeimpään muotoon.

Opinnäytetyö antoi laajaa ymmärrystä strategisista prosesseista sekä systeemisestä ajattelusta. Opinnäytetyö vahvisti käsitystä siitä, että kehittämishankkeet eivät ole luoville aloille vieraita niiden sisällön vuoksi, vaan siksi, että niitä kuvataan käsitteillä ja prosesseilla, jotka eivät kuulu toimijoiden jokapäiväiseen työskentelyyn. Oppaan vahvuutena voidaan pitää sitä, että se ei keskity yksittäisiin käsitteisiin, vaan kokoaa strategiseen kehittämiseen liittyvät keskeiset teemat samaan kokonaisuuteen muun muassa käytännön esimerkkien ja taulukoiden avulla. Näin lukijan on helpompi ymmärtää, miten esimerkiksi TKI-toiminta, hankkeet, rahoitus, verkostot ja vaikuttavuus liittyvät toisiinsa. Tämä madaltaa kynystä kehittää toimintaa ja voi laajentaa luovien alojen prosesseja myös kehittämishankkeiden myötä avautuviin mahdollisuuksiin.

Yhteenvetona systeemiajattelu on auttanut rakentamaan siltoja opinnäytetyössä käsiteltyjen aihealueiden välille, palvelumuotoilu on tukenut käyttäjälähtöistä

työskentelyä ja riskianalyysi on nostanut haasteet näkyväksi. Yhdessä näitä menetelmiä hyödyntäen pystyttiin huomioimaan tarkoituksenmukaiset tiedot, toimijoiden näkökulma sekä epäkohdat, joita hanke pyrkii korjaamaan.

Toiminnallisen osuuden myötä laadittava oppaan ensimmäinen versio julkaistaan toimeksiantajan verkkosivuilla. Jatkokehittämistä kuitenkin vielä tarvitaan. Opasta voi täydentää ja muokata helposti käyttäjäystävällisemmäksi palautteen pohjalta.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetöissä on oleellisinta Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sovellettuihin tutkimuseettisiin ohjeisiin sitoutuminen. Opinnäytetyö noudattaa TENK:in hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka kantavina periaatteina ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13).

Opinnäytetyön lähteiden tulee olla ajankohtaisia ja luotettavia sekä asianmukaisia opinnäytetyön aiheeseen nähden. Työssä raportoidaan eri vaiheissa käytettävät ratkaisut, menetelmät ja teoria mahdollisimman perustellusti. Opinnäytetyössä noudatetaan huolellisuutta, tarkkuutta ja kriittistä ajattelua. Tekoälyn käyttö on eettistä ja vastuullista ja sen käytöstä ilmoitetaan läpinäkyvästi. (TAMK n.d.)

Opinnäytetyössä on panostettu lähdekriittisyyteen ja tieto on esitetty alkuperäisiä lähteitä kunnioittaen. Teoreettista taustaa tutkittiin useista eri lähteistä ja näkökulmista sekä hankkeen materiaaleista, ja niistä saadut yhdenmukaiset tulokset viittaavat opinnäytetyön luotettavuuteen. Lähdeviittaukset ja lähdeluettelo on tehty asianmukaisesti ohjeita noudattaen. Opinnäytetyö on tehty huolellisesti ja harkitusti pitkällä aikavälillä ja tekstejä sekä lähteitä on tarkasteltu useita kertoja työn edetessä.

Toimeksiantajan tarpeet ja palautteet on huomioitu avoimesti ja rehellisesti. Hankkeen materiaaleja on käytetty luotettavasti, niistä ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä osallistujia. Oppaan sisältö on suunniteltu kattavasti ilman harhaanjohtamista tai tiettyä näkökulmaa suosien ja oppaan sisältöjen valinta perustui hankkeessa tunnistettuihin kehittämistarpeisiin. Opas on suunniteltu lisäämään ymmärrystä eikä jättämään ketään tiedon ulkopuolelle, ja saavutettavuus ja selkeä kieli tukevat yhdenvertaisuutta.

Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan mainita, ettei opasta testattu laajalla käyttäjäryhmällä kattavan arvioinnin saamiseksi. Tämän vuoksi oppaan pitkäaikaisia vaikutuksia tai käytännön hyödyllisyyttä ei voi vielä arvioida ennen oppaan julkaisemista ja palautteen keräämistä.

LÄHTEET

Business Finland. 2023. T&K-rahoitus pähkinänkuoressa. Verkkosivu. Viitattu 17.3.2026. <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2023/tk-rahoitus-pahkinankuoressa>

Contrast Checker. 2026. Webaim. Verkkosivu. Viitattu 6.8.2026. <https://webaim.org/resources/contrastchecker/>

Hutchins, G. 2018. ISO 31000:2018 Enterprise Risk Management. Verkkosivu. Viitattu 6.7.2026. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=csx7DwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=iso+31000&ots=WaOpFFWkcO&sig=Og-jmyTV4NPTnG4MLIFUINYR6lGY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Idowu, S. O., Schmidpeter, R. 2023. Encyclopedia of Sustainable Management. Verkkosivu. Viitattu 6.7.2026. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5>

Kostamo, P., Airaksinen, T., Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kysely: Forms yhteenveto. 2026. Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke. PDF-dokumentti. Toimeksiantajan sisäinen aineisto.

Lemola, T. 2020. Kohti Uutta Tutkimus- Ja Innovaatiopolitiikkaa: Suomen Tiede-, Teknologia- Ja Innovaatiopolitiikan Kehityskaari 1960-Luvulta 2020-Luvulle. Tampere: Vastapaino.

Luovien alojen yhteistyö ja kehittämisen suunta. 2026. Tiivistelmä: Luovien alojen yhteistyö ja kehittämisen suunta (Nekalab-konteksti). 3.6.2026 keskustelutilaisuus. Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke. PDF-dokumentti. Toimeksiantajan sisäinen aineisto.

Miles, I. & Green, L. 2008. Hidden innovation in the creative industries. PDF-dokumentti. Viitattu 6.7.2026. https://media.nesta.org.uk/documents/hidden_innovation_creative_industries_report.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Kansallisen tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden päivitetty tiekartta. PDF-dokumentti. Viitattu 15.7.2026. <https://okm.fi/documents/1410845/22508665/Kansallinen+tutkimuksen,+kehittamisen+ja+innovaatioiden+p%C3%A4ivitetty+tiekartta.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development & Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4. painos. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing / Luxembourg: Eurostat. PDF-dokumentti. Viitattu 5.3.2026. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2017. OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017. PDF-dokumentti. Viitattu 28.4.2026. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/06/oecd-reviews-of-innovation-policy-finland-2017_g1g7aa90/9789264276369-en.pdf

Piskonen, E., Syrman, S. 2024. Viestinnän palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Insights.

Projektisuunnitelma: Pirkanmaan luovan alan innovaatioportfolio. 2025. Täydennetty projektisuunnitelma, versio 6.11.2025. Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke. PDF-dokumentti. Toimeksiantajan sisäinen aineisto.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Saavutettavasti.fi. 2025. Värit ja kontrastit. Verkkosivu. Viitattu 6.8.2026. <https://www.saavutettavasti.fi/kuva-ja-aani/varit-ja-kontrastit/>

Sarala, U., Sarala, A. 2010 Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, P. M. 2006. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Rev. and updated ed. London: Random House Business.

Sitra. 2020. Innovaatioportfoliot. Verkkosivu. Viitattu 5.3.2026. <https://arkisto.sitra.fi/hankkeet/innovaatioportfoliot/>

TAMK. n.d. Opinnäytetyöohje TAMKin opiskelijalle. Verkkosivu. Viitattu 17.3.2026. https://opiskelijanopas.tuni.fi/fi/tamk/opintojen-suorittaminen/opinnaytetyot/opinnaytetyoohje?targeting_set=tamk_staff#eettisyys

Tampereen kaupunki, Tampereen ammattikorkeakoulu. 2026. Pirkanmaan luovien alojen kehittämistoiminnan selvitys. Kyselyaineisto. Toimeksiantajan hallussa.

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2023. Tilannekuva luovien alojen ja taapahtuma-alan liiketoiminnasta. Raportti 4/2023. Verkkosivu. Viitattu 28.4.2026. <https://mediabank.businessfinland.fi//FPSW2HdQQz9p/a/PbpB5cFTkdGG>

Tilastokeskus. n.d. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Verkkosivu. Viitattu 5.3.2026. https://stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Viitattu 17.3.2026. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Insights.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. PDF-dokumentti. Viitattu 17.3.2026. <https://tem.fi/documents/1410877/4429776/ekosysteemit+uuden+elinkeino-+ja+innovaatiopolitiikan+kohteena/f46d3709-fdcf-4a73-83df-e84ae24b4196>

Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoitus. Verkkosivu. Viitattu 17.3.2026. <https://tem.fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatorahoitus>

Työsuojelu.fi. 2020. Riskien hallinta. Verkkosivu. Viitattu 23.6.2026. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi/riskien-hallinta>

Valtioneuvosto. 2025. Luovan talouden kasvustrategia 2025–2030. PDF-dokumentti. Viitattu 17.3.2026. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/a407be20-dc0a-4573-9d5b-ef2f5334efa3/content>

Valtiovarainministeriö. 2019. Saavutettavuus. Verkkosivu. Viitattu 6.8.2026. <https://vm.fi/-/saavutettavuusdirektiivi>

Vilkkä, H. Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Opas luovien alojen kehittämisen tueksi

OPAS LUOVIEN ALOJEN KEHITTÄMISEN TUEKSI

Käsitteitä, prosesseja ja käytännön
esimerkkejä strategiseen kehittämiseen



OPPAAN SISÄLLYSLUETTELO

3	TERVETULOA OPSPAASEEN
4	MIKÄ ON TKI?
5	MIKÄ ON HANKE?
6	RAHOITUSPOLUT
7	HANKERAHOITUksen ETENEMINEN
8	MIKÄ ON IOOI -MALLI?
9	STRATEGINEN KEHITTÄMINEN
10	EKOSYSTEEMIT JA VERKOSTOMAINEN TOIMINTA
11	MIKÄ ON INNOVAATIOPORTFOLIO?
12	SANASTO JA ESIMERKIT

128 000

luovien alojen yritystä
vuonna 2022, joista
suurin osa yksinyrittäjiä.

Teknologian tutkimuskeskus VTT

TERVETULOA OPPIAASEEN

Luovilla aloilla syntyy jatkuvasti uusia ideoita, projekteja ja yhteistyömahdollisuuksia. Samalla sanat kuten TKI, strategia, hanke, ekosysteemi ja innovaatio voivat tuntua etäisiltä tai vaikeasti lähestyttäviltä.

Tämä opas auttaa ymmärtämään, mitä nämä käsitteet tarkoittavat ja miten ne liittyvät luovien alojen strategiseen kehittämiseen.

Oppaassa tutustutaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, hankkeisiin, niiden rahoitukseen ja etenemiseen sekä verkostoihin ja ekosysteemeihin. Lisäksi tarkastellaan, miten nämä liittyvät toisiinsa. Lopusta löydät keskeisten käsitteiden sanaston ja käytännön esimerkkejä.

Opas toteutettiin osana Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanketta.

Tämä opas auttaa ymmärtämään:

- mitä keskeiset käsitteet tarkoittavat käytännössä
- miten ne liittyvät luovien alojen toimintaan
- miten niitä voi hyödyntää omassa työssä tai toiminnassa
- mistä strategisessa kehittämisessä voi lähteä liikkeelle.

Tavoitteena on tehdä monimutkaisista asioista ymmärrettäviä ja helpommin lähestyttäviä sekä saada toimijoita vahvemmin TKI-toiminnan pariin osana omaa työtään.

Kenelle tämä opas on?

- luovien alojen yrittäjille
- freelancereille
- taide- ja kulttuurialan toimijoille
- yhdistyksille
- hanketoimijoille
- yhteistyökumppaneille.

MIKÄ ON TKI?

TKI – mitä se tarkoittaa?

TKI on valtakunnallisesti käytetty käsite, joka tarkoittaa tutkimusta, kehittämistä ja innovaatiotoimintaa. **Tutkimuksessa** tuotetaan uutta tietoa, **kehittämisessä** sovelletaan tietoa käytäntöön ja kehitetään uusia ratkaisuja, ja **innovaatiotoiminnassa** uusia ratkaisuja otetaan käyttöön ja hyödynnetään.

Julkisella rahoituksella toteutettavissa TKI-hankkeissa tavoitteena on, että syntyvää tietoa ja tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti.

Luovilla aloilla TKI voi tarkoittaa esimerkiksi:

- uudenlaista tapahtumakonseptia
- digitaalista kulttuuripalvelua
- yhteistä kehittämishanketta
- uudenlaista yhteistyömallia
- taiteen ja muiden toimialojen yhdistämistä.

TKI-toiminta voi auttaa:

- löytämään uusia yhteistyökumppaneita
- saamaan rahoitusta kehittämiseen
- kehittämään omaa toimintaa pitkäjänteisesti
- osallistumaan suurempiin hankkeisiin.

Käytännön esimerkki:

Toisin kuin perinteinen taiteellinen työ, joka tähtää ennen kaikkea yksittäiseen teokseen tai kokemukseen, TKI-toiminnassa luodaan skaalautuvia, mitattavia ja usein kansainvälisesti kilpailukykyisiä ratkaisuja tai rakenteita. Esimerkiksi LuovAIn! -hankkeessa tuodaan tekoälysovelluksia osaksi luovan alan yritysten tuotanto- ja suunnitteluprosesseja työpajojen ja koulutuksen kautta.

MIKÄ ON HANKE?

Hanke on määräaikainen kehittämiskokonaisuus, jolla on tavoite, suunnitelma ja käytettävissä olevat resurssit. Resursseja ovat esimerkiksi raha, ihmiset, osaaminen ja aika. Hankkeessa tehdään sovittuja toimenpiteitä, joiden avulla pyritään saamaan aikaan tavoiteltuja tuotoksia ja vaikutuksia. Kuitenkin todellinen vaikuttavuus voi näkyä vasta myöhemmin.

Hanke ja projekti tarkoittavat usein käytännössä samaa asiaa. Hanke voi kuitenkin olla projektia laajempi kehittämiskokonaisuus, joka sisältää useita toimenpiteitä tai projekteja.

Hankkeiden avulla voidaan:

- kehittää uusia toimintatapoja ja lisätä osaamista
- rakentaa yhteistyöverkostoja
- kokeilla uusia ratkaisuja
- hakea ratkaisuja toimialan haasteisiin.

Luovilla aloilla hanke voi liittyä esimerkiksi:

- tapahtumien kehittämiseen ja kulttuuripalveluihin
- kansainvälistymiseen ja digitaalisiin palveluihin
- yhteistyön lisäämiseen ja uudenlaisiin rahoitusmalleihin.

Käytännön esimerkki:

Kulttuuri toimijan tapahtumat eivät tavoita uusia yleisöjä, ja niistä on vaikea löytää tietoa. Hankkeen tavoitteena on parantaa palveluiden löydettävyyttä ja tavoittaa uusia yleisöjä. Tätä varten verkkopalvelua kehitetään yhdessä viestinnän ja palvelumuotoilun osaajien kanssa ja kokeillaan käyttäjillä. Hankkeen tuloksena syntyy uusi verkkopalvelu ja toimintamalli palveluiden käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Palvelut löytyvät helpommin ja uusia kävijöitä tavoitetaan. Pidemmällä aikavälillä vaikuttavuutena voidaan nähdä kulttuuripalveluiden saavutettavuuden ja osallistumismahdollisuuksien vahvistuminen.

RAHOITUSPOLUT

Rahoituspolulla tarkoitetaan erilaisia tapoja rahoittaa ideaa, kehittämistyötä tai hanketta. Sopiva rahoitus riippuu tavoitteista, toimijoista ja suunnitelmasta. Rahoitusta voi löytyä esimerkiksi julkisista rahoituslähteistä, hankerahoituksesta, yrityksiltä tai muilta yhteistyökumppaneilta.

Kehittämishankkeissa rahoitus mahdollistaa suunnitellun toiminnan toteuttamisen. Rahoitusta haettaessa on tärkeää kuvata, mitä halutaan saavuttaa, mitä tehdään ja millaista muutosta toiminnalla tavoitellaan.

Mistä rahoitusta voi esimerkiksi löytyä?

- Taiteelliseen tuotantoon: Taide- ja kulttuurivirasto (Taike), säätiöt
- Kulttuuritapahtumiin: Taike, kunnat, Leader
- Yrityksen kasvuun ja kehittämiseen: Elinvoimakeskukset, Business Finland
- Uuden ratkaisun tai T&K-toiminnan kehittämiseen: Business Finland
- Kansainväliseen yhteistyöhön: Luova Eurooppa
- Paikalliseen yhteisöhankeeseen: Leader, kunnat
- Kansainvälistymiseen: Business Finland, Luova Eurooppa

Tarkista aina rahoittajan ajantasaiset hakuajat, ehdot ja hakukelpoisuus.

Haluatko tutustua tarkemmin rahoitusmahdollisuuksiin?

Taide- ja kulttuuriviraston **Luovien alojen yritysten rahoituskartta** kokoaa ajantasaisia rahoitusmahdollisuuksia yhteen. Karttaa päivitetään säännöllisesti.

133 milj. €

Business Finlandin
yritystukia jaettu vuosina
2017-2022, joista Uusimaa sai
85%, Pirkanmaa 2,7%

Cupore 2024

HANKERAHOITUKSEN ETENEMINEN

Aikataulu ja prosessi

Alla kuvattuna kehittämishankkeen yleinen arvioitu eteneminen, mukaillen EURA 2021–2027 ja Business Finlandin hankeprosessia.

Kaavio kuvaa kehittämishankkeen tyypillistä etenemistä ideasta tulosten hyödyntämiseen. Yksittäisten hankkeiden vaiheet voivat vaihdella rahoittajan ja hankkeen luonteen mukaan.

IDEA JA TARVE	VALMISTELU JA KUMPPANIT	HAKEMUKSEN VALMISTELU	HAKEMUKSEN JÄTTÄMINEN
0-2 viikkoa	2-6 viikkoa	4-8 viikkoa	1 viikko
- Tunnista tarve tai kehittämismahdollisuus - Pohdi ideaa ja tavoitteita - Behviti, onko hanke- rahoitus sopiva väline tavoitteiden saavuttamiseen - Tutustu rahoitusmahdollisuuksiin ja hakukalenteriin	- Syvennä ideaa ja määritä tavoitteet - Etsi mahdolliset kumppanit ja muodosta projektitiimi - Varmista kumppanien sitoutuminen - Laadi alustava projektisuunnitelma	- Laadi hakemus ohjeiden mukaisesti - Määrittele toimenpiteet, aikataulu, tulokset ja budjetti - Kuvaa vaikuttavuus ja riskit - Varmista tarvittavat liitteet ja sitoumukset	- Tarkista hakemus viimeisen kerran - Jätä hakemus määräaikaan mennessä - Saat vahvistuksen hakemuksen vastaanottamisesta
KÄSITTELY JA ARVIOINTI	RAHOITUSPÄÄTÖS JA SOPIMUS	HANKKEEN TOTEUTUS	PÄÄTÖS JA LOPPURAPORTTI
8-16 viikkoa	2-4 viikkoa	6 kuukautta - 3 vuotta	4-8 viikkoa
- Rahoittaja arvioi hakemukset (laadullinen ja taloudellinen arviointi) - Mahdolliset täydennyspyynnöt ja lisäksymykset - Päätöksen valmistelu	- Saat rahoituspäätöksen - Tutustu ehtoihin ja tee mahdolliset tarkennukset - Allekirjoita rahoitussopimus	- Toteuta suunnitellut toimenpiteet - Seuraa etenemistä ja pidä kirjaa kuluista - Tee väliraportti rahoittajan ohjeiden mukaisesti - Viesti hankkeesta ja tuloksista	- Viimeistele toimenpiteet - Laadi loppuraportti - Jätä loppuseelvitys ja mahdolliset asiakirjat - Hyödynnä tuloksia ja jaa opit eteenpäin

MIKÄ ON IOOI -MALLI?

IOOI tulee sanoista Input – Output – Outcome – Impact

Malli auttaa hahmottamaan, miten kehittämishanke etenee resursseista konkreettiseen toimintaan ja siitä syntyviin tuotoksiin, vaikutuksiin ja pitkäaikaiseen vaikuttavuuteen.

Malli auttaa:

- suunnittelemaan hankkeen kokonaisuutta
- seuraamaan tavoitteiden etenemistä
- arvioimaan hankkeen tuloksia ja vaikutuksia.

Yksinkertaisesti ajateltuna:

Input = panos → mitä hankkeeseen tarvitaan

Output = tuotos → mitä hankkeessa saadaan aikaan

Outcome = vaikutus → mitä toiminnassa muuttuu

Impact = vaikuttavuus → mitä pitkäaikaista muutosta syntyy

RESURSSIT INPUT	TUOTOKSET OUTPUT	VAIKUTUS OUTCOME	VAIKUTTAVUUS IMPACT
Mitä hankkeeseen sijoitetaan?	Mitä hankkeessa tehdään ja tuotetaan?	Mitä muutoksia hankkeen aikana tai sen jälkeen tapahtuu?	Mitä pitkäaikaista hyötyä muutoksista syntyy?
Esimerkkejä: • Rahoitus • Henkilöstö • Osaaminen • Yhteistyökumppanit • Aika • Verkostot ja tilat	Esimerkkejä: • Työpajat ja koulutukset • selvitykset ja tutkimukset • Työkalut ja materiaalit • Tapahtumat • Viestintä ja verkostojen rakentaminen	Esimerkkejä: • Osaaminen ja ymmärrys lisääntyvät • Uudet toimintatavat otetaan käyttöön • Yhteistyö ja verkostot vahvistuvat • Kohderyhmän toiminta kehittyy	Esimerkkejä: • Toiminta vakiintuu ja jatkuu hankkeen jälkeen • Alueen elinvoima, hyvinvointi tai kilpailukyky paranevat • Laajemmat yhteiskunnalliset hyödyt

STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Mitä se tarkoittaa?

Strateginen kehittäminen tarkoittaa pitkäjänteistä toimintaa, jossa määritellään, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää ja millä tavoin tavoitteisiin pyritään. Kyse ei ole vain yksittäisestä projektista, vaan kokonaisuuden ja tulevaisuuden tarkastelusta.

Kyse on esimerkiksi siitä:

- mitä tavoitteita halutaan saavuttaa
- mihin asioihin keskitytään
- mitä yhteistyötä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää
- millaisia muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu.

Strateginen prosessi yksinkertaisesti



EKOSYSTEEMIT JA VERKOSTOMAINEN TOIMINTA

Luovien alojen kehittämisessä molempia tarvitaan, mutta niiden roolit ja vaikuttavuus voivat olla erilaisia.

Verkosto muodostuu eri toimijoiden välisistä yhteyksistä ja yhteistyöstä. Verkosto voi syntyä esimerkiksi yhteisen hankkeen, tapahtuman tai muun yhteistyön ympärille. Verkostossa tärkeää ovat yhteydet, yhteistyö ja osaamisen jakaminen.

Ekosysteemi on laajempi kokonaisuus, jossa eri toimijat, osaaminen, resurssit ja niiden väliset suhteet liittyvät toisiinsa. Mukana voi olla esimerkiksi yrityksiä, taiteilijoita, julkisia toimijoita, korkeakouluja ja rahoittajia. Ekosysteemissä ei tarkastella vain yksittäisiä toimijoita, vaan myös sitä, mitä niiden yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa syntyy.

Miksi yhteistyö on tärkeää?

Eri toimijoiden yhteistyö mahdollistaa osaamisen, näkökulmien ja resurssien yhdistämisen. Laaja-alaiset ideat ja uudet ratkaisut voivat syntyä, kun toimintaa tarkastellaan oman alan ulkopuolelta. Yhteistyöhankkeiden vaikuttavuus voi olla merkittävämpää kuin yksin toimittaessa.

Systeeminen tarkastelu auttaa näkemään myös sen, mikä ei ole heti näkyvissä:

- Ketkä ovat mukana?
- Miten toimijat ovat yhteydessä toisiinsa?
- Mitä osaamista ja resursseja kokonaisuudessa on?
- Mitä yhteistyö mahdollistaa?
- Mitä kokonaisuudesta puuttuu?
- Mitä jää helposti näkymättömiin?

Käytännön esimerkki:

Museo, taiteilija ja teknologiayritys toteuttavat yhdessä interaktiivisen näyttelyn. Yhteistä projektia varten syntyy verkosto.

Jos samalla alueella toimii pitkäjänteisesti useita kulttuurin, teknologian, koulutuksen, rahoituksen ja julkisen sektorin toimijoita, jotka yhdessä luovat uusia mahdollisuuksia, voidaan puhua laajemmasta ekosysteemistä.

MIKÄ ON INNOVAATIOPORTFOLIO?

Innovaatioportfolio kokoaa yhteen erilaisia kehittämiseen liittyviä hankkeita, projekteja ja kokeiluja. Sen tarkoitus on auttaa eri toimijoita:

- oppimaan toisiltaan
- välttämään päällekkäistä työtä
- rakentamaan yhteistä suuntaa.

Miten sitä voi ajatella?

Innovaatioportfolio ei ole vain lista hankkeista tai yksittäinen dokumentti. Se auttaa hahmottamaan, mitä eri toimijat tekevät ja miten tekeminen liittyy toisiinsa.

Innovaatioportfoliot kumpuavat ajatuksesta, että yhteiskunnallisen kehittämisen keskeinen ongelma ei ole se, etteikö niiden parissa tapahdu, vaan pikemminkin se, että haasteiden parissa toimivien kesken ei ole koordinaatiota. (Sitra 2020)

Miksi tätä tarvitaan?

Jos eri toimijat ratkaisevat samoja ongelmia toisistaan tietämättä:

- aikaa ja rahaa kuluu hukkaan
- tieto jää siiloon
- yhteistyö jää vähäiseksi.

Miten tämä liittyy Pirkanmaahan?

Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio -hanke pyrkii kokoamaan yhteen:

- tekijöitä
- hankkeita
- osaamista
- yhteisiä kehittämistarpeita.

SANASTO JA ESIMERKIT

Ekosysteemi

Ekosysteemi tarkoittaa eri toimijoiden muodostamaa verkostoa, jossa yhteistyö luo enemmän arvoa kuin yksittäisten toimijoiden työ erikseen.

Esimerkki: Luovien alojen yritykset, korkeakoulut, kaupungit ja rahoittajat voivat muodostaa yhteisen ekosysteemin.

Innovaatio

Innovaatio on uusi tai merkittävästi parannettu tuote, palvelu, toimintatapa tai prosessi, joka on otettu käyttöön käytännössä.

Esimerkki: Uusi digitaalinen tapa osallistua kulttuuritapahtumaan voi olla innovaatio.

Innovaatioportfolio

Innovaatioportfolio on johtamisen työkalu, joka kokoaa erilaisia hankkeita, kokeiluja ja kehittämistä yhteisen tavoitteen ympärille. Sen avulla voidaan jakaa tietoa, oppia toisilta ja välttää päällekkäistä työtä.

Esimerkki: Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio kokoaa yhteen alan kehittämiseen liittyviä toimijoita.

Kehittämishanke

Kehittämishanke on hanke, jonka tavoitteena on parantaa olemassa olevaa toimintaa, luoda uusia ratkaisuja tai vastata tunnistettuihin haasteisiin.

Esimerkki: Luovien alojen rahoitusosaamisen vahvistamiseen tähtäävä projekti on kehittämishanke.

Rahoitus

Rahoitus tarkoittaa toiminnan toteuttamiseen tarvittavia taloudellisia resursseja. Rahoitus voi tulla esimerkiksi julkisista avustuksista, säätiöiltä, yrityksiltä tai omasta toiminnasta.

Esimerkki: Kehittämishankkeelle voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta.

Sidosryhmä

Sidosryhmä on henkilö, organisaatio tai yhteisö, johon toiminta vaikuttaa tai joka vaikuttaa toimintaan.

Esimerkki: Kaupunki, rahoittaja, yhteistyökumppani tai tapahtuman yleisö voivat olla sidosryhmiä.

Strateginen kehittäminen

Strateginen kehittäminen tarkoittaa pitkäjänteistä toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa yhteisesti määritelty tulevaisuuden suunta tai tavoite.

Esimerkki: Luovien alojen toimintaedellytysten parantaminen usean vuoden aikajänteellä on strategista kehittämistä.

Systeemiajattelu

Systeemiajattelu tarkoittaa tapaa tarkastella asioita kokonaisuuksina ja ymmärtää, miten eri toimijat, ilmiöt ja päätökset vaikuttavat toisiinsa.

Esimerkki: Luovien alojen rahoitus, osaaminen, verkostot ja yhteistyö muodostavat kokonaisuuden, jossa yhden osa-alueen muutokset vaikuttavat myös muihin.

TKI

TKI tarkoittaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, kehittää toimintaa tai luoda uusia ratkaisuja.

Esimerkki: Uuden tapahtumakonseptin kehittäminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa voi olla TKI-toimintaa.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuus tarkoittaa toiminnan aikaansaamia muutoksia tai hyötyjä ihmisille, yhteisöille tai yhteiskunnalle.

Esimerkki: Hanke voi lisätä yhteistyötä, osaamista tai alueen elinvoimaa.

Verkosto

Verkosto on joukko toimijoita, jotka tekevät yhteistyötä tai jakavat tietoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Esimerkki: Paikallinen teatteri, tapahtumajärjestäjä, matkailuyritys ja kunta suunnittelevat yhdessä alueelle uuden kulttuuritapahtuman. Toimijat muodostavat verkoston, jossa jokainen tuo mukaan oman osaamisensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen tarkoittaa toimintatapaa, jossa eri toimijat suunnittelevat ja kehittävät ratkaisuja yhdessä.

Esimerkki: Luovien alojen toimijat, kaupungit ja korkeakoulut voivat kehittää uusia toimintamalleja yhdessä.

LÄHTEET, LISÄTIEDOT JA TEKIJÄTIEDOT

VIITTAUKSET

Cupore. 2024. Business Finlandin luovien alojen yritystuet ovat keskittyneet Uudellemaalle.

Sitra. 2020. Innovaatioportfoliot.

Teknologian tutkimuskeskus VTT. 2023. Tilannekuva luovien alojen ja tapahtuma-alan liiketoiminnasta.

LISÄTIETOA

TKI ja innovaatiotoiminta

- Tilastokeskus – Tutkimus- ja kehittämistoiminta
- Business Finland – T&K-rahoitus

Innovaatioportfolio

- Sitra – Innovaatioportfoliot
- Pirkanmaan luovien alojen innovaatioportfolio

Verkostot ja ekosysteemit

- Työ- ja elinkeinoministeriö – Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena
- Valtioneuvosto – Luovan talouden kasvustrategia 2025–2030

Luovat alat

- VTT – Tilannekuva luovien alojen ja tapahtuma-alan liiketoiminnasta

Rahoitus

- Cupore – Kulttuurin ja luovien alojen rahoitusta koskeva tieto
- Business Finland – Rahoitus

TEKIJÄTIEDOT

Seppo Paajanen
Tiia Ania
Syyskuu 2026

