



Uuden asiantuntijaprofiilin rakentuminen
- vaikuttavuuspäällikkö vaikuttavuuden
mittaamisen ja johtamisen rajapinnassa

eduko
Kouvolan Ammattiopisto

Uuden asiantuntijaprofiilin rakentuminen -vaikuttavuuspäällikkö vaikuttavuuden mittaamisen ja johtamisen rajapinnassa

KT, kehitysjohtaja Tuija Arola, Kouvolan Ammattiopisto Oy
KT, hankevastaava Minna Parkko, Kouvolan Ammattiopisto Oy

PILLARS-hanke on Erasmus+-rahoitteinen eurooppalainen kehittämisaloite, jonka tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen lähestymistapa vaikutusten ja vaikuttavuuden hallintaan ja arviointiin, erityisesti kestävän kehityksen näkökulmasta. Mukana on kaksitoista koulutus- ja asiantuntijaorganisaatiota kahdeksasta Euroopan maasta. PILLARS on yhteistyöverkosto, joka tuo yhteen koulutuksen, ennakkoinnin ja innovoinnin asiantuntijoita kehittämään ratkaisuja siihen, miten vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan ennakoida, mitata ja johtaa ammattimaisesti. Hankkeen keskiössä ovat kolme konkreettista innovaatiota organisaatioiden tueksi:

Impact Mapper: digitaalinen työkalu tulevien vaikutusten ennakointiin.

- Impact Tracer: digitaalinen työkalu menneiden vaikutusten mittaamiseen ja raportointiin.
- Osaamismerkkiperustaiset mikrokredentiaalikoulutukset työelämälle ja oppilaitoksille. Koulutukset vastaavat eurooppalaisia EQF-, ESCO-, EQAVET- ja Europass-standardeja, jolloin ne ovat paremmin integroitavissa ja asemoitavissa EU-jäsenmaiden koulutustarjontaan.

PILLARS-hanke tunnistaa vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin nousevana ammattina, jolle ei vielä ole vakiintuneita rakenteita, koulutusta tai työkaluja. Tämän vuoksi hanke pyrkii luomaan uudenlaisen toimintamallin, joka jalkauttaa vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin osaksi organisaatioiden prosesseja ja strategisia kyvykkyksiä. Hankkeessa tunnistetaan vaikutusten ja vaikuttavuuden johtamisessa tarvittava osaaminen sekä toisella että korkeasteella ja laaditaan tarvittavat koulutuskokonaisuudet osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. Tässä artikkelissa tarkastellaan vaikuttavuuspäällikön tehtävänkuvaa ja työssä vaadittavaa osaamista, jotka kuvattiin eurooppalaista ESCO-viitekehystä hyödyntäen.

HANKEINFO

Toteutusaika

1.1.2025 – 31.12.2027

Rahoitus

Erasmus+

Toteuttajat

- Cene Štupar – CILJ
- Walter de Gruyter GmbH
- Eduko
- Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg
- ForeCreate SRL
- Limpid & Co B.V
- Load Interactive, Unipessoal Lda
- LUT-yliopisto
- Made4Impact LTD
- TÜV NORD AG
- Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Znanstveno-raziskovalno središče Koper

Hankkeen internetsivut

<https://www.pillars-project.net/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



1 Vaikuttavuuspäällikön työtehtävät ja ydinosaaminen

Eri analysointimenetelmiä ja aineistoja hyödyntäen luotiin määritelmä vaikuttavuuspäällikön, englanniksi impact manager, tehtäväkuvasta. Työtehtävä kuvattiin ESCO-järjestelmän mukaisesti. ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) on Euroopan komission kehittämä monikielinen luokitusjärjestelmä, joka kuvaa ja luokittelee ammatit, taidot ja osaamisen sekä tutkinnot ja pätevyudet. Järjestelmän keskeisenä funktiona on tarjota EU:n alueelle yhteinen työmarkkinoiden ja koulutusjärjestelmien kieli, joka helpottaa työnantajien ja työnhakijoiden välistä viestintää osaamisesta, työvoiman liikkuvuutta sekä koulutuksen ja työelämän tarpeiden yhteensovittamista. ESCO-järjestelmä tekee osaamisen näkyväksi ja vertailukelpoiseksi eri maissa ja kielissä. (European Commission, 2019.) PILLARS-hankkeessa tehdyn tutkimustyön pohjalta vaikuttavuuspäällikön työtehtävä kuvattiin ESCO-järjestelmän mukaisesti:

<i>Vaikuttavuuspäällikön työtehtävän (occupation) kuvaus</i>
Vaikuttavuuspäällikkö on monialainen ammattilainen, joka koordinoi ja johtaa vaikuttavuuden hallintaa organisaatioissa.
Vaikuttavuuspäällikön tyypillisiä työtehtäviä ovat organisaation strategiatyöhön osallistuminen erityisesti vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta, vaikuttavuuteen liittyvien strategisten toimenpiteiden edistäminen, sidosryhmäyhteistyö, toiminnan ja tulosten mittaaminen ja raportointi, eettisten ja kestävyysnäkökulmien vahvistaminen sekä riskienhallinta.
Vaikuttavuuspäällikkö voi työskennellä yrityksissä, julkisella sektorilla, tutkimuksen parissa tai järjestöissä.

PILLARS-hankeverkostossa tunnistettiin viisi ydinosaamisaluetta, joita vaikuttavuuspäällikkö työssään tarvitsee. Myös nämä kuvattiin ESCO-järjestelmän mukaisesti.

<i>Vaikuttavuuspäällikön ydinosaamisalueet (Core Competencies)</i>	
Strateginen ajattelu ja systeemisyyttä	Kyky hahmottaa kokonaisuuksia, tunnistaa kriittisiä muutoskohtia ja vaikutuspisteitä sekä suunnitella vaikuttavia toimenpiteitä.
Eettinen ja kestävä johtajuus	Arvojen ja tarkoituksen ohjaama päätöksenteko, eettisten ristiriitojen hallinta.
Digitaalinen ja dataosaaminen	Kyky hyödyntää digitaalisia työkaluja, tekoälyä ja dataa vaikuttavuuden mittaamisessa ja viestinnässä.
Sidosryhmäyhteistyö ja viestintä	Vuorovaikutus, fasilitointi, neuvottelutaidot, narratiivinen lähestymistapa muutoksen mahdollistajana.
Resilienssi ja hyvinvointi	Kyky johtaa muutosta, ehkäistä uupumusta ja ylläpitää omaa sekä tiimin hyvinvointia.

2 Tiedot ja taidot (Knowledge & Skills) vaikuttavuustyössä

Epistemologiassa tieto määritellään hyvin perustelluksi todeksi uskumukseksi. Jotta jokin väittämä voidaan katsoa tiedoksi, sen tulee olla tosi, yksilön uskomana ja riittävästi perusteltu (Tieteen termipankki, 2026.) Vaikuttavuustyössä tieto tarkoittaa mitatun ja tulkittun informaation yhdistämistä ymmärrykseksi, joka ohjaa päätöksiä ja tukee tavoitteena olevan muutoksen saavuttamista. Vaikuttavuuspäällikön työssä monipuolinen tieto lainsäädännöstä ja sääntelystä tarkoittaa, ettei vaikuttavuustyö ei ole vain mittaamista, vaan normatiivisesti ohjattua ja vastuullisuuteen sidottua toimintaa. Organisaationsa suuntaan vaikuttavuuspäällikkö on myös vaikuttavuustiedon tuottaja. Se ei ole vain analyttinen tehtävä, vaan kytkeytyy viranomaisvaatimuksiin, raportointivelvoitteisiin ja vastuullisuuden osoittamiseen. Vaikuttavuuspäällikön rooli sijoittuu siten tiedolla johtamisen, riskienhallinnan ja sääntelynmukaisuuden rajapintaan, jossa hänen tehtävänä on varmistaa, että organisaation toiminta perustuu sekä luotettavaan tietoon että lainsäädännön edellyttämään vaikutusten arviointiin.

Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (EQF) mukaan taidot tarkoittavat kykyä soveltaa tietoja ja käyttää tietotaitoa tehtävien suorittamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Taidot jaotellaan kognitiivisiin taitoihin, jotka liittyvät loogiseen, intuitiiviseen tai luovaan ajatteluun, sekä käytännöllisiin taitoihin, jotka liittyvät menetelmien, materiaalien ja työkalujen käyttöön (Euroopan unionin neuvosto, 2017). Tutkimuskirjallisuudessa (esim. Green, 2013; McDermott & Daniels, 2023) työelämässä tarvittavat taidot voidaan määritellä kolmen ominaisuuden kautta:

- taidot tuottavat arvoa työssä (tuottavuus),
- taidot kehittyvät koulutuksen ja harjoittelun kautta (laajennettavuus) sekä
- taidot määräytyvät sosiaalisissa konteksteissa (sosiaalisuus).

Taidot ovat dynaamisia ja kehittyviä, ja niiden merkitys korostuu erityisesti epävarmoissa ja monimutkaisissa toimintaympäristöissä (Hanhinen, 2020; Green, 2013). UNESCO ja eurooppalaiset asiantuntijat määrittelevät taidot osaksi laajempaa kompetenssia, joka sisältää tekniset taidot (työhön liittyvät menetelmät ja välineet), kognitiiviset taidot (ajattelun ja oppimisen kyvyt) sekä sosiaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät taidot. Näissä määritelmissä korostetaan koulutuksen, kokemuksen ja sosiaalisten rakenteiden vaikutusta taitojen kehittymiseen, mikä tekee niistä osittain sosiaalisesti rakentuneita (Clarke & Winch, 2006).



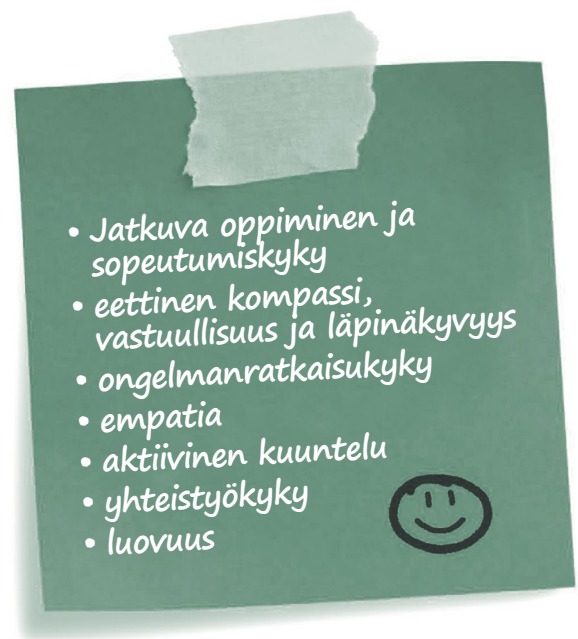
PILLARS-hankkeen tutkimustulosten mukaan taidot konkretisoituvat vaikuttavuuspäällikön työssä esimerkiksi

- projektinhallintana,
- kykyä arvioida riskejä,
- indikaattorien määrittelynä,
- datan analysointina sekä kriittisenä ymmärryksenä datan rajoitteista ja eettisistä kysymyksistä,
- kykyä hyödyntää digitaalisia työkaluja ja tekoälyä
- tulosten visualisointina ja raportointina.

3 Transversaalit taidot (Transversal Skills)

ESCO-käsikirjassa transversaalit tiedot, taidot ja kompetenssit määritellään ammatti- ja sektorirajat ylittäviksi osaamisiksi, jotka ovat sovellettavissa laajasti erilaisissa työtehtävissä ja toimintaympäristöissä. (European Commission, 2019.) Kirjallisuudessa niihin viitataan usein ydintaitoina, perustaitoina tai pehmeinä taitoina. Näin ymmärrettynä ne muodostavat keskeisen perustan sekä yksilön osaamisen kehittymiselle että ammattispesifien taitojen rakentumiselle, minkä vuoksi ne ovat olennainen osa vaikuttavuuspäällikön osaamisprofiilia.

Vaikuttavuuspäällikön osaamisprofiilissa korostuvat erityisesti jatkuva oppiminen ja sopeutumiskyky, eettinen harkintakyky, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä luovuus ja ongelmanratkaisukyky. OECD:n DeSeCo-kehikon mukaan tällaiset taidot mahdollistavat toimimisen heterogeenisissä ryhmissä, itsenäisen ja vastuullisen päätöksenteon sekä teknologioiden vuorovaikutteisen käytön (OECD, 2025).

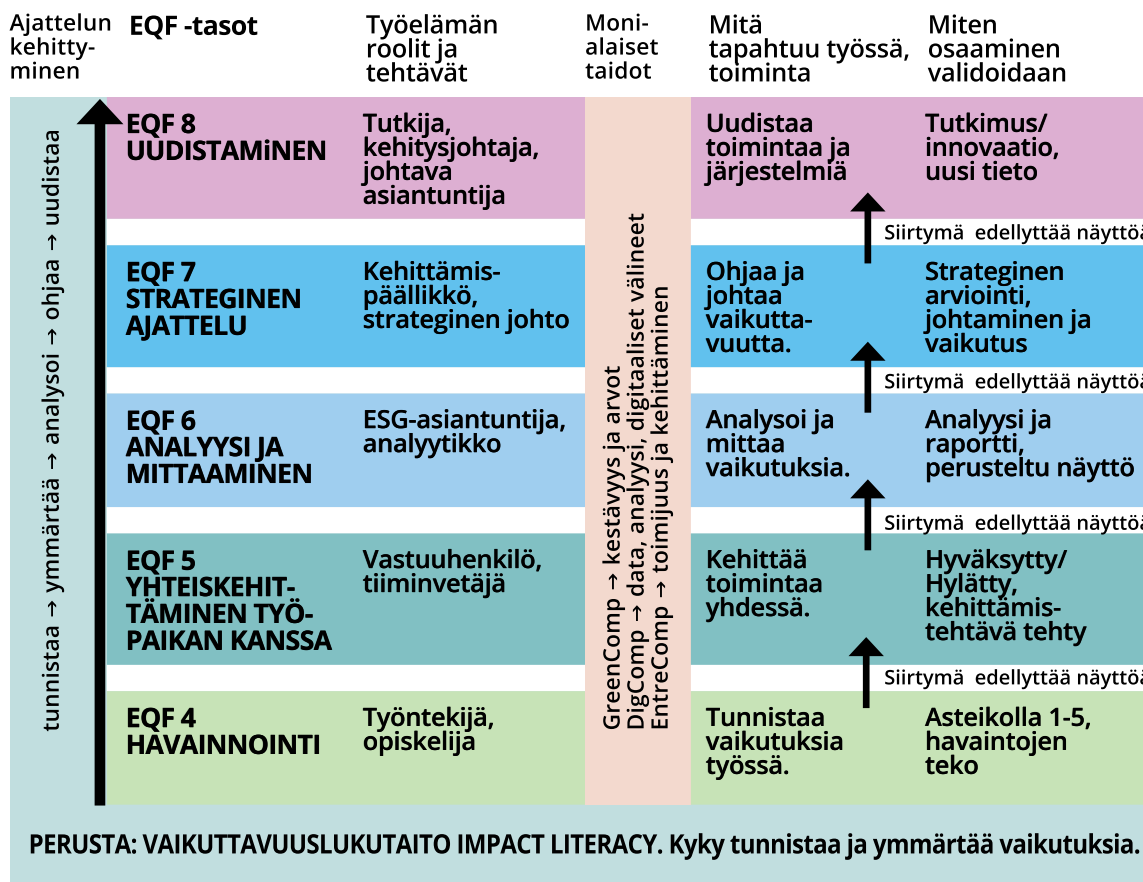


Vaikuttavuustyössä transversaalit taidot ovat keskeisiä, koska työ tapahtuu usein organisaatorajojen yli ja edellyttää erilaisten intressien, arvojen ja näkökulmien yhteensovittamista. Empatia, aktiivinen kuuntelu ja fasilitointitaidot tukevat luottamuksen rakentamista ja yhteiskehittämistä, kun taas eettinen kompassi ohjaa päätöksentekoa tilanteissa, joissa vaikutukset ovat monitahoisia ja osin ennakoimattomia.

4 Vaikuttavuusosaamisen kehittäminen on jatkuvaa oppimista

Vaikuttavuuspäällikön työssä tarvittavan osaamisen kehittäminen edellyttää joustavia ja modulaarisia koulutusratkaisuja, jotka mahdollistavat osaamisen rakentumisen eri uravaiheissa. PILLARS-hankkeessa kehitetty moduulirakenteinen koulutusmalli vastaa tähän tarpeeseen yhdistämällä teoreettisen tiedon, käytännön projektit ja reflektiivisen oppimisen. Koulutusmallin pedagogisena lähtökohtana on siirtymää tiedon siirtämisestä ajattelun ohjaamiseen. Oppiminen tapahtuu tilanteissa, joissa oppija joutuu tekemään valintoja, arvioimaan niiden vaikutuksia ja refleктоimaan toimintaansa. Työelämässä tämä näkyy parempana päätöksentekona, tehokkaampana resurssien käyttönä ja lisääntyneenä vastuullisuutena. Koulutusmallissa on erityisesti huomioitu jatkuva oppiminen sekä mahdollisuus henkilö- ja yritys kohtaistettuihin toteutuksiin. Koulutuksen viitekehyksinä toimivat EQF (tasot 4–8), ESCO, GreenComp, DigComp sekä EntreComp, jotka tukevat osaamisen tunnistamista, vertailtavuutta ja siirrettävyyttä Euroopan laajuisesti.

Oppimisen ja kehityksen ytimen muodostaa vaikuttavuuslukutaito (impact literacy), joka kehittyy kaikilla tasoilla. Se mahdollistaa toiminnan vaikutusten tunnistamisen, ymmärtämisen, analysoinnin ja ohjaamisen. Vaikuttavuuslukutaito toimii kognitiivisena ja käsitteellisenä perustana kaikelle vaikuttavuusosaamiselle.



Taulukko 1. Vaikuttavuusosaamisen kehittyminen ja validointi EQF tasoilla 4–8. (Parkko 2026)

Eurooppalainen tutkintojen viitekehys, EQF (European Qualifications Framework) on eurooppalainen viitekehys, joka kuvaa tutkinnot osaamistulosten perusteella kahdeksalla tasolla ja mahdollistaa eri maiden tutkintojen vertailun ja ymmärtämisen. PILLARS-hankkeessa kehitetyn mallin mukaisesti vaikuttavuusosaaminen kehittyy vaiheittain EQF-tasoilla 4 - 8 ja heijastaa laadullisia muutoksia oppijan toiminnassa todellisissa toimintaympäristöissä.

- EQF-tasolla 4 osaaminen perustuu havainnointiin. Oppija toimii ennakoitavissa tilanteissa ja tunnistaa sekä kuvaa toiminnan vaikutuksia toimien vastuullisesti ja ohjatusti. Keskiössä on vaikutusten tunnistaminen ja yksinkertaisten syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen.
- EQF-tasolla 5 osaaminen kehittyy käytännön kehittämiseksi. Oppija osallistuu työprosessien parantamiseen ryhmä- tai organisaatiokontekstissa. Painopiste siirtyy vaikutusten tunnistamisesta aktiiviseen muutoksen aikaansaamiseen yhteistyössä muiden kanssa.
- EQF-tasolla 6 osaaminen muuttuu analyttiseksi. Oppija tarkastelee toimintaa ja sen vaikutuksia systemaattisesti, käyttää dataa ja mittareita sekä perustelee ratkaisunsa näyttöön perustuen. Keskiössä on vaikuttavuuden osoittaminen analyysin avulla.
- EQF-tasolla 7 osaaminen on strategista. Oppija kytkee vaikuttavuuden organisaation tavoitteisiin, johtaa kehittämisprosesseja ja rakentaa rakenteita, kuten mittareita ja arviointijärjestelmiä. Painopiste on vaikuttavuuden ohjaamisessa systeemisellä organisaatiotasolla.
- EQF-tasolla 8 osaaminen on transformatiivista ja systeemistä. Oppija tuottaa uutta tietoa, kehittää malleja ja toimintatapoja sekä vaikuttaa laajempiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Tässä vaiheessa vaikuttavuusosaaminen sisältää kyvyn uudistaa järjestelmiä ja vaikuttaa organisaatioiden ulkopuolisiin käytäntöihin.

5 Yhteenveto ja suositukset

Eurooppalaisessa tarkastelussa vaikuttavuus ja siihen liittyvä osaaminen ovat nousseet huomattavaksi osaksi politiikkatoimia ja työelämän kehittämistä. Käsitteet kuten green skills, ESG ja kestävä kehitys ovat vakiintuneet osaksi julkista keskustelua ja strategista suunnittelua (Cedefop, 2022 & European Commission, 2024). Myös johtamiseen liittyvässä ajattelussa on tapahtunut siirtymä, jossa tehokkuuden maksimointi ei enää riitä kuvaamaan organisaation onnistumista. Sen sijaan huomio kiinnittyy toimintojen laajempiin vaikutuksiin, mukaan lukien ympäristövaikutukset ja sosiaalinen vastuu. Tämä kehitys näkyy erityisesti vastuullisuusraportoinnin ja ESG-viitekehysten yleistymisessä.

ESCO-järjestelmä ei vielä tunnista vaikuttavuuspäällikön tehtävää (impact manage) erillisenä ammattina, joten se ei vielä ole vakiintunut osaksi eurooppalaista ammattiluokitusta. Tästä syystä se PILLARS-hankkeen tunnistamana ja kuvaamana uutena ammattina ja osaamisena voidaan tulkita aidoksi innovaatioksi työelämän ja osaamisen kehittämisessä. Vaikuttavuuspäällikkö edustaa uutta, kehittyvää asiantuntijaroolia, joka vastaa ajankohtaiseen tarpeeseen mitata, johtaa ja todentaa toiminnan vaikuttavuutta, mutta jota olemassa olevat luokitukset eivät vielä tunnista tai kuvaa.

PILLARS-hankkeen tutkimusten mukaan vaikuttavuuspäälliköiden rooli vahvistuu erityisesti kompleksisten yhteiskunnallisten haasteiden, kuten ilmastonmuutoksen ja sosiaalisen eriarvoisuuden, ratkaisemisessa. Tulevaisuuden osaamistarpeet korostavat entisestään systeemistä ajattelua, eettistä resilienssiä, digitaalista kyvykkyyttä ja narratiivista vaikuttamista. Jatkuva osaamisen kehittäminen ja eurooppalaisten viitekehysten hyödyntäminen muodostavat tiekartan kohti toivottua ja kestävää tulevaisuutta.

Vaikuttavuuspäällikön osaaminen on yksi tekijä organisaatioiden ja yhteiskunnan muutoskyvyn vahvistamisessa. Koulutuksen järjestäjien, työnantajien ja päättäjien tulisi tunnistaa vaikuttavuusosaaminen strategisena investointina ja tukea sen kehittämistä systemaattisesti. Yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta vaikuttavuusosaamiseen investointi voi olla myös kilpailuetu esim. tarjouskilpailuihin osallistuttaessa, myönteisen työnantajamielikuvan

luomisessa sekä tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa. PILLARS-hanke tarjoaa tähän konkreettisia välineitä, rakenteita ja yhteisen eurooppalaiseen viitekehyksiin perustuvan määrittelyn. Vaikuttavuuspäällikön roolit ja urapolut ovat moninaisia ja sektoreiden välisiä. Ammatti voi rakentua esimerkiksi ympäristötieteiden, liiketoiminnan, politiikan tutkimuksen, tekniikan tai järjestötyön taustalle. Yhteistä eri urapoluille on vaikuttavuusajattelun integroiminen strategiseen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Roolien joustavuus mahdollistaa osaamisen siirtymisen ja kehittymisen eri toimintaympäristöissä.

Lähteet

Cedefop. (2022). The green employment and skills transformation: Insights from a European Green Deal skills forecast scenario. Publications Office of the European Union.

Euroopan komissio, tutkimuksen ja innovoinnin pääosasto. (2024). Futures of green skills and jobs in Europe in 2050: Scenarios and policy implications. Euroopan unionin julkaisutoimisto.

European Commission. (2019). ESCO handbook: European skills, competences, qualifications and occupations. Publications Office of the European Union. <https://esco.ec.europa.eu/>

Euroopan unionin neuvosto. (2017). Suositus eurooppalaisesta tutkintojen viitekehuksesta.

Hanhinen, T. (2020). Työelämäosaaminen. Tampereen yliopisto, väitöskirja.

Clarke, L., & Winch, C. (2006). Vocational education: International approaches, developments and systems. Routledge.

Green, A. (2013). Skills and skilled work: An economic and social analysis. Oxford University Press.

McDermott, E., & Daniels, H. (2023). Skills in the 21st century: Social and cognitive dimensions. Springer.

OECD. (2025). Skills Outlook 2025: Building inclusive and resilient societies. OECD Publishing.

Tieteen termipankki. (2026). Filosofia: tieto. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:tieto>



eduko
Kouvolan Ammattiopisto