

# Sodankylän yhteistyömalli – Kartoitusraportti lähtötilanteesta

Juha M. Kotilainen, CORE-hanke  
Lasse Peltonen, CORE-hanke  
Kalle Reinikainen, PKK-hanke  
2.3.2021

## Sisällysluettelo

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>2</b>
1.1 Yhteistyöprosessin tausta .....	2
1.2 Idea kaivosopimuksesta perustana yhteistyölle.....	2
1.3 Lähtötilannekartoitus ja sen toteutus .....	3
<b>2 Yhteistyön sisältö ja rajaus</b> .....	<b>5</b>
2.1 Yhteistyön teema-alueita .....	5
2.2 Prosessin ulkopuolelle rajattavat asiat .....	6
<b>3 Yhteistyömalli – roolit ja lähtökohdat</b> .....	<b>7</b>
3.1 Yhteistyömallin muoto ja laajuus .....	7
3.2 Kunnan rooli ja edustus yhteistyömallissa .....	8
3.3 Lähtökohtia yhteistyölle – suhteet ja asenteet.....	9
3.4 Näkemyksiä paikallisuudesta – Lappi, kunta ja kylät .....	10
<b>4 Yhteistyön konkreettiset rakenteet ja toimenpiteet</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 Kaivosfoorumi</b> .....	<b>11</b>
Muoto ja tarkoitus .....	11
Foorumin Sisältö .....	12
Järjestäminen .....	13
<b>4.2 Yhteistoiminnallinen vesistövaikutusten seuranta</b> .....	<b>15</b>
Kiinnostuksen lähtökohdat yhteistarkkailuun.....	15
Ideoita toteutuksesta .....	16
Muita ympäristöasioita .....	16
<b>4.3 Paikallisyhteisön vapaaehtoisen tukemisen koordinointi</b> .....	<b>17</b>
Kohti keskitetympää toimintaa .....	17
Yhteistoiminnan mallit ja näkemykset .....	17
<b>4.4 Koulutusyhteistyö</b> .....	<b>19</b>
Koulutuksen tilanne ja tulevaisuus Sodankylässä .....	19
Koulutus ja kaivosyhteistyö.....	20
<b>4.5 Pk-yrittäjien mahdollisuudet</b> .....	<b>21</b>
Näkemykset nykytilanteesta .....	21
Tunnistettuja haasteita .....	21
Kehitysideoita yhteistyön parantamiseen .....	22
<b>5 Prosessi, riskit ja toimintatavat</b> .....	<b>24</b>
5.1 Ensimmäiset askeleet .....	24
5.2 Tunnistettuja riskejä .....	25
5.3 Mitä tapahtuisi ilman yhteistyön paranemista? .....	26
<b>6 Johtopäätökset</b> .....	<b>26</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>31</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Yhteistyöprosessin tausta

Sodankylän kunta sijaitsee kaivostoiminnan kannalta kansainvälisestikin merkittävällä Keski-Lapin vihreäkivivyöhykkeellä. Kaivostoimiala onkin jo tällä hetkellä Sodankylässä merkittävin toimiala työpaikkojen määrässä mitattuna. Kaivostoimialan yrityksiä ja työpaikkoja on kaivosten sekä malminetsinnän ja niitä palvelevan alihankintayritysten lisäksi myös tutkimuksessa, koulutuksessa ja laboratoriotoiminnassa. Sodankylän Luostolla on myös pienessä määrin kaivostoimintaan liittyvää matkailua.

Sodankylän kunnassa on tällä hetkellä useita kaivoshankkeita elinkaarensa eri vaiheissa, joista tuotantovaiheessa on Kevitsan kaivos. Pahtavaaran kaivoksen uudelleen käynnistäminen on suunnitteilla ja AA Sakatti Mining -yhtiön kaivoshankkeen ympäristövaikutusten arviointiselostus on valmistunut (Ympäristöhallinto 2021). Myös malminetsintä on Sodankylän alueella aktiivista, toiminnassa on tällä hetkellä toistakymmentä kansainvälistä yhtiötä, mikä luo alueelle merkittävää kaivostoiminnan kasvupotentiaalia.

Sodankylän kunnalle on laadittu oma kaivosohjelma<sup>1</sup>, joka valmisteltiin Regina-hankkeen toimesta keväällä 2018. Kaivosohjelmassa kunta linjaa tavoitteekseen, että paikkakunnalla harjoitettava kaivostoiminta on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestävä. Kaivosohjelmassa on myös viittaus sopimusperusteiseen yhteistyömalliin sekä tavoitteeseen varmistaa ja lisätä kaivoshankkeista saatavien hyötyjen jäämistä kuntaan.

Sodankylän kunta on ryhtynyt kehittämään sopimusperusteista yhteistyötä paikallisten kaivosyhtiöiden kanssa havaittuaan ensin kasvavan kaivostoiminnan realisoituneet kustannukset kuntataloudelle ja todettuaan sen jälkeen, ettei kaivoslain uudistus luonut mekanismeja, joilla kaivostoiminnan tuottoja voitaisiin kohdentaa paikallisiin, kunnan ja kuntalaisten tarpeisiin (Suopajarvi & Kantola 2019; Suopajarvi ym. 2017; Kuisma & Suopajarvi 2017).

Tällä hetkellä Sodankylän kunnassa on valmisteilla Paikallisesti kestävä kaivostoiminta – hankkeen toimesta kaivossopimus, jonka taustoja kartoittavana myös tämä raportti julkaistaan. Sopimuksessa määritellään perusteet yhteistyölle kunnassa toimivien kaivos- ja malminetsintäyhtiöiden sekä kunnan ja muiden sidosryhmien kesken.

Sopimusperustaisesta yhteistyömallista on puhuttu Sodankylässä kansan kielellä sanalla ”kaivossopimus”. Voidaan kuitenkin puhua myös laajemmin Sodankylän yhteistyöprosessista, jonka raameissa on mahdollista tehdä monenlaisia yhteistyötä, jonka ei välttämättä tarvitse tapahtua oikeudellisesti sitovan sopimuksen sisällä. Puhutaan sitten yhteistyöprosessista tai kaivossopimuksesta, keskeinen idea on neuvotella toivotuista yhteistyön muodoista yhdessä.

## 1.2 Idea kaivossopimuksesta perustana yhteistyölle

Kaivossopimuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteistyöprosessia, jonka puitteissa on mahdollista tehdä monenlaisia sidosryhmien välistä yhteistyötä. Kaivossopimukset perustuvat ideaan, että kaivosyhtiöt sopivat yhdessä paikallisyhteisön kanssa, miten kaivostoiminta hyödyttäisi kaikkia osapuolia (Loutit et al. 2016; O’Faircheallaigh 2015; WB 2012). Tällaiset sopimukset voivat täydentää julkista sääntelyä ja teollisuuden vapaaehtoisia yhteiskuntavastuuohjelmia. Verrattuna sääntelyyn, sopimukset voidaan muotoilla paikallisten

---

<sup>1</sup> Sodankylän kunnan kaivosohjelma 2018–2021 <http://www.sodankyla.fi/Documents/Kaivosohjelma%202018.pdf>

tarpeiden, huolien ja olosuhteiden mukaisesti. Suhteessa yritysten vapaaehtoiisiin toimiin, sopimukset voivat parantaa yhteistyön suunnitelmallisuutta ja kokonaisvaltaisuutta, etenkin pitkällä aikavälillä.

Kansainvälisesti kaivossopimuksista puhutaan usein englanniksi termein Community Development Agreement tai Impact Benefit Agreement. Niistä on kokemuksia erityisesti Kanadasta ja Australiasta alkuperäiskansojen alueilta. Sodankylässä ideaa lähestytään kuitenkin hyvin erilaisesta lähtötilanteesta. Sen sijaan, että sopimus toimisi jonkinlaisena ehtona tulevalle kaivokselle tai alkuperäiskansan oikeudet turvaavana mekanismina, on yhteistyöhön lähdetty tilanteessa, jossa kaivostoimintaa on jo alueella ja yhteistyön tavoitteena on kasvattaa nykyisten hyötyjen kokonaispottia kaikkien osapuolten näkökulmasta. Myös lainsäädäntö ja paikallishallinnon rooli on Suomessa hyvin erilainen, joka asettaa monenlaisia ehtoja sopimiselle.

Tiivistetysti Suomessa kaivossopimuksella voidaan nähdä rooli kunnan ja paikallisyhteisön pitkän aikavälin hyvinvointivaikutusten, kaivostoiminnan muutosten ennakkoinnin ja yhteistyösuhteiden kehittämisessä. Kaivosyhtiöiden näkökulmasta se voi olla ennen kaikkea merkityksellisemmän yhteistyön muoto, joka varmistaa ja ylläpitää paikallisyhteisön hyväksyntää eli ns. sosiaalista toimilupaa. Sosiaalisella toimiluvalla tarkoitetaan usein yksittäisen kaivoshankeen ansaitsemaa paikallisyhteisön hyväksyntää, joka rakentuu esimerkiksi yhtiön hyväksi koetuista toimintatavoista, luottamuksellisista suhteista ja paikallisista hyödyistä. (Kotilainen et al. 2019.)

Kaivossopimukseen voidaan sisällyttää monenlaisia hyötyjä, joita voivat olla esimerkiksi viestintään ja luottamuksen rakentamiseen liittyvät käytännöt, paikallisen työvoiman käyttöön ja koulutukseen liittyvät asiat, ympäristöhallintaan liittyvät toimenpiteet, sekä jonkinlainen taloudellinen mekanismi, jolla ohjataan varoja paikallisyhteisön kehittämiseen. Vastaavasti paikallisyhteisö voi sitoutua toimenpiteisiin, jotka tukevat kaivosyhtiön toimintaa ja sen henkilöstön hyvinvointia, esimerkiksi kehittämällä paikallisia palveluita, asumisviihtyvyyttä tai alueen vetovoimaisuutta.

Koska jokainen kaivossopimus on erilainen, tulee siihen tähtäävä neuvotteluprosessi alustaa huolella. Tämän vuoksi lähtötilannekartoitus voi olla oleellisessa osassa sen onnistumisen kannalta, jotta yhteistyö voidaan muotoilla sidosryhmien todellisten tarpeiden mukaisesti ja paikallisten reunaehtoien kannalta realistiseksi.

### 1.3 Lähtötilannekartoitus ja sen toteutus

Intressejä yhteensovittamaan pyrkivät monenväliset neuvotteluprosessit vaativat usein onnistuakseen tavallista laajempaa valmistelua. Lähtötilannekartoituksessa selvitetään paitsi tilanteeseen johtaneita kehityskulkuja, myös tulevan neuvotteluprosessin kannalta keskeiset tahot, heille tärkeät intressit, ja saadaan tietoa siitä mitkä asiat ovat kiistanalaisia ja toisaalta mistä asioista ollaan samaa mieltä (Peltonen & Kangasoja 2009; Susskind & Thomas-Lamer 1999).

Lähtötilannekartoituksella voidaan tunnistaa keskeiset osapuolet ja arvioida heidän osallistumishalukkuutensa, kartoittaa ja rajata keskeiset asiakysymykset ja erimielisyyksien aiheet, sekä arvioida näiden pohjalta onko neuvotteluprosessilla realistisia mahdollisuuksia onnistua. Samalla kartoitus alustaa neuvotteluprosessin käytännön toteutusta.

Kartoituksessa hyödynnetään olemassa olevia asiakirjoja ja muuta dokumentaatiota, mutta raportin tärkein sisältö rakentuu luottamuksellisista haastatteluista eri osapuolten kanssa. Tällaiset kartoitushaastattelut eivät ole pääasialliselta luonteeltaan tutkimusta, vaikka niitä voidaan käyttää myös tutkimusmateriaalina. Sen sijaan niillä alustetaan mahdollisesti käynnistyvää yhteistyöprosessia tarkastelemalla yhteistyön edellytyksiä sekä avaamalla osapuolten tavoitteita ja intressejä.

Kartoitusraportin ideana on tarjota osallistujille puolueeton kuvaus lähtötilanteesta ja keskeisistä ratkaistavista kysymyksistä. Se voi antaa osallistujille myös mahdollisuuden tarkastella tilannetta ulkopuolisen ja ”puolueettoman” kartoittajan silmin. Muiden toimijoiden intresseistä ja näkökulmista lukeminen voi auttaa laajentamaan omaa perspektiiviä aiheeseen.

Tämän lähtötilannekartoituksen kirjoittamisessa hyödynnettiin useita tietolähteitä. Ensimmäiseksi, tietoa saatiin Sodankylässä viime vuosina toteutetuista hankkeista ja tutkimuksista sekä kunnan tuottamista aineistoista, kuten aikaisemmista kaivossopimusehdotuksista ja Sodankylän kaivosohjelmasta 2018–2021. Esimerkiksi Regina-hankkeen<sup>2</sup> tekemä työ on ollut luomassa pohjaa kartoitukselle ja kaivossopimusmallille. Lisäksi työtä informoivat 2017–2020 aikana CORE- ja PKK-hankkeiden järjestämät erilaiset työpajat ja lukuisat kartoituksen tekijöiden ja paikallisten toimijoiden väliset alustavat keskustelut.

Toiseksi kartoituksessa hyödynnettiin CORE-hankkeen vuoden 2018 syksyllä toteuttaman haastattelukierroksen (17 henkeä) tuloksia<sup>3</sup>. Tässä myös erillisenä tieteellisenä julkaisuna julkaistavassa tutkimuksessa kartoitettiin eri osapuolten – kunnan, kaivosyhtiöiden ja eri sidosryhmien – arvo-odotuksia yhteistoiminnasta kaivostoiminnan alalla. Tämä ensimmäinen haastattelukierros tarjosi myös vertailupohjaa tulevaisuutta varten.

Kartoituksen kolmannen ja tärkeimmän aineiston muodostavat kuitenkin PKK-hankkeen (Kalle Reinikainen) ja CORE-hankkeen (Juha Kotilainen) yhteistyössä vuonna 2020 toteuttamat haastattelut. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa Sodankyläläisten sidosryhmien näkemyksiä mahdollisesta yhteistyömallista ja siihen liittyvistä konkreettisista toimista. Toisin kuin 2018 toteutetuissa haastatteluissa, tällä kierroksella keskityttiin konkreettisemmin yhteistyöprosessin teemoihin ja asioihin, joista siinä voitaisiin sopia sekä asioihin, jotka tulisi rajata sopimus pohjaisen yhteistyön ulkopuolelle.

Kartoitusta varten tehtiin 28.4.-2.10.2020 aikana 22 haastattelua. Osassa haastatteluista oli useampi henkilö edustamassa haastateltavaa tahoa, joten haastateltujen henkilöiden kokonaismäärä nousi 26:een. Lisäksi haastattelua pyydettiin neljältä paikallisyhteisössä vaikuttaneelta henkilöltä, joista kaksi alustavan suostumuksen jälkeen eivät vastanneet enää jatkotiedusteluihin ja toiset kaksi eivät vastanneet tavoitteluyrityksiin ollenkaan. Näiden haastatteluiden puuttuminen ei kuitenkaan merkitse kyseisten näkökulmien puuttumista raportista kokonaan, sillä voidaan olettaa, että osa muista haastateltavista edusti vastaavanlaisia näkemyksiä. Haastateltavat valittiin paikallisyhteisön tuntevien asiantuntijoiden avustuksella ja lumipallomenetelmän<sup>4</sup> perusteella. Sodankylän kaivosyhteistyömallin kannalta olennaista oli haastatella toimijoita, joiden intresseihin yhteistyö voi vaikuttaa ja jotka voivat toiminnallaan vaikuttaa tilanteeseen esimerkiksi edustamansa organisaation kautta.

Haastatteluiden pituus vaihteli 1–2,5 tunnin välillä. Kaikissa haastatteluissa olivat läsnä PKK-hankkeen Kalle Reinikainen ja CORE-hankkeen Juha Kotilainen haastateltavan (tai haastateltavien) lisäksi. COVID19-pandemian takia kaikki haastattelut tehtiin joko verkon tai puhelimen välityksellä. Haastattelut, kahta lukuun ottamatta, nauhoitettiin muistiinpanojen laadun varmistamiseksi. Haastateltaville luvattiin anonymiteetti, eikä yksilöitä tulla mainitsemaan raportissa nimillään. Näkemyksiä kuitenkin esitellään edustettujen tahojen näkökulmasta. Haastatteluiden muoto oli keskusteleva, mutta niitä ohjasivat ennalta tunnistetut teemat (työpajoista), joita käytetään myös tämän raportin tulosten avaamisen apuna. Tuloksien kirjoitusvaiheessa teemojen alle syntyi selkeitä alaotsikoita.

---

<sup>2</sup> [www.reginaproject.eu](http://www.reginaproject.eu)

<sup>3</sup> Ks. alustavia tuloksia Käpylä (2020)

<sup>4</sup> Lumipallomenetelmällä tarkoitetaan menetelmää, jossa avaininformanttien avulla tunnistettujen ensimmäisten haastateltavien kautta saadaan uusia ehdotuksia haastateltavaksi, joko kysymällä tai spontaanisti. Haastateltavien määrä kasvaa siis lumipallon lailla jokaisen nimetyt haastateltavan myötä.

Haastattelut etenivät teemoittain yhteistyömallin muodon, sisällön ja konkreettisesti alustettavien toimien kautta kohti yhteistyöprosessia. Usein haastateltavilla idea mallista ja sen mahdollisuuksista alkoi hahmottumaan vasta keskustelun aikana, jolloin oli mahdollisuus myös palata edellisiin teemoihin. Haastatteluissa painottui luonnollisesti haastateltavan tausta ja siihen liittyvä tietämys.

## 2 Yhteistyön sisältö ja rajaus

Yhteistyömallin kannalta avainkysymys on, mistä siinä ylipäättään tulisi sopia tai minkä asioiden tiimoilta juuri tämän prosessin sisällä tulisi tehdä yhteistyötä. Yhtä tärkeää on rajata, mitkä asiat tulisi jättää mallin ulkopuolelle. Kunnassa on tunnistettu monia kehittämiskohteita, mutta on tärkeää pohtia mitä niistä on tarkoituksenmukaista edistää tässä prosessissa ja mitkä asiat kuuluvat kunnan normaaliin työhön tai muiden prosessien sisällä tapahtuvaan toimintaan. Tässä kappaleessa esitellään haastatteluista nousseita laajempia yhteistyön teemoja. Myöhemmin raportissa esitellään aineistosta ja aikaisemmista työpajoista nousseita ideoita konkreettisemmista toimista (kappale 4).

### 2.1 Yhteistyön teema-alueita

Selkeä haastatteluissa toistuva teema oli eri toimijoiden välinen **kommunikaatio ja viestintä**. Haastatteluissa puhuttiin uudenlaisen keskustelukulttuurin tuomisesta Sodankylään sekä vanhojen ja uusien toimintatapojen törmäyksestä ja sen aiheuttamasta kitkasta. Aitoa vuoropuhelua toivottiin erityisesti asioista, jotka eri sidosryhmät kokevat haastaviksi. Samalla haluttiin parempaa viestintää kaivosyhtiöiltä, vaikka ne saivat myös paljon kiitosta. Viestinnästä ja ristiriidoista kuitenkin puhuttaessa, jotkut haastateltavat muistuttivat, että ”pelkät faktat eivät enää riitä tänä päivänä”. Tiedon lisääminen ei siis ratkaisisi kaikkia näkemyseroista johtuvia ongelmia.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että nykytilanteessa kunnasta puuttuu **kokonaisvaltainen keskustelu** kaivostoiminnasta. Perinteisesti on keskitytty yksittäisiin asioihin ja ongelma- tai kehityskysymyksiin. Esimerkiksi poronhoidon kannalta kokonaisuusien tarkastelu olisi erityisen tärkeää, sillä siihen kohdistuva paine koostuu monista erillään tapahtuvista prosesseista. Konkreettisemmin poronhoidon puolelta mainittiin, että esimerkiksi ympäristöasioista voitaisiin keskustella yhdessä, mutta lakisääteiset korvausasiat pidettäisiin kahdenkeskeisinä asioina kaivosyhtiöiden kanssa kuten tähänkin asti. Kaivosyhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyy siis sekä monenvälisiä että kahdenvälisiä kysymyksiä.

**Vesistö- ja ympäristöasiat** nousivatkin esiin selkeänä teemana mahdolliseksi yhteistyön alaksi. Haastatteluissa esitettiin ajatuksia säännöllisesti kokoontuvasta foorumista, jossa sidosryhmät voisivat tuoda erilaisia näkemyksiä ja faktoja esille, ja joka näin auttaisi ympäristöasioiden käsittelyä. Samalla kommentoitiin, että olisi tärkeä päästä eroon ”mustavalkoisesta vastakkainasettelusta”, jota välillä ilmenee. Usea haastateltava korosti, että olisi tärkeää pystyä keskustelemaan myös kipeistä asioista syvällisesti. Kaivosyhtiöiden näkökulmasta yhteinen keskustelufoorumi ei korvaisi kaikkia heidän omia prosessejansa, mutta se voisi poistaa päällekkäisyyksiä ja rasittaisi myös niihin osallistuvia toimijoita vähemmän. Kaivosyhtiöistä mainittiin, että he tekevät myös paljon sellaista ympäristön eteen, josta ei aina paikallisesti olla tietoisia. Teeman alta kalatalous ja siihen liittyvät velvoitteet nostettiin yhtenä konkreettisena esimerkkinä sovittavasta asiasta.

Kunnan näkökulmasta olennaiseksi kysymykseksi nousivat **Sodankylän pitkän aikavälin tavoitteet**. Haastatteluissa pohdittiin, mikä kaivosalan rooli on Sodankylän tulevaisuuden kannalta ja miksi juuri heidän kanssaan tulisi tehdä yhteistyötä. Yhteistyön tarvetta perusteltiin muun muassa toiminnan merkittävyydellä pienelle paikkakunnalle, ja kaivostoiminnan vaihtelun vaikutuksilla, niin hyvässä kuin pahassa. Yhteistyön avulla ”voitaisiin ennakoida ja varautua erilaisiin skenaarioihin ja varmistaa, että hyödyt ja haitat jakautuvat

oikeudenmukaisesti”. Tulevaisuuden suhteen korostettiin jatkuvuutta, sillä epävarmuudet töiden ja kaivosten kestosta ovat merkittäviä haasteita kunnalle.

**Viihtyvyys, asuminen ja majoitus** oli toistuva haastateltavien kommentoima teema, jonka kaikki tunnistivat Sodankylässä tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Sen sijaan epäselvempää oli, mikä kaivosyhtiöiden rooli tällaisessa yhteistyössä voisi olla. Tulevien työntekijöiden asuntoratkaisut, rekrytointi ja työntekijöiden saatavuus nousivat esiin kunnan intresseissä. Jotkut haastateltavista pohtivat, voitaisiinko kaivosten työvuoropoliittikkaa miettiä yhdessä, sillä nykyinen järjestelmä ei kannusta muuttamaan paikkakunnalle ja mahdollistaa jopa poismuuttamisen. Toisaalta ymmärrettiin, miksi nykyiseen politiikkaan on päädytty, kun yhtiöillä on ollut vaikeuksia saada tarvittavaa työvoimaa rekrytoitua alueelle.

Useat haastateltavat pohtivat voitaisiinko yhteistyöllä parantaa kunnan houkuttelevuutta. Myös kaivosyhtiöt voisivat hyötyä siitä, jos Sodankylään saataisiin houkuteltua korkean tason asiantuntijoita. Samoin puolisoiden työpaikat ja palvelut nähtiin tärkeinä tekijöinä työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. Asuntotilanteen tulisi olla tätä varten kunnossa ja tässä yhteydessä ideoitiin, voisivatko kaivosyhtiöt ostaa esimerkiksi osakkeita asunnoista tai rakentaa asuntoja sillä ehdolla, että kunta lunastaa ne, jos toiminta loppuu tiettyyn vuoteen mennessä. Malminetsintäpuolelta kommentoitiin, että heille väliaikainen majoittuminen ja sen laatu ovat tärkeitä. Majoituspalveluiden hinta-laatusuhde ei monen haastateltavan mielestä kohdannut Sodankylässä.

Haastatteluissa esiin tulleita esimerkkejä kaivosyhtiöiden intresseistä olivat siis Sodankylän houkuttelevuus, kaavoitusasiat ja työvoiman saatavuus. Kaivosyhtiöistä kommentoitiin, että alusta keskustelulle ja tiedon jakamiselle olisi tervetullut. Kaivosyhtiöiden väliselle yhteistyölle olisi myös tilaa: ”köyden vetämisen” sijaan voitaisiin esimerkiksi neuvotella yhdessä siitä, kuka saa parhaat rakennukset, alueet ja koulutukset kylältä, jossa on rajattu määrä tarjontaa.

Malminetsinnästä puhuttaessa huomioitiin, että jonkinlainen yhteistyöalusta voisi auttaa ulkomaalaisia yrityksiä ymmärtämään paikallista toimintakulttuuria paremmin. Haastateltavien mukaan malminetsinnän tarpeet keskittyvät perusasioihin: mistä löytyy sopivia tiloja ja palveluita tai ihan yksittäisiä henkilöitä kuten mekaanikkoja. Arkiasioiden hoituminen sulavasti oli tärkeää pienemmille toimijoille.

## 2.2 Prosessin ulkopuolelle rajattavat asiat

Useat haastateltavat näki, että asiat joihin yhteistyöprosessissa ei voida vaikuttaa tai mihin sillä ei ole päätäntävaltaa, tulisi rajata sen ulkopuolelle. Olisi myös tärkeä pysyä ”realistisesti toteutettavissa tavoitteissa”. Tässä vaiheessa selkeästi pois rajattavia asioita ei kuitenkaan osattu tai haluttu nimetä kovin täsmällisesti. Poikkeuksena olivat suunnitteilla olevat kaivoshankkeet: monien haastateltavien mukaan uusista hankkeista päättämistä ei tulisi kytkeä tähän prosessiin ja ne tulisi pitää mahdollisimman erillään yhteistyömallin kehittämisestä. Samalla kuitenkin nähtiin, että yhteistyömallin tarjoamat alustat keskustelulle (kuten idea kaivosfoorumista) voisivat olla paikkoja, joissa kansalaiset voisivat keskustella näistäkin aiheista kokonaisvaltaisesti. Toisena poisrajattavana asiana mainittiin ympäristölupa-asiat, jotka kuuluvat ympäristöviranomaisille ja johon yhteistyömallilla ei olisi päätäntävaltaa. Teemana ympäristöasiat koettiin kuitenkin tärkeänä pitää mukana.

Muita haastatteluissa mainittuja asioita, joita ehdotettiin rajattavaksi prosessin ulkopuolelle, olivat keskustelu kiinteistöveroasiasta (tulisiko kaivosalueiden kiinteistöveroperusteita tarkastella uudestaan), kunnan perustehtävien korvaaminen, sekä kaivosyhtiöiden ja paliskuntien kahdenväliset palaverikäytännöt ja neuvottelut. Kunnassa aiemmin esitetyt pohdinnat tuulivoiman ja energia-asioiden integroimisesta yhteistyömalliin nähtiin sen verran monimutkaisina, että vaikka niitä kannatettiin pitkällä aikavälillä, niin niitä ei haluttu lähteä pohtimaan ensimmäisten sovittavien asioiden joukossa. Samoin ajatus suorasta

rahakorvauksesta kaivoksilta kunnalle nähtiin niin epärealistisena, että se kannattaisi rajata pois. Kaivosyhtiöiden puolelta toivottiin, että paikallisessa yhteistyömallissa vältettäisiin päällekkäisyyksien muodostumista. Esimerkiksi Kestävän kaivosteollisuuden verkoston ja TSM-järjestelmän (kansainvälinen kaivosvastuuohjelma) velvoitteet tulevat jo muualta. Kaivosyhtiöt halusivat myös pitää itsellään päätökset niiden jakamasta rahallisesta tuesta.

### 3 Yhteistyömalli – roolit ja lähtökohdat

Intressejä yhteensovittamaan pyrkivän yhteistyöprosessin kannalta on ratkaisevaa ymmärtää keiden osapuolten ja toimijoiden tulisi osallistua siihen. Keskeisten toimijoiden puuttuminen voi viedä prosessilta uskottavuuden ja legitimitetin, mikä heikentää yhteistyön mekanismien toimintakykyä ja vaikuttavuutta. Haastateltavilta kysyttiin mahdollisen yhteistyömallin muodosta, keskeisistä sidosryhmistä ja heidän rooleistaan sekä yhteistyön lähtökohdista ja suhteista.

#### 3.1 Yhteistyömallin muoto ja laajuus

Koska kartoitusvaiheessa vasta hahmoteltiin minkälaista yhteistyötä Sodankylään halutaan rakentaa ja mitä konkreettisia toimia se voisi sisältää, oli mahdollisen yhteistyömallin selkeä kuvaaminen vaikeaa haastateltaville. Monet kommentoivatkin, että ennen kun yksityiskohtaisemmat toimenpiteet ovat selvillä on yhteistyöryhmän rajaaminen vaikeaa. Haastateltavilla oli kuitenkin kirkkaampia näkemyksiä mahdollisista yhteistyömallin painotuksista, tai he pystyivät yleisemmällä tasolla kuvailemaan minkälaisen muodon se voisi saada. Näiden vastausten perusteella voidaan erotella karkeasti kolme eri lähestymistapaa:

- 1) Ensimmäinen lähestymistapa oli näkemys ns. ”kahden kehän mallista”, jossa tiivis yhteistyö tapahtuisi sisäkehällä. Siellä kehitettäisiin mallia konkreettisesti, päätettäisiin yksityiskohdista ja toteutettaisiin yhdessä päätettyjä toimia. Ulkokehällä olisivat kommunikaatio- tai viestintätasolla olevat sidosryhmät, jotka kutsuttaisiin seuraamaan ja kommentoimaan työtä. Eri kehillä olevat sidosryhmät määräytyisivät yhteistyömallin tavoitteiden ja tavoiteltavien konkreettisten toimien mukaisesti.
- 2) Toinen lähestymistapa oli jaotella yhteistyötä kaivostoiminnan vaikutusten mukaisesti. Silloin toiminnan keskiössä olisivat vaikutusten aiheuttajat ja erityisesti vaikutusten kohteena olevat sidosryhmät. Toimet keskittyisivät silloin haittojen minimoimiseen ja niiden kompensoimiseen. Tähän keskusteluun liittyivät teemat kuten hyötyjen ja haittojen jakautuminen kylien ja keskusten välille sekä kaivostoiminnan vaikutukset luontoon, metsästyksen, kalastukseen, poronhoitoon, metsänhoitoon, maanviljelyyn, matkailuun ja alueelliseen viihtyvyyteen.
- 3) Kolmas lähestymistapa oli selvästi business-painotteinen näkökulma. Nämä haastateltavat keskittyivät vahvasti kaivostoiminnan taloudellisiin vaikutuksiin ja siitä tulevien hyötyjen kasvattamiseen kunnassa yhteistyön avulla. Tällaisessa mallissa yhteistyön keskiössä olisivat kaivosyhtiöiden lisäksi paikalliset yritykset, yritystoimintaa tukevat yhdistykset ja osittain myös kunta tällaisen toiminnan mahdollistajana tai paikallisten yritysten puolestapuhujana.

Yhteistyömallin muodon ja fokuksen lisäksi haastatteluissa keskusteltiin sen laajuudesta, eli siitä, rajautuisiko se kunnan sisäisten sidosryhmien väliseksi vai laajemmaksi järjestelyksi. Laajemmassa mallissa mukana olisivat läheiset kaivoskunnat, Kolari ja Kittilä sekä mahdollisesti kaukaisempi Sotkamo. Ideoita oli myös valtakunnallisten toimijoiden mukaan tuomisesta jossain muodossa, muun muassa edunvalvonnan ja osaamisen kautta avustavassa roolissa. Kaivosteollisuus ry ja Kestävän kaivosteollisuuden verkosto mainittiin esimerkkeinä tällaisista sidosryhmistä. Suurin osa haastateltavista kuitenkin näki yhteistyömallin selkeästi



kunnan sisäisenä asiana, vaikka siinä voisikin olla elementtejä laajemmasta yhteistyöstä esimerkiksi kaivosfoorumien kautta.

Haastatteluissa kysyttiin yleisellä tasolla keiden toimijoiden tulisi olla mukana yhteistyömallissa. Vastauksissa mainittiin lukuisia sidosryhmiä nimeltä, vaikka niille ei aina määritelty tarkempaa roolia. Monet haastateltavista kommentoivat, että tämä riippuu mallin tulevasta muodosta ja siitä, mistä siellä päätetään tai keskustellaan. Yksi näkemys oli, että yhteistyöryhmä voisi lähteä liikkeelle pienemmästä ydinporukasta ja kasvaa tai täydentyä matkan varrella. Toisaalta esillä oli idea järjestyä yhteen isoon ryhmään, josta muodostuisi ns. ”täsmäryhmiä edistämään konkreettisia toimenpiteitä”. Jälkimmäisessä mallissa keskusteltaisiin kaikkia koskevista ”isoista asioista” yhdessä ja vain osaa koskevista asioista pienemmissä ryhmissä, niin että vain asian kannalta keskeiset sidosryhmät osallistuisivat niiden pohdintaan.

Haastatteluissa nimeltä mainittuja toimijoita ja sidosryhmiä olivat 1) julkisen vallan toimijat – sekä paikallishallinto, alueelliset toimijat että valtion viranomaiset; 2) Sodankylässä toimivat kaivosalan yritykset ja laajemmin koko yrityskenttä ja näiden etujärjestöt; sekä 3) Paikalliset asukkaat ja intressiryhmät sekä näitä edustavat järjestöt, mukaan lukien erilaisten maankäyttömuotojen edustajat.

Haastatteluissa mainittuja toimijoita:

**Julkinen valta:** kunta, kunnan kaivostyöryhmä, Metsähallitus, Aluehallintovirasto (AVI), Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY), Turvallisuus ja kemikaalivirasto (Tukes), Lapin liitto, Tähtikunta Oy (Sodankylän kunnan yritys, joka omistaa teollisuuskiinteistöjä hallinnoi kunnan omistamia liikekiinteistöjä).

**Yritykset:** Sodankylässä toimivat kaivos- ja malminetsintäyhtiöt, Sodankylän pk-yritykset ja kaivosten alihankkijat, Sodankylään tulevat uudet yritykset, Sodankylän yrittäjät ry, Sodankylän kauppiasyhdistys, Kaivosteollisuus ry, Kestävän kaivostoiminnan verkosto.

**Paikalliset asukkaat ja intressiryhmät :** kyläneuvosto, lähikylien edustus, paikalliset vesi- ja maa-alueiden omistajat, paliskunnat (Sattasniemi, Oraniemi), Vuotson saamelaiset, Saamelaiskäräjät, Viiankiapa-liike, Suomen luonnonsuojeluliiton Lapin piiri, metsästysseurat, virkistyskalastus, Järjestökeskus Kitinen ry, nuorten näkökulma (esim. koulujen nuorisovaltuusto), Leader Pohjoisin Lappi (Paikallinen kehittäjä- ja rahoittajaorganisaatio yritys- ja yhteisötuille), Seita-säätiö (järjestää kuntouttavaa työtoimintaa).

### 3.2 Kunnan rooli ja edustus yhteistyömallissa

Yhteistyöhön osallistuvista toimijoista keskusteltaessa, haastatteluissa nousi esiin kunnan vaihtoehdot roolit yhteistyömallissa. Yhtäältä kunta nähtiin tasavertaisena keskustelijana muiden toimijoiden joukossa, jolloin se olisi vain yksi osapuoli yhteistyössä. Toisaalta kunta nähtiin myös niin sanotun ”mahdollistajan” tai ”koordinoijan” roolissa, jolloin kunta nimenomaan järjestäisi keskusteluja ja kohtaamisia sekä organisoisi varsinaista toimintaa. Silloin kunta toimisi ikään kuin koko ”palapelin taustana”. Jotkut haastateltavat puhuivat kunnasta kuitenkin myös edustavammassa roolissa, jolloin se nimenomaan neuvottelisi kaivosyhtiöiden kanssa edustaen laajemmin paikallisia elinkeinoja.

Kunnan roolia pohdittaessa haastateltavien joukossa mietittiin, kuka tai mikä elin edustaisi kuntaa yhteistyössä. Monet näkivät kuntapäätäjistä koostuvan kaivostyöryhmän johdonmukaisena valintana, mutta samalla tuotiin esiin sen toiminnassa olleet haasteet: avainhenkilöiden vaihtuminen, kommunikaation haasteet, ja osittain koko ryhmän roolin etsiminen. Oli siis epäselvää, onko kaivostyöryhmän päätavoite vain keskustella ja käsitellä informaatiota vai toteuttaa joitain konkreettisia toimia. Ryhmän toimintaan ja kaivosasioiden hoitoon kaivattiin ”hyvää johtoa, selkeitä pelisääntöjä ja tavoitteita”. Haastateltavilla oli näkemyksiä, että kunnanjohtajan tehtävä olisi vetää ryhmää. Lisäksi pohdittiin, onko ryhmälle tulevaisuudessa tarvetta, jos yhteistyömalli lähtee pyörimään Sodankylässä.

Kaivostyöryhmän koostumuksesta puhuttaessa tuotiin esiin, että tehokkuuden kannalta pienempi ydinryhmä voisi olla toimivampi. Eri tahot kommentoivat, että esimerkiksi päättäjien määrää voisi karsia. Samalla mietittiin, miten ryhmän edustajia voisi sitten valita. Yksi idea oli, että kyläneuvosto valitsisi muutaman vuosittain vaihtuvan henkilön ryhmään. Kaivosryhmästä puuttuvia näkökulmia tuotiin myös esiin. Esimerkiksi yritysten roolia haluttiin kasvattaa, koska koettiin että ne eivät olleet laajasti edustettuna tällä hetkellä. Todettiin myös, että poliittisista ryhmistä kaikki eivät olleet edustettuina. Kritiikistä huolimatta kaivosryhmän mahdollisuuksiin uskottiin kuitenkin haastatteluiden tekoaikana enemmän ”tilanteen toivottavasti selkeytyessä”. Kaivosryhmän eduksi nähtiin, että se on ainoa muodollisesti valittu elin yhteistyötä hallitsemaan.

### 3.3 Lähtökohtia yhteistyölle – suhteet ja asenteet

Haastatteluissa kaikki osapuolet tunnistivat kaivosyhteistyön tärkeyden Sodankylässä. Kaivosyhtiöt painottivat hyvien suhteiden merkitystä kunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Samalla he kuitenkin korostivat eri toimijoiden erityisiä rooleja ja vastuita. Kaivosyhtiöistä muistutettiin, että kansainvälisillä kaivosyhtiöillä on omat sääntönsä, jotka ohjaavat ja rajaavat niiden toimintaa, ja nämä säännöt olisi huomioitava yhteistyön reunaehtoina.

Monet paikalliset haastateltavat pitivät isompien kaivosyhtiöiden viestintää kohtalaisen hyvänä. Esimerkiksi ympäristönäkökulmia korostaneet edustajat kertoivat keskusteluyhteyksien toimineen yhtiöiden suuntaan. Malminetsintäyritysten osalta näkemys ei ollut yhtä positiivinen: viestinnän tason kerrottiin vaihdelleen paljon yritysکوhtaisesti. Kaivosyhtiöiden viestinnässä tunnistettiin puutteita yhtiöiden ja kunnan välillä molempien osapuolten taholta. Kommentoitiin, että kommunikaatio on ollut pääosin hyvin muodollista, mutta vähemmän muodollisiakin muotoja on löytynyt viime vuosina. Se on tarkoittanut ”aidompaa keskustelua ja vuorovaikutusta”. Kaivosyhtiöiden edustajat kiittelivät pääsääntöisesti hyviä kokemuksia kunnan kanssa. Vuorovaikutus oli ainakin henkilötasolla ollut onnistunutta, vaikka se oli saattanut rajautua vain yksittäisiin henkilöihin. Eräs haastateltava kertoi, että tämän toimivuus on tärkeää esimerkiksi ulkomaalaisille yrityksille, koska he voivat tarvita apua paikallistasolla.

Haastatteluissa kunnan edustajat korostivat, että kunnan on tärkeä pystyä luottamaan kaivostoimijoihin. Heidän tulee pystyä vakuuttamaan kuntalaiset siitä, että esimerkiksi ympäristöasiat otetaan kaivostoiminnassa kunnolla huomioon. Jos luottamus on kunnossa, on mahdollisten ongelmien ilmetessä helpompi uskoa, että yhtiö on ainakin yrittänyt parhaansa.

Useat haastateltavat toivoivat luonnonsuojelujärjestöjen ja -yhdistysten kanssa rakentavia suhteita, vaikka he itse eivät olisikaan jakaneet näiden näkökulmia ja tavoitteita. Järjestöjen toiminnan merkitys ja rooli siis tunnistettiin, vaikka niiden toimintatapoja saatettiin kyseenalaistaa. Ympäristönäkökulmia korostaneet haastateltavat ilmaisivat kiinnostuksen yhteistyöhön, vaikka epäilivät joidenkin luonnonsuojelijoiden halukkuutta osallistua kaikkiin yhteistyön muotoihin. Yhteistyötä kuitenkin pidettiin myös välttämättömänä ja koettiin, että ”ympäristönäkökulma tulisi olla esillä siellä missä siihen vaikuttavasta toiminnasta puhutaan”.

Haastateltavien mukaan poronhoidon välit ovat vaihdelleet kaivosyhtiöiden kanssa vuosien varrella. Matkan varrella on ollut hyviä ja huonoja kokemuksia erilaisten yhtiöiden kanssa. Huonot kokemukset muistetaan, vaikka tilanne koettiin nyt paremmaksi. Poronhoidolla on perinteisesti ollut ”väistäjän rooli” muun toiminnan alta ja pomomiehillä on ollut tunne, että mihinkään ei voida vaikuttaa: vuosien varrella on koettu, että laitumet häviävät pikkuhiljaa, eikä niitä koskaan palauteta. Osalla oli tunne, että poronhoitoa kunnassa on vähätelty, mutta huomioitiin että nyt päättävissä elimissä on myös heidän edustustansa. Sodankylän kunta sai kiitosta esimerkiksi siitä, että se on laittanut tunnollisesti lausuntopyyntöjä siellä toteutettavista

hankkeista myös paliskuntainyhdistykselle. Muissa yhteyksissä on todettu, että paliskunta usein ”unohtuu” informoitavien listalta.

Kaivosyhtiöitä arvosteltiin hyvin varovaisiksi kommenteissaan perinteisesti ja niitä jopa kritisoiitiin siitä, että yhtiöiden mielipiteet saattavat jäädä joskus epäselväksi. Osaltaan kuitenkin ymmärrettiin ne haasteet, joita avainhenkilöiden vaihtumiset ovat tuoneet yhtiöille viime vuosina. Toisaalta tunnistettiin, että tämä on usein juuri se haastava tilanne kaivosten kanssa: ”omistajat ja johto vaihtuvat, mutta paikalliset asukkaat pysyvät Sodankylässä”. Tämä luo haasteen pitkäjänteiselle yhteistyölle ja suunnitelmallisuudelle. Suhteessa kaivostoimintaan, malminetsintää pidettiin melko hiljaisena ja näkymättömänä, ja hieman ”liiankin salaisena toimintana”. Malminetsintäyrityksiltä toivottiin enemmän tietoa ja avoimuutta, vaikka tunnistettiin myös niitä rajoituksia, jotka heidän viestintäänsä ohjaavat.

Haastateltavat toivat esiin, että kaivosalaa kaikkein kriittisimmin katsovat tahot haluavat varmistaa, että pelkkä yhteistyössä mukana oleminen ei tarkoita toiminnan legitimoimista. Pelko tästä on aiheuttanut joidenkin toimijoiden jättäytymistä pois erilaisista yhteistyöhankkeista ja keskustelutilaisuuksista aikaisemmin. Tässä yhteydessä korostettiin, että olisi hyvä pohtia, mikä on kaikkien toimijoiden saama hyöty yhteistyössä mukana olemisesta. Myös luottamuksen rakentuminen voi kestää aikansa.

Vaikka ideaan yhteistyömallista suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti, myös varauksellisia näkökulmia esiintyi. Ne liittyivät etenkin kaivosyhtiöiden pelkoon, että mallista syntyisi lisärasite, eikä se toisi merkittävää hyötyä osallistujalle. Silloin nähtiin, että esimerkiksi kunnan sekaantuminen kaivosyhtiöiden olemassa olevaan vuorovaikutus- ja yhteiskuntavastuutoimintaan ei ainakaan helpottaisi asioita. Aikaisempia yhteistyöyrityksiä kunnan ja kaivosten välillä arveltiin liian isoiksi ja monimutkaisiksi sekä kunnan puolelta saneleviksi. Pohdittiin olisiko joku muu kuin raha parempi tulokulma yhteistyölle: ”yhteistyöllä tulisi olla arvo kaikille osapuolille”. Tärkeänä rajauksena pidettiin myös sitä, että yhteistyöhön mukaan lähteminen ei kavenna erillisiä jo toimiviksi koettuja prosesseja. Regina-hanke ja sen sisällä tehty kaivosohjelman työstäminen tuotiin esiin positiivisena esimerkkinä eri näkemysten kuulemisesta. Tosin jotkut haastateltavista eivät nähneet sen vaikuttaneen mihinkään, sillä konkreettiset toimet jäivät puuttumaan. Haastateltavien mukaan kokemukset sidosryhmäyhteistyöstä kertovat, että niihin voi olla vaikea saada tarpeeksi ihmisiä; tilaisuuksien määrää ja niiden ”arvon laskua” pidettiin mahdollisena tekijänä.

Yleisemmin haastatteluista nousi esiin tunne, että samoista asioista on puhuttu jo vuosikausia, mutta nyt olisi aika päästä puheista tekoihin.

### 3.4 Näkemyksiä paikallisuudesta – Lappi, kunta ja kylät

Haastateltavat puhuivat paljon paikallisuudesta esimerkiksi kaivostoiminnan hyötyjen ja haittojen yhteydessä. Paikallisuus tuntui kuitenkin tarkoittavan hyvin erilaisia asioita eri toimijoille. Paikallisuus ison kansainvälisen yrityksen näkökulmasta voi tarkoittaa laajemmin suomalaista tai maakuntatasoista asiaa. Kunnalle paikallisuus taas rajoittuu kunnan rajojen sisälle ja se määritellään vahvasti esimerkiksi kunnan verotulojen kautta. Sodankylän paikallisyhteisön piiristä avautui vielä lisää erilaisia näkökulmia: kaivostoiminnan vaikutuksen alaiset lähikylät esimerkiksi kokivat olevansa hyvin eri asemassa kuntakeskuksen asukkaiden kanssa.

Osa haastateltavista nosti esiin kiperän kysymyksen siitä, valuvatko kaivosten hyödyt lähinnä kuntakeskuksiin. Heidän päästä ehdotettiin, että voitaisiin miettiä yhteistyötä kuntatasolla, kunnanosien välillä ja lisäksi tarkemmin vaikutukset kokevien kylien tasolla. Kylien näkökulmasta painotettiin nimenomaan haitankärsijöiden roolia. He näkivät, että ”kunnan ja yleisemmin valtionkin tulisi hyväksyä tämä painotus ja huomioida haitankärsijät ennen muuta”. Kylien haastateltavat muistuttivat aiemmista keskusteluista siitä, että yhtiöt voisivat tukea kyliä suoraan, kierrättämättä rahoja kunnan kautta. Kylien paikallisnäkökulmaa

edustavat siis kokivat, että mahdolliset kompensatiot pitäisi suunnata ensisijaisesti haitankärsijöille. Niitä ei koettu riittäviksi tällä hetkellä. Toisaalta kaikki haastateltavista eivät kuitenkaan olleet havainneet selkeää ”kylät vs. keskus” -ajattelua kunnassa.

Konkreettisina kehitysasioina kylänäkökulmasta tuotiin esiin asuinviihtyvyyden lasku lisääntyneen ”rekkarallin” takia. Liikenne raskaalla kalustolla kuluttaa teitä ja haittaa muuta liikennettä ja ”olisi kohtuullista, että kaivosyhtiöt osallistuisivat teiden ylläpitokustannuksiin”. Kyliin haluttiin parempia liikenneväyliä (mm. ohituskaistat ja paremmat päällysteet), meluntorjuntaa ja avustusta paikalliseen vapaaehtoismintaan. Tähän toivottiin toimia kaivosyhtiöiltä, kunnalta sekä alueen viranomaisilta, AVI:lta ja ELY:ltä. Kylänäkökulmasta painotettiin, että kylissä pienilläkin summilla saataisiin jo paljon aikaiseksi. Kylien edustajat kokivat siis olevansa oikeutettuja tukitoimiin, mutta kokivat avustusten hakemisen suoraan yhtiöltä vaikeaksi – eivätkä myöskään pitäneet tuen kierrätystä valtion tai kunnan kautta järkevänä. Kylistä toivottiin keskustelua kaivosyhtiöiden kanssa niiden aiheuttamista haitoista ja yhteistä pohdintaa siitä, miten niitä voitaisiin kompensoida.

## 4 Yhteistyön konkreettiset rakenteet ja toimenpiteet

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien odotuksia ja ideoita tässä kappaleessa esiteltävistä konkreettisemmista yhteistyön alustoista tai toimista. Nämä toimet ovat nousseet esille Sodankylässä järjestettyjen työpajojen ja keskusteluiden yhteydessä sekä osittain kunnan kaivosohjelmaa valmistelleessa työssä.

### 4.1 Kaivosfoorumi

Idea kaivosfoorumista on elänyt Sodankylässä jo pidempään. Sodankylän 2018 julkaistu kunnan kaivosohjelma kuvailee ehdotusta toimenpiteestä seuraavasti:

Foorumi on tarkoitettu kaikille sodankyläläisille, järjestöille, kyläyhdistyksille ja yrityksille. Tavoitteena on neuvotella eri toimijoiden kuten järjestöjen, kyläyhdistysten ja yritysten sekä kaivos- ja malminetsintäyhtiöiden kanssa yhteistyö- ja vuorovaikutusmallista. Kaivosfoorumiin kutsutaan mukaan myös asiantuntijoita ja viranomaistoimijoita niin alueelliselta kuin kansalliselta tasolta aiheen ja tarpeen mukaan. Kaivosfoorumin ideana on etsiä ratkaisuja yhdessä järjestöjen, kyläyhdistysten, eri elinkeinon ja kaivostoimijoiden kanssa. Kaivosfoorumi voi toimia paikallisena kuntatason vuorovaikutusfoorumina uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja toisaalta ongelmien ratkaisemiseen ja ennalta ehkäisemiseen. Foorumissa myös seurattaisiin sitä, miten kehittämisehdotuksia on vuoden aikana toimeenpantu yhteistyössä eri tahojen kanssa.

Kun haastateltavilta kysyttiin kaivosfoorumista, monet kaivosohjelmassa mainitut tavoitteet tulivat esiin sekä joitain uusia ideoita. Haastatteluissa päästiin myös pohtimaan foorumin muotoa, sisältöä ja järjestämistä tarkemmin.

#### Muoto ja tarkoitus

Haastateltavilla oli kaivosfoorumin muodosta ja laajuudesta erilaisia ajatuksia. Ideat foorumin kuntatasoa laajemmasta mallista voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan:

- 1) Ensimmäisenä ideana oli alueellisesti yhdistävä tilaisuus, joka olisi eräänlainen yhteistyöfoorumi naapurikuntien Kittilän ja Kolarin kanssa. Ehdotettiin, että tässä muodossa foorumi voisi olla ”alueellinen yhteistoimija”, eli sitä ei välttämättä järjestettäisi joka vuosi Sodankylässä, vaan se kiertäisi kuntien välillä järjestysvastuun mukaisesti.

- 2) Toisena ideana ehdotettiin Sodankylän ja Kittilän suurimpien kaivostoimijoiden yhteistä tapahtumaa. Tätä perusteltiin sillä, että Kittilä työllistää myös paljon Sodankyläläisiä.
- 3) Kolmantena ideana tuotiin esiin seututasoinen foorumi, joka keräisi koko Lapin kaivokset ja keskeiset toimijat yhteen tilaisuuteen. Lapin ulkopuolelta myös Sotkamo mainittiin mahdollisena yhteistyökuntana.

Yllä mainittuihin ideoihin alueellisesta yhteistyöstä liittyivät keskeisesti työllisyys ja koulutusasiat. Laajemman foorumin etuna pidettiin mahdollisuutta kutsua laajempia ihmisjoukkoja Sodankylään, jolloin kaivosklusteri pääsisi esittelemään palveluitaan. Koettiin, että Sodankylälle foorumi voisi olla ”tilaisuus profiloitua kaivoskuntana ja nostaa imagoaan”. Samalla se toisi tuloja hotelliyrityksille ja houkuttelisi yrityksiä katsomaan ”kannattaako kuntaan tulla”. Haastatteluissa lisäksi arveltiin, että tilaisuus voisi houkutella ihmisiä laajemminkin Lapista, koska alueella on paljon kaivostoimintaa. Esimerkiksi kaivostoiminnan laajemmat aluetaloudelliset vaikutukset mainittiin teemana, joka voisi olla kiinnostava suuremmassa foorumissa.

Pääsääntöisesti haastatteluissa kuitenkin korostui paikallisten ja alueellisten äänien kuuleminen, eikä Lappia laajempaa tilaisuutta siksi juuri kannatettu. Alueellisia malleja useammin **foorumin pääkohteena nähtiin kuitenkin nimenomaan Sodankylän kunnan alue ja kunnan asukkaat**. Laajempaa mallia pidettiin monimutkaisempana ja esimerkiksi kysymykset vetovastuusta tulisi silloin ratkaista. Foorumi nähtiin pääasiassa vuosittaisena yhden päivän tapahtumana, mutta myös idea kahden päivän tapahtumasta tuli esiin. Silloin osa tapahtumasta järjestettäisiin suljettuna ja koostuisi valittujen teemojen ympärille rakennetuista työpajoista. Joidenkin haastateltavien mielestä foorumin ”ei välttämättä tarvitsisi olla hirveän iso tapahtuma, eikä välttämättä edes jokavuotinen”.

Kaivosfoorumin ehdotettuja kohderyhmiä olivat kunta, kuntalaiset, yhtiöt ja viranomaiset. Tilaisuus voisi kuitenkin olla avoin muillekin kiinnostuneille. Ylipäätään kaivosfoorumia ja kuntalaisten mukaan ottamista kaivoskeskusteluun pidettiin tärkeänä asiana. Kerrottiin, että Regina-hankkeen järjestämää kokeilua foorumista oli kehuttu sidosryhmien puolelta. Poronhoidon edustajat myös näkivät foorumin yhtenä mahdollisena kommunikaatiokanavana ja olivat valmiita osallistumaan. Pääosin kaikki haastateltavat suhtautuivat ideaan hyvin positiivisesti.

## Foorumin Sisältö

Haastatteluissa kaivosfoorumia kuvailtiin Sodankylän ”kaivosyhteistyön näkyväksi kulminaatioksi”, jossa jaettaisiin tietoa, käytäisiin keskustelua päivän polttavista puheenaiheista sekä joissain ideoissa tehtäisiin päätöksiä. Siellä voitaisiin kertoa kootusti ”missä kaivosalalla mennään Sodankylässä ja mikä on alueen kaivoshankkeiden nykytilanne”. Tilaisuudessa kerrottaisiin mitä yhteistoimintaa on meneillään, mitä sillä on saatu aikaiseksi ja miten se on kehittynyt vuositasolla.

Kaivosfoorumia kuvailtiin tilaisuutena ja alustana, joka tekisi ”koko toiminnan näkyväksi ja nousisi uutiskynnyksen yli”. Haastatteluissa toistui toive, että **foorumissa voitaisiin puhua aidosti vaikeistakin asioista**. Tässä yhteydessä nostettiin esiin mahdollisuus, että Sodankylän ympäristöön voi lähitulevaisuudessa syntyä jopa viisi tai kuusi uutta kaivosta. Jos näin tapahtuu, kootulle tiedottamiselle ja keskustelulle on välttämätön tarve. Tulevien hankkeiden mahdolliset haittavaikutukset ja niihin liittyvä epätietoisuus voi ”huolettaa tai jopa pelottaa monia sodankyläläisiä”.

Foorumin nähtiin myös mahdollistavan erilaisten **ajankohtaisten asioiden esiin nostamisen**, kuten tällä hetkellä pinnalla olevat kaivoslaki- ja ympäristöasiat. Tilaisuuksiin voitaisiin kutsua myös viranomaisia tai asiantuntijoita puhumaan päivän polttavista aiheista. Ehdotettiin, että tällaisia yleisöluentoja voitaisiin tarjota myös suoratoistona verkon välityksellä ja keskusteluteemat voisivat vaihdella vuosittain. Jos

järjestämistä vastuu vaihtelisi, voisivat teemat mukailla järjestävien tahojen intressejä. Esimerkiksi koulutuspuolen järjestäessä, koulutus olisi pääteemana. Haastatteluissa konkreettisista teemoista mainittiin seuraavia: yhteistyö, hankintapolitiikka, koulutus, rekrytointi, aluetaloudelliset kysymykset, kaivostoiminnasta aiheutuvan liikenteen hallinta, vesistövaikutukset, ja kaivostoiminnan vaikutukset kuntatalouteen.

Haastatteluissa ehdotettiin, että tilaisuudessa voitaisiin esitellä tuloksia kuntalaisille vuosittain teetetävistä kyselyistä, joissa käsiteltäisiin kaivosasioita. Regina-hankkeen aikaisemmin teettämät ja hyödylliseksi koetut kaivoskyselyt mainittiin esimerkkinä. Haastatteluissa visioitiin, että tilaisuuden koon mukaan, siellä voisi olla päälava ja pienempiä sivulavoja tietoiskuja varten. Jos kuntaan tulee tulevaisuudessa jonkinlainen kaivosrahasto, niin foorumilla voitaisiin ideoida, miten rahoja käytettäisiin, esimerkiksi ideakilpailun muodossa. Saman suuntaisena ideana esitettiin osallistavaa budjetointia, josta voitaisiin päättää ja keskustella foorumissa. Osallistuvassa budjetoinnissa asukkaat otetaan mukaan päättämään miten yhteisiä verovaroja, tai pientä osaa niistä, tulisi käyttää.

Edelleen foorumille sopivana pidettiin, että kaivosyhtiöt voisivat jakaa siellä tuoretta tietoa toiminnastaan kuntalaisille, yrityselämälle ja palveluntarjoajille, sekä ennakoida samalla minkälaisia muutoksia ja -tarpeita niillä on näköpiirissä. Tämä auttaisi paikallisia "suhtautumaan ja valmistautumaan tilanteeseen, toisi parempaa ymmärrystä tulevaisuudesta ja helpottaisi siihen varautumista". Esimerkiksi nostettiin tilanne, että pienet yrittäjät eivät uskalla panostaa tulevaisuuteen Sodankylässä, ellei heillä ole tietoa onko tilauksille tulossa kaivosyhtiöiden suunnalta jatkoa. Haastateltavat siis näkivät foorumissa hyötyjä paikallisille yrittäjille ja ehdotettiin, että siellä voitaisiin käydä läpi yhdessä kaivosyhtiöiden kanssa uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Useampi haastateltava korosti, että vuoropuhelulle olisi selvää tarvetta tällä saralla ja foorumilta toivottiin nimenomaan vuoropuhelua eikä "yksisuuntaista sanelua".

Kaivosyhtiöiden edustajat näkivät, että foorumi voisi olla hyvä informaatio- ja tiedotustilaisuus. Siellä kaivosyhtiöt voisivat kuulla, "miten kunnalla ja paikallisilla toimijoilla menee, ja miten yhtiöt voisivat osallistua paikalliseen toimintaan". Se olisi samalla kaivosyhtiöille tilaisuus nähdä mitä alueen muut kaivosyhtiöt tekevät. Vaikka kaivosfoorumi ei poistaisi kaivosyhtiöiden omaa sidosryhmätiedottamisen vastuuta, se voisi korvata osittain joitain olemassa olevia käytäntöjä. Yhtiöillä on siis jo olemassa omia tiedotusmekanismeja, mutta foorumin **arvona voisi olla lisäymmärrys sidosryhmien tarpeista** ja mahdollisuus keskustella ajankohtaisista tai haastavimmistakin asioista.

## Järjestäminen

Haastatteluissa koettiin, että jos foorumiin kutsutaan viranomaisia puhumaan, niin sillä tulisi olla neutraali vetäjä. Tämä rooli "sopisi luontevammin kunnalle kuin yhtiöille", ja toiminnan näyttäytyminen hyväksyttävyyden ostamiselta vältettäisiin. Ehdotettiin, että kunta olisi vetovastuussa ja tarjoaisi tilat tapahtumalle. Kunta olisi luonteva koollekutsuja, jos tätä varten ei perusteta jotain kolmatta toimijaa. Esimerkiksi tällaisena mainittiin käynnissä oleva Paikallisesti kestävä kaivostoimintaa -hanke ja sen jälkeen organisoituneen toimintamallin vastuutaho tai henkilö. Toisaalta haastatteluissa ehdotettiin myös, että foorumi voitaisiin järjestää yhdessä kunnan ja keskeisten toimijoiden kesken niin, ettei se "kaatuisi vain yhden toimijan harteille". Järjestämistä varten voitaisiin perustaa "napakka työryhmä", vaikka se voisi olla kuntajohtoinen. Laajemmassa Sodankylän yhteistyömallissa voitaisiin sopia tämän järjestämisestä.

Haastateltavat pohtivat järjestyskustannusten kattamista ja sitä, kuinka suuri taloudellinen rasite foorumi olisi kunnalle, etenkin jos tilaisuus ei voisi olla yritysvetoinen. Epäiltiin, että kunnan kaivostyöryhmällä ei ole varoja siihen, eikä taloudellisen tilanteen uskottu parantuvan lähitulevaisuudessa. Pohdittiin, voisiko järjestysvastuu kiertää esimerkiksi siten, että kunta järjestäisi joka toinen vuosi, ja joka toinen vuosi yhteistyömallin muut osapuolet. Toisaalta ehdotettiin myös suoraan, että rahoitus ja järjestäminen voitaisiin

tehdä yhdessä kunnan ja kaivostoimijoiden toimesta ja sidosryhmät auttaisivat suunnittelussa. Arvioitiin, että foorumin tilaisuuksien järjestämisen pitäisi kuitenkin olla suhteellisen halpaa.

Foorumin rahoitusmalli kirvoitti ajatuksia myös toimijoiden yhteisen mutta näistä irrallisen ja itsenäisen järjestäjätahon rakentamisesta. Jos yhteistyömallin rahoitus saataisiin kaivostoiminnasta – joko veron kautta tai vapaaehtoisista maksuista – niin foorumin järjestäminen voitaisiin rahoittaa sen kautta. Tällaisessa järjestelyssä eivät kunta tai kaivokset tavallaan olisi tapahtuman suoria rahoittajia, eikä rahoitukseen liittyisi minkään yhden tahon vaikuttamispyrkimyksiä. Järjestävä neutraali osapuoli pysyisi itsenäisenä, ja se voitaisiin tarvittaessa liittää kunnan toimijoiden kaavailuihin perustettavasta 'kaivoskeskuksesta'.

Järjestämisajankohdaksi ehdotettiin syksyä, koska silloin aloitellaan yleensä ”uusi kausi”. Jos mukana olisi tulevaisuudessa osallistavaa budjetointia, ajankohta olisi sopiva myös sen kannalta. Näin siellä ehdittäisiin valmistella seuraavan vuoden toimintaa. Toisaalta myös kevättä ehdotettiin, koska se olisi hyvä koulutuksen kannalta. Kaivosyhtiöt esimerkiksi rekrytoivat keväällä paljon kesätyöntekijöitä.

Kaivosfoorumia mietittäessä haastateltavat mainitsivat usein vuosittaiset Malmimarkkinat, joka on Rupert Finland Oy:n ja muiden Sodankylässä toimivien malminetsintäyhtiöiden järjestämä malminetsintään keskittyvä tilaisuus. Tapahtumien mahdollisista vaikutuksista toisiinsa keskusteltiin ja pidettiin tärkeänä, että ne eivät kilpailisi keskenään. Haastatteluissa esitettiin myös idea näiden yhdistämisestä, mutta vahvemmin korostui, että malmimarkkinat keskittyy nimenomaan malminetsintään ja kaivosyhtiöiden läsnäolo veisi huomiota pois siitä. Haastateltavat siis kokivat, että tapahtumia ei kannattaisi yhdistää, sillä niiden tavoitteet ovat erilaisia. Malminetsintäyrittäjiä kuitenkin toivottiin vahvasti mukaan kaivosfoorumiin, jotta alueella toimivat yhtiöt tulisivat paremmin tutuksi.

Lopuksi haastatteluissa pohdittiin miten tapahtumaan saisi houkuteltua ihmisiä. Siihen auttaisi ”avoimuus ja tarjottava faktatieto”. Keskustelussa tulisi olla ”rohkeasti avoimia kuntalaisille ja kertoa oikeasti kaivosten tilanne ja tulevaisuus”. Dialogilla voitaisiin korjata kunnassa liikkuvia huhuja erilaisista ympäristövaikutuksista ja kaivosten roolia niissä. Esimerkkinä tästä mainittiin jatkuva keskustelu Kitisestä ja huhut kaivostoiminnan vaikutuksista siihen. Kaivosfoorumin sisällön kautta voitaisiin varmistaa, että ei tule mielikuvia ”hyväksynnän ostamisesta”. Tapahtumassa pääsisi siis esittämään erilaisia mielipiteitä. Foorumiin ehdotettiin myös ”messumaista tunnelmaa, jossa olisi makkaranpaistoa ja muitakin huvituksia tarjolla” houkuttelemaan ihmisiä.

Haastatteluissa todettiin, että foorumi voisi olla ensimmäisiä sovittavia asioita yhteistyöprosessissa sillä siihen ei vaadita laajoja monimutkaisia sopimuksia. Jälkeenpäin foorumi voitaisiin liittää tarvittaessa johonkin isompaan kokonaisuuteen.

Kaivosfoorumin liitettyjä hyötyjä haastatteluista:

- Vuosittainen yleiskatsaus alueen kaivosasioihin ja kehityskulkuihin
- Mahdollistaisi kokonaisvaltaisen keskustelun:
  - vuorovaikutteisuus
  - ajankohtaiset asiat
  - haastavatkin kysymykset esille
  - mahdollisuuksien tunnistaminen
  - ongelmien ratkaiseminen ja ennalta ehkäiseminen
- Alueen kaivosklusterin mahdollisuus esitellä palveluitaan
- Kunnan mahdollisuus profiloitua kaivoskuntana ja nostaa imagoa
- Mahdollisuus erilaisille ideakilpailuille tai osallistavalle budjetoinnille
- Kaivosyhtiöiden mahdollisuus jakaa keskitetysti tietoa
- Kaivosyhtiöiden mahdollisuus kuulla sidosryhmien tarpeita

- Verkostoitumistilaisuus paikallisille yrittäjille

## 4.2 Yhteistoiminnallinen vesistövaikutusten seuranta

Yhteistoiminnallinen vesistövaikutusten seuranta pyrkii puuttumaan perinteiseen seurantaan liittyviin puutteisiin. Sen taustalla ovat ideat paikallisen yhteisön mukaan ottamisesta seurantaprosessin eri vaiheisiin, jolla voidaan parantaa tiedon ymmärrettävyyttä ja rakentaa toimijoiden välistä luottamusta. Samalla se voi avata yhteistyömahdollisuuksia esimerkiksi kaivosyhtiöiden väliselle yhteistarkkailulle.

### Kiinnostuksen lähtökohdat yhteistarkkailuun

Haastateltavien mukaan vesistöjen tila ja siinä tapahtunut vaihtelu on puhuttanut paljon kuntalaisia vuosien varrella. On ollut epäselvyyksiä siitä, mistä erilaiset vesistövaikutukset, kuten humuspitoisuuksien vaihteleva määrä tai rehevöityminen, ovat johtuneet. Haastattelussa pohdittiin, että ”osa vaikutuksista on näkyviä, mutta metalleja ei silmillä näe, mikä tekee asiasta monimutkaisemman”. Kerrottiin, että jotkut paikalliset ovat epäilleet veden myrkyllisyyttä.

Nykyistä seurantajärjestelmää kuvailtiin huonoksi, mutta asiassa nähtiin mahdollisuuksia yhteistyölle niin, että ”tämä voisi helpottaa samalla kaivostenkin työtä”. Silloin yhteistyö olisi myös helpompi perustella kaivoskonsernin sisällä. Monella haastateltavalla oli uskoa siihen, että kaivosyhtiöt olisivat valmiita yhteistyöhön ja sen resurssointiinkin, sillä tämä tuottaisi heille pitkällä tähtäimellä uskottavuutta. Vesistövaikutusten seurannasta puhuttaessa esiin nousi kaksi selkeää teemaa, johon yhteistyöllä voitaisiin vaikuttaa.

- 1) Ensimmäinen liittyi tarjottavan **seurantatiedon ymmärrettävyyteen**. Keskusteltiin siis siitä, miten informaatiota voitaisiin tuottaa ja tarjota paremmin ymmärrettävässä muodossa kuntalaisille. Vesistöön liittyvä viestintä oli koettu vaikeaksi asiantuntijakieleksi, joka ei aukea maallikoille. Ratkaisuksi ehdotettiin, että ymmärrettävään muotoon saatettua seurantatietoa voitaisiin jakaa säännöllisesti kuntalaisten seuraamissa kanavissa. Teknisenä kysymyksenä vesistöseurannan ”raakadata pitäisi jalostaa parempaan muotoon ja välittää sellaiseen järjestelmään, josta sitä olisi helppo seurata”. Mahdollisena käyttöliittymänä mainittiin esimerkiksi karttapohja, josta näkisi näytteenottoaikat ja selitykset mahdollisille poikkeamille eri tilanteissa. Järjestelmän kehittämiseksi voitaisiin myös kysyä tarkemmin, mitä tietoa kuntalaiset haluavat. Esimerkkeinä mainittiin veden juomakelpoisuus, rehevöitymisvaikutukset, käyttö löylyvetenä ja sen uintikelpoisuus. Haastattelussa esitettiin myös idea siitä, että kansalaisilla olisi mahdollisuus merkitä omia havaintojaan järjestelmään, ”joihin vastuulliset tahot sitten reagoisivat”.
- 2) Toinen teema liittyi olemassa olevan **tiedon koettuun luotettavuuteen**. Haastattelussa tunnistettiin, että kaikki eivät koe kaivosyhtiöiden julkaisemaa tietoa luotettavaksi: ”Kaikille ei riitä, että yritys tai edes viranomaiset ottaa näytteet.” Haastatteluiden perusteella seurantatietoihin kohdistuu nykyään ainakin jonkin verran epäluottamusta, kun vesistöseurannasta tiedottavat vain kaivosyhtiöt. Kuntaa vaaditaan joskus laatimaan oma seurantatiedotteensa, kun asukkaat tai muut sidosryhmät haluavat yhtiöistä riippumattoman kannanoton. Haastatelussa mainittiin, että jotkut ympäristöasiat ”tuntuvat jäämään hieman epäselväksi”. Paremman seurantatiedon ohella kaivattiin selkeyttä esimerkiksi siihen, kenellä on mandaatti tiedottaa missäkin tilanteessa (yhtiöt, kunta vai viranomaiset). Ympäristö- ja luonnonsuojelunäkökulmasta pelkkään omavalvontasysteemiin ei täysin luotettu kaivosalalla – mutta myös viranomaisten tulkinnat saatettiin kyseenalaistaa, koska ne on koettu ns. 'kaivosmieleisiksi'. Heidän näkökulmastaan vesistöseurantaan tekevän tahon pitäisi olla kaikkien hyväksymä ja neutraali osapuoli.



## Ideoita toteutuksesta

Myös kaivosyhtiöt olivat pohtineet kysymystä tiedon uskottavuudesta, koska heidän tuottamaansa informaatiota "eivät kaikki halua aina uskoa". Yhtiöt näkivät, että yhteistarkkailu esimerkiksi Kitisestä voisi auttaa asiassa. Tällä voisi korvata myös velvoitetarkkailua joka yhtiöillä jo on. Haastatteluissa ehdotettiin, että seuranta toteuttaisi joku muu toimija yhtiöiden rahoittamana. Vaihtoehdoksi ei kuitenkaan toivottu vain samaa konsulttia, jota viranomaisetkin käyttävät. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi näytteenottoryhmään esitettiin mukaan huolestuneita (tai tyytyväisiä) kansalaisia, joka ottaisivat itse näytteitä tai olisivat ainakin mukana koko seurantaprosessin ajan näytteenotosta tiedottamiseen. Lisäksi pohdittiin olisiko esimerkiksi vesienhoitoyhdistykselle tarvetta Sodankylässä.

Jos luottamuksen kannalta tällaiselle yhteistyölle on tarvetta ja jos valmis, riittävän yksinkertainen yhteisseurantamalli löytyy, niin kaivosyhtiöiden suunnalta oli sille alustavaa kiinnostusta. Kaivosyhtiöt olivat myös alustavasti pohtineet yhteistyötä toistensa kanssa vesistötarkkailuun liittyen. Yhteistarkkailulle voisi tulevaisuudessa olla "vielä paremmat perusteet, jos alueelle syntyy uusia kaivoksia". Haastateltavat pitivät järjettömänä, että sama konsultti käy erikseen tekemässä samat mittaukset eri yhtiöille samasta paikasta. Yleisellä tasolla vesistöt ja niihin liittyvät virkistys- ja kalastusteemat tunnistettiin yhdeksi tärkeimmistä ja näkyvimmistä kaivostoiminnan ympäristöasioista.

Haastateltavat toivat esiin, että paikallisilla pitäisi olla joku mahdollisuus osallistua tarkkailuun. Kalastuskunnan henkilö mainittiin esimerkkinä tähän sopivaksi tahoksi. Haastatteluissa ehdotettiin, että olisi reilua, että aina kun vesistössä huomattaisiin jotain poikkeavaa, siitä voitaisiin ottaa ja tutkituttaa näyte. Ehdotettu kalastuskunnan henkilö voitaisiin kouluttaa tätä varten ja hän voisi toimittaa näytteet laboratorioon. Edelleen ehdotettiin, että kaivosyhtiöt voisivat vastata tällaisen seurantatyön kustannuksista. Myös luonnonsuojelujärjestöjä ehdotettiin tahoksi, joka voisi olla mukana tällaisessa 'kansalaisseurannassa'. Näytteenottajien osalta tuotiin kuitenkin esiin myös siihen liittyviä riskejä, ja edellytettiin, että näytteenottajien ja koko prosessin pitäisi olla luotettava kaikkien osapuolien näkökulmasta.

Puhuttaessa konkreettisista askelista ehdotettiin, että yhteistoiminnallisen vesistövaikutusten seurannan kehittämiseen voisi koota asiasta kiinnostuneet saman pöydän ääreen. Mainittuja esimerkkejä keskeisistä tahoista olivat kaivosten ympäristöhenkilöt, kaivoskylät, ympäristöjärjestöt ja alueen ympäristöviranomaiset. Yhteistyössä voitaisiin aluksi käydä läpi "mitkä ovat tiedon tuottamisen tavat tällä hetkellä ja mitä malleja muualla on jo olemassa". Yhteistyön keskiössä voisi olla paikallisen tiedon ja havaintojen yhdistäminen viralliseen ja tutkimustietoon.

## Muita ympäristöasioita

Haastateltavat puhuivat ympäristöasioista myös laajemmin, ja ideoivat muun muassa tapoja, joilla ympäristöteemoja voisi käsitellä. Haastatteluissa toivottiin, että seurantatietoa ja erilaisia ympäristön laatuun liittyviä kipukohtia voitaisiin käydä avoimesti läpi, esimerkiksi kaivosfoorumissa. Samaa toivottiin, jos kaivoksilla tapahtuu mahdollisia onnettomuuksia: mitkä olivat syyt ja seuraukset, mukaan lukien ympäristövaikutukset. Samalla nähtiin mahdollisuuksia jakaa muutakin ympäristötietoa, esimerkiksi Kitisen väriin vaikuttavista erilaisista, luonnollisistakin tekijöistä. Tilaisuudet, jossa näistä voitaisiin keskustella yhdessä, "voisivat olla hyviä oppimistilaisuuksia kaikille".

Malminetsinnän puolelta ehdotettiin, että kaivosfoorumissa voitaisiin käydä myös läpi millaisia vesistövaikutuksia malminetsinnästä voi eri tilanteissa seurata. Siellä voitaisiin "rehdisti ja avoimesti esitellä käytetyt tekniikat ja mitä vaikutuksia niistä voi aiheutua". Kaivosfoorumissa voisi myös raportoida ongelmitta menneet kairauskierrokset.

Poronhoitoon kohdistuvat ympäristövaikutukset mietityttivät haastateltuja; porot juovat vettä ja pölyä leijuu kaivoksilta porojen syömän kasvillisuuden päälle. Vaikka myrkkijä ei ole poroista löytenyt, asia huolettaa silti. Asiantuntijoiden näkemykset ja vaikutusten seuranta nähtiin hyvinä keinoina lisätä luottamusta tässäkin asiassa. Myös muut toimijat miettivät voitaisiinko kaivostoiminnan pölylaskeumista tiedottaa samalla tavalla kuin vesistövaikutuksista. Osa haastateltavista esitti vesistövaikutusten seurantaa laajennettavaksi sisältämään myös kalakanta- ja kalastusasiat.

Ympäristöasioista keskusteltaessa tuli joistakin haastatteluista ilmi yksittäisten henkilöiden tai ryhmien välinen syvä epäluottamus ja skeptisyys luottamuksen rakentamisen mahdollisuudesta. Yleisesti lisääntyvä avoimuus koettiin kuitenkin hyvänä, vaikka haastateltava olisikin jo luottanut olemassa oleviin tiedotustapoihin.

### 4.3 Paikallisyhteisön vapaaehtoisen tukemisen koordinointi

#### Kohti keskitettympää toimintaa

Kaivosyhtiöt tukevat sponsoroimalla esimerkiksi paikallista kulttuuri- ja urheilutoimintaa tai harrastusyhdistyksiä. Kaivosyhteistyöhön liittyneissä aiemmissa keskusteluissa on noussut esille ajatus tällaisen sponsoritoiminnan koordinoinnin mahdollisista hyödyistä. Tätä kysymystä käsiteltiin myös haastatteluissa. Vapaaehtoisten avustusten koordinoinnissa on ollut kyse ideoista kehittää jo tapahtuvaa kaivosyhtiöiden yhteiskuntavastuuohjelmiin kuuluvaa tukemista johdonmukaisempaan suuntaan. Taustalla on ollut halu päästä yksittäisistä toisistaan irrallisista sponsorointitoimista kohti kokonaisvaltaisempaa mallia, joka vastaisi paremmin paikallisiin tarpeisiin.

Haastateltavat tunnustivat kaivosyhtiöiden nykyiset tuki- ja avustustoimet ja niitä arvostettiin yleisesti. Sponsoritoiminnasta oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, mihin sitä tulisi keskittää. Esimerkiksi nostettiin Bolidenin tuella rakennettu jäähalli, josta monet kuntalaiset ovat olleet iloisia, mutta kaikkia se ei ole ilahduttanut. Haastateltavat toivoivat tukitoiminnalta pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaisia hyötyjä. Pitkäjänteisempi malli mahdollistaisi ”isomman tekemisen”. Vapaaehtoista tukemista siis arvostettiin, mutta erityisesti kunnan edustajien näkökulmasta sen jonkinlainen koordinointi nähtäisiin hyödyllisenä.

Osa haastateltavista spekuloi, että koordinoitumpi järjestelmä olisi myös yhtiöiden etujen mukaista. Samalla ymmärrettiin, että jos tukitoiminta olisi koordinoitumpaa, niin silloin ”kaikille pitäisi olla näkyvää mistä nämä rahat tulevat”. Jos kaivosyhtiöt delegoisivat rahojensa käyttöä, niin heidän roolinsa pitäisi olla siis selkeä. Tämän varmistamiseksi yhdeksi ratkaisuksi ehdotettiin kaivosfoorumissa käytävää keskustelua ja äänestämistä rahapotin käytöstä.

Haastatteluissa myös pohdittiin yleisellä tasolla, kuinka suuri sponsorointikassa yrityksillä ylipäätään on Sodankylässä: puhutaanko kymppitonneista vai sadoista tuhansista euroista? Samalla mietittiin ovatko yritykset valmiita kasvattamaan sitä summaa ja millä perusteilla sitä tällä hetkellä jaetaan. Kysyttiin, tuleeko uudella kaivoslailla olemaan vaikutusta nykyiseen toimintaan? Jotkut haastateltavista kokivat nykyiset tukimallit kasvottomaksi eikä niitä selvästi tunnettu kovin hyvin.

#### Yhteistoiminnan mallit ja näkemykset

Haastateltavat puhuivat karkeasti kahdesta eri mallista tämän teeman alla. Ensimmäisessä lähestymistavassa kaivosyhtiöiltä toivottiin isoa yhteistä pottia, jonka jakamisesta päätettäisiin tarkemmin yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa. Toisessa lähestymistavassa kaivosyhtiöt sen sijaan edelleen päättäisivät mihin rahat käytetään, mutta sitä ohjaisi vahvemmin yhteiset keskustelut tukemisen kohteista, esimerkiksi vaihtuvien teemojen tasolla.

Ensimmäisen mallin suhteen haastateltavat ideoivat esimerkiksi paikallisen toiminnan tukemista Sodankylän järjestökeskuksen kautta, joka ”tietää mitä jäsenet tarkalleen tarvitsevat”. Toisena konkreettisena toimijana, joka voisi jakaa tällaista koordinoitua pottia, mainittiin Leader (Pohjoisin Lappi), jolle ”rahan jakaminen on tuttua ja joka tuntee paikalliset toimijat, kylät ja ihmiset”. Leaderia kuvailtiin myös paikallistasolla neutraaliksi toimijaksi. Aikaisemmin keskusteluissa ollut säätiöidea tuotiin myös esiin tukitoiminnan koordinoijana. Toisaalta säätiöideaan kohdistui pelkoja, että siitä muodostuisi liian raskas, raha kuluisi sen ylläpitämiseen ja hyödyt kaivosyhtiöille jäisivät pieneksi.

Toinen konkreettinen idea avustusten rahoittamisesta oli innovaatiokilpailu, johon kaivosyhtiöt lahjoittaisivat jonkin summan yhteiseen pottiin, joka jaettaisiin palkinnoksi vuosittain. Ideakilpailun voittoidea voitaisiin päättää äänestämällä. Voittaja julkistettaisiin esimerkiksi kaivosfoorumissa, jonka jälkeen se toteutettaisiin. Tällainen malli muistuttaa ns. ”osallistavaa budjetointia” (participatory budgeting), jossa esimerkiksi tietyn asuinalueen asukkaat äänestämällä päättävät annetun budjetin käytöstä alueensa kehittämiseen.

Konkreettisten ideoiden sijaan ”voitaisiin myös puhua painotuksista tai teemoista”. Näitä hakemuksia tai ideoita voitaisiin käsitellä julkisesti. Ehdotettiin, että kunta esittäisi teemoja vapaaehtoiseen tukemiseen. Uusia yhteisprojekteja (kuten rakennettu jäähalli) pidettiin myös mahdollisena. Toisaalta haastateltavat tunnustivat, että kunnan sisällä on ristiriitoja siitä, mitä pitäisi tukea. Lisäksi kommentoitiin, että kunnan päättäjiin ei luoteta tässä asiassa: ”Jos rahaa jaetaan kunnalle, niin sen käyttö tulisi raamittaa todella tarkasti.”

Reilu, hallittu ja puolueeton järjestelmä koettiin oleelliseksi, jos rahan jakamisesta päätetään yhdessä. Tähän vaadittaisiin ”laajapohjainen kokoonpano, mukaan lukien kaivannaisalan edustus”. Kuntaa ei haluttu yksin päättämään asiasta. Samalla pohdittiin, miten tuki saataisiin parhaiten kohdistettua kaikkia koskettavaan yhteiseen hyvään. Painopistettä toivottiin pitkäkestoiseen toimintaan. Haastatteluissa spekulointiin, että tämä voisi myös kasvattaa kaivosyhtiöiden paikallista luottamusta ja uskottiin, että ”he voisivat hyödyntää tätä omassa viestinnässään”.

Kaivosyhtiöiden näkökulmasta vapaaehtoiset tukikäytännöt olivat yhtiöiden sisäisiä ratkaisuja, eikä niiden koordinoimisen delegoimista nähty mielekkäänä. Nykyinen käytäntö nähtiin heidän kannaltansa selkeämpänä. Kaivosyhtiöt korostivat, että eri kaivosyhtiöillä on omat tavoitteet, kohderyhmät ja periaatteet. Rahojen jakamisessa yhteisesti nähtiin riskejä: toiminta voi näyttäytyä korruptiolta. Myös rahojen tasapuolinen jakaminen ja siihen liittyvät valintaperusteet nähtiin haasteellisena. Säätiöideassa sitä pyrittävän organisaation raskaus huolestutti. Isojen yhtiöiden konsernitasolta voi tulla myös haasteita, kun ”kansainväliset säännöt ohjaavat toimintaa”. Myös mahdolliset lailliset esteet avustustoiminnalle aiheuttivat varauksellisuutta. Perusnäkemys oli, että yhtiöiden tärkein paikallinen hyöty tulee lopulta toimivan taloudellisen toiminnan ja verojen kautta. Näistä varauksista huolimatta, kaivosyhtiöiden mukaan keskustelua tukimuodoista ja -tavoista voitaisiin käydä avoimesti esimerkiksi kaivosfoorumissa yhteydessä: ”Ainakin keskustelu auttaisi ymmärtämään mihin tukimuodot ja sponsorointi perustuvat ja niitä voitaisiin mahdollisesti suunnata uudelleen, jos havaitaan vinoumia.”

Kaivosyhtiöiden suuret erot tuotiin myös esiin vapaaehtoisen tukemisen yhteydessä. Yhtiöt ovat eri hankevaiheissa, eri kokoisia ja niillä on erilaisia rahoitusperiaatteita. Hankkeen vaihe saattaa vaikuttaa rahoitusinnokkuuteen. Kommentoitiin, että malminetsintäyhtiöiltä odotettavissa oleva tuki on joko minimaalista tai olematonta, koska ne eivät tuota vielä mitään.

Kaivosfoorumi mainittiin mahdollisena yhteisvastuullisen sponsoroinnin kohteena. Haastatteluissa kuitenkin nähtiin, että yhteistyön puitteista sopiminen olisi ensisijaista, ja yhteiset tukimuodot voisivat olla mahdollisia tulevaisuudessa. Pidettiin tärkeänä, että ”ei haukata liian suurta palaa kerrallaan”. Haastateltavat myös pohtivat, kuinka paljon hyviä ja helppoja tukikohteita ja -mahdollisuuksia olisi jo nyt, jos eri osapuolet vain

tietäisivät enemmän toistensa tekemisistä. Hyvänä esimerkkinä mainittiin, kuinka Bolidenin kuljetuksia on hyödynnetty Sodankylässä myös koulukyyteinä.

#### 4.4 Koulutusyhteistyö

Haastatteluissa koulutuksesta puhuttiin yhtäältä yleisemmällä tasolla koko Sodankylän kannalta ja toisaalta mahdollisena väylänä yhteistyölle kaivosyhtiöiden kanssa. Koulutusteemaa pohdittiin myös kriittiseltä kannalta: miten sen kehittäminen tässä yhteydessä eroaa kunnan normaalista kehittämistoiminnasta tai työstä? Kysyttiin, onko sitä järkevää lisätä kaivosyhteistyön malliin ja mitä uutta se toisi nykyiseen? Puheissa esiintyi turhautuneisuutta siihen, että vaikka asioita on käsitelty pitkään, niin ne eivät ole edistyneet vuosien varrella. Koulutus ja pk-yrittäjien mahdollisuuksiin keskittyvien teemojen välillä oli jonkin verran päällekkäisyyksiä ja osa yrittäjien koulutukseen liittyvistä asioista löytyy raportin kappaleesta 4.5.

#### Koulutuksen tilanne ja tulevaisuus Sodankylässä

Haastateltavat pitivät pääsääntöisesti koulutusta arvokkaana ja merkittävänä asiana Sodankylän tulevaisuuden kannalta ja kertoivat, että teemaa on pohdittu kunnassa paljon. Koulutuksella tunnistettiin olevan linkkejä työpaikkojen luomiseen, työvoiman saatavuuteen, kuntalaisviihtyvyyteen ja Sodankylän vetovoimaan laajemmin. Haastatteluissa huomioitiin, että koulutusta on monenlaista ja olisi hyvä tarkentaa mihin tässä yhteistyössä halutaan keskittyä: nuorten koulutus, uudelleen koulutus vai lisäkoulutukset, kuten hitsaus- ja työkorttikoulutukset kaivosten työntekijöille. Koulutuksen merkityksestä puhuttaessa muistutettiin myös, että pikkukunnasta ei välttämättä edes löydy riittävästi työvoimaa kaivoksille. Kunnan työttömyysluku on Lapin pienimpiä, eli ”tätä enempää työntekijöitä ei kunnasta juuri irtoa”. Paikallisten lisäkoulutuksella voisi sen sijaan parantaa heidän mahdollisuuksiensa päästä vaativampiin tehtäviin tai vähentää pendelöintiä, jos suurempi osa työntekijöistä saataisiin palkattua paikkakunnalta. Myös nuoret ja muut koulutetut ovat saaneet paljon töitä kaivoksista Sodankylässä ja naapurikunnissa.

Tällä hetkellä Sodankylässä toimii Lapin koulutuskeskuksen toimintayksikkö (REDU), joka tarjoaa kaivosalan perustutkintoa. Haastateltavat pitivät kaivoskoulutusta pääsääntöisesti hyvänä ja sen toivottiin pysyvän Sodankylässä. Haastatteluissa nousi esiin huoli, että REDU:n Sodankylän toimintayksikkö siirtyisi Rovaniemelle, mutta oppilaitoksen edustajan mukaan ainakin kaivosalan peruskoulutuksen pysyisi näillä näkymin kunnassa. Jotkut haastateltavat olivat kokeneet, että paikallista koulutusta ei ole noteerattu kunnassa kunnolla, vaikka siellä on koulutettu jo satoja kaivoksilla työskenteleviä. Kaivosala on ollut monta vuotta suosituin ala Sodankylässä. Tästä näkökulmasta koulu oli vastannut hyvin kaivosten tarvetta. Yhteistyötä kaivosten kanssa myös keuhuttiin oppilaitoksen puolelta: ”kaivoksilla on tuttuja ihmisiä ja heidän kanssaan on helppo asioida.”

Haastatteluissa ehdotettiin, että kunta voisi keskustella REDU:n kanssa koulutuskehitysnäkymistä. Kunnalla on myös rooli koulutuksessa koulutuskuntayhtymän kautta. Korkeakoulututkintojen puuttuminen Sodankylässä tunnustettiin ja haastateltavat pohtivat monimuoto-opintojen ja etäopetuksen mahdollisuutta. Spekuloitiin, että kuntaa auttaisi, jos aikuisiällä ei tarvitsisi lähteä muualle opiskelemaan. Monimuoto-opiskelu ”on onnistunut muuallakin, niin miksi ei Sodankylässä”. Erikoisosaamisen ja täsmäkoulutuksen merkitystä mietittiin erityisenä kehityskohteena. Koettiin, että ”perustyöläisiä saa kaivosyhtiöihin Sodankylästä paremmin, mutta esimerkiksi insinöörejä on vaikeampi löytää”. Erikoisosaajia on ollut myös vaikeampi saada houkuteltua muuttamaan alueelle, ja kaivosyhtiöitäkin palvelisi, jos niitä löytyisi paikkakunnalta. Toisaalta jotkut haastateltavat arvelivat, että yliopistotyyllisen koulutuksen tarve ei ole kovin suurta kunnassa.

## Koulutus ja kaivosyhteistyö

Monet haastateltavat kokivat, että niin kunta kuin kaivosyhtiöt voisivat hyötyä koulutusyhteistyöstä. Ideat kaivosyhtiöiden suunnalta liittyivät heille palveluja tarjoavien paikallisten pk-yritysten koulutuksen lisäämiseen laatuajattelun suhteen, joka pitäisi sisällään turvallisuusstandardien ymmärtämisen ja kokonaisvaltaisen palveluasenteen kehittämisen. Tähän liittyi usko, että perusliiketoiminnan lähtökohtia olisi helpompi luoda, kun laatuajattelun kriteerit ja niiden väliset erot ymmärretään kunnolla: ”standardien nostamisen myötä sodankyläläiset yritykset parantuisivat kokonaisvaltaisesti.”

Haastatteluissa ehdotettiin, että kunta ja koulutuksen järjestäjät voisivat tehdä tässä yhteistyötä. Aikaisemmin kaivosyhtiön edustajat olivat käyneet kouluttamassa yrityksiä paikallisessa oppilaitoksessa ympäristölupamääräyksistä. Nyt näitä asioita käydään läpi yritysten kanssa vasta tarjous- tai projektivaiheessa. Kaivosyhtiöiden näkökulmasta paikallisten yritysten välillä on suurta laatuvariaatiota näissä asioissa. Toinen haastatteluissa mainittu koulutuksen tarve kohdistui kaivosyhtiöiden alihankkijoilta vaatimiin riskiarviointeihin. Kaivosyhtiöissä oli myös pohdittu voisiko koulutusyhteistyö vähentää joidenkin pk-yritysten pelkoja siitä, että vaatimusten saavuttaminen olisi liian vaikeaa.

Kun muilta haastateltavilta kysyttiin kaivosyhtiöiden roolista koulutusyhteistyössä, niin pohdittiin, voisivatko kaivosyhtiöt luvata pysyviä tai määräaikaista työpaikkoja jatkokoulutukseen lähteville: ”tämä voisi motivoida opiskelijaa tai aikuista jatkamaan opintopolulla.” Samalla pohdittiin, voisivatko kaivosyhtiöt tarjota tukea esimerkiksi etäopiskelusta syntyvien kustannusten kattamisessa tai voisiko yhtiöiden sisälle päästä opiskelemaan helpommin. Opintopolut tai oppisopimukset esitettiin käytännön ideoina. Kaivokset voisivat lähteä opiskelukummeiksi ihmisille, ”jotka ovat lahjakkaita tai kiinnostuneita alasta”. Kaivosyhtiöiltä toivottiin myös harjoittelu- ja lopputyöpaikkoja jatkossakin.

Haastateltavien joukosta kysyttiin pitäisikö kunnassa tehdä uudestaan kartoitusta kaivosalan koulutustarpeista. Toisaalta REDU:n päästä ”tarpeet suurin piirtein tiedetäänkin sen kautta mitä yhtiöt heiltä kyselevät”. Ehdotettiin, että yhtiöiltä kysyttäisiin, tuleeko Sodankylästä ”sopivalla tavalla koulutettua työntekijää”.

Kaivosyhtiöiden puolelta yhteistyö paikallisen ammattikoulutuksen kanssa todettiin hyvin tärkeäksi, niin nykyisten työntekijöiden jatkokoulutuksessa kuin uusien rekrytoinnissa: paikallinen koulutus on pystynyt vastaamaan yhtiöiden tarpeisiin. Yhteistyötä on tehty ja se koettiin arvokkaaksi. Aikaisemmassa yhteistyössä olivat olleet mukana TE-palvelut ja useita kaivosyrityksiä. Konkreettisenä esimerkkinä mainittiin kunnossapitoasentajan muuntokoulutus. Oppilaitoksesta on tullut myös paljon kesätyöntekijöitä kaivosyhtiöille. Haastatteluissa tuli ilmi, että keskusteluyhteys koulun ja kunnan välillä ei ole ollut yhtä vilkasta kuin kaivosten suuntaan ja samalla ehdotettiin keskustelun avaamista kunnan ja REDU:n paikallisohtajan kanssa.

Tulevaisuuden kaivosten osalta haastateltavat pohtivat voisiko koulutusta suunnata niiden tarpeisiin sopivaksi. Tunnistettiin, että automaatio voi muuttaa työn luonnetta. Tulevaisuuden suhteen avoin keskustelu ja suunnitelmien avaaminen nähtiin tarpeelliseksi. Kehitysvaiheessa olevat kaivosyhtiöt ”eivät voi kuitenkaan luvata vielä mitään (esim. työpaikkoja tietynlaiselle koulutukselle) ennen kuin virallisia päätöksiä ja lupia on olemassa”, joka ymmärrettiin tähän liittyväksi isoksi haasteeksi.

Haastatelluille malminetsijöille koulutusyhteistyö ei ollut keskeinen kysymys. Itse työhönkin on vaikea kouluttaa, ”koska osaaminen tulee pitkälti työn kautta, vaikka pohja voikin olla yliopistosta”. Sodankylän kaivuskoulutus kuitenkin tuo malminetsijöidenkin kannalta alaa tutummaksi, ja tässä yhteydessä mainittiin, että myös etsintäyrityksistä voitaisiin käydä vierailulla esittelemässä alan ja oman yhtiön toimintaa laajemmin.

## 4.5 Pk-yrittäjien mahdollisuudet

Pk-yrittäjien mahdollisuudet yhteistyön teemana perustuu ajatuksiin erilaisista yhteistyön muodoista pk-yritysten ja kaivosyhtiöiden välillä, joilla voitaisiin parantaa paikallisten yrittäjien mahdollisuuksia tarjota palveluita, kilpailla urakoista, ja vastata kaivosyhtiöiden tarpeisiin.

### Näkemykset nykytilanteesta

Moni haastateltavista koki pk-yritysten kytkemisen yhteistyömalliin hyvin tärkeäksi. Yleisesti nähtiin, että työpaikat ja yhteistyö paikallisten yritysten kanssa ovat merkittävässä roolissa rakentamassa hyväksyttävyyttä kaivostoiminnalle Sodankylässä. Paikalliset yritykset, urakoitsijat ja alihankkijat "laittavat ainakin osan rahasta takaisin paikkakunnalle kiertämään", jolloin kunta hyötyy siitä laajemminkin.

Haastateltavien joukossa esiintyi erilaisia näkemyksiä siitä, miten hyvin paikallisten pk-yrittäjien yhteistyö kaivosyhtiöiden kanssa on onnistunut. Jotkut pk-yrittäjät ovat päässeet kohtalaisen hyvin töihin, "mutta väliinpuotoajiakin löytyy joiltain aloilta". Jotkut alihankkijat ja yrittäjät ovat osoittaneet pettymystään selkeästi olemassa olevaan yhteistyöhön ja joidenkin haastateltavien mielestä tilanne oli jopa todella heikko. Monelle oli lopulta kuitenkin epäselvää, kuinka suuri osa paikallisista yrittäjistä on ollut tyytyväisiä ja kuinka suuri osa tyytymättömiä kaivosyhtiöiden tuomiin mahdollisuuksiin. Monen yrittäjän toiminta Sodankylässä on hyvin itsenäistä, eikä kaikkien tilanne ole yleisessä tiedossa, joten käsitykset aiheesta perustuvat myös kuulopuheisiin. Haastatteluiden perusteella pidetään kuitenkin tärkeänä, että puhuttaisiin koko yritys kentästä, eikä vain kuljetuksesta, joka usein tuntuu hallitsevan keskustelua; Sodankylässä on paljon muutakin yritystoimintaa.

Jonkinasteisen pettymyksen voidaan päätellä johtuvan siitä, että odotukset ja todellisuus eivät ole kaikkien kohdalla kohdanneet. Kun Kevitsan kaivos oli perustamisvaiheessa, Sodankylässä oli vahvoja odotuksia, että "kaikki halukkaat pääsisivät myymään kaivosyhtiölle tavaraa ja palveluitansa". Todellisuudessa näin ei kuitenkaan tapahtunut. Ongelmana on nähty mm. se, että paikalliset yritykset eivät pärjää kilpailussa, kun "isot ketjut ajavat paikallisten ohi". Vaikka haastateltavat osin ymmärsivät, että isolta toimijalta voi olla helpompi tilata, osa koki paikallisten palveluiden ja tuotteiden käyttämisen tärkeäksi periaatteeksi: "niitä pitäisi suosia aina kun mahdollista". Asian puheeksi ottamista ja neuvotteluja kaivosyhtiöiden kanssa toivottiin, mutta "yhteys on poikki osapuolten välillä".

Kaivosyhtiöissä tunnistettiin, että paikallisten työllistäminen suoraan ja urakoiden kautta luo hyväksyttävyyttä alalle. Kaivosyhtiöiden näkökulmasta yleisenä tavoitteena oli käyttää paikallisia "niin paljon kuin mahdollista", ja jos käytetään isoja urakoitsijoita, niin "heitä ohjataan käyttämään paikallisia aliuurakoitsijoita". Myös kesätyöntekijöiden valinnoissa paikallisuus ratkaisi paljon. Kaivosten kokemusten mukaan uskollisimmat työntekijät saadaankin paikallisista. Kaivosyhtiöiden mukaan paikallisia halutaan myös kouluttaa, jos toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa, esimerkiksi automaation kautta. Samalla kuitenkin todettiin, että kaivosyhtiöissä asiantuntijataso on aika korkealla. Yhtiöillä on tiukat turvallisuuskriteerit: "koneet ja laitteet pitää muuttaa niiden mukaiseksi ja yrittäjien pitää pystyä tulemaan vastaan tässä asiassa". Lisähaasteen tuo eri kaivosyhtiöiden soveltamat erilaiset vaatimusstandardit.

### Tunnistettuja haasteita

Haastateltavien mukaan kaivosyhtiöiden kriteerien täyttäminen on näyttäytynyt selvänä haasteena paikallisille pienyrityksille. Osin tästä syystä koetaan, että isot ulkopuoliset yritykset ovat etulyöntiasemassa, kun paikalliset eivät pysty tarjoamaan vastaavan laajuisia ja laatuksia kokonaisuuksia. Paikallisuutta haluttiin korostaa enemmän yhteistyössä kaivosyhtiöiden suuntaan. Kerrottiin, että kunta on ehdottanut siirtymistä pois isoista hankintaryppäistä.

Haastatteluissa toivottiin toimintatapojen selkeyttämistä kaivosyhtiöiden tarjoamien urakoiden suhteen. Nyt oli epäselvää, miten ja millä perusteella urakoitsijoita valitaan. Samalla pohdittiin voisiko näitä sääntöjä käydä läpi yhdessä ja toisaalta myös neuvotella niistä tarvittaessa, niin että paikallisilla olisi paremmat mahdollisuudet pärjätä niissä. Kun hankintojen ja urakoitsijoiden valinnan perusteet ovat jääneet epäselviksi, on osalle Sodankylän toimijoista jäänyt turhautunut tunne sanelupolitiikasta.

Kolmantena haasteena tuli esiin kaivosyhtiöiden paikallisten yhdyshenkilöiden jatkuva vaihtuminen. Yhtenä yhteistyön haasteena onkin se, että osapuolten välillä ei ehdi kehittyä luottamuksellisia henkilösuhteita ennen kuin henkilöt siirtyvät uusiin tehtäviin: ”Tutun henkilön kanssa olisi helpompi keskustella ja pitää yhteyttä.” Myös kielimuuri tunnistettiin haasteeksi joissain tapauksissa. Haastatteluissa arvioitiin, että eri aloilla kaivosyhtiöiden kanssa kauppaa tekevillä toimijoilla on erilaisia kokemuksia: parempia ja huonompia. Monet haastateltavat kommentoivat vuorovaikutuksen puutetta toistuvasti ja sitä arvailtiin yhdeksi syyksi mainittujen ongelmien taustalla. Yksi haastateltava pohti: ”tapahtuuko nyt ainoa vuorovaikutus jonkun tarjouskaavakkeen kautta kasvottomasti netissä?”

Haastateltavat puhuivat lisäksi paikallisyrittäjien välisestä yhteistyöstä, joka voisi johtaa kokonaan uusiin ideoihin tai yrityksiin kaivosyhtiöiden tarpeiden pohjalta. Esimerkkeinä mainittiin hitsaus ja konepajateollisuus, joka puuttuu tällä hetkellä Sodankylästä. Tässä nähtiin mahdollisuus paikallisille toimijoille. Uusiin avauksiin liittyen pohdittiin, eikö tieto ole liikkunut paikallisille yrittäjille riittävän hyvin, onko tällaisille toimintoille erityisiä esteitä Sodankylässä, vai johtuuko niiden puute yrittäjien tiedon tai uskalluksen puutteesta. Teemaan liittyvänä haasteena tuli esiin kaivosalan ennakoimisen vaikeus sen sykliisyyden takia sekä joidenkin toimijoiden vähäinen usko oman toimintansa tulevaisuuteen.

Haastateltavat kommentoivat myös Sodankyläläistä yhteistyökulttuuria, joka ”ei ole suosinut paikallisten yrittäjien välistä yhteistyötä”. Arveltiin, että jotkut yrittäjät ovat passiivisia, eivätkä nämä ole innokkaita osallistumaan yhteistyöhön varsinkaan, jos eivät koe saavansa siitä mitään. Lisäksi pohdittiin, että kaivosyhtiöiden kanssa sopimuksia tehneet paikalliset yrittäjät haluavat kenties mieluummin pitää asiat omissa käsissään, kuin jakaa hyvää muille. Sodankylän yrittäjät ry mainittiin yhtenä mahdollisena yhteistyön alustana, mutta siitä toiminnasta monet yrittäjät ovat puuttuneet. Verrokkina Sodankylälle käytettiin esimerkiksi Pohjanmaata, jossa on syntynyt paljon yritysten yhteenliittymiä.

Vaikka paikallista yhteistyökulttuuria pidettiin haasteellisena, myös kaivosyhtiöillä koettiin olevan parannettavaa vuorovaikutuksessaan. Kokemuksista mainittiin, että kaivosyhtiöistä ei aina ole vastattu tarjouksiin eikä työpaikkahakemuksiin. Tällaiset esimerkit ruokkivat epäluuloja ja turhautumista. Toisaalta myös kaivosyhtiöiden puolelta kerrottiin, että paikallisyrittäjät eivät ole aina lähettäneet tarjouksia pyydettyä eivätkä vastanneet muihin pyyntöihin: ”Pitkät odotusajat ja huonot kokemukset palvelusta eivät houkuttele käyttämään heidän palveluitaan.” Aiheesta puhuttaessa kuitenkin useat haastateltavat toivat esiin, että Sodankylästä löytyy myös paljon positiivisia esimerkkejä erinomaisesti toimivasta yhteistyöstä.

#### Kehitysideoita yhteistyön parantamiseen

Haastatteluissa toivottiin keskusteluyhteyden muodostamista yrittäjien ja kaivosyhtiöiden välille. Ehdotettiin, että Sodankylän yhteistyömallia varten voisi kerätä yrittäjiä tilaisuuteen kertomaan ajatuksistaan ja mahdollisuuksistaan tarjota palveluita. Näitä voisi sitten verrata kaivosyhtiöiden tarpeisiin ja lopuksi voitaisiin pohtia voivatko paikalliset tarjota yksin tai vaihtoehtoisesti yhteenliittymän kautta jotakin. Tilaisuutta ehdotettiin myös toisessa muodossa, jossa kaivosyhtiöiden ostopuolen edustaja esittelisi tulevia hankkeita, joihin paikalliset yritykset voisivat aloittaa valmistelemaan tarjouksia

Haastatteluissa ehdotettiin, että REDU (Lapin koulutuskeskus) voisi kertoa pk-yrityksille erilaisista urakointimalleista. Sodankylässä on hyviä pk-yrityksiä, ”joilla on paljon potentiaalia, mutta haasteena on

suurien kokonaisuuksien puuttuminen”. Tämä vaatii etenemistä yritysten välisen yhteistyön kautta. REDU:lla olisi myös mahdollisuus tarjota työyhteisöliittymiin liittyvää tietoa ja koulutusta. Myös kunnan roolia pohdittiin yritysten kouluttamisessa: voisiko se tukea tällaista tai tehdä aloitteen asian edistämiseksi? Sertifikaattikoulutukset olivat toinen esitetty koulutusyhteistyön kohde.

Ratkaisuna yhteistyön kehittämiseen haastateltavat tarjosivat lisää vuoropuhelua ja pk-yritysten välistä yhteistyötä. Isoja hankkeita varten ehdotettiin, että paikallisyrietykset tekisivät yhdessä tarjouksia, joiden avulla he voisivat kilpailla isompien toimijoiden kanssa. Samalla tuotiin esiin, että pelkkä paikallisuus ei riitä argumentiksi kaikille. Tässä yhteydessä mainittiin esimerkki yhdestä aikaisemmasta yhteistarjousyrityksestä, joka ei ollut johtanut sopimukseen. Syytä sen epäonnistumiseen voitiin vain arvailla, koska ”palautetta tai kutsua neuvotteluihin ei koskaan tullut kaivosyhtiöltä”. Tämä oli koettu suureksi pettymykseksi ja aiheuttanut asenteiden muutosta negatiivisemmaksi kohti kaivosyhtiötä.

Haastatteluissa Sodankylän laajempi yhteistyömalli nähtiin hyödylliseksi pk-yritysten kannalta, ”jos se voi tuoda toimijoita yhteen erilaisissa tilaisuuksissa”. Esimerkkinä tällaisesta nostettiin idea kaivosfoorumista. Siellä voitaisiin ”keskustella aidosti miksi kaivosyhtiöt eivät ole hyväksyneet joitain tarjouksia ja miksi toiset on hyväksytyt”.

Taulukko 1: Haastatteluissa tunnistettuja pk-yritysten mahdollisuuksiin liittyviä haasteita ja kehitysideoita Sodankylässä

Haasteita	Kehitysideoita
Pk-yritykset eivät pysty tarjoamaan riittävän laajoja kokonaisuuksia tai kaivosyhtiöiden vaatimien standardien mukaisia palveluita	Paikallisten yritysten yhteistyön ja yhteenliittymien kehittäminen; Paikallisyrietysten koulutus: urakointimallit ja sertifikaatit tai standardit
Kaivosyhtiöiden urakointikäytännöt (periaatteet ja perusteet) eivät ole kaikille selviä; Paikallisten tunne yksisuuntaisesta sanelupolitiikasta; Kielimuuri joissain tilanteissa	Kaivosyhtiöiden hankintaperiaatteiden ja käytäntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen; Hankintaperiaatteista ja käytännöistä keskusteleminen ja neuvottelemine
Yleinen vuorovaikutuksen puute ja sen kasvottomuus kaivosyhtiöiden ja pk-yritysten välillä	Kaivosyhtiöiden yhdyshenkilöiden ja paikallisten suhteiden syventäminen; Erilaiset yhteiset pk-yrityksille ja kaivosyhtiöille kohdistetut tilaisuudet, joissa käsiteltäisiin kaivosyhtiöiden tarpeita ja pk-yritysten palveluita
Paikallisten yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen ollut vähäistä	Paikallisen yhteistyökulttuurin kehittäminen
Kaivosalan ennakoimisen vaikeus	Kaivosyhtiöiden tulevaisuuden tarpeiden ja suunnitelmien avaaminen
Vastaukset tarjouksiin tai tarjouspyyntöihin ovat olleet joskus olemattomia tai hitaita	Kaivosyhtiöiden ja pk-yritysten toimintatapojen kehittäminen



## 5 Prosessi, riskit ja toimintatavat

Haastatteluiden viimeisessä vaiheessa kysyttiin yhteistyömalliin valmisteleavasta prosessista: miten siinä tulisi edetä ja mitä riskejä siihen voi liittyä?

### 5.1 Ensimmäiset askeleet

Monet haasteltavista näkivät, että yhteistyöprosessissa olisi hyvä lähteä pienestä kohti isompaa, "eikä halvaannuttaa etenemistä jollain liian isolla ja mahtipontisella asialla". Alkuun toivottiin siis pieniä askelia ja selkeitä konkreettisia tuloksia rakentamaan uskoa. Tie sopimukseen tai yhteistyömalliin "olisi hyvä paaluttaa jonkinlaisilla välitavoitteilla". Arvioitiin, että näiden haastatteluiden ja niistä tehdyn yhteenvedon jälkeen tämä polku voisi olla selkeämpi. Haastatteluissa ehdotettiin, että taustalle voisi rakentaa selkeän aikataulun ja tavoitteet, esimerkiksi vuosisuunnitelman muodossa.

Yhteistyön askeleista todettiin haastatteluissa mm. seuraavia huomioita:

- tärkeää olla lähtemättä vastakkainasettelun tielle
- aloitetaan yhteistyö aiheilla, jotka eivät vaadi paljon rahaa
- homma ei saa jäädä "teoreettiseksi höpinäksi"
- myös kaivostoimintaa kriittisesti tarkastelevat äänet huomioitava
- asetettava kirkaat tavoitteet
- yhteistyöstä täytyy olla hyötyä osallistujille
- yhteistyöhön sitoutumisen riskit huomioitava
- ehdotukset kirjattava selkeästi ylös jatkokäsittelyä varten

Haastatteluissa pidettiin tärkeänä, että yhteistyöprosessin alussa vältetään vastakkainasettelua. Sen sijaan tulisi asennoitua etsimään yhteisiä hyötyjä. Monet haastateltavat kokivat, että olisi parempi aloittaa sellaisista yhteistyöasioista, jotka eivät vaadi paljon rahaa. Tätä näkemystä korosti nykyinen tilanne, jossa odotetaan tulevaa kaivoslainsäädäntöä ja mahdollista verotusmallia. Vaikka raha edellä etenemisen riskeistä puhuttiin paljon, kommentoitiin myös, että "mitään ei saa ilmaiseksi". Haastatteluissa huomioitiin, että raha ei lämmitä esimerkiksi niitä ihmisiä, jotka ovat huolestuneita kaivosten ympäristövaikutuksista. He ovat kiinnostuneempia esimerkiksi vesien tilasta ja sen muutoksista.

Haastatteluissa pohdittiin, miten prosessi toteutetaan siten, että kriittisestikin kaivostoimintaan suhtautuvat haluavat olla siinä mukana. Riskinä nähtiin, että jotkut sidosryhmät eivät halua osallistua työpajoihin. Huomioitiin, että yleisemminkin "pitäisi olla selkeä porkkana kaikille mukaan lähteville". Tähän auttaisi selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä usko ja luottamuksen rakentaminen prosessiin. Kaivosyhtiöiden pitäisi myös ymmärtää, että "tässä paneudutaan asioihin, jotka hyödyttävät heitäkin."

Haastatteluissa tuli esiin, että pienempien kaivannaisalan yhtiöiden voi olla vaikeampi sitoutua monimutkaisempaan tai intensiivisempään yhteistyöprosessiin. Malminetsinnän puolelta ei nähty suuria riskejä malleissa, jotka perustuvat vapaaehtoisuuteen. Sen sijaan, jos joutuu sitoutumaan hyvin vahvasti, "kaunis ajatus voi kadota taustalta". Sitoutumiseen voi liittyä riskejä ja "siitä voi seurata syyttelyä". Toisaalta muiden sidosryhmien edustajat toivoivat kaivospuolen edustajilta myös jonkinlaista sitoutumista, jolla varmistettaisiin toiminnan jatkuvuus. Isompien kaivosyhtiöiden kannalta hyödyt yhteistyömallista tulisi olla selkeästi kirjattuna ylös, jotta ideat voidaan myydä konsernille ja niiden sisällä vaihtuville henkilöille.

Haastateltavat painottivat avoimen ja rehdin keskustelun tärkeyttä, jossa tuotaisiin kaikkien näkökulmat esiin. Haasteena kuitenkin nähtiin myös mahdollisesti hyvin eriyvät näkemykset joistain asioista. Koko Sodankylän yhteistyön kannalta todettiin, että homma ei saisi jäädä vain "teoreettiseksi höpinäksi".

## 5.2 Tunnistettuja riskejä

Haastatteluissa nousi esiin oikeudellisiin kysymyksiin liittyvät riskit. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että juridiset kysymykset huomioidaan prosessissa alusta asti: ne määrittelevät minkälaista sopimista on ylipäättään mahdollista tehdä. Tähän liittyen painotettiin dokumentaation tärkeyttä, jotta ei tule epäselvyyksiä jälkeen päin siitä mitä on sovittu ja miten on edetty. Ehdotettiin myös, että kunnalla olisi oikeudellinen asiamies, joka seuraisia prosessia kunnan näkökulmasta.

Erityisesti kaivosyhtiöiden kannalta oli tärkeää, että tällainen yhteistoiminta ei saa näyttäytyä korrupsiona tai lobbaamisena. Haastatteluissa huomioitiin, että tähän riskiin on helpoin puuttua jättämällä raha pois yhteistyöstä. Tämän näkemyksen mukaan se myös varmistaisi, että ”hommat etenevät parhaiten”. Toimiva yhteistyöelin on kaiken ydin. Kumppanuusmallia ilman rahaa ehdotettiin ensimmäiseksi tavoitteeksi.

Rahaan liittyvät haasteet tuotiin myös esiin keskusteltaessa ”säätiomallista”. Siihen suhtauduttiin myös kriittisesti, sillä siihen liittyi pelkoja, että energia menisi organisaation rakentamiseen ja sen hengissä pitämiseen. Tässäkin yhteydessä ehdotettiin, että ”voisi olla parempi aloittaa mentaliteetilla, että rahaa ei ole käytettävissä”.

Haastateltavat tunnistivat myös useita kuntaan ja sen toimintaan liittyviä riskejä prosessissa. Haastateltavat kommentoivat, että ensinnäkin kunnan täytyy olla itse selvillä, kuka johtaa yhteistyön kehittämistä ulospäin. Kaivattiin jaettua ymmärrystä kunnan (organisaationa) sisällä siitä miten kunta toimii ja kuka vastaa mistäkin virallisesti. Käytännön tasolla haluttiin vastauksia siihen, kuka vetää, sitoutuu ja jalkauttaa tätä prosessia kunnasta. Kaivosryhmää ehdotettiin muodolliseksi toimielimeksi, joka voisi päättää asioista.

Kunnan vaikeata tilannetta pidettiin myös merkittävänä riskinä yhteistyölle: paineita tuottavat taloudellinen tilanne, henkilöstövaihdokset, korona, sisäiset suhteet, ja sen kärsimä luottamuksen puute. Haastatteluissa kysyttiin vakavasti riittääkö kunnalla resursseja tai henkilöitä yhteistyön edistämiseen? Ns. ’hankkeistamista’ ehdotettiin yhdeksi väyläksi helpottamaan tilannetta. Myös aiheiden politisoituminen tunnistettiin yhdeksi riskiksi riitaisassa kunnassa. Haastateltavien joukosta painotettiin, että kaivosryhmän lisäksi kunnanhallitus on pidettävä kärryillä yhteistyöprosessista, jotta luottamushenkilöt tukevat sitä ja heidän linjojaan noudatetaan.

Yhtäältä tuotiin esiin, että yhteistyöprosessin tarvitsee olla riittävän laaja, mutta toisaalta varoiteltiin myös siihen liittyvistä riskeistä: liian suurella porukalla on vaikea sopia asioista. Riskinä nähtiin vastaavasti, että prosessi ei saa jäädä liian kapeaksi, vain kunnan ja kaivosyhtiöiden väliseksi. Muilla sidosryhmillä pitäisi myös olla intressi olla mukana.

Kaivosyhtiöihin liittyen riskinä nähtiin, että heillä paikallistason johto vaihtuu usein. Uudet henkilöt tulisi saada kärryille tehokkaasti, niin että ”on selkeää mitä on tehty ja millä tavalla Sodankylän yhteisessä pelikentässä toimitaan”, jossa on lukuisia sidosryhmiä. Myös kunnan päässä kunnanjohtaja on vaihtunut jo kaivossopimuskeskustelujen aikana kolmesti. Vaihdosten seurauksena prosessi on pitänyt ikään kuin aloittaa aina uudelleen alusta, jotta kaikki pääsevät samalle tasolle. Haastatteluissa huomioitiin, että tähän voisi auttaa historian selkeä kirjoittaminen ja dokumentaatio. Myös termien avaaminen ja kommunikaatio nähtiin tärkeänä, jotta kaikki puhuvat samoista asioista samoilla nimillä.

Varsinasiin neuvotteluihin liittyen kommentoitiin, että silloin pöydässä tulisi olla oikeat henkilöt, joilla on myös valtaa päättää asioista. Kansainvälisistä organisaatioista puhuttaessa pohdittiin paikallisen johdon mahdollisuuksia sopia asioista. Nyt paikallisten kaivosyhtiöiden todelliset valtuudet olivat epäselviä kuntalaisille.

Prosessin avoimuuteen liittyen kommentoitiin, että esimerkiksi blogi tai vastaava viestintäkeino voisi toimia, jossa mahdolliset muistiot ja muu julkinen tieto olisi saatavilla. Näin kuulopuheet eivät olisi päätiedonkanava kunnassa. Sodankylän Sompio-lehdessä voisi myös uutisoida tarvittaessa.

Haastateltavat näkivät taustalla etenevät kaivoslainuudistus ja veroasiat yhtenä tekijänä, joka voi hidastaa paikallista yhteistyöprosessia. Niiden arvioitiin vaikuttavan etenkin asioihin, jotka liittyivät rahasta sopimiseen. Paikallisena karikkona nähtiin ihmisten uskon puute, joka voi johtaa passiivisuuteen. Yhteistyö kuvioissa ovat ”mukana aina samat henkilöt, jotka voivat myös väsyä ajan kanssa”.

Haastatteluissa mainittuja riskejä, jotka tulisi huomioida yhteistyöprosessissa:

- Juridiset kysymykset
- Toiminta ei saa näyttäytyä korruptiona tai hyväksynnän ostamisena
- Rahaan liittyvät haasteet
- Kunnan vaikea tilanne ja resurssien puute
- Yhteistyöprosessin laajuus – keskeiset tahot mukaan, mutta toimintakyky säilytettävä
- Kaivosyhtiöiden ja kunnan avainhenkilöiden vaihdokset
- Neuvotteluihin osallistuvien valtuudet ja edustuksellisuuden varmistaminen
- Prosessin avoimuuteen liittyvät kysymykset
- Kansalliset prosessit – kaivoslaki ja verouudistukset
- Ihmisten uskon puute tai turhautuminen

### 5.3 Mitä tapahtuisi ilman yhteistyön paranemista?

Haastateltavat uskoivat, että jos uutta yhteistyömallia ei synny, niin yhteistyö pysyy samana kuin tähän asti. Silloin johdonmukaisuus jäisi puuttumaan, koska kaikista asioista puhutaan erikseen irrallaan toisista. Kunnan kannalta se koettiin haastavana, koska ”kuntamalli perustuu strategioihin ja pitkäjänteisyyteen”. Haastateltavien joukosta kommentoitiin, että ”nyt kaikki on hajallaan, eikä mihinkään tunnu pääsevän kiinni kunnolla”.

Haastateltavat kokivat, että silloin myös toiminnan ennakoimattomuus pysyisi ongelmana. Tuotiin esiin, että linjapaperit voisivat ainakin auttaa sitoutumaan sovittuihin periaatteisiin. Tällaisessa tilanteessa pohdittiin, että voitaisiinko katsoa nykyisiä kaivosyhtiöiden linjapapereita ja sponsorilinjauksia ja miettiä ”voitaisiinko niiden kautta tehdä organisoidusti edes jotain”. Ideoita oli myös lähteä esimerkiksi tulkitsemaan uudelleen kiinteistöveromallia, jos yhteistyö ei onnistu, vaikka tällaiset ideat tunnustettiin riittäviksi.

## 6 Johtopäätökset

Sodankylässä toteutettu lähtötilannekartoitus alustaa uudellelle alueelliselle yhteistyömallille Suomessa. Kartoituksessa tarkasteltiin yhteistyön lähtökohtia, yhteistyön osa-alueita sekä tiettyjä kannatusta saaneita toimia, joista konkreettinen yhteistyö voitaisiin aloittaa. Haastatteluiden perusteella kaivostoimintaan liittyy Sodankylässä paljon positiivisia kokemuksia, mutta myös selkeitä kehittämistarpeita. Kunnassa, jonka alueella on todettu merkittävää mineraalipotentialia, kaivataan kokonaisvaltaista keskustelua alan tulevaisuudesta ja johdonmukaisuutta yhteistyöhön tukemaan yhteiseloä tärkeän ja vaikutuksiltaan merkittävän teollisuudenalan kanssa.

## **Yhteistyölle on tilaus ja etenemisen tarve**

Aikaisemmissa haastatteluissa Sodankylän eri toimijat ovat tuoneet esiin erilaisia arvo-odotuksia yhteistyöltä. Näistä laajalti jaettuja sidosryhmien keskuudessa olivat kaivostoiminnasta saatavien hyötyjen kasvattaminen kunnalle ja sen asukkaille, yleinen hyvinvoinnin lisääntyminen ja monipuolisen kuntatalouden tukeminen. Haastatelluista sidosryhmistä etenkin kunta ja kaivosyhtiöt korostavat yhteistyössä yhteisten hyötyjen löytämistä. Osalle sidosryhmistä sen sijaan yhteistyön tärkeimmäksi hyödyksi on koettu kaivostoiminnan haitallisten vaikutusten minimointi. (Käpylä 2020.)

Useista tuoreemmista haastatteluista nousi esiin vahva turhautumisen tunne: monien mielestä samoista kaivosalan ja yhteistyön paikallisista kysymyksistä oli puhuttu jo liiankin pitkään, ja niitä oli 'veivattu' hankkeesta toiseen, mutta puheesta ei ollut päästy tekoihin. Monet harmittelivat sitä, että asiat eivät ole edenneet nopeammin ja etsivät tähän erilaisia syitä. Sodankylässä tuntuukin olevan selvä tilaus ja tarve konkreettisille ja näkyville yhteistyön muodoille ja tuloksille.

Haastatteluista syntyi myös kuva kaivosyhteistyön hajanaisuudesta. Eri toimijoilla on erilaisia tapoja lähestyä aihetta, eivätkä nämä ole yhteisesti tiedossa. Tiedon puute esimerkiksi yhtiöiden erilaisista käytännöistä esimerkiksi hankinnoissa tai sponsoroinnissa tuli selvästi esiin. Havaintona oli myös se, että tiedon puute muiden toimijoiden käytännöistä voi johtaa erilaisiin epäluuloihin, mikä vaikeuttaa vuorovaikutusta ja vähentää luottamusta entisestään.

## **Yhteistyön keskeisistä teemoista yhtenevä kuva**

Haastatteluissa tunnistettiin selkeitä yhteistyön teema-alueita, joiden ympärille malli voisi perustua. Niitä olivat kommunikaatio ja viestintä, vesistö- ja ympäristöasiat, sekä monet Sodankylän elinvoimaisuuteen liittyvät tavoitteet kuten työllisyys ja koulutusmahdollisuudet. Lisäksi yhteistyötä pohdittiin yksityiskohtaisemmin kaivosfoorumissa, vesistövaikutusten yhteisseurannan, paikallisen vapaaehtoisen tukemisen koordinoimisen, koulutusyhteistyön ja pk-yrityksien mahdollisuuksien kehittämisen kautta.

Haastatteluiden perusteella Sodankylään kaivattiin parempaa keskustelukulttuuria. Sen tulisi olla vuorovaikutteista ja avointa, joka mahdollistaisi myös vaikeiden asioiden käsittelemisen yhdessä. Erityisesti toivottiin kokonaisvaltaista keskustelua, joka käsitelisi kunnan ja sidosryhmien suhdetta kaivostoimintaan yksittäisiä asioita laajemmin. Tämä tarve korostuu etenkin kunnan tulevaisuuden näkymissä. Joissain ennusteissa Sodankylässä voi olla useita tuotannossa olevia kaivoksia samanaikaisesti – silloin kokonaisvaltainen keskustelu on välttämätöntä. Tarvetta tukee myös monet kaivostoiminnan vaikutukset, sekä positiiviset että negatiiviset, jotka ovat kumulatiivisia ja koostuvat useista lähteistä.

Hyvät vuorovaikutukset tavat ja alustat ovat tärkeässä roolissa myös muiden kuin viestintään liittyvien konkreettisten toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen kannalta.

## **Yhteistyö täydentäisi sekä lainsäädännön vaatimuksia että yritysten yhteiskuntavastuutyötä**

Yhteistyötä ei haluttu ulottaa alueille, joilla se sekoittaisi lainsäädännön määrittelemiä prosesseja. Yhteistyöllä olisi näin ollen täydentävä rooli; se täydentäisi kunnan omien tehtävien ja tavoitteiden toteuttamista tai viranomaistoiminnan piiriin liittyviä velvoitteita (esim. ympäristön tilan seuranta), mutta se ei korvaisi eikä sivuuttaisi näitä. Kaivosyhtiöiden näkökulmasta yhteistyö tukisi yritysten omien ympäristö- ja yhteiskuntavastuun tavoitteita, ja tällaisena se rakentuisi selkeästi lainsäädännön minimitason päälle ('beyond compliance' -periaate). Myös toimivaksi koetut kaivosyhtiöiden ja eri sidosryhmien kahdenväliset neuvottelukäytännöt (esim. poronhoitoon liittyvät) voitaisiin pitää irrallaan laajemmasta yhteistyömallista.

## **Yhteistyön laajuus, avoimuus ja tehokkuus yhdistettävä**

Haastatteluissa pohdittiin useassa yhteydessä kysymyksiä yhteistyön laajuudesta, niin koko yhteistyömallin kuin konkreettisten yksittäisten toimien kuten kaivosfoorumin suhteen. Tämän pohdinnan voi tulkita tasapainotteluksi mahdollisimman monien näkemysten sisällyttämisen ja mallin toimintakyvyn säilyttämisen kanssa. Kunnassa kaivataan siis kokonaisvaltaista keskustelua, mutta myös hyvin konkreettisia ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Nämä haasteet kuitenkin yleensä koskettavat tai kiinnostavat vain osaa sidosryhmistä. Haastatteluissa esiintyvät erilaiset ehdotukset sidosryhmien rooleista ja osallistumisen tasosta ja vaiheista, ns. kahden kehän malleista tai täsmäryhmien perustamisesta jonkinlaisen suuremman kokonaisuuden alle pyrkivät vastaamaan tähän tilanteeseen.

Vastaavien yhteistyömallien tutkimuksesta tiedetään, että laajapohjainen, avoin yhteistyö on välttämätöntä yhteistyön uskottavuuden ja jatkuvuuden kannalta. Yhteistyön rajaaminen liian pienen piirin asiaksi taas on riski koko toimintamallin legitimitetin kannalta. Yhteenvetona näyttää tarpeelliselta rakentaa yhteistyötä laajapohjaisena, monenvälisenä yhteistyönä, jonka tueksi tarvitaan samalla selkeät pelisäännöt ja yhteistyön 'arkkitehtuuri'. Organisoitumisen kannalta olennaista on myös se, miten eri intressiryhmien ääni ja edustus saadaan varmistettua niin, että viesti kulkee molempiin suuntiin yhteistyön areenoiden ja taustaryhmien välillä.

## **Kunnalla keskeinen rooli, mutta ei määräävää asemaa yhteistyössä**

Merkittävänä kysymyksenä haastatteluissa nousi esiin kysymys kunnan roolista koko prosessissa ja mallissa. Haastatteluissa pohdittiin ohjaako kunta koko yhteistoimintaa vai onko sen rooli vain yksi sidosryhmä muiden joukossa ja yhteistyötä pyörittää joku uusi, tätä varten perustettu toimija? Lisäkysymyksiä ovat, kuka kuntaa oikein edustaa tällaisessa prosessissa ja kenen vastuulla kunnalle esitettyjen toimien edistäminen on?

Haastatteluiden näkemykset kunnan kaivostyöryhmästä ja sen roolista kertovat tarpeesta tukevoittaa kunnan strategista otetta kaivosyhteistyöstä Sodankylässä. Yhteistyömallin kehittämisen ja yhteistyöhön osallistuvien muiden toimijoiden näkökulmasta on tärkeää, että kunnalla on riittävän uskottava ja vakaa johtamisjärjestelmä kaivoskysymyksissä. Tämän roolin kannalta kunnan kaivosohjelma ja sen strategiset tavoitteet ovat kaivosyhteistyön keskeinen lähtökohta.

Kunta on yhteistyön kannalta keskeinen toimija, koska sillä on kokonaisvastuu alueen ja asukkaiden hyvinvoinnista. Kunta ei kuitenkaan voi yksin edustaa kaikkia alueen asukkaita ja intressiryhmiä suhteessa kaivosalan toimijoihin. Toimijat ovat kiinnostuneita omaehtoisesta roolista ja vuorovaikutuksesta, ja haluavat edustaa omaa näkökulmaansa, koska kaivostoiminta vaikutuksineen koskee hyvin eri tavoin esimerkiksi eri elinkeinojen harjoittajia, muita maankäytön muotoja tai kaivostoiminnan vaikutuspiirissä olevia kyliä. Haastatteluiden perusteella myös kaivosyhtiöt pitävät tärkeänä säilyttää mahdollisuuden myös kahdenväliseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa samalla, kun rakennetaan yhteisiä hyötyjä tuottavia yhteistyön muotoja.

## **Konkreettiset rakenteet**

Vaikka kunnassa toivottiin keskustelua kaivostoiminnasta, olisi haastatteluiden perusteella tärkeää päästä pelkistä keskusteluryhmistä kohti toimia toteuttavia ryhmiä. Konkreettisia tuloksia tarvitaan, jotta usko ja luottamus yhteistyöhön voi syntyä. Käsitellyistä konkreettisista toimenpiteistä kaivosfoorumi ja yhteistoiminnallinen vesistövaikutusten seuranta saivat laajaa kannatusta yli sidosryhmärajojen. Tulosten

pohjalta nämä kaksi näyttäytyvät toteutuskelpoisina ja mahdollisina ensiaskelina laajemmalle yhteistyömallille. Molemmat toimet vaativat jatkosuunnittelua, selkeää vastuiden jakamista ja töiden koordinoimista, mutta niiden toteuttaminen ei vaadi suuria resursseja.

Kaivosfoorumi oli haastateltavien keskuudessa selvästi pisimmälle jalostettu idea keskustelluista toimenpiteistä. Tämä ei ole yllättävää, sillä siitä on puhuttu jo vuosia ja Regina-hankkeen yhteydessä toimenpidettä jo kokeiltiin kevyemmässä muodossa. Haastattelujen perusteella sen pääfunktio voisi olla kokonaisvaltainen keskustelualusta, jossa käsiteltäisiin kunnassa tapahtuvaa kaivostoimintaa, mukaan lukien siihen liittyviä haastavia asioita.

Haastatteluissa ehdotettiin, että yhteistoiminnallisen vesistövaikutusten seurannan kehittämiseen voisi koota asiasta kiinnostuneet nopeallakin aikataululla saman pöydän ääreen. Yhteistyön aluksi voitaisiin käydä läpi nykyiset tiedon tuottamisen tavat ja niiden vaihtoehtoiset mallit. Yhteistyön keskiössä voisi olla paikallisen tiedon sekä havaintojen yhdistäminen viralliseen ja tutkimustietoon. Lopputuloksena olisi tiedon luotettavuuden ja ymmärrettävyyden paraneminen.

Paikallisyhteisön vapaaehtoisen tukemisen koordinoinnista puhuttaessa haastatteluissa tuli monia ideoita siitä, miten paikallisia voisi osallistaa tukitoimien jakamiseen esimerkiksi innovaatiokilpailun tai osallistavan budjetoinnin avulla. Sodankylässä toimivien kaivosyhtiöiden näkökulmasta perinteinen sponsorointimalli koettiin kuitenkin mielekkäämmäksi eikä sen delegoimista pidetty realistisena. Edellisiä ideoita voisi kuitenkin soveltaa mahdollisen kaivosveron tuottojen käyttämiseen, jos kaivosvero otetaan Suomessa käyttöön tulevaisuudessa. Kaivosyhtiöt olivat myös valmiita keskustelemaan avoimesti sponsorointiperiaatteista ja selventämään käytäntöjään. Tämä keskustelu voisi olla paikallaan, sillä niihin liittyi paljon epätietoisuutta haastateltavien keskuudessa.

Koulutusyhteistyö koettiin Sodankylässä tärkeäksi, mutta sen yhteydessä keskustelu usein levisi käsittelemään pelkkää kaivosyhteistyötä laajempia kysymyksiä. Nimenomaan kaivosyhteistyön kannalta, olennaisia asioita olivat kaivosten koulutustarpeet ja Sodankylän pk-yritysten kouluttaminen vastaamaan kaivosyhtiöiden tarpeisiin tehokkaammin. Sodankylässä toimiva kaivoskoulu (REDU) voisi myös tarjota koulutusta yritysten yhteenliittymistä, joka liittyy aikaisemmin mainittuihin pk-yritysten mahdollisuuksiin hyötyä kaivostoiminnasta. Kaivosyhtiöille ehdotettiin myös erilaisia pienimuotoisia toimia, jotka kannustaisivat paikallisia opiskelemaan alaa peruskoulutusta pidemmälle.

Niin kaivostoimijat kuin kuntalaisetkin kokivat paikallisten pk-yritysten hyötymisen kaivostoiminnasta tärkeäksi osaksi kaivosalan hyväksyttävyyden rakentumista Sodankylässä. Haastatteluiden perusteella, kaivosyhteistyötä voitaisiin parantaa tällä saralla vuorovaikutusta lisäämällä. Sodankylän toimintakentässä olisi myös tarvetta selkeyttää pelisääntöjä ja perusteita esimerkiksi urakoitsijoiden valinnasta, jotta vältetään epäselvyydet ja niistä syntyvä spekulatio. Lisäksi tunnistettiin mahdollisuuksia paikallisten yritysten verkostoitumiselle, jonka avulla voitaisiin hyödyntää yhdessä kaivosalan tarjoamia mahdollisuuksia ja esimerkiksi perustaa uudenlaisia yrityksiä. Koska Sodankylän pk-yritysten yleinen tyytyväisyys kaivosyhtiöiden kanssa tehtävään yhteistyöhön tuntui kuitenkin olevan epäselvää, sitä voisi selvittää tulevaisuudessa tarkemmin.

### **Yhteistyössä tulee olla tilaa myös kriittisille näkemyksille**

Haastateltavat toivat esiin, että kaivosalaa kriittisesti katsovat tahot haluavat varmistaa, että pelkkä yhteistyössä mukana oleminen ei tarkoita toiminnan legitimoimista. Huoli tästä on aiheuttanut joidenkin toimijoiden jättäytymistä pois erilaisista yhteistyöhankkeista ja keskustelutilaisuuksista aikaisemmin. Haastatteluissa korostettiin, että on hyvä pohtia mikä on kaikkien toimijoiden saama hyöty yhteistyössä

mukana olemisesta. Johtopäätöksenä kaivosyhteistyön pelisäännöissä on tehtävä selväksi, että yhteistyö ei tarkoita kaivostoiminnan hyväksymistä sellaisenaan, eikä edellytä vaikenemista epäkohdista.

### **Rahaan ja avustuksiin kytkeytyvät yhteistyön riskit halutaan minimoida**

Rahaan ja avustuksiin liittyvät yhteistyön muodot koettiin haastaviksi. Haastatteluissa tuli esiin, että yhteistyön muodot, joihin liittyy rahan liikkeitä, avustuksia yms. koetaan riskialttiiksi. Niihin liittyy huolia 'hyväksynnän ostamisesta' ja lahjonnasta – mukaan lukien se, miltä rahan jakaminen tai avustusten suuntaaminen näyttää ulkopuolisista toimijoista, ja miten tämä vaikuttaa toimijoiden ja yhteistyön luotettavuuteen.

Sodankylässä aiemmin esitetyt ajatukset tarpeesta saada kaivosyhtiöt rahoittamaan suuremmin erilaisia paikallisen hyvinvoinnin ja kehittämisen tarpeita olivat haastatteluissa taka-alalla, johtuen myös siitä, että valtakunnalliset lainsäädäntötason ratkaisut kaivoslain ja kaivosverotuksen osalta odottavat vielä tuleamista. Tämä odottelu ei saisi kuitenkaan merkitä kaivosyhteistyön aloittamisen lykkäämistä edelleen.

Haastatteluista nouseva näkemys oli siis se, että konkreettista yhteistyötä kannattaa edistää muuten kuin ns. "raha edellä". Yhteistyöhön tietysti tarvitaan resursseja, ja yhteistyön organisoitumisen ja resurssoinnin malleja on selvitettävä edelleen, mutta liikkeelle pitäisi päästä yhteisen tahtotilan kautta, vuoropuhelulla ja periaatteellisilla sitoumuksilla. Yhteistyön muotoja ja resurssointia voidaan kehittää pidemmällä aikavälillä.

### **Yhteistyöhön sitouttaminen tärkeää**

Sodankylässä kaivosyhteistyön syventymistä on hidastanut jatkuva sidosryhmien avainhenkilöiden vaihtuminen. Henkilökohtaisten suhteiden ja luottamuksen rakentaminen tarvitsee kuitenkin aina aikaa. Luottamus toimii elintärkeänä "voiteluaineena" yhteistoiminnallisissa prosesseissa. Luottamuksen ollessa vähäistä, tiedon jakaminen ja keskusteluyhteyksien ylläpitäminen vaikeutuu ja ratkaisujen etsiminen yhteisiin, vaikeisiin ongelmiin voi muuttua mahdottomaksi. Pelkkiin henkilökohtaisiin suhteisiin ja yksilöihin nojaavaa luottamusta voi kuitenkin osittain korvata reiluksi ja läpinäkyväksi koetun yhteistyömallin avulla.

Yhteistoiminnallisessa prosessissa ns. "proseduraalinen luottamus" kasvaa, jos prosessi koetaan reiluina ja läpinäkyvänä kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Myös vallan jakaminen ja oikeudenmukaisesti jaetut hyödyt ja haitat lisäävät tällaista luottamusta. Näin rakennetun prosessin voidaan kokea pienentävän riskejä sekä edistävän yhteistä tarkoitusta ja identiteettiä, sen sijaan että prosessin avulla pyrittäisiin pakottamaan ketään tietynlaiseen toimintaan. Proseduraalista luottamusta voidaan rakentaa prosessin alkumetreiltä asti. (Coleman et al. 2018.)

Sodankylän yhteistyömallin jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää, että toimijat sitoutuvat siihen vähintään periaatteellisella tasolla. Esimerkiksi jonkinlaisella yhteisellä julkilausumalla tai laillisesti sitomattomalla aiesopimuksella (Memorandum of Understanding) voidaan jo varmistaa paremmin, että lupaukset eivät unohdu, kun sidosryhmien avainhenkilöt vaihtuvat tulevaisuudessa. Kun pelisäännöistä on sovittu yhdessä ja avoimesti, osalliset luottavat vahvemmin, että muutkin noudattavat niitä.

## Lähteet

- Coleman, K. J. & M. J. Stern (2018). Exploring the Functions of Different Forms of Trust in Collaborative Natural Resource Management. *Society & Natural Resources* 31(1): 21-38.
- Foster, G. K. (2018). Community Participation in Development. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, VOL. 51(1): 39-99.
- Kotilainen, J. M., Pölönen, I., Peltonen, L., & Metsä-Simola, K. (2019). Kaivossopimukset – sisällöt, funktiot ja riskit. *Ympäristöpolitiikan ja -oikeuden vuosikirja XII*: 7–41.
- Kuisma, M. & Suopajärvi, L. (2017). Kaivostoiminnan koetut vaikutukset Sodankylässä. Lapin yliopisto, Regina-hanke. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62729>
- Käpylä, J. (2020). Value of Collaboration: The Opportunities and Limits of Shared Value Creation in the Collaborative Practices of Mining. In *Proceedings of the 12th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management - Volume 3: KMIS*, ISBN 978-989-758-474-9, pages 188-195. DOI: 10.5220/0010138901880195
- Loutit, J., Mandelbaum, J., & Szoke-Burke, S. (2016). Emerging Practices in Community Development Agreements. Columbia Center on Sustainable Investment.
- O’Faircheallaigh, C. (2015). Social Equity and Large Mining Projects: Voluntary Industry Initiatives, Public Regulation and Community Development Agreements. *Journal of Business Ethics* 132: 91–103. 10.1007/s10551-014-2308-3
- Peltonen, L. & Kangasoja, J. (2009). Konfliktien kartoitus suunnittelun apuvälineenä. *Yhdyskuntasuunnittelu* 47(4): 88–97.
- Suopajärvi, L., Kantola, A., & Weber, R. (2017). Local smart specialisation: a step-by-step guide to social impact management in remote communities with resource-based economies. REGINA Report 2017:2.
- Suopajärvi, L. & Kantola, A. (2020). The Social Impact Management Plan as a Tool for Local Planning – Case Study: Mining in Northern Finland. *Land Use Policy* 93. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104046>
- Susskind, L. & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a Conflict Assessment. Teoksessa Susskind, L., McKernan, S., & Thomas-Larmer, J. (toim.): *Consensus Building Handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*, 99–136. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- WB (2012). Mining Community Development Agreements: Source Book. Maailmanpankki (World Bank). <http://documents.worldbank.org/curated/en/522211468329663554/pdf/712990WP0minin00Box370065B00PUBLIC0.pdf> (13.1.2021).
- Ympäristöhallinto (2021). Sakatin monimetalliesiintymän kaivosohanke, Sodankylä. [https://www.ymparisto.fi/fi-fi/Asiointi\\_luvat\\_ja\\_ymparistovaikutusten\\_arviointi/Ymparistovaikutusten\\_arviointi/YVAhankkeet/Sakatin\\_monimetalliesiintymän\\_kaivosohanke\\_Sodankyla](https://www.ymparisto.fi/fi-fi/Asiointi_luvat_ja_ymparistovaikutusten_arviointi/Ymparistovaikutusten_arviointi/YVAhankkeet/Sakatin_monimetalliesiintymän_kaivosohanke_Sodankyla) (1.3.2021)