

## CORE- Yhteistoiminnallisia ratkaisuja sirpaloituvien yhteiskuntien ongelmiin – käänne yhteishallintaan ympäristöpäätöksenteossa (CITIZEN-ohjelma)

### Vaikuttavuustarina 4: Yhteistoiminnalla monimuotoista arvoa kaikille

#### 1. Vaikuttavuustavoite

CORE-hankkeen arvonluontiin ja yritystoimintaan liittyvä vaikuttavuustavoite on ollut vahvistaa yhteiskunnallista ymmärrystä arvojen moninaisuudesta sekä siitä, miten yhteistoiminta voi tuottaa arvoa eri osapuolille. Tämä ymmärrys mahdollistaa sen, että ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot ovat halukkaita tekemään yhteistyötä ja kiinnostuvat omaksumaan yhteistoiminnallisia käytäntöjä entistä vahvemmin osaksi toimintaansa.

Ympäristösuunnittelun ja -päätöksenteon prosesseissa osapuolilla on usein vastakkaisia tavoitteita. Joskus nämä vastakkaiset tavoitteet ajavat toimijat konflikteihin. Arvo-odotusten kartoitus ja siihen liittyvä keskustelu voi avata tällaisia tilanteita, sillä keskustelu auttaa osapuolia ymmärtämään toisiaan ja näkemään yhteistoiminnallisuuden arvoa kaikille osapuolille.

#### 2. Mitä ohjelman tavoitetta vaikuttavuuskertomus käsittelee?

Hankkeen arvonluontia ja yritystoimintaa koskeva työ liittyy tavoitteeseen parantaa monimuotoisen tiedon hyödyntämistä sekä päätöksenteossa ja toimeenpanossa että yritysten toiminnassa ja kansalaisten arjessa. Työ tukee myös aktiivista kansalaisuutta ja osallistumista tukevien ratkaisujen kehittämistä pohjana yhteiskunnan kestäväälle kasvulle.

#### 3. Keinot

Arvoja koskevaa keskustelua ja yllä mainitun ymmärryksen kehittymistä on edistetty tapaustutkimusten ja kirjallisuustutkimusten kautta. Tapausten yhteydessä kokeiltiin käytäntöjä arvojen tunnistamiseen ja arvon luomiseen yhdessä sekä tuotettiin tietoa arvon muodostumisesta yhteistoiminnan eri osapuolille. Sodankylän kaivostoimintaa käsittelevässä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia arvo-odotuksia ja toisaalta myös pelkoja arvoa tuhoavista tekijöistä eri osapuolilla on yhteistoiminnalliseen prosessiin lähtiessä (Käpylä, 2020). Lahden kaupungin yleiskaavaprosessin vaikuttavuutta arvioivassa tapaustutkimuksessa selvitettiin puolestaan erityisesti sitä, millaista arvoa syntyy eri osapuolille yhteistoiminnallisesti toteutetussa kaavoitusprosessissa (Paunu ym., 2020). Samalla tavalla Jyväskylän metsäohjelman 2030 analyysi on tuonut esille, miten yhteistoiminnallinen prosessi eri toimijoiden välillä luo yhteisen ratkaisun ja mitä arvoa prosessista sekä ratkaisusta on prosessin osallistujille (Villanova, 2020). CORE arvioi myös minkälaista arvoa EU:n Green Dealin perustuva muovikassien vähentämiseen pyrkivä sopimus ympäristöministeriön ja Kaupan liiton välillä tuotti yrityksille ja kuluttajille (Lundberg, 2020; Karjalainen, 2020). Teimme myös vertailevaa analyysiä tapaustutkimusten välillä ja tutkimme, millaista arvoa yhteistoiminnassa voi syntyä eri toimijoille, ja missä määrin arvonluonti on aiottua (intended) ja missä määrin arvonluontia (tai tuhoutumista) tapahtuu tahattomasti (spillover).

Tutkimuksesta tehtiin kaksi kirjallisuuskatsausta, joista ensimmäisessä luotiin olemassa olevan kirjallisuuden perusteella arvotypologia yhteistoiminnassa luodusta arvosta eri sidosryhmille, jota on mahdollista hyödyntää koetun arvon tunnistamisessa. Toisessa tutkimuksessa kehitettiin

arvokartta, jonka avulla voidaan verrata eri toimijoiden arvojen samanlaisuutta ja erilaisuutta koskien odotuksia, prosesseja ja tuloksia. Arvokartta muodostettiin kartoittamalla arvoja olemassa olevista julkaisuista ja laadullisesta aineistosta. Molempien tutkimusten tuloksia voidaan jatkossa käyttää arvioimaan yhteistoimintaan osallistuvien osapuolten kokemusta yhteistoiminnan arvosta. CORE:n lopputilaisuudessa sekä Sitra että maa- ja metsätalousministeriö mainitsivat arvotutkimuksen.

Arvoja on aikaisemmin tarkasteltu usein yritysnäkökulmasta. Tässä arvojen kartoituksessa ei asetettu keskiöön yritystä vaan tarkasteltiin arvojen syntyä monien toimijoiden muodostamissa verkostoissa, näiden eri toimijoiden näkökulmista unohtamatta luontoa, jolla ei ole yhteiskunnallisessa ympäristössä omaa ääntään. Arvokartta toimii arvonnäkökulman ymmärtämisen lähtökohdaksi ja avaa eri toimijoiden näkökulmasta yhteisen tekemisen maailmaa. Arvon muodostumista tarkastellaan kokonaisvaltaisena prosessina, jossa eri toimijat tuovat mukanaan arvokartan mukaiset lähtökohdat, mutta jossa yhteistoiminnallisen prosessin kautta haetaan yhteisiä lyhyellä aikavälillä näkyviä tuloksia ja pitkällä aikajänteellä syntyvää vaikuttavuutta. Hankkeen tutkijat yhdistävät tämän tavoitteen saavuttamiseksi useiden tieteenalojen osaamista.

#### **4. Havainnot konkreettisista vaikutuksista**

Arvonnäkökulman teemassa vaikuttavuutta on luotu koulutuksen, kansainvälisten konferenssien ja mediaesiintymisien avulla.

##### **Koulutus**

Hankenin uudella kurssilla, Responsible Marketing, hyödynnetään CORE:n oppeja ja käsitellään monitasoista arvonnäkökulman käsitettä. Kurssi on ollut suosittu (88 opiskelijaa 2020 ja 85 opiskelijaa 2021) ja sillä oli myös konkreettista vaikuttavuutta, kun oppilaat arvioivat Jalofood-yrityksen kestävyysraportin, jonka tulokset menivät yritykselle. Myös Tampereen yliopiston uudella kurssilla hyödynnetään CORE:n oppeja. Tietoperustaiset ja yhteistoiminnalliset ratkaisut kestävässä päätöksentekoon -kurssi rakennettiin kestävä ja yhteistoiminnallisen arvonnäkökulman ympärille ja siellä opitaan arvonnäkökulman monimuotoisuudesta ja kestävä arvonnäkökulman työkaluista. Lisäksi CORE:n tapaustutkimusten tuloksia käsitellään kurssilla. Kurssia on toteutettu 2020 alkaen ja se tulee olemaan myös tulevaisuudessa osa tietojohdamisen tutkinto-ohjelman tiedon ja osaamisen johtamisen pääainetta sekä ympäristötekniikan kansainvälistä maisteriohjelmia.

Hankkeessa kehitettiin Omnialle (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä) koulutusohjelma yhteiskunnallisesta markkinoinnista, joka toteutettiin vuosittain 2017-2020 aikana (20-30 osallistujaa per kurssi). CORE-hankkeen järjestämässä Collaborative Public Manager (CPM) -koulutuksessa osallistujat oppivat yhteistoimintaan liittyviä taitoja. Materiaalia jäsennettiin myös arvonnäkökulmasta kannalta: mitä arvoa osallistujat saivat CPM-toimintatavoista ja miten CPM-toimintatapojen opettelu vaikutti eri arvojen näkemiseen.

Arvonnäkökulman pilottikarttaa on kokeillut mm. Mieli ry. CORE koulutti Pohjois-Karjalan maakuntaudistuksen toimijoita järjestämällä heille 2019 arvokartoitusohjelmien: "Vaikuttavuuden mallintaminen ja todentaminen – yhteiskehittämällä yhteiseen työhön".

##### **Konferenssit ja esitykset**

Kansainvälisessä tietojärjestelmätieteen HICSS-konferenssissa tutkijatiimi esitteli 2019 ja 2020 toimintateoreettisen viitekehyksen näkökulmasta tutkittua yhteistoiminnallista arvonluontia digitalisoituvassa hallinnossa ja vuonna 2022 tiedolla johtamisesta syntyvää arvoa julkisen sektorin toiminnassa. Tiedeyhteisöön tähtäävä vaikuttavuus sai jatkoa, kun hanke kutsuttiin Tukholmaan 2019 toimintateoriaan keskittyvään kansainväliseen työpajaan. Materassa 2019 pidetyssä IFKAD-konferenssissa tutkijat esittelivät tiedolla johtamista ja arvonluontia käsitteleviä artikkeleita. Kansainvälisessä 43rd Annual Macromarketing konferenssissa Leipzigissä 2018 tutkijat esittelivät arvonluonnin tuloksia. Arvonluonnin rajallisuutta nykyisessä kirjallisuudessa esiteltiin *Annual GSOM Emerging Market* -konferenssissa Pietarissa 2019 josta seurasi kutsu Moskovaan Higher School of Economic:iin (HSE). Tutkijat esittelivät neljä eri arvonluontia käsittelevää artikkelia vuosittaisessa tietojohdamisen KMIS-konferenssissa 2019 ja 2020. Tutkijat ovat käsitelleet myös arvonluontia useasta näkökulmasta *Arvostustalous*-kirjassa (Jalonen ym., 2020).

Tampereella 2019 vieraili Triple Helix -lähestymistavan keskeinen avainhenkilö, Henry Ezkowitz. Vierailun yhteydessä esiteltiin CORE-hanketta ja sen keskeisiä tuloksia tapaustutkimuksista yhteistyössä STN:n rahoittaman CICAT-hankkeen kanssa. Lisäksi hanke organisoii tietoperustaista ja yhteistoiminnallista arvonluontia käsittelevän erikoisseminaarin Suomessa 2020 järjestetyssä Triple Helix -konferenssissa ja järjesti työpajan "Macromarketing critically: future of macro in the era of responsibility and degrowth" Responsible Organizing -konferenssissa 2020.

CORE-hanketta ja tutkimusta on tuotu esille Hankenin blogeissa [arvonluonnista](#) ja kuvattu mitä arvoa [Green dealilla on yrityksille ja kuluttajille](#). Ympäristöministeriön muovipussi -Green dealin tutkimusyhteistyö tuotti kaksi pro-gradu työtä, joiden tulokset esiteltiin Kaupanliiton kestävän kehityksen johtoryhmässä (Lundberg, 2020; Karjalainen, 2020). Samoin Sodankylän tapaustutkimuksen alustavia tuloksia yhteistoiminnan arvo-odotuksista kaivostoiminnassa esiteltiin Sodankylässä järjestetyssä Kaivosfoorumissa 2018.

### **Mediaesiintymiset**

Tutkijat kommentoivat TV-Nytissä kahta kuluttamisen arvoihin liittyvää tapahtumaa kestävän kehityksen ja ympäristön kannalta: Black Friday ja joulukuun (TV-Nytt 2018). Tutkijatiimi kommentoi yritys vastuuta MTV:n uutisissa ([20.12.2019](#) ja [27.12.2019](#)) ja oli mukana Svenska Ylen uudessa podcastissa I Pengarnas Värld. Siinä Pekka Palmgren kyseli, [mitä tapahtuu, jos lopetamme kuluttamisen](#) (podcastilla 3027 ja radio ohjelmalla n. 40 000 kuuntelijaa). Podcast toi kaksi yritys yhteydenottoa ja kutsun puhumaan Nuori yrittäjä -tapahtumaan. Norsen koulun yhdeksäs luokka sai tehtäväkseen kuunnella podcastin. Molemmat yritykset (Osceanbyorigin ja Jalofood) ovat jatkaneet yhteistyötä luennoimalla Hankenin Responsible Marketing -kurssilla ja ehdottamalla tutkimusyhteistyötä. Podcastille tulee jatkoa 2022.

### **5. Tavoiteltu vaikuttavuus ja konsortion saavutukset tällä hetkellä**

CORE-hankkeen arvonluontiin ja yritystoimintaan liittyvä vaikuttavuustavoite on ollut vahvistaa yhteiskunnallista ymmärrystä arvojen moninaisuudesta sekä siitä, miten yhteistoiminta voi tuottaa arvoa eri osapuolille. Olemme saavuttaneet vaikuttavuustavoitteen osittain. Ymmärrystä on vahvistettu teoreettisella tasolla, sekä tapausten kautta on saatu ymmärrystä siitä, miten yhteistoiminta voi tuottaa arvoa eri osapuolille. Kokeilut käytännön tapauksiin ovat kuitenkin jääneet osittain kesken. Arvonluonnin moninaisuutta on käytetty sekä koulutuksessa että seminaareissa, joten sen ymmärrys on vahvistunut niiden kautta. Hankenin Responsible Marketing -kurssilla oppilasarviointi ilmaisi aiheen olevan "silmiä avaava".

Kasvanut ymmärrys mahdollistaa sen, että ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot ovat halukkaita tekemään yhteistyötä ja kiinnostuvat omaksumaan yhteistoiminnallisia käytäntöjä entistä vahvemmin osaksi toimintaansa. Olemme tutkineet tapauksia (Sodankylä, Lahti, Jyväskylä, Green Deal) arvonluonnin avulla, mutta kehitetyn arvokartan ja arvotypologian soveltuvuutta käytäntöön ei ole vielä testattu.

#### **6. Tahattomat vaikutukset ja muutokset konsortion toimintatavoissa**

Työ eteni suunnitelman mukaan, mutta jäi osittain kesken. Arvonluontikartan jatkokehittäminen jäi vain suunnitteluasteelle. Olemme olleet yhteydessä konsortiossa mukana olevaan yritykseen eli Swecoon, jotta voisimme käyttää arvonluontikartan tuloksia ymmärtämään tai hyödyntämään yritysten toimintaa kestävä kehityksen näkökulmasta.

Kansainvälinen Macromarketing-konferenssi oli saatu Suomeen vuodelle 2021 ja CORE on mukana sen järjestämisessä Hankenin ja Helsingin yliopiston kanssa. COVID-19 vuoksi konferenssi ei kuitenkaan toteutunut.

#### **7. Vaikuttavuuden saavuttamiseksi tehty tutkimustyö**

Annala, L., Polska, P., & Kovács, G. (2019) "Changing institutional logics and implications for supply chains: Ethiopian rural water supply", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 24(3), pp. 355-376.

Frig, M-M., Fougere, M., Liljander, V., & Polska, P. (2018). Business infomediary representations of corporate responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol.151, no. 2, pp. 337-351.

Helander, N., Jussila, J., Bal, A., Sillanpää, V., Paunu, A., Ammirato, S., & Felicetti, A. (2020) Co-creating Digital Government Service: An Activity Theory Perspective. *HICSS 2020 - Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*.

Jalonen, H., Helander, N & Mäkelä, L. (2020). *Arvostustalous. Vastapaino*.

Karjalainen, D. (2020) Vilka är fördelarna och riskerna för finska företag med frivilliga miljöavtal? Hanken, pro gradu -työ.

Lundberg, T. (2020) Hur kunde konsumenter motiveras om att använda färre plastpåsar? Hanken, pro gradu -työ.

Kovacs, G., Kachali, H., Polska, P., & Moshtari, M. (2019), *Research Methods in Humanitarian Logistics*, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, vol. 9, no. 3, pp. 325-331.

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*, Vol. 3: KMIS, pp. 188-195. DOI: 10.5220/0010138901880195

Paunu, A, Pansio, J, Helander N, Käpylä, J. (2020). Challenges in public participation and collaboration: a case study in Finnish environmental decision-making. Vol. 3: KMIS pp. 172-179.

Penz, E. & Polska, P. (2018), Carbon footprint: How do companies reduce it and how do they communicate their reduction measures to stakeholders, *Journal of Cleaner Production*, vol. 195, pp. 1125-1138.

Polsa, P. (2018). Commentary to “Analyzing Consumer Responses to Humane-oriented CSR Advertising Appeals in an Age of Corporate Social Responsibility: The Case of Japan vs. the U.S.”, *Journal of Management and Training for Industries*, vol. 5, no. 3, pp. 89-91.

Villanova, T. (2020). *Value co-creation: a learning-centered framework*. Hanken, pro gradu -työ.