

# **Osuuskuntien potentiaalin hyödyntäminen kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä**

Marita Huhtaniemi



<b>Tekijä(t)</b> Marita Huhtaniemi	
<b>Suuntautuminen</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Osuuskuntien potentiaalin hyödyntäminen kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 118 + 1
<p>Elämme keskellä globaalia kestävyyskriisiä. Kriisin ytimessä on valtava joukko ekologisista, sosiaalisista ja taloudellisista haasteista, joiden ratkaiseminen vaatii uudenlaista, kokonaisvaltaista ajattelua ja lähestymistapaa. Kestävän kehityksen haasteita on lähdetty ratkaisemaan Agenda 2030 -toimenpideohjelmalla, jonka tavoitteet velvoittavat ja ohjaavat kaikkia YK:n jäsenmaita. Lähtökohtaisesti ohjelma ohjaa toimintaa kansallisella tasolla, mutta monia haasteita on ratkottava myös alueellisesti ja paikallisesti. On arvioitu, että Suomessa jopa yli kaksi kolmasosaa kestävän kehityksen haasteista ratkaistaan alue- ja paikallistasolla. Kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals; SDGt) ovat luonteeltaan systeemisiä ja kompleksisia, joten ratkaisuja on haettava innovaatiotoiminnan keinoin ja erilaiset toimijat osallistavalla laajalla yhteistyöllä. Nämä yhteiskunnallisen innovaatiotoiminnan haasteet tunnistetaan Suomessa jokseenkin hyvin, mutta niihin liittyviä mahdollisuuksia on toistaiseksi hyödynnetty vasta varsin vähän alue- ja paikallistasolla.</p> <p>Tutkimus tarkasteli kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemista SDG-lähtöisesti alueellisten innovaatioekosysteemien ja -alustojen kontekstissa. Tutkimusaihetta lähestyttiin osuuskuntien tulokulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa osuuskuntien vahvuuksia ja mahdollisuuksia ja selvittää, miten osuuskuntien potentiaalia olisi mahdollista hyödyntää kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös lisäämään yleistä tietoa kestävästä kehityksestä lähtöisestä avoimesta innovaatiotoiminnasta alueellisesti ja paikallisesti. Tuloksena tutkimus tuotti ehdotuksia strategisen ja käytännön tason toimenpiteistä, joilla osuuskunnat voivat lisätä valmiuksiaan sekä ottaa asteittain haltuun nykyistä vaikuttavampaa roolia ja toimintatapoja kestävässä kehityksessä. Toimenpide-ehdotuksia esitetään myös korkeakouluille. Toimenpiteiden kautta ne voivat proaktiivisesti mahdollistaa ja lisätä eri toimijoiden välistä innovaatioyhteistyötä alue- ja paikallistasolla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavina oli neljä osuuskunnallista ja kolme julkista toimijaa. Haastateltavat edustivat kattavaa näkemystä ja osaamista osuustoiminnasta, kestävästä kehityksestä sekä innovaatioekosysteemeistä ja -alustoista. Tutkimusaineiston luokittelussa, analysoinnissa ja tulkinnassa hyödynnettiin taulukointia ja tiedon visualisointia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että osuuskunnilla on merkittäviä mahdollisuuksia kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Tämän mahdollistavat osuuskuntien ainutlaatuiset vahvuudet ja toiminnan ominaispiirteet. Tutkimus vahvistaa myös aikaisempien tutkimuksien tuloksia siitä, että alueellisilla ja paikallisilla julkisilla toimijoilla, kaupunkien lisäksi korkeakouluilla, on keskeinen rooli yhteiskunnallisessa innovaatiotoiminnassa. Tutkimus tuo esiin korkeakoulujen uutta roolia alueellisena/paikallisena innovaatioalustana. Tässä vasta kehkeytymässä olevassa roolissaan korkeakoulut voivat käytännön tekojen ja rakentamansa infrastruktuurin kautta luoda nykyistä paremmat puitteet alueen innovaatioekosysteemitomijoiden väliselle yhteistoiminnallisuudelle – ja näin vauhdittaa ratkaisujen löytämistä Agenda 2030 -tavoitteisiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kestävä kehitys, SDGt, ilmiölähtöisyys, osuuskunnat, kestävä innovointi, alueelliset innovaatioekosysteemit, innovaatioalustat.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustaa työlle .....	1
1.2	Työn päämäärät, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	5
1.3	Työn rajaukset ja tutkimusraportin rakenne .....	6
1.4	Keskeiset käsitteet .....	8
2	Alueelliset innovaatioekosysteemit kestävän kehityksen edistäjinä .....	11
2.1	Aluekehitystä ohjataan eri aikoina erilaisin kehyksin .....	11
2.2	Innovaatioekosysteemit: toimintamalli ja yleiset ominaispiirteet.....	17
2.3	Avoin systeeminen toimintalogiikka muuttaa rooleja ja suhteita paikallistasolla...	25
2.4	Innovaatioalustat ekosysteemitomijoiden yhteistyön vauhdittajana.....	28
2.5	Kestävällä innovoinnilla ratkaisuja kestävän kehityksen haasteisiin .....	31
2.6	Osuuskunnat – kestävän innovoinnin hyödyntämätön potentiaali.....	38
3	Tutkimuksen menetelmävalinnat ja toteutuskuvaus.....	46
3.1	Tutkimuksen menetelmävalinnat.....	46
3.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	53
4	Tulosten esittely .....	56
4.1	Tutkimustulosten esittely.....	56
4.2	Yhteenveto tuloksista .....	77
5	Tulosten analyysi ja pohdinta .....	82
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	92
6.1	Tutkimuksesta tehdyt päätelmät.....	92
6.2	Kehittämissuhteet osuuskunnille ja julkisille toimijoille .....	98
6.3	Ehdotuksia jatkotutkimukseksi .....	103
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	104
	Lähteet .....	106
	Liitteet.....	119
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	119

# 1 Johdanto

Tämä johdantoluku taustoittaa tutkimuksen aihetta ja pyrkimyksiä. Pääluvun alussa kuvataan tutkimusaiheen laajempaa yhteiskunnallisen murroksen ja kestävä kehityksen kontekstia sekä perustellaan aiheen tärkeyttä. Lisäksi täsmennetään, mitä tutkimuskentän aukkoa tutkimus täydentää, esitellään tutkimuksen pääkysymys sekä tuodaan esiin, miksi aihe on tutkijalle tärkeä. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin tutkimuksen päämäärät, tavoitteet, kysymykset ja keskeiset rajaukset. Lopuksi esitellään tutkimusraportin rakenne ja keskeisimmät käsitteet.

## 1.1 Taustaa työlle

Maailmamme on mittavassa murroksessa. Näkyvimmillään kohtaamamme muutokset näyttävät ihmisten arjen, työ- ja elinkeinoelämän sekä laajemminkin yhteiskunnan *toiminnan ja rakenteiden* monenlaisina teknologisina, taloudellisina ja sosiaalisina muutoksina (mm. Annala ym. 2019; Anttila ym. 2018; Hoffren 2018; United Nations 2020; World Economic Forum 2020). Syvimmillään murros ulottuu *talouden ja yhteiskunnan arvoperustaan sekä yhteiskunnan perimmäisiin päämääriin ja tavoitteisiin* (mm. Aaltonen 2019; Dufva 2019; Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006; Raworth 2018; Salonen 2020, 2014; Seppälä 2020). Monitasoista ja moninäkökulmasta murrosta mahdollistaa ja vauhdittaa viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana arkeamme muokannut teknologinen murros, joka jatkuu edelleen.

Murroksen kanssa samaan aikaan meitä haastaa *globaali kestävyyskriisi*. Sen taustalla on ympäristön kannalta kestävä ilmastonmuutos, luonnonvarojen heikkeneminen sekä moninaiset sosiaaliset muutokset, kuten nopea väestönkasvu, kaupungistuminen, kasvanut kuluttaminen ja eriarvoistuminen (mm. Hyssälä ym. 2018; Hiilamo ym. 2019; IPCC 2018; SYKE, Aalto-yliopisto YTK & Ilmatieteenlaitos 2019). Lisäksi maailmaa ravistelee parhaillaan ennakoimaton globaali Koronapandemia, joka omalta osaltaan on pakottanut pysähtymään ja pohtimaan ympärillämme olevaa todellisuutta erilaisista näkökulmista – niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2020).

Kaiken kaikkiaan olemme monella tapaa maailmanlaajuisesti käännekohdassa, jossa samaan aikaan on sopeuduttava elämään pandemian kanssa, löydettävä ratkaisuja globaaleihin kestävyystavoitteisiin (Berg ym. 2019, 205) sekä kyettävä uudistamaan nykyisiä talouden ja yhteiskunnan rakenteita, arvoperustaa ja päämääriä uuden teollisen jälkeisen aikakauden suunnassa. Haasteet ovat valtavia ja linkittyvät ratkaisuja ohjaavien periaatteiden (kestävä kehitys ja aikakausi-murros) kautta vahvasti toisiinsa.

*Kestävän kehityksen globaalien haasteiden ratkaisemiseksi* on yhdessä sovittu kestävän kehityksen toimenpideohjelmasta, joka velvoittaa kaikkia YK:n jäsenmaita. Tämä Agenda 2030 -toimenpideohjelma ja siihen määritellyt 17 kestävän kehityksen tavoitetta ja 169 alatavoitetta ohjaavat kestävän kehityksen edistämistä vuosina 2016–2030.

Lähtökohtaisesti ohjelma ohjaa kansallisen tason toimintaa, mutta sillä on vaikuttavimmillaan ohjaava rooli myös *yhteiskunnan alue- ja paikallistasoilla*. (Suomen YK-liitto 2020.) Näin ollen globaalien arvoverkostojen rinnalle tarvitaan uusia alueellisia ja paikallisia arvoverkostoja (Kaihovaara, Härmälä & Salminen 2016, 2), joissa kestävän kehityksen haasteita ratkotaan lähellä ihmisten arkea.

Arvioiden mukaan Suomessa jopa yli kaksi kolmasosaa kestävän kehityksen haasteista toteutetaan/ratkaistaan paikallistasolla (Lähteenoja ym. 2020, 1). Alueet ovat toiminta- ja innovaatioympäristöinä moninaisia. Näin ollen ne tarjoavat erilaisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia kestävän kehityksen haasteiden ratkomiselle. On tärkeää tunnistaa kunkin alueen omat vahvuudet ja erityispiirteet (Sotarauta 2019, 69) ja rakentaa ratkaisuja vahvuudet ja erityispiirteet huomioiden ja hyödyntäen. Vahvuuksiin pohjautuva alueellinen erikoistuminen on kriittistä erityisesti Suomen kaltaisessa pienessä maassa, jossa yhteiskunnan resurssit ovat varsin rajalliset (Kaihovaara ym. 2016, 4; Luoto & Virkkala 2019, 78; Sotarauta & Mustikkamäki 2008, 13).

Kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen alue- ja paikallistasolla on olennaista saada mukaan mahdollisimman *laaja ja moninainen joukko alueellisia ja paikallisia yrityksiä*. Tämä on erityisen keskeistä Suomessa, jossa yritys rakenne on pienyritysvaltainen: yrityksistä 93 prosenttia alle 10 hengen yrityksiä, jotka työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä (Tilastokeskuksen yritysrekisteri 2018). Alueiden elinvoimaisuuden edistämiseksi on ratkaisevaa varmistaa, että mahdollisimman moni yritys voi antaa panoksensa kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen, ja vastaavasti myös saada oman osansa ratkaisujen tuomista liiketoimintahyödyistä. Tässä alueen elinvoimaisuuden edistämässä myös *osuuskunnilla* tulisi olla nykyistä aktiivisempi ja laaja-alaisempi rooli.

Paitsi paikallisten yritysten *myös paikallisten julkisten toimijoiden rooli ja merkitys* kestävän kehityksen edistämässä on tutkimusten mukaan (mm. Lähteenoja ym. 2020; Airaksinen 2018) merkittävä. Julkisten toimijoiden näkökulman painottamista kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa tukee Suomessa poikkeuksellisen vahva paikallishallinto, jossa päätöksenteko koskettaa laajoja julkisia tehtäviä (Airaksinen 2018, 9). Paikallisuuden vahva rooli ei julkisella sektorilla rajoitu vain paikallishallintoon, vaan myös *korkeakouluilla* on jo lakisääteisten tehtäviensä puitteissa keskeinen rooli alueellisena ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Yritysten ja julkisten toimijoiden lisäksi

myös yksittäiset ihmiset tulee saada laajalti mukaan antamaan oma arvokas osansa kestävästä kehityksen haasteiden ratkaisemiseen. Alue- ja paikallistason toimijoiden voimavarojen suuntaaminen yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen luo edellytyksiä alueen kestäväälle elinvoimaisuudelle ja hyvinvoinnille. Parhaimmillaan toiminta näkyy vaurauden lisääntymisenä ja yhteistyön ”hedelmien putoamisena paikallisten toimijoiden omaan laariin” (Airaksinen 2018, 9).

*Kestävän kehityksen haasteet ja tavoitteet ovat luonteeltaan systeemisiä ja kompleksisia.* Näin ollen perinteinen inkrementaalinen jatkuvan kehittämisen toimintamalli ja pirstaleiset, projektiluonteiset tutkimushankkeet eivät riitä kestävästä kehityksen haasteiden ratkaisemiseen. Sen sijaan *ratkaisuja on haettava avoimen innovaatiotoiminnan keinoin*, nykyiset yhteiskunnalliset siilot ylittävällä pitkäjänteisellä yhteistyöllä ja yhteistoiminnallisuudella. YK:n alaisen Sustainable Development Solutions -verkoston johtokunnan (Leadership Council) jäsen, innovaatiotalouden professori Marianne Mazzucato (2018, 2–8), korostaa tutkimuksissaan tarvetta lähestyä innovaatiotoimintaa *yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamisen tulokulmasta*, perinteistä talouskasvua painottavan ajattelun sijaan. Vastaavaa yhteiskunnallisten haasteiden ja ilmiöiden ratkaisemisen näkökulmaa ja innovaatioiden roolia sekä yhteiskunnallisen että taloudellisen arvon tuottajana korostavat muun muassa suomalaiset *kestävän innovoinnin* tutkijat Oksanen & Hautamäki (2015, 26–28).

Kestävän kehityksen alueellisen ja paikallisen tason näkökulman sekä haaste- ja ilmiölähtöisen avoimen innovaatiotoiminnan mahdollisuudet on Suomessa jossain määrin tunnistettu. Sen sijaan kokonaisvaltaista ajattelua ja lähestymistapaa näiden haasteiden ratkomiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi on vasta varsin vähän olemassa. Tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan yhden tavan pureutua tähän haasteelliseen kokonaisuuteen. Tutkimus lähestyy *kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemista haaste- ja ilmiölähtöisestä tulokulmasta, alueellisten innovaatioekosysteemien ja -alustojen kontekstissa – osuuskuntien potentiaalın hyödyntämisen näkökulmasta*. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen: Miten osuuskunnat voisivat edistää kestävästä kehityksen haasteiden ratkaisemista alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?

Tutkimus pyrkii lisäämään tietoa kestävästä kehityksen haasteiden ratkaisemisesta alueellisissa innovaatioekosysteemeissä sekä tuomaan tässä näkyviin osuuskuntien potentiaalın ja sen hyödyntämismahdollisuudet. Lisäksi tutkimuksen kautta pyritään tekemään näkyväksi paikallisten julkisten toimijoiden, ennen kaikkea korkeakoulujen, proaktiivinen rooli kestävästä kehityksen haasteiden ratkaisemisessa.

Tutkimuksessa osuuskuntiin yritys­näkökulman edustajana on päädytty siksi, että ne vaikuttaisivat lähtökohtaisesti olevan erityisen sopivia yritystoimijoita kestävä­n kehityksen haasteiden ratkaisemiseen. Sopivuuteen viittaavat muun muassa osuuskuntien yritys­muotoon sisäänrakennetut taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset tavoitteet (Laurinkari 2007, 53), osuuskuntien toiminnan ihmis­lähtöisyys (Pättiniemi 2007, 95) sekä osuuskuntien vahva paikallinen luonne.

Osuuskuntien näkökulman valintaa tutkimukseen puoltaa lisäksi viime aikoina kasvanut kiinnostus osuustoimintaa kohtaan. Tästä tuorein esimerkki on Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn lokakuussa 2019 toteuttama arvo- ja asennetutkimus, jonka mukaan tutkimuksessa verratuista erilaisista taloudellisista järjestelmistä ja ideologioista 70 % suomalaisista suhtautuu myönteisimmin osuustoimintaan ja seuraavaksi eniten (64 %) markkinatalouteen (EVA 2020).

Tutkimus on jatkumo oppimisprosessille, joka on käynnistynyt jo vuosia sitten globaalissa pörssi­yhtiössä Nokiassa, käytännön työn kautta tutuksi tulleilla ekosysteemi- ja alustateemoilla. Sittemmin prosessi on täydentynyt talouden ja yhteiskunnan murroksen teemalla vuonna 2006 julkaistun kirjaprojektin parissa ja viimeksi korkeakoulujen yhteiskunnallisen roolin kasvattamisen teemalla, osana omaa asiantuntijatyötä korkeakoulusektorilla. Nyt käsillä olevan tutkimuksen teemojen vahva yhteiskunnallinen merkityksellisyys, tutkimuksen systeminen lähestymistapa sekä uusi yritystoimijattavuus (osuuskunnat) ovat mielestäni hyvin mielenkiintoinen kokonaisuus, joka on innostanut lähtemään tälle haastavalle tutkimusmatkalle.

## 1.2 Työn päämäärät, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimus tarkastelee kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemista alueellisten innovaatioekosysteemien ja -alustojen kontekstissa. Tutkimusaihetta lähestytään osuuskuntien tulokulmasta.

Tutkimuksella on kaksi keskeistä päämäärää. Tutkimus pyrkii lisäämään tietoa kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisesta alueellisissa innovaatioekosysteemeissä sekä tuomaan tässä näkyviin osuuskuntien potentiaalia ja sen hyödyntämismahdollisuuksia. Lisäksi tutkimuksen kautta pyritään tekemään näkyväksi julkisten toimijoiden roolia avoimen innovaatiotoiminnan proaktiivisena mahdollistajana ja edistäjänä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda tietoa osuuskuntien vahvuuksista ja mahdollisuuksista sekä ehdottaa strategisen ja käytännön tason toimenpiteitä, joilla osuuskunnat voivat lisätä valmiuksiaan sekä asteittain ottaa haltuun nykyistä vaikuttavampaa roolia kestävän kehityksen edistämiseksi alue- ja paikallistasolla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa myös konkreettisia ehdotuksia siitä, kuinka julkiset toimijat (tässä tutkimuksessa erityisesti korkeakoulut) voivat omalla toiminnallaan mahdollistaa ja lisätä toimijoiden välistä dialogia ja yhteistoiminnallisuutta alueellisissa innovaatioekosysteemeissä.

Työlle asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin haetaan vastausta seuraavan päätutkimuskysymyksen kautta:

### **Miten osuuskunnat voisivat edistää kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemista alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?**

Päätutkimuskysymykseen vastataan alla esiteltyjen alakysymysten avulla:

1. Millaisia ovat osuuskuntien merkittävimmät mahdollisuudet ja keskeisimmät haasteet kestävän kehityksen edistämässä alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?
2. Millaisten strategisten ja käytännön toimien kautta osuuskunnat itse voisivat nykyistä paremmin ja vaikuttavammin lunastaa potentiaaliaan alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?
3. Miten julkiset toimijat (erityisesti korkeakoulut) voisivat omista rooleistaan käsin mahdollistaa ja edistää osuuskuntien (ja muiden yritysten) potentiaalin hyödyntämistä alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?



### 1.3 Työn rajaukset ja tutkimusraportin rakenne

**Kestävän kehityksen** osalta työ rajaa tarkastelun YK:n Agenda 2030 -toimenpideohjelman kestävän kehityksen tavoitteiden (Sustainable Development Goals = SDGt) mukaisten ratkaisujen synnyttämiseen ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti tasapainoisella tavalla alueellisella ja paikallisella tasolla.

**Alueen osalta** työ rajaa kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisen maantieteellistä ja hallinnollisesti määriteltyä aluetta moninaisempaan *toiminnalliseen* alueeseen, kuten esimerkiksi johonkin kaupungin alueeseen tai laajempaan kaupunkiseutuun.

**Innovaatiotoiminnan** osalta työ rajaa tarkastelun yhteiskunnan toimijarajat ylittävään avoimeen innovaatioyhteistyöhön ja yhteistoiminnallisuuteen. Siten työn keskiössä on dynaaminen ja vuorovaikutuksellinen innovaatioyhteistyö, eivät innovaatiotoiminnan synnyttämät lopputuotteet, eli innovaatiot.

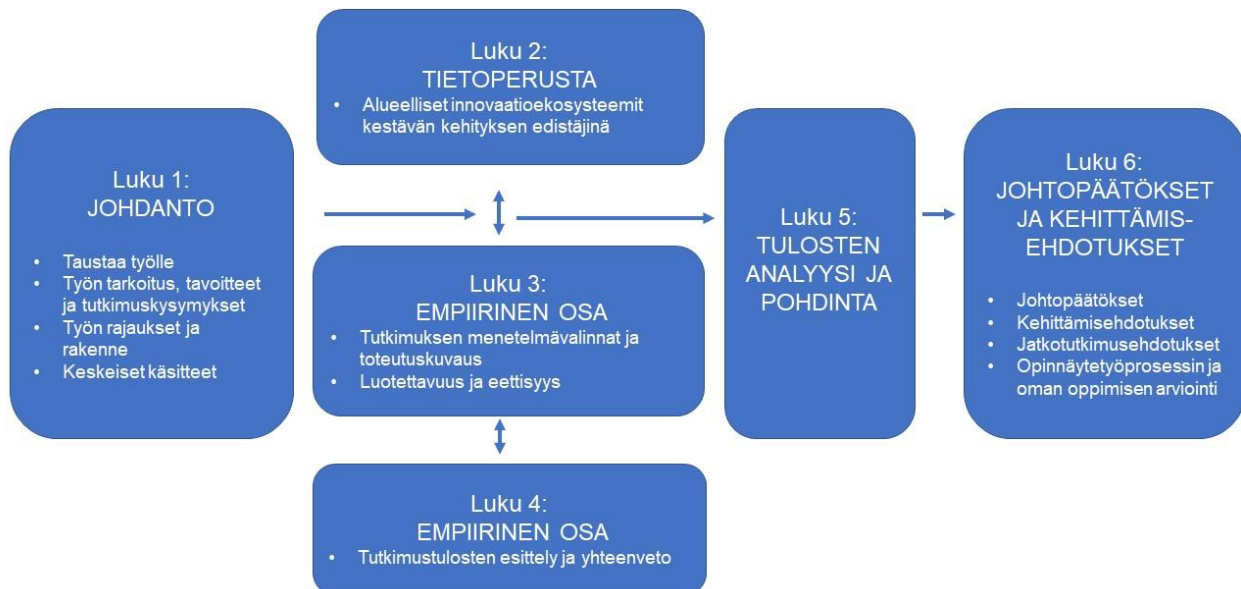
**Osuuskuntien** osalta työ rajaa tarkastelun ja analysoinnin osuuskuntiin, jotka pyrkivät tuottamaan ratkaisuja kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisiin haasteisiin. Näin työstä rajataan pois ei-kaupallinen ja ei-innovaatiotavoitteinen toiminta. Perinteinen osuuskunnissa tapahtuva kehittämistoiminta, jossa pääosin keskitytään toiminnan laadun parantamiseen ei ole osa tutkimusta. Eivät myöskään jakamistalous ja alustat, joissa luodaan avoimia vaihdantapaikkoja yksityishenkilöiden omaisuuden, tavaroiden tai palvelujen väliaikaiselle käytölle. Jakamistaloutta tosin sivutaan tässä työssä innovaatioekosysteemejä mahdollistavan infrastruktuurin näkökulmasta, koska innovaatioalustojen erilaisten tilojen ja laitteiden yhteiskäyttö pohjautuu jakamistalouden periaatteisiin. Työn kohdistuessa yhteistyöhön yleisellä tasolla, työstä rajataan pois myös yksittäisen osuuskunnan näkökulma.

**Innovaatioalustaa** ei tässä työssä tarkastella teknisenä ratkaisuna, vaan yhteistyöalustana, joka tarjoaa alueellisen innovaatioekosysteemin toimijoille monenlaisia mahdollisuuksia kytkeytyä toimijoiden väliseen yhteistoiminnallisuuteen paitsi innovaatiotoiminnassa myös erilaisessa kokeilevassa toiminnassa sekä uuden tiedon tuottamisessa ja oppimisessa.

Koska tutkimus lähestyy alueellista innovaatiotoimintaa pääosin yhteistoiminnallisten käytäntöjen tasolla, rajataan työstä pois **julkisen sektorin** perinteinen innovaatiopolitiikka, kuten erilaiset rahoitusinstrumentit. Rajaus on tehty huolimatta siitä, että perinteisillä julkisen sektorin innovaatiopolitiisilla toimenpiteillä on keskeinen tärkeä merkitys myös

alueellisen ja paikallisen ilmiölähtöisen innovaatiotoiminnan edistämässä. Rajauksen vuoksi julkisen sektorin rooli näyttötyössä toimijoiden laaja-alaista ja systemaattista innovaatioyhteistyötä ja yhteistoiminnallisuutta mahdollistavana ja edistävänä toimijana. Alue- ja paikallistason julkisista toimijoista tutkimus keskittyy korkeakouluihin.

Työn rakenne on seuraavanlainen. Työn ensimmäisessä luvussa perustellaan tutkimuksellisen kehittämistyön tarve, kuvataan työn tarkoitus ja tavoitteet, sekä tuodaan esille tutkimuksen pääkysymys sekä sitä tarkentavat alakysymykset. Sen jälkeen esitellään työn rajaukset ja rakenne, ja lopuksi esitellään työssä käytetyt keskeisimmät käsitteet. Luvussa kaksi laaditaan tutkimusaiheista ajankohtainen kirjallisuuskatsaus. Luvussa kolme luodaan katsaus tutkimuksen menetelmävalintoihin ja kuvataan menetelmät, joilla aineisto on koottu, luokiteltu ja analysoitu. Lisäksi esitellään tutkimuksen vaiheittainen eteneminen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Sen jälkeen luvussa neljä esitetään aikaansaadut tulokset. Luvussa viisi tarkastellaan ja analysoidaan tulosten laatua ja vaikuttavuutta. Työn viimeisessä kuudennessa luvussa tuodaan esille johtopäätökset ja kehittämissuhteudet, ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle sekä arvioidaan lopuksi omaa oppimista sekä opinnäytetyötä prosessina. Tutkimusraportin rakennetta on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusraportin rakenne

## **1.4 Keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat osuuskunta, potentiaali, kestävä kehitys, kestävä innovointi, kestävän kehityksen innovaatiot, alue, alueellinen innovaatioekosysteemi ja innovaatioalusta.

### **Osuuskunta**

Tässä yhteydessä osuuskunnalla tarkoitetaan jäsentensä perustamaa, omistamaa ja demokraattisesti hallinnoimaa yhteisöä, jonka erityispiirteenä korostuu toiminnan kaksoisluonne sekä yhteisötaloutta laajemminkin määrittelevä pääoman ja liikevoiton palveleva, välineellinen tehtävä. Kaksoisluonteensa vuoksi osuuskunta toimii sekä liikeyrityksenä että henkilöyhteisönä, jolla on sekä taloudelliset että sosiaaliset ja kulttuuriset tavoitteet. (mukaillen Pellervo 2020a, 2020b; OSKL 2:1§; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011; Laurinkari 2007)

### **Potentiaali**

Tässä tutkimuksessa potentiaalilla viitataan osuuskuntien voimavarojen, toimintaympäristön muutosten ja murroksen sekä kestävän kehityksen haasteiden avaamien mahdollisuuksien positiiviseen jännitteeseen, jonka osuuskunnat voivat parhaimmillaan hyödyntää.

### **Kestävä kehitys**

Tutkimuksessa kestäväällä kehityksellä viitataan Agenda 2030 -toimenpideohjelmaan ja siinä määriteltyjen 17 tavoitteen (Sustainable Development Goals, eli SDGt) mukaisen toiminnan edistämiseen ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti tasapainoisella tavalla alueellisella ja paikallisella tasolla (mukaillen Suomen YK-liitto 2020).

### **Kestävä innovointi**

Tutkimuksessa kestäväällä innovoinnilla viitataan innovaatiotoimintaan, jonka lähtökohtana on Agenda 2030:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDGt) ja tuloksena innovaatiot. Käsitteen ytimessä on ilmiölähtöisyys sekä laajan arvon tuottaminen yritykselle (taloudellinen arvo) ja yhteiskunnalle (yhteiskunnallinen arvo). (mukaillen Oksanen ym. 2015; Porter & Kramer 2011; Mazzucato 2018; Naumanen ym. 2019a.)

## **Kestävän kehityksen innovaatiot**

Kestävän kehityksen innovaatioilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kestävän kehityksen tavoitteisiin tuotettuja innovatiivisia ratkaisuja. Nämä innovaatiot voivat olla luonteeltaan hyvin moninaisia: kuten taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia tai yhteiskunnallisia. (mukaillen Naumanen ym. 2019a; Hautamäki ym. 2016.)

## **Innovaatioekosysteemi**

Tässä työssä innovaatioekosysteemillä viitataan yhteiskunnan eri sektorien toimijoiden (yritykset, julkinen hallinto, korkeakoulut, tutkimuslaitokset sekä yksittäiset ihmiset eri arjen rooleissaan: kuluttajana, asiakkaana, työntekijänä, kansalaisena, alueen asukkaana jne.) väliseen avoimeen, keskinäisriippuvaan ja vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön, jossa eri toimijoiden tietoa, osaamista ja näkemyksiä hyödyntämällä pyritään yhteistoiminnallisesti innovoimaan ratkaisuja kestävän kehityksen haasteisiin (mukaillen Kaihovaara ym. 2016).

## **Alue**

Alueella viitataan tässä työssä toiminnalliseen alueeseen. Siten alue on tässä työssä maantieteellistä ja hallinnollisesti määriteltyä aluetta (esim. kaupunki) moninaisempi solmu (esim. toiminnallinen kaupunkiseutu), joka tuo yhteen paikallisia, alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä toimijoita yhteisten intressien äärelle (mukaillen Luoto ja Virkkala 2019; Virkkala 2008; Sotarauta & Mustikkamäki 2008).

## **Alueellinen innovaatioekosysteemi**

määrittyy tässä työssä edellisten määritelmien yhdistelmänä. Alueellisessa innovaatioekosysteemissä korostuu innovaatiotoiminnan ja alueen elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvattamisen tiivis yhteys sekä alueen (älykäs) erikoistuminen alueen vahvuuksien ja ominaispiirteiden pohjalta. Kuntien tai maakuntien rajat eivät määrittele ekosysteemien rajoja, vaikkakin maantieteellisellä läheisyydellä on positiivista vaikutusta innovaatioita mahdollistavan tiedon ja osaamisen syntymiselle, tehokkaalle siirtymiselle sekä yhteiskehittelylle ja -innovoinnille. (mukaillen Kaihovaara ym. 2016; Sotarauta & Mustikkamäki 2008.)

## **Innovaatioalusta**

Tässä työssä innovaatioalusta määritellään dynaamiseksi, innovointia edistäväksi ja mahdollistavaksi alustaksi, jossa alueen eri toimijat ekosysteemiyhteistyöhön pohjautuen voivat yhteistyössä ja yhteistoiminnallisesti synnyttää innovatiivisia ratkaisuja.

Yhteistoiminnallisuuden käsitettä käytetään työssä ”kattokäsitteenä” yksittäisille yhteistyökäytännöille, kuten tiedon tuottaminen, yhdessä oppiminen, luova ongelmanratkaisu, ilmiöiden tulkinta ja merkityksellistäminen ja kokeilut (mukaillen Ojasalo & Tähtinen 2016; Hautamäki ym. 2016; Sotarauta 2019, 73; Laasonen ym. 2019, 17.)

## 2 Alueelliset innovaatioekosysteemit kestävän kehityksen edistäjinä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tietoperusta. Tutkimuksen tietoperusta pohjautuu tutkimusaiheen kannalta olennaiseen tutkimushistoriaan.

Luku jakautuu kolmeen temaattiseen kokonaisuuteen. Ensimmäisessä temaattisessa kokonaisuudessa tarkastellaan alueellisten innovaatioekosysteemien toimintaympäristöä aluekehitystä ohjaavien kehysten näkökulmasta (luku 2.1), innovaatioekosysteemien rakenteita, toimintamallia ja yleisiä ominaispiirteitä (luku 2.2) sekä avoimen innovaatiotoiminnan systeemisen toimintalogiikan vaikutuksia alue- ja paikallistasolla (luku 2.3). Toisessa temaattisessa kokonaisuudessa (luvut 2.4. ja 2.5) paneudutaan innovaatioalustan rakenteeseen, infrastruktuuriin ja palveluihin yhteistoiminnallisuuden edistämisen näkökulmasta sekä pureudutaan kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisten haasteiden ratkaisemiseen innovaatioekosysteemeissä. Kolmas temaattinen kokonaisuus (luku 2.6) esittelee osuuskuntien roolia ja toimintaa osana suomalaista elinkeinoelämää sekä kuvaa osuuskuntien ja innovaatioekosysteemien tiiviiseen kytkökseen vauhdittavia keskeisiä ajureita. Luvun lopuksi tarkastellaan osuuskuntien roolia ja mahdollisuuksia kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisten haasteiden ratkaisemisessa innovaatioekosysteemyhteistyön keinoin.

### 2.1 Aluekehitystä ohjataan eri aikoina erilaisin kehyksin

Aluekehittyminen on sopeutumista toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin ja/tai proaktiivista, aidosti uutta rakentavaa. Ensiksi mainitussa on kyse toimintaympäristön muutokseen sopeutumisesta, missä korostetaan ulkopuolisten syiden aiheuttamaa kehitystarvetta. Jälkimmäisessä perusajatuksena on alueen kehittäminen sen omista lähtökohdista ja kehityspotentiaalista käsin. 2000-luvun alusta alkaen aluekehittämisen painopiste on ollut jälkimmäisessä sisäsyntyistä, proaktiivista kehitystä vauhdittavissa tekijöissä, samalla kuitenkin huomioiden myös ulkopuolisiin muutosvoimiin sopeutumisen ja niiden hyödyntämisen. (Sotarauta 2018, 62–64.)

Suomen lähestymiskulma aluekehittämiseen on ollut pitkään proaktiivinen. Tätä todistaa muun muassa se, että *innovaatiojärjestelmän käsite on nostettu kansallisen kehittämisen viitekehykseksi* jo 1990-luvulla. Tietävästi Suomi onkin ollut ensimmäinen maa, joka on soveltanut innovaatiojärjestelmän teoriaa omassa kansallisessa kehittämistoiminnassaan (Sotarauta 2007, 4). Suomessa myös 1990-luvun lamalla on ollut keskeinen rooli osaamispohjaisen talouden ja kansallisen innovaatiojärjestelmän vauhdittamisessa. Tuolloin on määritelty päälinjat 2000-luvun innovaatiopolitiikalle ja luotu aluekehityksen viitekehykseksi osaamispohjaiseen talouteen perustuva osaamiskeskusohjelma (OSKE),

tehtävänäan nivoa yhteen kansallisia ja alueellisia tavoitteita. Ensimmäinen kansallinen innovaatiostrategia Suomeen on rakennettu vuonna 2008. (Laasonen ym. 2019,13.)

Vaikka kansallisessa innovaatiojärjestelmäajattelussa huomio on kohdistunut kansallisiin instituutioihin ja niiden uskottuun vaikutukseen eri maiden tekniseen ja taloudelliseen suorituskyykyyn (Sotarauta 2019, 72), on samalla tunnistettu tiettyjen *alueiden merkittävä asema* ja näiden alueiden instituutioiden vahva rooli kansallisessa innovaatiotoiminnassa (Scott 1988). Myös Porterin (1990) tutkimukset kansakuntien kilpailuedusta ovat vaikuttaneet ja vauhdittaneet alueellista innovaatiotoimintaa 1990-luvulla. Vaikutus on erityisesti syntynyt Porterin havainnoista, joissa kilpailukykyisten toimialojen ja klustereiden on havaittu keskittyvän tietyille seuduille ja tiettyihin kaupunkeihin (Sotarauta 2019, 13).

Oppimisen rooli ja merkitys kansallisen ja alueellisen innovaatiotoiminnan edistämässä (Sotarauta, 2018, 70) on korostunut 1990-luvulta alkaen. Oppimisen, luovuuden ja innovaatiotoiminnan yhteyksiin liittyvään keskusteluun on vahvasti vaikuttanut Richard Floridan (1995, 2002) ajattelu, jossa hän on tuonut esiin ympäristön keskeistä merkitystä innovaatiotoiminnalle. Virkkalan (2003, 15) mukaan Suomen 2000-luvun alun osaamiseen perustuvalla alueellisella keskittymiskehitykselle voi kuitenkin löytyä muitakin selityksiä kuin ”oppivan alueen” -viitekehys. Virkkala korostaakin tarvetta lisätä teoreettista argumentointia ja tutkimusta oppimisen ja innovaatioiden välisen yhteyden tarkemmaksi selvittämiseksi.

Laasonen, Kolehmainen & Sotaraudan (2020) mukaan viime vuosina aluekehittämisen keskusteluun on tuotu aiempaa syvemmin ja laajemmin kaikkia niitä tekijöitä, jotka edistävät ja tukevat uusien ideoiden kehkeytymistä innovaatioiksi. Syventyminen näkyy siinä, että innovaatiopolitiikan instrumentit ovat kehittyneet yhä yksityiskohtaisemmiksi ja räätälöidymmiksi. Laajentuminen ilmenee muun muassa siinä, että myös erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ratkaiseminen on nykyisin osa innovaatiopolitiikkaa.

Samalla kun innovaatiopolitiikan instrumentit ovat laajentuneet ja syventyneet, *painopiste alueiden omista lähtökohdista ja potentiaalista käsin tapahtuvaan kehitykseen on vahvistunut*. Näin ollen aluekehitysajattelua ja toimintaa on ohjannut ja edistänyt *vahva pyrkimys alueelliseen erikoistumiseen*. Myös suomalaisen yhteiskunnan rajalliset resurssit (Sotarauta & Mustikkamäki 2008, 13) ja Suomessa 2008 hyväksytty aluekehityslaki ovat omilta osiltaan lisänneet tarvetta edistää alueiden kilpailukykyä alueiden omia vahvuuksia ja erityispiirteitä huomioimalla ja kehittämällä (Sotarauta 2018, 68). Myöhemmin on tunnistettu lisäksi tarve tiivistää toimijoiden välisiä verkostoja ja rakentaa innovaatioympäristöjä alueellisten vahvuuksien pohjalta.

Alueiden erikoistumista on 2010-luvulla vauhdittanut myös Euroopan unioni, tuomalla älykkään erikoistumisen konseptin ja prosessin Eurooppa 2020 -strategian perustaksi sekä kohdentamalla EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2014–2020 alueellisen erikoistumisen toteutumiseksi (Euroopan komissio). Älykkään erikoistumisen ohjelman rooli Euroopan alueellisten innovaatioiden kehitysohjelmana on ollut merkittävä ja sitä onkin Morganin (2016) mukaan pidetty jopa Euroopan kunnianhimoisimpana alueellisten innovaatioiden kehitysohjelmana (Havukainen ja Heikkilä 2020, 9). Eurooppa 2020-strategia on rakentunut Forayn (2015) älykkään erikoistumisen strategian (Smart Specialisation Strategy) pohjalta.

**Kestävän kehityksen** kivijalka luotiin YK:n Ympäristö- ja kehityskokouksessa Rio de Janeirossa 1992. Tuolloin sovittiin yhdessä toimenpideohjelmasta (Agenda 21), jonka avulla pyrittiin ohjaamaan yhteiskunnallista muutosta ja turvaamaan hyvän elämän edellytykset maailmanlaajuisesti. Vuonna 2015 New Yorkissa järjestetyssä huippukokouksessa YK:n jäsenmaat sopivat kestävän kehityksen toimenpideohjelmasta, jolla ohjataan kestävän kehityksen edistämistä vuoteen 2030 asti. Agenda 2030 nimellä tunnettu globaali toimenpideohjelma ja sen puitteissa määritellyt 17 kestävän kehityksen tavoitetta (ja niiden 169 alatavoitetta) velvoittavat kaikkia YK:n jäsenmaita (kuvio 2). Kestävässä kehityksessä maailmanlaajuisista kehitystä lähestytään kokonaisvaltaisesti taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat tasavertaisesti huomioiden. Agenda 2030 -toimenpideohjelma ohjaa kestävän kehityksen edistämistä vuosina 2016–2030. (Suomen YK-liitto 2020)



Kuvio 2. Kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto 2020)



Suomen lähestymiskulma kestävään kehitykseen on ollut proaktiivinen, mikä on tuonut hyvän lähtökohdan Agenda 2030 -ohjelman toimeenpanoon. Suomen kestävä kehityksen toimikunnan muistion mukaan Suomen kestävä kehityksen politiikan muotoilu on käynnistynyt jo vuonna 1987, maailmankomission raportin ”Yhteinen tulevaisuutemme” vauhdittamana. Raportin pohjalta Suomi on julkaissut oman mietintönsä vuonna 1989 ja järjestänyt vuonna 1990 kansallisen kestävä kehityksen kokouksen (Aika on Kypsä). Samana vuonna silloinen Harri Holkerin hallitus on antanut eduskunnalle selonteon ”Kestävä kehitys ja Suomi”. (Suomen kestävä kehityksen toimikunnan taustamuistio 2011.) Suomen ensimmäinen kansallisen tason strategia on rakennettu Ympäristöministeriön johdolla vuonna 1998. Toinen vastaava strategia on tuotettu Valtioneuvoston kanslian ohjauksessa 2006. Molemmat strategiat ovat olleet luonteeltaan laajoja, samalla ne ovat kuitenkin sisältäneet melko yksityiskohtaisia tavoitteita (Berg ym. 2019, 16.)

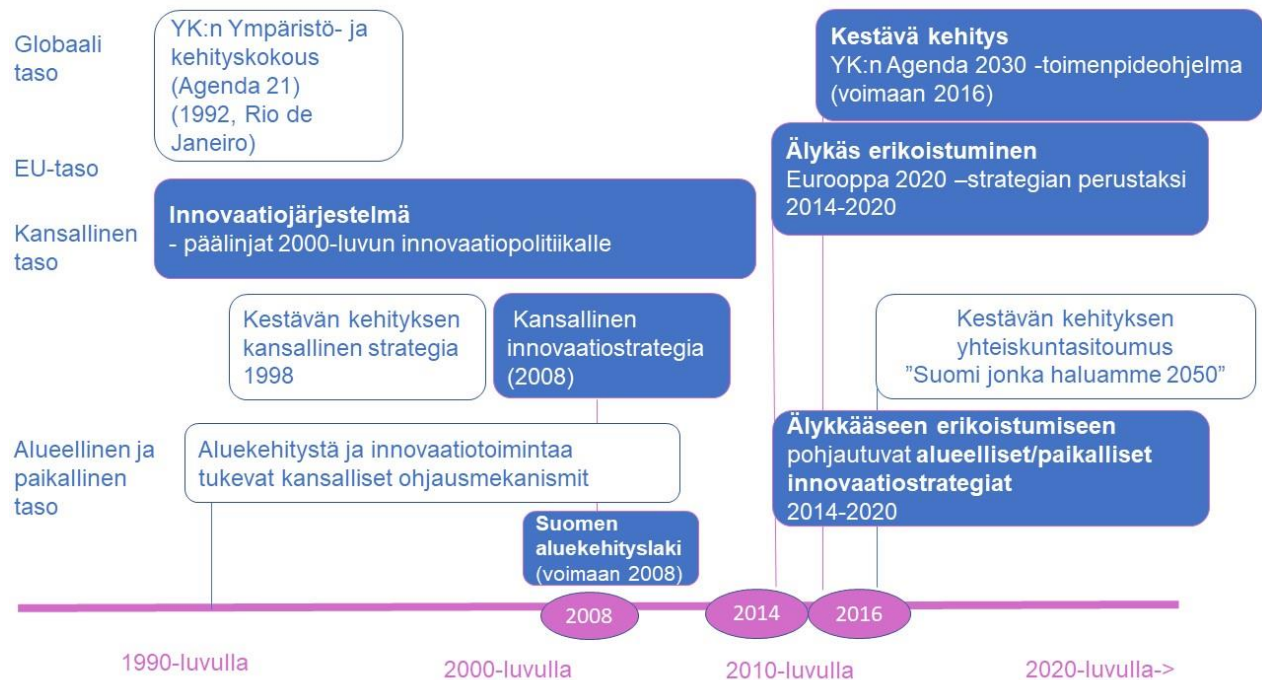
Suomi 100 -juhlavuonna 2017 Valtioneuvosto julkaisi selonteon, jossa kuvataan hallituksen lähestymistapa globaalin toimenpideohjelman toimeenpanoon. Selonteon keskeisenä lähtökohtana on ollut vuonna 2016 julkaistu Kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumus - Suomi, jonka haluamme 2050. Tämä *yhteiskuntasitoumus on Suomen kansallisen tason tulkinta globaalista Agenda 2030:sta* (kuvio 3), ja siten koko suomalaisen yhteiskunnan kestävä kehityksen edistämissuunnitelma. (Valtioneuvosto, 2017.) Kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksen kahdeksaa tavoitetta on hyödynnetty viime vuosina alueiden älykkään erikoistumisen strategioiden rakentamisessa. Näin esimerkiksi Uudenmaan maakunnan strategian – ”Resurssiviisas Uusimaa” – ytimeksi on valittu resurssiviisas talous (Uudenmaanliitto 2020).



Kuvio 3. Yhteiskuntasitoumuksen ja Agenda 2030:n vastaavuus (Valtioneuvoston selonteko 2016, 21)

Sittemmin vuoden 2020 lopussa julkaistu esiselvitys Suomen kansallisen tason tiekarttatyölle ehdottaa Agenda 2030 -tiekartan rakentamista kuuden järjestelmätason muutoksen/murrospolkujen kautta. Tällaisia systemisiä kestävyysmurrosta edistäviä murrospolkuja ovat esiselvityksen mukaan: ”kansalaisten hyvinvointi ja toimintamahdollisuudet, kestävä ja oikeudenmukainen talous, kestävät ruokajärjestelmät ja terveelliset ruokatottumukset, kestävä energia saanti kaikille, kaupunkien ja kaupunkiseutujen kestävyys sekä globaalien luonnonjärjestelmien turvaaminen”. (Halonen ym. 2020, 5.)

Kuvioon 4 on pyritty havainnollistamaan aluekehityksen lähihistoriaa erilaisten **ohjaavien kehysten näkökulmasta**. Kuvassa kehityskulkua tarkastellaan yhteiskunnan eri tasoilla.



Kuvio 4. Aluekehityksen kehityskulku ohjaavien viitekehysten näkökulmasta tarkasteltuna

Kuvioon 4 kiteytetyn kehityskulun mukaan kestävällä kehityksellä, innovaatiotoiminnalla ja alueiden (älykkäällä) erikoistumisella on kullakin vahva ohjaava rooli tämän ajan alueiden hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden edistämässä. Näin ollen kaikki kolme ohjaavaa kehystä tulisikin kyetä integroimaan alue- ja paikallistason kehitykseen mielekkäällä tavalla samanaikaisesti (mm. Mazzucato 2018; Oksanen & Hautamäki 2015).

Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisten kestävä kehityksen haasteiden ratkaisemisesta alueellisissa innovaatioekosysteemeissä (ks. luvut 2.2. ja 2.3). Parhaimmillaan alueellisissa innovaatioekosysteemeissä korostuu innovaatiotoiminnan ja alueen elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvattamisen tiivis yhteys sekä alueen (älykäs) erikoistuminen alueen vahvuuksien ja ominaispiirteiden pohjalta.

## 2.2 Innovaatioekosysteemit: toimintamalli ja yleiset ominaispiirteet

Viimeisen parin vuosikymmenen tutkimus osoittaa innovaatiotoiminnan toimintatapojen ja rakenteiden kehittyneen jatkuvasti avoimempaan, osallistavampaan ja systeemisempään suuntaan. Uuden toiminnan luonteen ja logiikan ajureina toimivat erityisesti globaalit trendit, kuten viestintäteknologian kehitys, arvoverkostojen globalisoituminen (Kaihovaara ym. 2016, 2) sekä kestävä kehitys kompleksisine yhteiskunnallisine haasteineen.

### Helix-mallit avoimen innovaatiotoiminnan jäsentäjänä

Triple helix -malli (kolmoiskierremalli) on laajalti tunnettu ja hyödynnetty malli avoimen innovaatiotoiminnan jäsentämisessä ja kehittämisessä. Malli tarjoaa innovaatiotoiminnalle kehyksen, jonka keskiössä ovat toimijoiden väliset suhteet sekä yhteistyötä tukevat rakenteet ja verkostot. Malli sopii sovellettavaksi innovaatiotoimintaan paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. (Etzkowitz & Leydesdorff 2000, 109–123.)

Malli painottaa kolmen avaintoimijan – yliopistojen, teollisuuden (yritykset) ja valtion (julkinen hallinto) – välistä yhteistyötä ja työnjakoa innovaatioiden synnyttämisessä. Yliopistojen rooli on mallin mukaan erityisen merkittävä sekä uuden tutkimuksellisen tiedon tuottajana ja välittäjänä että toimijoiden välisen yhteistyön edistäjänä. Mallissa valtio toimii innovaatiotoiminnan mahdollistajana, kun taas yritysten tehtävänä on synnyttää yhteistyössä innovaatioita sekä muuttaa innovaatiot liiketoiminnaksi. Innovaatioita vauhdittavaa yhteistyötä toteutetaan mallin mukaan erilaisissa yhteistyöverkostoissa ja -rakenteissa, kuten erilaisissa strategisissa liittoutumissa ja osaamiskeskitymissä. Yhteistyöhön kannustaa mahdollisuus hyödyntää erilaisten toimijoiden laajaa osaamista. (Etzkowitz & Leydesdorff 2000, 109–123.)

Kaihovaara ym. (2016, 3) alleviivaavat innovaatioekosysteemien systeemistä luonnetta. Heidän mukaansa, toisin kuin aiemmissa lineaarisissa innovaatiomalleissa, innovaatioekosysteemeissä tietoa ei "siirretä", vaan sen sijaan omaksutaan ja luodaan eri toimijoiden välisessä yhteistyössä. Yhtä lailla myös innovaatiot syntyvät innovaatioekosysteemeissä yhdessä luomisen (co-creation), eivät perinteisen yhteistyön (co-operation), kautta. Laasonen ym. (2019, 14) tähdentävät, että ekosysteemit voivat olla samaan aikaan sekä paikallisia että osa jotain suurempaa alueellista, kansallista tai kansainvälistä ekosysteemiä. Lisäksi ekosysteemin toimijat voivat olla samanaikaisesti kytkeytyneinä useampaan eri ekosysteemiin (Kaihovaara ym. 2016, 4).

Triple Helix -mallia on sittemmin kehitetty vaihteittain suuntaan, jossa innovaatiotoiminta nähdään entistäkin avoimempana ja osallistavampana yhteistyönä. Carayanniksen &

Campbellin (2009) kehittämä Quadruple helix -malli (neloskierremalli) tuo malliin neljännen toimijan: kansalaisen. Samalla kaikkien neljän toimijatahon roolit suhteessa toisiinsa muuttuvat. Neljäs kierre tarjoaa kansalaisnäkökulman lisäksi käyttäjänäkökulman (users orientation). Provenzano, Arnonen & Seminara 2016, 443) mukaan neljäs kierre on mallin keskeisin elementti, koska se antaa mahdollisuuden laajentaa tavoiteltavien innovaatioiden kirjoa tuotteista, prosesseista ja teollisuuden palveluista ihmisten arkielämää parantaviin innovaatioihin. Samalla käyttäjien ja kansalaisten aktiivinen rooli ja osallistuminen innovaatioiden synnyttämiseen korostuvat.

Koska Quadruple helix -malli on yksinkertaistus innovaatioekosysteemin toimintamallista, on toimijoiden määrä todellisuudessa merkittävästi suurempi ja toimijoiden yhteistyörajapinnat huomattavasti yksinkertaistettua mallia monimutkaisempia. Mallin pelkistys näkyy myös tavassa lähestyä neljättä toimijatahoa 'kansalaisen' ja 'käyttäjän' näkökulmista, vaikka todellisuudessa roolit ovat esitettyä moninaisempia. Siten neljäs kierre käytännössä tarkoittaa ihmisiä arjen eri rooleissa: kuten kansalaisina, työntekijöinä kuluttajina ja yksilöinä. (Kaihovaara ym. 2016, 3.)

Quintuple helix -malliin Carayannis & Campbell (2010, 62) tuovat viidenneksi kierteeksi (helix): luonnon/ympäristön. Luonnon/ympäristön sisällyttäminen malliin painottaa tiedon, osaamisen ja innovaatio toiminnan kontekstuaalista luonnetta. Samalla korostuu luontoon/ympäristöön liittyvien kestävän kehityksen haasteiden ja mahdollisuuksien merkitys tiedontuotannossa ja innovaatioiden synnyttämisessä.

Aiempien helix-mallien yhteistyötä tukevien (staattisten) *rakenteiden ja verkostojen tarkasteluun sijaan* Quintuple helix -mallissa (kuvio 5) *korostetaan vahvasti innovaatioekosysteemien dynaamista ja systeemistä luonnetta*. Siten mallin ytimessä ovat yhtäältä tiedon, osaamisen ja innovaatio toiminnan välinen yhteys, ja toisaalta yhteiskunnan erilaisten systeemien (kuten koulutusjärjestelmä ja elinkeinoelämän järjestelmä) ja toimintaympäristön (kontekstin) väliset kytkökset.



Kuvio 5. Quintuple helix -malli (mukaillen Etzkowitz & Leydesdorff 2000, 111; Carayannis & Campbell 2009, 207; 2010, 62; Carayannis ym. 2012, 7)

Provenzano ym. (2016, 444) pitävät luontoa/ympäristöä Quintuple helix -mallin keskeisimpänä elementtinä ja merkittävänä alueellisen innovaatiotoiminnan muutoksen ajurina. Quintuple helix -mallin hyödyntäminen alueellisen innovaatiotoiminnan ohjenuorana voi tutkijoiden mukaan merkittävästi edistää nykyisen yhteiskunnan sosioekologista muutosta kohti uudenlaista kestävästä yhteiskuntaa. Mallin vahvan kestävä kehitys -kytköksen sekä innovaatiotoiminnan dynaamisuutta, systeemisyttä ja kontekstuaalisuutta painottavan luonteen vuoksi Quintuple helix -malli on valittu keskeiseksi osaksi tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä (ks. luku 3.)

Samankaltaisia kestävästä kehitystä painottavia piirteitä on tunnistettavissa myös Oksasen & Hautamäen kestävästä innovoinnista (2015), Mazzucaton missio-orientoituneesta innovaatiotoiminnasta (mission-oriented innovation) (2018), Luoto ja Virkkalan tulevaisuusorientoituneesta paikkaperustaisen aluekehittämisen tutkimuksesta (2019) sekä Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon ajattelusta (shared value). Teemaan pureudutaan syvemmin tutkimuksen luvussa 2.5 (kestävällä innovoinnilla ratkaisuja kestävästä kehityksen haasteisiin).

## INNOVAATIOEKOSYSTEEMIEN YLEISET OMINAISPIIRTEET

Innovaatioekosysteemeistä käytävästä keskustelusta saa helposti käsityksen, että olisi olemassa jokin ”best practice”, jonka avulla voitaisiin varmistaa innovaatioiden aikaansaaminen. Jokainen innovaatioekosysteemi on kuitenkin ainutlaatuinen kokonaisuus, joka yhtäältä rakentuu kunkin innovaatioekosysteemin paikallisesta kontekstista, päämääristä ja tavoitteista, ja toisaalta muutamista yleisistä innovaatioekosysteemin ominaispiirteistä.

### **Kompleksisuus ja systeemisyys**

Innovaatioekosysteemien toimintaa luonnehtii vahvasti kompleksisuus ja systeemisyys. Kyse on monimutkaisesta ilmiöstä, toisiinsa kytkeytyvistä systeemeistä ja vaikeasti ennakoitavista kehityskuluista, joita ei voida ohjata ja kontrolloida perinteisin johtamiskeinoin (Kaihovaara ym. 2017, 16). Toisin kuin yrityskohtaisessa innovaatioajattelussa (suljettu innovaatiomalli) avoimessa innovaatiossa (Chesbrough 2003) korostuu innovaatiotoiminnan toimijarajat ylittävä systeeminen (ei-lineaarinen) toiminnan luonne. Tätä avoimen innovaatiotoiminnan systeemistä toimintalogiikkaa on pyritty jäsentämään ja tekemään näkyväksi erilaisten Helix-mallien avulla (ks. Triple Helix, Quadruple Helix ja Quintuple Helix, s. 17–20).

### **Vuorovaikutus ja suhteet**

Vuorovaikutus ja suhteet eri toimijoiden välillä ovat innovaatioekosysteemin toiminnan ydin. Innovaatioekosysteemin toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus riippuvat pitkälti toimijoiden välisen vuorovaikutuksen laadusta (Laasonen ym. 2019, 11). Toimijoiden välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen laatu on ekosysteemissä jopa tärkeämpää kuin se, millaisia toimijoita ekosysteemiin kuuluu. Siten ekosysteemiä tulisi tarkastella ennen kaikkea toimijoiden suhteiden verkostona. (Hautamäki ym. 2016, 16.)

Innovaatioekosysteemeissä suhteita ja vuorovaikutusta ohjaa vapaa tahto tehdä yhteistyötä. Lisäksi toimintaa kuvaa vuorovaikutuksen avoimuus. Avoimuus ei rajoitu vain toimijoiden kahdenvälisiin suhteisiin, kuten yritysten keskinäisiin tai yritysten ja asiakkaiden välisiin suhteisiin (Kaihovaara ym. 2016, 13). Sen sijaan avoimuus on laajaa ja sitä luonnehtii erityisesti toimijoiden väliset moninaiset suhteet sekä monimuotoinen yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus. Toiminnan keskinäisriippuvuuden takia toimijoiden väliset suhteet ovat ekosysteemeissä avoimuuden lisäksi huomattavasti verkostoja dynaamisempia, jäsentyneempiä ja tiiviimpiä (Kaihovaara ym. 2016, 1). Toisaalta Valkokari (2015, 17–24) on tuonut esiin ekosysteemin löyhää raamimaista luonnetta, mikä

näyttäytyy lukuisina vaikeasti konkretisoitavina ja määriteltävinä toimijoiden välisinä suhteina.

Ekosysteemin sisäistä vuorovaikutusta ja suhteita voi tarkastella myös maantieteellisen läheisyyden näkökulmasta. Maantieteellisellä läheisyydellä onkin tutkimusten mukaan positiivista vaikutusta innovaatioiden aikaansaamiselle. Maantieteelliset tai hallinnolliset rajat eivät kuitenkaan määrittele ekosysteemin rajoja. (Kaihovaara ym. 2016, 4; Sotarauta & Mustikkamäki 2008, 21.) Virkkalan (2008, 86) mukaan läheisyydellä on monia muotoja. Siten läheisyyttä tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisesti maantieteellisen, sosiaalisen, organisatorisen ja institutionaalisen näkökulmien yhdistelmänä.

### **Keskinäisriippuvuus ja pyrkimys yhteisiin päämääriin**

Keskinäisriippuvuus on Adnerin ja Kapoorin (2010) mukaan ekosysteemin toimijoita vahvimmin yhteen kytkevä voima. Sen ytimessä on toimijoiden halu tehdä yhteistyötä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden suunnassa niin, että kaikki osapuolet hyötyvät (Hautamäki ym. 2016, 16).

Ketchen, Groom & Craighead (2014, 165-171) nostavat tutkimuksissaan esiin kolme keskinäisriippuvuuteen läheisesti liittyvää innovaatioekosysteemien ominaispiirrettä: pyrkimyksen yhteisiin päämääriin, ekosysteemitomijoiden osaamis- ja kyvykkyysspotentiaalin tehokkaan hyödyntämisen koko ekosysteemin hyväksi sekä kaksijakoisen vuorovaikutussuhteen (co-opetition). Tutkijoiden esittelemä uusi käsite painottaa samanaikaisesti läsnä olevaa yhteistyö- (co-operation) ja kilpailusuhdetta (competition). Laasonen ym. (2019, 11,16) korostava keskinäisriippuvuudessa myös kumppanuuksien tärkeää roolia ja merkitystä sekä laajemminkin keskinäisten suhteiden jatkuvaa kehittymistä paitsi yhteistyön myös keskinäisen kilpailun kautta.

Lapintie (2018, 49) täsmentää yhteistyö- ja kilpailusuhteessa (co-opetition) edellisten lisäksi toimijoiden keskinäistä työnjakoa: mahdollisuutta erikoistua ekosysteemissä omia vahvuuksia ja erityispiirteitä hyödyntämällä. Esimerkkinä kilpailu- ja yhteistyösuhteesta Lapintie nostaa esiin Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston. Molemmat yliopistot toimivat samalla alueella, mutta eivät kuitenkaan kilpaile keskenään, esimerkiksi samoista opiskelijoista. Yhteistyötä yliopistot tekevät molempia osapuolia hyödyttäen. Yhteistyön tuloksena on syntynyt muun muassa Kaupunkiakatemia, Urban Studies and Planning -maisteriohjelma sekä Kaupunkitutkimusinstituutti, joka on ekosysteemiyhteistyön hengessä integroitu myös alueen kaupunkien (Helsinki, Espoo, Vantaa) kehittämiseen. Vastaavanlainen yhteistyö- ja kilpailusuhde -esimerkki näyttäytyy myös Taideyliopiston, Metropolia Ammattikorkeakoulun, pääkaupunkiseudun kaupunkien ja THL:n yhteistyössä,



jossa laaja-alaisella yhteistyöllä pyritään lisäämään vaikeissa elämäntilanteissa olevien hyvinvointia ja osallisuutta sekä kehittämään heidän ammattitaitoaan (Metropolian verkkosivut 2019).

Erinomainen ajankohtainen esimerkki keskinäisriippuvuuden hyödyistä löytyy finanssialalta Euroopasta, missä suuret pankit ovat liittyneet hajautettujen tietokantojen hyödyntämistä kehittäviin innovaatioekosysteemeihin. Uudenlainen ekosysteemi yhteistyö on tuonut ekosysteemissä toimiville pankeille merkittävää lisäarvoa muun muassa innovaatioiden ja oppimisen nopeutumisenä sekä jaettujen resurssien käytön (ml. dataresurssit) tehokkaampana hyödyntämisenä. Varsin mielenkiintoista finanssialan esimerkissä on myös se nopeus, jolla innovaatioekosysteemi on Euroopassa rakentunut. (Lähteenmäki 2019, 81–82.)

Menestykselle välttämätön yhteistyö ja yhteistyön tuottamat hyödyt kirittävät toimijoita samankaltaisiin kilpailu- ja yhteistyösuhteisiin kasvavassa määrin eri alueilla. Siten ekosysteemejä rakentuukin erilaisten yhteisten tarkoitusten ja osapuolille hyötyä tuottavien toimintojen ympärille, kuten esimerkiksi liiketoiminnan, tutkimuksen, oppimisen ja innovaatiotoiminnan ympärille. Innovaatiotoiminnan ympärille rakentuvista ekosysteemeistä osa voi olla myös vahvasti temaattisia, esimerkiksi joidenkin keskeisten ilmiöiden ympärille muotoutuvia.

### **Ihmisten ja ideoiden moninaisuus**

Kaihovaaran ym. (2016, 6) mukaan ihmiset ovat innovaatioekosysteemin tärkein yksittäinen resurssi. Innovaatioekosysteemi perustuu ajatukseen, että ihmisten yhteen tuominen ja moninaisuus synnyttävät uusia ideoita (Kaihovaara ym. 2017, 37). Virkkala (2008, 85) muistuttaa innovaatiotoiminnassa myös hiljaisen tiedon tärkeydestä. Tällaiselle vaikeasti ilmaistavalle tiedolle on luonteista, että sitä on vaikea välittää kirjallisessa muodossa. Hiljaista tietoa jaetaan ja luodaan erityisesti kasvokkaisissa kohtaamisissa (Howells 2002; Nonaka & Takeuchi 1995).

Laasonen ym. (2019, 9, 14) korostavat innovaatioiden synnyttämisessä moninaisten osaamisten, tieteiden ja toimialojen rajapintojen tärkeyttä sekä toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä. Tuomalla erilaiset toimijat omista silloistaan yhteen, voidaan kasvattaa käytettävissä olevan tiedon ja osaamisen määrää, ja näin merkittävästi lisätä todennäköisyyttä uusien innovaatioiden syntymiselle (Kaihovaara ym. 2016, 7).

Craighead ym. (2014) painottavat ekosysteemin toimijoiden osaamis- ja kyvykkyyspotentiaalin tehokasta hyödyntämistä koko ekosysteemin hyväksi. Sotarauta & Mustikkamäki (2008, 26) tuovat esiin myös alueiden elinvoiman ja hyvinvoinnin

kehittymisen näkökulman, ja tähdentävät tässä erityisesti erilaisten toimialojen aktiivista yhteistyötä. Mazzucato (2018, 5) peräänkuuluttaa laajaa EU-tasosta yhteistyötä, ja korostaa innovaatioekosysteemeissä moninaisten ideoiden ja ihmisten osaamisten ja kyvykkyyksien (diversity of ideas and talent) vapaata virtausta ja tehokasta skaalaetujen hyödyntämistä koko EU:n hyväksi. Myös Hautamäki ja Oksanen (2012, 41) painottavat innovaatioekosysteemien keskeisenä piirteenä jatkuvaa ideoiden ja ihmisten liikettä.

### **Itseohjautuvuus ja jatkuva sopeutuminen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin**

Itseohjautuvuus ja dynaaminen sopeutuminen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ovat avoimuuden, keskinäisriippuvuuden ja vahvan vuorovaikutuksen lisäksi leimallisia piirteitä ekosysteemeissä (Kaihovaara ym. 2016, 3). Hautamäki & Oksanen (2012, 37) määrittelevät sopeutumisen ekosysteemin kykyä muuntaa toimintaansa ympäristön muuttuessa. Vastaavasti itseohjautuvuus Hautamäen & Oksasen mukaan tarkoittaa ”järjestelmän kykyä muuntua ja säilyttää toimintakykynsä omien prosessiensa kautta ilman ulkopuolista tai keskitettyä ohjausta”.

Menestyvä ekosysteemi paitsi sopeutuu toimintaympäristön muutoksiin, myös itse aktiivisesti muuttaa toimintaansa kehittääkseen arvonluontiaan jatkuvasti parempien innovaatioiden aikaansaamiseksi (Valta 2020, 3). Ekosysteemien toimijoissa ja toimijoiden rooleissa tapahtuukin muutoksia innovaatioekosysteemin evoluution eri vaiheissa. Adner (2017) korostaa tutkimuksessaan eroa yksittäisen toimijan *position* ja *roolin* välillä. Siten vaikka jonkin toimijan positio pysyisikin ekosysteemin jatkuvassa muutoksessa muuttumattomana, saattaa toimijan rooli ekosysteemissä kuitenkin vaihdella ekosysteemin erilaisten tilanteiden mukaan.

Moore (1993, 76–77) tähdentää innovaatioekosysteemien toiminnan itseohjautuvaa (emergenttiä) luonnetta, ja tunnistaa ekosysteemien kehityksessä selkeitä elinkaaren vaiheita: ”1) synty (birth), 2) laajentuminen (expansion), 3) johtajuus (leadership) ja 4) uusiutuminen (self-renewal)”. Vastaavasti ekosysteemin kehitystä ja muutosta voidaan kuvata myös ecocycle -mallilla, jonka vaiheita ovat: ”1) hyödyntäminen ja kehitys (exploitation/development), 2) kypsyyden ja säilyttäminen (maturity/conservation), 3) luova tuho (creative destruction) ja 4) etsintä (exploration)”. Jälkimmäisessä mallissa keskeistä on luovan tuhon mekanismi, jonka avulla ekosysteemin toimijoiden resurssit vapautuvat ja siirtyvät uuden kasvun vauhdittajiksi. (Kaihovaara ym. (2017,18.) Kaihovaara ym. (2017, 9) mukaan ekosysteemijattelussa on kyse uudeltaisesta metaforasta ja ajattelutavasta, jossa ”tiettyä ilmiötä tarkastellaan ”järjestelmän” tai ”koneen” sijaan dynaamisena ja itseohjautuvana ekosysteeminä, johon liittyy paljon epävarmuuksia ja avoimia lopputulemia”.

## **Yhteistyötä tukevat rakenteet ja veturitoimijan olemassaolo**

Vaikka ekosysteemiä ei voi johtaa perinteisin johtamisen menetelmin, on menestyvissä ekosysteemeissä silti tunnistettavissa joitakin tapoja ohjata ekosysteemin toimintaa. Tällaisia tapoja ovat muun muassa uskottavan veturitoimijan olemassaolo ja yhteistyötä tukevat rakenteet ja toimintamallit.

Autio & Llewellyn ovat tutkimuksissaan luoneet kokonaiskuvaa ekosysteemien toiminnasta ja havainneet hyvin toimivissa innovaatioekosysteemeissä *solmukohtia* (focal point), joiden ympärille innovaatioekosysteemejä rakentuu. Tyypillisimmillään tällaisia solmukohtia ovat jokin keskeinen paikallinen yritystoimija (a focal firm in the locality), hub-yritys (a hub firm) tai yhteinen teknologia-alusta (Autio & Llewellyn 2014, 205.) Keskeinen solmukohtarooli ekosysteemitomijajoukossa osoittaa, että toimijoiden asemat ja roolit innovaatioekosysteemeissä eivät ole samanlaisia (Adner ja Kapoor 2010 teoksessa Autio & Llewellyn, 206). Esimerkiksi yhteisen teknologia-alustan omistajana ja koordinoijana voi olla yksi tai useampi yritys tai konsortio (Autio & Llewellyn 2014, 208). Vaikka ekosysteemistrategiaa usein ohjaa jokin veturiyritys (focal firm), ei Valtan (2020, 1) mukaan se kuitenkaan aina ole välttämätöntä. Alueiden erilaisista vahvuuksista ja toimijarakenteesta johtuen ekosysteemin solmukohtia voivat olla yritysten lisäksi myös alueen julkiset toimijat (Luoto ja Virkkala 2019, 79). Näin ekosysteemit voivat rakentua esimerkiksi kaupunki- tai ammattikorkeakoulu- tai yliopistoperusteisesti (Airaksinen 2018, 9).

Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista tukevilla *yhteistyörakenteilla on keskeinen rooli ja merkitys* innovaatioekosysteemeissä (Laasonen ym. 2019, 9). Myös useat suomalaiset tutkijat tähdentävät yhteistyötä mahdollistavien rakenteiden merkitystä ja roolia innovaatioekosysteemien toiminnan ja menestyksen mahdollistajina (mm. Ojasalo & Tähtinen 2016; Harmaakorpi 2008; Hautamäki ym. 2016).

Autio ja Llewellyn (2014, 208) luokittelevat ekosysteemin *ohjausrakenteet ja menetelmät* formaaleihin ja non-formaaleihin. Formaaleja ohjausrakenteita ovat esimerkiksi teknologia-alusta (kuten esimerkiksi eBay tai Android) sekä avaintoimijan ekosysteemitomijoiden käyttöön tarjoamat keskeiset palvelut ja työkalut. Non-formaaleja ohjausrakenteita on tyypillisimmillään ekosysteemin toimintakulttuuriin kytkeytyvät tekijät, kuten esimerkiksi toimijoiden välinen luottamus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.

Innovaatioekosysteemien toimintaa mahdollistavia ohjaus- ja yhteistyörakenteita, yhteistoiminnallisia käytäntöjä ja infrastruktuuria käsitellään tarkemmin innovaatioalustaa tarkastelevassa luvussa 2.4.

Aiemmin luvussa 2.2. esitellyt innovaatioekosysteemin toimintamalli (Helix-mallit) ja yleiset ominaispiirteet eivät yksistään riitä rakentamaan riittäviä puitteita innovaatioekosysteemien menestykselle. Tarvitaan myös tiiviitä kytköksiä paikallisiin toimijoihin ja kontekstiin.

### **2.3 Avoin systeeminen toimintalogiikka muuttaa rooleja ja suhteita paikallistasolla**

Innovaatiotoiminnan avoin ja systeeminen toimintalogiikka on näyttäytynyt muutoksen ensi vaiheessa erityisesti globaalien ekosysteemien veturiyritysten, kuten Nokia, Apple ja Google, toiminnan kautta. Sitten uusi logiikka on kasvavassa määrin muuttanut innovaatiotoiminnan perinteistä ajattelua ja rakentanut uudenlaista avointa innovaatiotoimintaa alue- ja paikallistasolle.

Avoin ja systeeminen toimintalogiikka on *irrottanut innovaatiotoiminnan tarkastelun yrityskohtaisesta innovaatioajattelusta* (suljettu innovaatiomalli) ja tuonut tilalle uuden avoimen innovaatiomallin (Chesbrough 2003). Yhtä lailla uusi lähestymistapa on *vähentänyt toimialakohtaista innovaatioajattelua ja -toimintaa* ja sen sijaan kasvattanut toimialarajat ylittävän yhteistyön ja arvoverkostojen tarvetta. Kehityskulun seurauksena toimialojen maantieteellisten keskittymien – klustereiden – merkitys yritysten innovaatiotoiminnassa on pienentynyt. (Kaihovaara ym. 2016,1.)

Gloaalien arvoverkostojen rinnalle on syntynyt paikallisia arvoverkostoja, joihin erilaiset ja erikokoiset alueen yritykset ovat vähitellen tulleet mukaan. Paikalliset suuryritykset ovat seuranneet globaalien ekosysteemiveturien mallia ja ottaneet laajaa vastuuta innovaatioekosysteemien alueellisina vetureina. Vaikka alueellisten innovaatioekosysteemien määrä onkin kasvanut, on alueellista innovaatiotoimintaa yritysten näkökulmasta tarkasteltaessa tärkeää pitää mielessä, että kaikki yritysten innovaatiotoiminta ei ole kuitenkaan siirtynyt (ja ei myöskään tule siirtymään) alueellisiin innovaatioekosysteemeihin. Suomestakin löytyy edelleen paljon yritystoimintaa, jossa kasvua ja kehittymistä tapahtuu ilman innovaatioekosysteemikytköksiä (Kaihovaara ym. 2017, 7). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat osuuskunnat ovat hyvä esimerkki toistaiseksi suurelta osin alueellisten innovaatioekosysteemien ulkopuolella toimivasta yritystoiminnasta.

Avoin ekosysteeminen toimintalogiikka on *muuttanut alueen toimijoiden perinteisiä rooleja ja toimijoiden välisiä suhteita*. Vaikka yrityksillä on edelleen avainrooli alueellisissa ja paikallisissa innovaatioekosysteemeissä, on myös julkisilla toimijoilla tärkeä tehtävä innovaatioekosysteemien toiminnan menestyksen mahdollistajana.

**Julkisen hallinnon rooli** on innovaatioekosysteemien myötä viime vuosina merkittävästi monipuolistunut. Perinteisten innovaatiopolitiikan välineiden: koulutuksen, tutkimuksen, rahoituksen ja infrastruktuurin rinnalla on omaksuttu uudenlaista innovaatiopolitiikkaa. Näin ollen nykyisin myös erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ratkaiseminen on osa innovaatiopoliittista keinovalikoimaa (Laasonen, Kolehmainen & Sotarauta 2020). Kaiken kaikkiaan uuden strategisemman roolinsa myötä julkinen hallinto toimii entistä useammin innovaatiotoiminnan suunnannäyttäjänä (Naumanen 2019b, 5) ja strategisten painopistevalintojen tekijänä (Kaihovaara ym. 2017, 40).

Julkisen hallinnon proaktiivisempi rooli näyttäytyy myös *alueellisen ja paikallishallinnon roolin ja merkityksen* korostumisena. Viime vuosina maakuntien liitot ovat työstäneet alueellisia älykkään erikoistumisen strategioita EU2020-strategian ohjaamana. Näitä maakuntakohtaisia älykkäitä strategioita on työstetty paikallisten vahvuuksien ja erityispiirteiden pohjalta. (Luoto ja Virkkala 2017, 11.) Myös kaupungit, paikallishallinnon avaintoimijoina, ovat kasvattaneet strategista rooliaan ja tulleet Vapaavuoren (2018,1) mukaan aiempaa näkyvämmiksi niin ihmisten, liiketoiminnan kuin innovaatioidenkin keskittyminä.

Innovaatiotoiminnan systeeminen toimintalogiikka haastaa *julkisen hallinnon sisäisiä rooleja ja keskinäisiä suhteita*. Samoin kuin ekosysteeminen toiminnan luonne on irrottanut innovaatiotoiminnan tarkastelun yrityskohtaisesta innovaatioajattelusta, on varsin todennäköisestä, että myös julkisen hallinnon kontekstissa toimijakohtainen (kunta vs. aluehallinto) ajattelu vähenee ja tilalle tulee uudenlaista toimijarajat ylittävää tiivistä yhteistyötä. Samalla myös kuntien ja kaupunkien suhde maakuntaan tulee innovaatioekosysteemikontekstissa uudelleen määritettäväksi. Antikaisen (2018, 14) mukaan tavoitteena on muuttaa nykyiset maakuntien ja kaupunkien väliset *riitapinnat* aitoa yhteistyötä ja uudistusta tukeviksi *yhdyspinnoiksi* uudenlaisten ajattelu- ja toimintatapojen kautta. Myös Luoto ja Virkkala (2019, 79) ovat paikkaperusteisissa aluekehitystutkimuksissaan peräänkuuluttaneet julkisilta toimijoilta yhteisten kompleksisten haasteiden ratkaisemiseksi laajaa hallinnolliset maakunta- ja kuntarajat ylittävää kumppanuutta ja vuoropuhelua – perinteisen etupiiri- ja sektorijattelun sijaan. Samankaltaisia piirteitä on tunnistettavissa muun muassa Anttiroikon ja Laineen (2011) kasvukoneesta innovaatioympäristöksi -tutkimuksista sekä Somerville ja Haines (2008) yhteishallinnan (co-governance) -tutkimuksesta. Airaksisen (2018, 9) mukaan alue- ja paikkavetoisuus (vs. valtiovetoisuus) sopii erityisen hyvin suomalaiselle yhteiskunnalle, jossa paikallishallinto on maailman mittakaavassakin poikkeuksellisen vahvaa. Tätä alue- ja paikallistason kilpailuetua Suomen olisi, uuden toimintalogiikan sitä myös vahvasti tukien, Airaksisen mukaan hyvä hyödyntää.

**Myös yliopistot, korkeakoulut ja muut tutkimuslaitokset** ovat viime vuosien aikana vahvistaneet rooliaan ekosysteemeissä. Perinteisen tutkimuksellisen tiedon tuottajan ja välittäjän roolin lisäksi yliopistojen rooli ekosysteemiyhteistyön mahdollistajana ja edistäjänä on kasvanut. Kyseessä on laaja yhteiskunnallisen vaikuttajan rooli, joka edellyttää yliopistoilta aiempien perustehtävien lisäksi uudenlaisia strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä.

Korkeakoulujen arviointineuvoston vuonna 2013 teettämä tutkimus kertoo, että yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei yliopistoissa toistaiseksi laajalti mielletä yhdeksi yliopiston lakisääteisistä tehtävistä. Huolimatta siitä, että yhteiskunnallinen vaikuttavuus on kirjattu yliopistolakiin (2009):

Tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan laatua sekä innovaatiojärjestelmän kokonaistoimivuutta parannetaan tavalla, joka tekee korkeatasoisen osaaminen muuntautumista kannattavaksi liiketoiminnaksi, uusiksi yritysiksi ja työpaikoiksi. Samanaikaisesti vahvistetaan laaja-alaisesti kansallista osaamisperustaa ja ylläpidetään eri alueille valikoidusti monipuolisia, korkeatasoisia innovaatioympäristöjä.

Samankaltainen laaja aluevaikuttajan rooli on sisäänkirjoitettu ammattikorkeakoululakiin (2014): ”Lisäksi ammattikorkeakoulujen tehtävä on harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa TKI-toimintaa ja taiteellista toimintaa”.

Hautamäki ym. (2016, 11) peräänkuuluttavat yliopistoja ja korkeakouluja toteuttamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta laaja-alaisesti. Yksittäisten hankkeiden tai tutkijoiden välisen yhteistyön sijaan *yliopistojen on tärkeää tehdä tiivistä ja laaja-alaista yhteistyötä alueen erilaisten toimijoiden kanssa ekosysteemiyhteistyöhön pohjaten. Uudenlaisen yhteistyön keskiöön on nostettava innovaatiotoiminta* (ja erityisesti sosiaaliset ja yhteiskunnalliset innovaatiot), joiden avulla voidaan parantaa yhteiskunnan toimivuutta ja lisätä ihmisten hyvinvointia. Myös Kaihovaara ym. (2017, 14) kehottavat yliopistoja ja korkeakouluja täydentämään perinteisiä ”diffuusiokanavia (akateemisen henkilöstön liikkuvuus, tieteelliset julkaisut, konferenssit, yritysten tilaustutkimus ja yhteistutkimus, korkeakoulukeksintöjen lisensiointi, tutkijoiden startup-yritykset)” ekosysteemisellä näkökulmalla ja aiempaa laajemmilla ja monipuolisemmilla yhteistyön muodoilla.

Julkisten toimijoiden rooli innovaatioekosysteemin mahdollistajana ja edistäjänä tarkentuu osaltaan seuraavissa luvuissa, joissa alueelliseen innovaatiotoimintaan pureudutaan yhtäältä innovaatioalustan ja toisaalta kestävä innovoinnin näkökulmista.

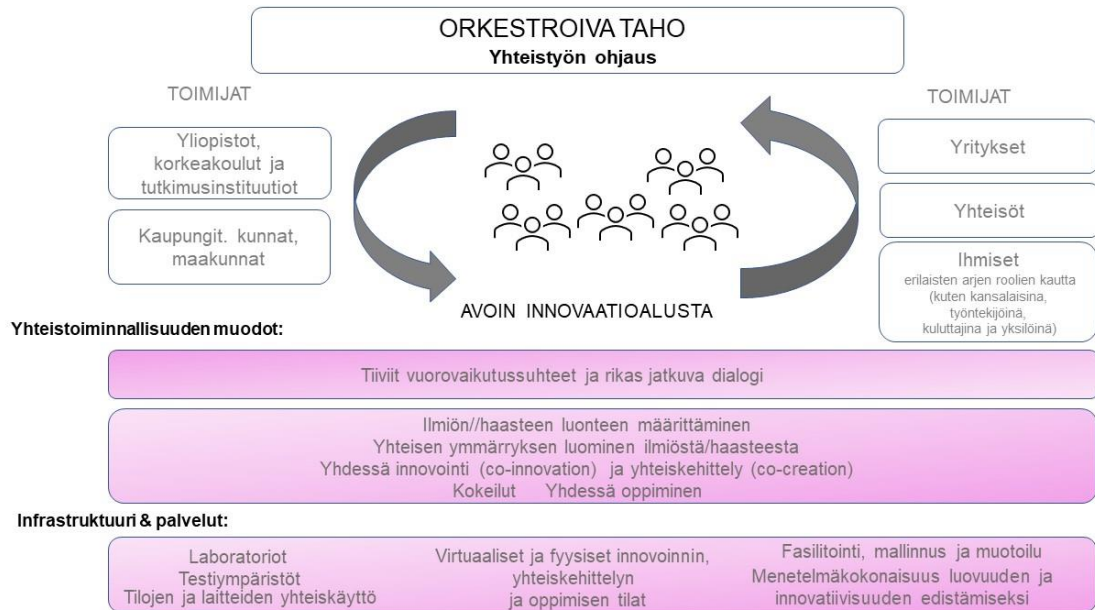
## 2.4 Innovaatioalustat ekosysteemittoimijoiden yhteistyön vauhdittajana

Ekosysteemejä voidaan tarkastella toimijoiden välisten suhteiden lisäksi myös erilaisten innovaatiotoimintaa mahdollistavien *sosiaalisten käytäntöjen ja infrastruktuurin näkökulmista*. Tällaiset käytännöt ja infrastruktuuri ovat edellytys keskinäisriippuvalle, pitkäjänteiselle yhteistyölle, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sosiaalisten käytäntöjen näkökulma innovaatioekosysteemeihin korostaa tiivistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä ekosysteemien moninaisten toimijoiden välillä. Erilaiset vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodot ovat keskeisessä asemassa, koska kompleksista, systeemistä ja jatkuvasti muuttuvaa kokonaisuutta ei voi ohjata ylhäältä alas perinteisen johtamisen keinon (Laasonen ym. 209, 16). Yhteistyötä edistävät sosiaaliset käytännöt ja infrastruktuuri jäsentävät ja systematisoivat ekosysteemien toimintaa. *Toimintaa ja rakenteita on viime vuosina pyritty tutkimaan systeemisenä kokonaisuutena innovaatioalustojen näkökulmasta käsin.*

Kansainvälisistä tutkijoista Consoli & Parucci (2008) ja suomalaisista tutkijoista muun muassa Ojasalo & Tähtinen (2016) ovat tutkineet innovaatioalustoja. Molemmat tutkijatahot painottavat tutkimuksissaan, että innovaatioalustoja ei tule nähdä kapea-alaisesti vain teknologisina alustoina, vaan pikemminkin *strategisena innovaatioinfrastruktuurina*, joka tarjoaa innovaatiotoiminnan tueksi erilaisia rakenteita ja palveluita. Suomalaisista tutkijoista myös Harmaakorpi (2008) ja Hautamäki ym. (2016) korostavat systeemistä lähestymistapaa innovaatioalustoihin.

Ojasalo & Tähtinen (2016, 43) ovat rakentaneet innovaatioinfrastruktuuriajattelustaan kokonaisvaltaisen innovaatioalustamallin. Ojasalon & Tähtisen mallia on tässä tutkimuksessa täydennetty Harmaakorven ja Hautamäen ym. tutkimuksilla. Tätä useamman eri tutkijan tutkimusten pohjalta rakennettua kokonaisvaltaista näkemystä on pyritty havainnollistamaan innovaatioalustamallilla kuviossa 6.



Kuvio 6. Innovaatioalusta innovaatioekosysteemien toiminnan mahdollistajana (mukaillen Ojasalo & Tähtinen 2016, 38-43; Harmaakorpi 2008, 108–109, 124; Oksanen & Hautamäki 2015, 24–30; Hautamäki ym. 2016, 42)

Ojasalon & Tähtisen mukaan innovaatioalusta on ensisijaisesti tapa organisoida toimintaa, ei niinkään virtuaalinen tai fyysinen paikka. Virtuaalisella ja fyysisellä paikalla on kuitenkin innovaatioalustan näkökulmasta tärkeä välineellinen tehtävä: tukea ja edistää toimijoiden välistä yhteistyötä. Ojasalon & Tähtisen tutkimus lähestyy innovaatioalustaa julkisen toimijan tulokulmasta. Mallissa innovaatiotoimintaa orkestroivana tahona toimii kaupunki. Mallin ytimessä on kolme toiminnallista osa-aluetta (actor blocks): kaupungin hallinto (toiminnan orkestroivana tahona), ulkoiset toimijat ja avoin innovaatioalusta sekä osa-alueiden väliset vuorovaikutussuhteet. Vuorovaikutussuhteet ovat kolmenlaisia: tunnistettavissa on ohjauksellisia suhteita (governing relationship), sparraavia suhteita (sparring relationship) ja innovaatioyhteistyösuhteita (collaborative innovation relationship). Vuorovaikutussuhteiden jäsentäminen ja tunnistaminen on tutkijoiden mukaan tärkeää. Siten voidaan korostaa yhtäältä ekosysteemin pysyviä (ohjaukselliset ja sparraavat) ja toisaalta tapaus-/projektikohtaisia vuorovaikutussuhteita. (Ojasalo & Tähtinen 2016, 38–43.)

Harmaakorpi (2008, 124) painottaa tutkimuksissaan ekosysteemitomijoiden *luovuuden ja innovatiivisuuden edistämistä*, ja siten tähdentää tarvetta kehittää erityinen menetelmäkokonaisuus luovuuden ja innovatiivisuuden vauhdittamiseksi.



Menetelmäkokonaisuuden tehtävänä on muun muassa synnyttää innovatiivista toimintakulttuuria innovaatioekosysteemien verkostoissa ja toimijatahoissa sekä edistää ”älyllistä ristiinpölytystä” yli sektorirajojen.

Hautamäki ym. (2016, 42) nostavat innovaatioalustan ytimeen toimijoiden välisen avoimen ja pitkäjänteisen yhteistyön ja monenkeskisen luovan ongelmanratkaisuprosessin. Tutkijat painottavat ongelmanratkaisuun liittyvää yhteistoiminnallisuutta: ongelmanmäärittely on yhteistyötä ja ratkaisut kehittyvät yhteisen dialogin ja ongelmanratkaisun kautta. Luovaan ongelmanratkaisuprosessiin pureudutaan tarkemmin kestävännä innovoinnin yhteydessä luvussa 2.5.

Hautamäki ym. avaavat tutkimuksissaan myös ekosysteemin uudenlaista johtamisen mallia. Vaikka ekosysteemejä ei voikaan tutkijoiden mukaan perinteisesti johtaa, on uudenlaisia tapoja ohjata toimintaa löydettävissä tutkijoiden mukaan orkestroinnin metaforan kautta. Orkestrointi – metaforana – viittaa Hautamäen ym. mukaan ”eri alojen osaajien yhteistyöhön, tulkintaan ja taitavaan ohjaukseen”. Orkestroivan tahon on omassa roolissaan oltava vakuuttava ja vastuullinen toimija, joka pystyy innostamaan toimijoita kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita sekä keskittymään innovaatioekosysteemin ohjauksessa olennaiseen. Orkestroiva taho on yleensä taho, jolla on rooliin aito intressi ja tarvittavat kyvykkyudet. Orkestroivia tahoja voivat olla yritys, julkinen toimija (kehitysyhtiö, ELY-keskus), kunnan elinkeinotoimi tai korkeakoulu (AMK tai YO). (Hautamäki ym. 2016, 41.)

Orkestroinnin teemaa sivuttiin aiemmassa luvussa 2.2. tunnistettujen solmukohtien (focal point) näkökulmasta. Tyypillisimmillään solmukohtina (eli tahoina, joiden ympärille innovaatioekosysteemejä rakentuu) näyttäytyy jokin paikallinen avaintoimija (a focal firm in the locality), hub-yritys (a hub firm) tai yhteinen teknologia-alusta (Autio & Llewellyn 2014, 205).

Kaiken kaikkiaan ekosysteemien toimintaa edistävien innovaatioalustojen rakentamisessa on tutkijoiden mielestä tärkeää korostaa ekosysteemitomijoiden välistä tiivistä ja pitkäjänteistä vuorovaikutusta sekä yhteistoiminnallisuuden moninaisia muotoja. Siten voidaan saada aikaan tuloksellista ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa innovaatiotoimintaa.

## 2.5 Kestävällä innovoinnilla ratkaisuja kestävän kehityksen haasteisiin

Tässä luvussa ekosysteemitomijoiden yhteistoiminnallisuutta tarkastellaan *kestävä kehitys -lähtöisen innovaatiotoiminnan* näkökulmasta. Käsite *kestävä innovointi* on peräisin Oksanen & Hautamäki (2015, 24) tutkimuksista. Käsitteen juuret ovat kestävässä kehityksessä.

*Kestävä innovointi on tutkimusalueena vasta kehkeytyvässä.* Oksanen ym. (2015, 21) mukaan samankaltaisia periaatteita on tunnistettavissa muun muassa Boons & Lüdeke-Freundin (2013) ekoinnovaatioajattelusta sekä Porterin ja Kramerin (2011) yhteisarvoajattelusta. Vastaavanlaisia piirteitä nousee esiin myös Luoto ja Virkkalan tulevaisuusorientoituneesta paikkaperustaisen aluekehittämisen tutkimuksesta (2019) sekä Mazzucaton missio-orientoituneesta innovaatiotoiminnasta (mission-oriented innovation 2018).

Raworth vie kestävän kehityksen mahdollistamisen tarkastelun talousjärjestelmätasolle. Taloustieteilijä haastaa jatkuvaan kasvuun perustuvan taloustieteellisen maailmankuvan ja peräänkuuluttaa tervettä taloutta, joka on suunniteltu kukoistamaan talouskasvun sijaan. Terveen talouden ratkaisuksi Raworth tarjoaa *donitsitaloutta*, jossa talous yhtäältä sovitetaan ekologisen kantokyvyn reunaehtoihin ja toisaalta ihmisten sosiaalisiin tarpeisiin. (Raworth 5.6.2018.). Vastaavasti Hämäläinen (2013, 7) tuo esiin yhteiskunnallisen järjestelmän tason ja tulokulman. Hämäläisen mukaan kestävä kehitys on Suomen kaltaiselle yhteiskunnalle merkittävä mahdollisuus. Suomesta voisi tulla jopa edelläkävijä, joka viitoittaisi tietä kohti kestävyuden kolme ulottuvuutta yhdistävää *uutta yhteiskunnallista paradigmaa*.

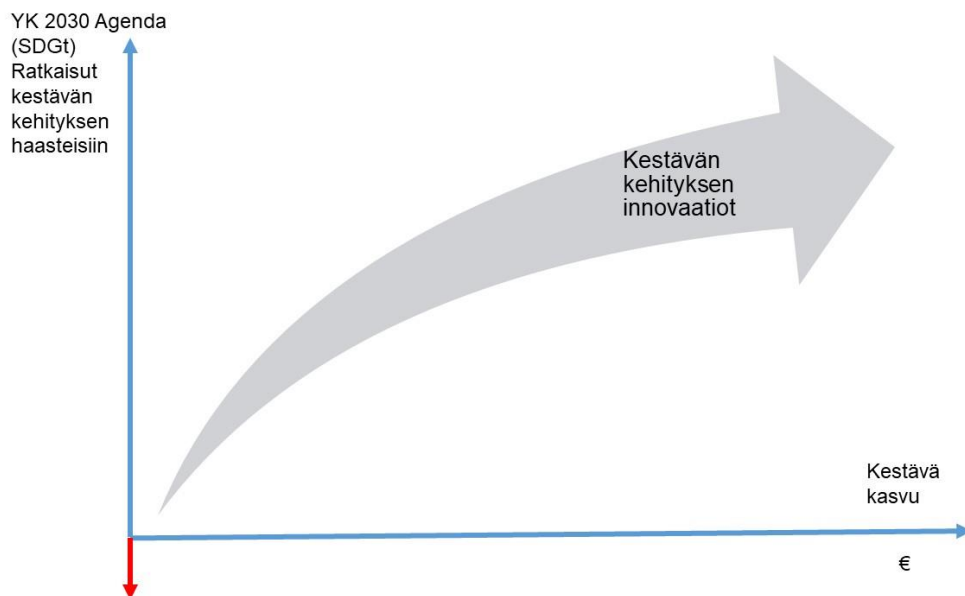
### **Kestävä innovointi korostaa kestävästä kehitystä innovaatiotoiminnan lähtökohtana ja ratkaisuna systeemi-innovaatioita**

Vaikka innovaatioilla onkin onnistuttu edistämään kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista, ei *kestävää kehitystä innovaatiotoiminnan lähtökohtana ole vielä Suomessa kovinkaan hyvin hyödynnetty* (Naumanen 2019b, 3,5). Yhteiskunnallisten päämäärin saavuttamiseksi olisi kuitenkin tärkeää, että innovaatiotoimintaa lähestyttäisiin haaste- ja ilmiölähtöisesti, talouskasvu ensin -ajattelun sijaan (esim. Mazzucato 2018; Oksanen & Hautamäki 2012, 2015).

Oksanen ja Hautamäen (2015, 26) mukaan kestävässä innovoinnissa kestävä kehitys on *toiminnan perusarvo*. Siten innovaatioilla haetaan taloudellisen arvon rinnalla myös

laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. YK:n alaisen Sustainable Development Solutions -verkoston johtokunnan (Leadership Council) jäsen, innovaatiotalouden professori Marianne Mazzucato (2018, 10, 14) painottaa innovaatiotoiminnassa sekä nopeutta että innovaatiotoiminnan suuntaa (*not only a rate but also a direction*). Siten kestävä kehitys haasteiden ratkaisemista ei saa Mazzucaton mukaan asettaa vastakkain taloudellisen kasvun kanssa. Sen sijaan kestävä kehitys tulee nähdä mahdollisuutena investointivetoiseen kasvuun, ja siten parempaan työllisyyteen ja muihin *positiivisiin vaikutuksiin* yhteiskunnan eri sektoreilla.

Naumanen ym. (2019a, 23) mukaan kestävä kehitys innovaatiot voidaan määritellä innovaatioiksi, jotka tuottavat paitsi liiketoiminnallista arvoa myös ratkaisuja kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisiin haasteisiin. Tätä on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Kestävä kehityksen innovaatioiden asemoituminen (Naumanen ym. 2019a, 23)

Kestävä innovoinnin tuloksena syntyvät ratkaisut – kestävä kehityksen innovaatiot – ovat kokonaisvaltaisia, ei-osaoptimoituja ratkaisuja (Oksanen & Hautamäki 2015, 24). Jotta tällaisiin kokonaisvaltaisuihin ratkaisuihin päästäisiin, on ratkaisuja lähestyttävä systeemisesti: *taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat tasavertaisesti huomioiden* (Suomen YK-liitto 2020). Kestävä kehityksen haasteiden kompleksisuuden ja laaja-alaisuuden vuoksi ratkaisuihin syntyvät innovaatiot ovat moninaisia ja kasvavassa määrin systeemi-innovaatioita (Harmaakorpi 2008, 109).

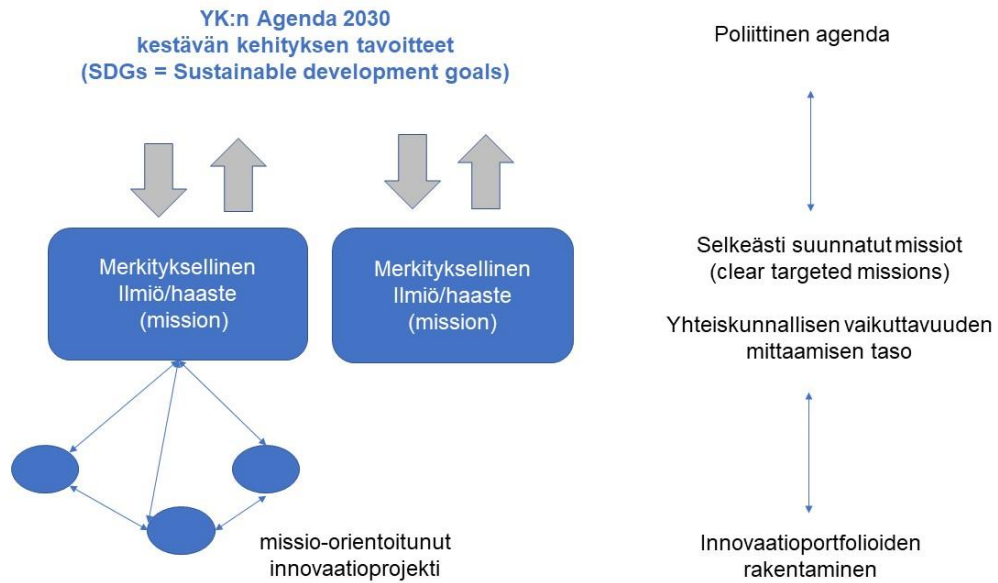
*Missio-konsepti tuo kestäväen kehityksen tavoitteet (SDG:t) konkreettisemmalle tasolle ja irrottaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tarkastelun yksittäisestä projektista*

Mazzucato (2018, 2–8) korostaa tutkimuksissaan tarvetta suunnata innovaatiotoimintaa kestäväen kehityksen tavoitteiden ratkaisemiseen. Kestäväen kehityksen tulee olla innovoinnin päämäärä, jotta saadaan aikaan merkittävää yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Mazzucato on tehnyt tutkimusta Europan tutkimus- ja innovaatiotoiminnasta ja arvioinut muun muassa Europan unionin Horizon 2020 tutkimuksen ja innovoinnin puiteohjelman yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Puiteohjelma on tutkijan mukaan tuonut laajoilla yhteiskunnallisilla haasteillaan (societal challenges) perinteiseen tutkimus- ja innovaatiotoimintaan uudenlaista koherenssia ja koordinaatiota sekä onnistunut *irrottamaan tutkimusta ja innovaatiotoimintaa sektorikohtaisista ohjelmista*. Huolimatta oikeansuuntaisesta kehityksestä, puiteohjelma ei Mazzucaton mukaan ole onnistunut aikaansaamaan laajaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta (delivering broad societal impact), koska vaikuttavuutta puiteohjelmassa arvioidaan edelleen yksittäisten projektien tasolla. (Mazzucato 2018, 10.)

Innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden kasvattamiseksi Mazzucato on kehittänyt kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemista edistäväen mallin, jossa Agenda 2030:n laajoja ja abstrakteja kestäväen kehityksen tavoitteita (SDGt) *pilkotaan konkreettisemmiksi merkitykselliseksi kokonaisuuksiksi* (Mazzucato kutsuu näitä kokonaisuuksia *missioiksi*), joita ratkotaan innovaatioprojektien avulla. Mission tehtävänä on koota pirstaleiset missio-orientoituneet projektit (mission projects) kokonaisuudeksi, jonka tasolla innovaatiotoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ehdotetaan mitattavaksi aiempien pistemäisten projektien sijaan.

Mission tehtävä on kaksijakoinen: se toimii sekä päämäärän että välineen roolissa kestäväen kehityksen tavoitteiden (SDG:t) ja missio-orientoituneiden projektien välillä. Yhtäältä *missiot näyttävätkin suuntaa yhteiskunnallisille pyrkimyksille*, ja siten myös innovaatiotoiminnalle. Toisaalta ne *toimivat välineinä* tavoiteltujen pyrkimysten saavuttamiseksi. (Mazzucato 2018, 28.) Missioiden tehtävää abstraktien kestäväen kehityksen tavoitteiden selkeyttäjinä ja vaikuttavuuden mittaamisen tasona on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Missiot abstraktien tavoitteiden selkeyttäjinä ja vaikuttavuuden mittaamisen tasona (mukaillen Mazzucato 2018, 28)

Euroopan tutkimusta ja innovaatio toimintaa tulisi Mazzucaton mukaan suunnata missioihin. Missioiden kautta olisi mahdollista määritellä nykyistä selkeämpiä ja kunnianhimoisempia tavoitteita sekä rakentaa missioita tukevia mittareita sekä tutkimus- ja innovaatiopoliittisia ohjauskeinoja. Missiot on tärkeä määritellä riittävän laajoiksi, jotta ne *kannustavat sektorirajat ylittäviin investointeihin ja aktiiviseen osallistumiseen* kestävä kehityksen haasteiden ratkaisemiseksi. Missiot näyttävät suuntaa ja asettavat sille konkreettisen mitattavan tavoitteen, toisin kuin SDG:t, jotka suurelta osin ovat liian laajoja ollakseen konkreettisesti toimeenpantavia. *Suuntana ja mitattavana tavoitteena niiden tehtävänä on innostaa ja kannustaa löytämään moninainen joukko ratkaisuja*, joilla missioille määritelty konkreettinen mittava tavoite voidaan saavuttaa. Mazzucato uskoo missioiden tuovan merkittävää lisäarvoa kestävä kehityksen tavoitteiden (SDG:t) saavuttamiseksi sekä ratkaisujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattamiseksi (Mazzucato 2018, 11.)

Oikeanlaisten missioiden valinnassa Mazzucato korostaa viittä kriteeriä: 1) rohkeutta, inspiroivuutta ja laajaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta: 2) selkeää suuntaa, jossa tavoite on konkreettisesti ja ajallisesti määriteltävissä sekä mitattavissa 3) kunnianhimoisia, samalla kuitenkin realistisia innovaatio- ja tutkimustoimenpiteitä 4) tiede- ja sektorirajat ylittävää ja laajalti monenlaisia toimijoita osallistavaa innovaatio toimintaa 5) lukuisia ´alhaalta- ylös ´-ratkaisuja.

Mazzucaton mukaan missio-konsepti ja ehdotetut kriteerit *muodostavat uudenlaisen perustan EU-tasoiselle kestävän kehityksen innovaatio- ja tutkimustoiminnalle. Uusi perusta vaatii myös uudenlaisen toimintatavan toteutukseen sekä uudenlaisen tavan johtaa innovaatio- ja tutkimustoimintaa. Tähän tarvitaan innovaatioekosysteemejä.* (Mazzucato 2018, 11.)

Myös suomalaiset tutkijat, muun muassa Airaksinen (2018, 10) peräänkuuluttavat konkreettisempia kestävän kehityksen tavoitteita. Abstraktien ongelmien kehystämisessä Airaksinen korostaa erityisesti paikallisen julkisen hallinnon – kuten kaupunkien – roolia. Tavoitteita ja ongelmia on osattava muokata ihmisille ymmärrettävään, konkreettiseen muotoon. Siten alueen eri toimijat omissa rooleissaan voivat nähdä ja asemoida itsensä yhteisten ongelmien ratkaisijoina ja yhteisten tavoitteiden edesauttajina.

### **Kestävä innovointi: laaja kehikko kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen**

Kestävä innovointi korostaa innovoinnin lähtökohtana kestävän kehityksen tavoitteita (SDGt) ja ratkaisumallina innovaatioekosysteemejä (Oksanen & Hautamäki 2015, 24–30; Hautamäki & Oksanen 2012, 33–36). Kestävä innovointi on tutkijoiden mukaan yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa: kestävä innovointi luo hyvinvointia, joka taas on merkittävä innovaatioiden lähde.

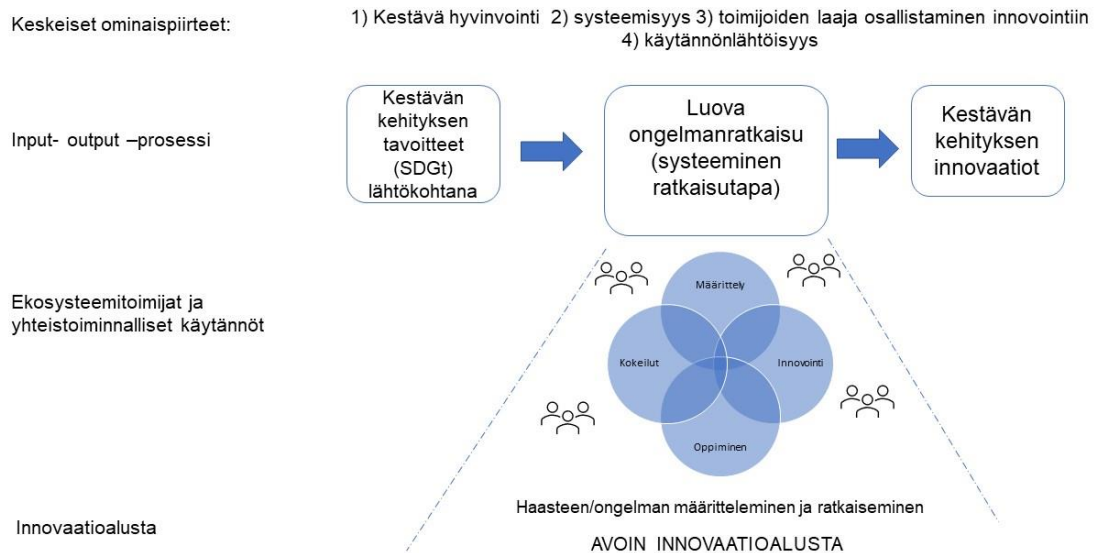
Tutkijat luonnehtivat kestävää innovointia kolmen keskeisen ominaispiirteen kautta. Näitä ominaispiirteitä ovat kestävä hyvinvointi, systeemisyys ja osallisuus. Kestävällä hyvinvoinnilla tutkijat viittaavat hyvään elämään, kestäväan talouteen ja tasapainoiseen luontosuhteeseen. Systeemisyydessä tutkijat täydentävät yhtäältä kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemista ekosysteemeissä, ja toisaalta ratkaisujen tuloksena syntyviä systeemiä innovaatioita. Osallisuuden (inclusion) ominaispiirteessä tutkijat painottavat laajaa yhteiskunnallista aktiivisuutta. Siten tutkijoiden mukaan kaikilla yksilöillä tulisi olla mahdollisuus hyödyntää potentiaaliaan ja etsiä luovia ratkaisuja niihin kestäväan kehityksen haasteisiin, joita yksilöt itse pitävät tärkeinä. (Oksanen ym. 2015, 27–28.) Kolmen keskeisen ominaispiirteen lisäksi innovoinnissa painotetaan käytännönlähtöistä tulokulmaa (Hautamäki ym. 2016, 32).

Kestävän innovoinnin lähtökohtana ovat kestäväan kehityksen tavoitteet (SDGt), joihin luovan ongelmanratkaisun (innovoinnin) kautta pyritään löytämään ratkaisuja: kestäväan kehityksen innovaatioita. Snowden & Boonenin (2007, 4–6) mukaan on tärkeää hahmottaa ensin ongelman luonne, ja vasta sen jälkeen valita ongelmanratkaisuun sopiva lähestymistapa. Kompleksisiin ongelmiin, kuten kestäväan kehityksen haasteisiin, ei

tutkijoiden mukaan voi hakea ratkaisua perinteisellä suunnitteluun ja asiantuntijuuteen pohjautuvalla toimintatavalla. Sen sijaan ratkaisemiseksi tarvitaan *laaja-alaista käytännönläheistä yhteistoiminnallisuutta*: kuten yhteistä ongelman määrittelyä ja yhteisen ymmärryksen rakentamista, yhdessä oppimisista, ja ennen kaikkea erilaisia kokeiluja, joiden pohjalta voidaan yhdessä synnyttää innovatiivisia ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin (Oksanen & Hautamäki 2015, 24–30; Snowden & Boonen 2007, 4–6).

Hautamäen ja Oksasen (2012, 40) mukaan ekosysteeminäkökulma ja toimijoiden laaja osallisuus ovat kestävän innovoinnin kannalta äärimmäisen tärkeitä. Vain siten voidaan löytää kestäviä, ihmiskeskeisiä ratkaisuja vaikeisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Kestävän innovoinnin kokonaisuutta on pyritty havainnollistamaan kuviossa 9.

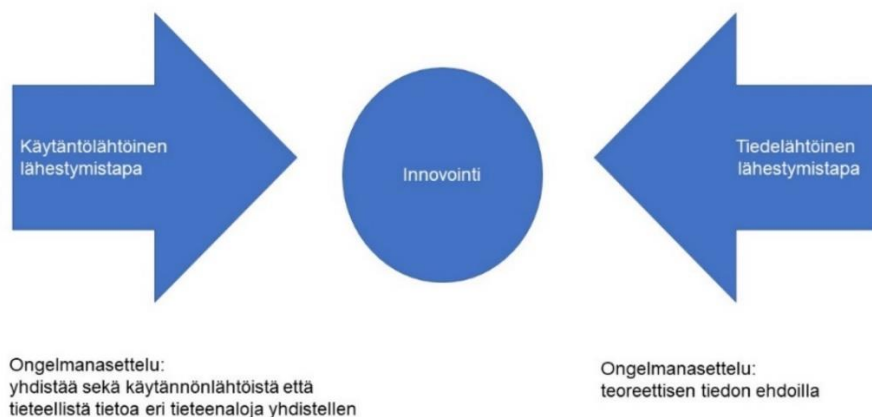
### Kestävä innovointi



Kuvio 9. Kestävä innovoinnin laaja kehikko (mukaiillen Oksanen & Hautamäki 2015, 24–30; Hautamäki & Oksanen 2012, 40; Hautamäki ym. 2016, 42; Harmaakorpi 2008, 108–109, 124)

Harmaankorven (2008, 108; Harmaakorpi ym. 2015, 2) mukaan innovointia voi pääsääntöisesti lähestyä kahdesta eri tulokulmasta: *joko tiede- tai käytäntölähtöisesti*. Tutkimusten mukaan valtaosa innovaatioista syntyy käytäntölähtöisestä innovaatio toiminnasta, kun taas tiede (4 %, EU:n tutkimus 2007) on lähtökohtana vain pienessä osassa innovaatioita. Tämä käytäntölähtöinen innovaatio toiminnan valtavirta

tulisi Harmaakorven mukaan huomioida myös innovaatiotoiminnan luonnetta kuvattaessa sekä rakennettaessa sitä tukevia menetelmiä ja infrastruktuuria. Vaikka molemmat lähestymistavat pyrkivät luomaan uusia ideoita ja kehittämään niitä innovaatioiksi, ovat tiede- ja käytäntölähtöisten innovaatioiden syntyprosessit hyvin kaukana toisistaan. Harmaakorven (2008, 109) mukaan olennaisin ero käytäntö- ja tiedelähtöisessä innovoinnissa liittyy ongelmanasetteluun. Tiedelähtöisessä innovoinnissa ongelmanasettelu tapahtuu teoreettisen tiedon ehdoilla, kun taas käytäntölähtöinen ongelmanasettelu yhdistää sekä käytännönlähtöistä että tieteellistä tietoa ja eri tieteenaloja. Näitä lähestymistapoja innovointiin on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Käytäntö- ja tiedelähtöinen lähestymistapa innovointiin (mukaillen Harmaakorpi 2008, 108–109; Harmaakorpi ym. 2015, 2)

Virkkala (2008, 99) tuo käytäntö- ja tiedelähtöiseen innovaatiotoimintaan myös alueellisen näkökulman. Virkkalan mukaan suomalaisessa innovaatiotoiminnassa on tunnistettavissa alueellista työnjakoa sen suhteen, kumpaa lähestymistapaa eri alueilla pääosin noudatetaan. Tiedeperustaista, analyyttiseen tietoon perustuvaa lähestymistapaa esiintyy erityisesti suurissa keskuksissa. Synteettistä, käytännön läheiseen tietoon perustuvaa lähestymistapaa esiintyy vastaavasti pienemmissä keskuksissa. Laasonen ym. (2019, 71) painottavat innovaatiotoiminnan kahdenlaista logiikkaa erilaisten toimijoiden näkökulmasta käsin. Laasonen ym. mukaan Suomessa on yhtäältä ”ylhäältä alas” -logiikkaa, eli julkisen sektorin politiikkapainopisteistä tai suurten yritysten asettamista päämääristä ja tavoitteista lähtevää innovaatiotoimintaa. Toisaalta on ”alhaalta ylös” -logiikkaa, jossa innovaatiotoiminnan lähtökohtana ovat kunkin alueen pienten ja PK-yritysten tarpeet ja

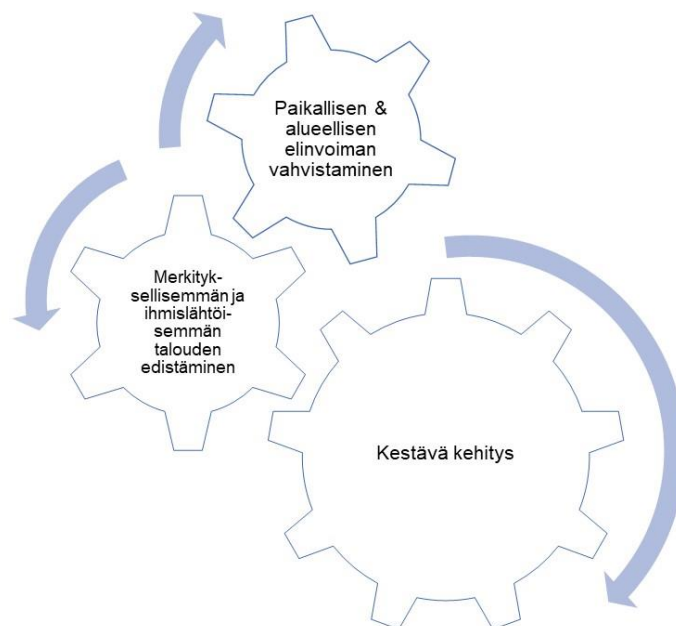


potentiaali. Tätä jälkimmäistä näkökulmaa tarkastellaan seuraavaksi yhden vahvan paikallisen yritystoimijan, osuuskuntien, näkökulmasta.

## 2.6 Osuuskunnat – kestävän innovoinnin hyödyntämätön potentiaali

Innovaatio toimintaa yritysten näkökulmasta tarkasteltaessa on tärkeää pitää mielessä ”isompi kuva”, jonka mukaan Suomesta löytyy paljon yritystoimintaa, jossa kasvua ja kehittymistä tapahtuu ilman innovaatioekosysteemiä (Kaihovaara ym. 2017, 7). Osuuskunnat ovat hyvä esimerkki toistaiseksi suurelta osin alueellisten innovaatioekosysteemien ulkopuolella tapahtuvasta kasvusta ja kehityksestä. Osuuskunnilla vaikuttaisi kuitenkin olevan potentiaalia toimia alueellisissa innovaatioekosysteemeissä nykyistä merkittävästi aktiivisemmassa ja laajemmassa roolissa.

Mahdollisuuksia osuuskuntien uudelleen nykyistä aktiivisempaan rooliin innovaatioekosysteemeissä näyttäisi avautuvan samanaikaisesti useammankin toimintaympäristön ajurin vauhdittamana. Näistä ajureista nostetaan tässä raportissa esiin tutkimustavoitteiden kannalta kolme keskeistä: kestävä kehitys, paikallisen ja alueellisen elinvoiman vahvistaminen sekä uuden merkityksellisemmän ja ihmislähtöisemmän talousjärjestelmän edistäminen (kuvio 11).



Kuvio 11. Kolme toimintaympäristön ajuria, jotka vauhdittavat osuuskuntien potentiaalın hyödyntämistä alueellisissa innovaatioekosysteemeissä

Keskeisin osuuskuntien potentiaalin hyödyntämistä vauhdittava tekijä on *kestävä kehitys*: tarve vastata YK:n Agenda 2030 kestävä kehityksen tavoitteisiin mahdollisimman laajalaisesti kaikenlainen yritystoiminta huomioiden. Sitran Megatrendit 2020 -raportin (2020, 9) mukaan seuraavat kymmenen vuotta ovat tässä suhteessa erityisen ratkaisevia. Nämä kriittiset vuodet tulevatkin osoittamaan kuinka hyvin sekä ekologisessa että kestävä yhteiskunnan jälleenrakentamisessa onnistutaan.

Osuustoiminnalle, jossa toimintaa on jo lähtökohtaisesti rakennettu kestävä kehityksen hengessä ja jopa tiiviissä yhteistyössä YK:n kanssa (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 2), kestävä kehityksen tavoitteet avaavat merkittäviä mahdollisuuksia.

Osuuskuntien ydinajatus – yhteisön omistama yritys ja sen tuottama yhteinen hyöty – pitää sisällään perustavanlaatuisen eron muihin yrityksiin. Ydinajatuksen mukaan osuuskunnat pyrkivät yritystoiminnassaan yhdistämään sekä yksittäisten jäsenten että koko yhteisön yhteisen hyödyn. Osuuskunnat eroavat muista yrityksistä merkittävästi myös siinä, että osuuskuntien asiakkaat, työntekijät, päätöksentekijät ja omistajat ovat lähtökohtaisesti samoja ihmisiä (Laurinkari 2010, 21).

Osuustoimintayritysten *kaksoisluonteena* tunnettu ajattelu- ja toimintamalli tarkoittaa, että osuuskunnat toimivat samaan aikaan sekä taloudellisena yrityksenä että jäsentensä hyvinvointia tavoittelevana henkilöstöyhteisönä (Pellervo 2020a, 2020b). Siten liiketoiminnallisesta näkökulmasta osuuskunnat tavoittelevat taloudellista tulosta ja tehokkuutta, kun taas henkilöyhteisön näkökulmasta osuuskuntien pyrkimyksenä on tuottaa omistajajäsentensä elämään taloudellista laajempaa hyötyä. Voiton maksimoinnin sijaan osuuskunnat pyrkivät maksimoimaan jäsentensä hyötyjä. Kaksoisluonteen rinnalla osuustoimintaa keskeisesti luonnehtiva piirre on demokraattinen omistajuus ja hallintorakenteen ääni/jäsen -periaate, mikä tarkoittaa vallan jakautumista jäsenille demokraattisesti (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011,4). Osuuskuntien toimintaan liittyy näin ollen omia erityispiirteitä. Juridiselta olemukseltaan osuuskunnat ovat liikeyrityksiä (Laurinkari 2017, 212). Siten ne toimivat markkinoilla samoin ehdoin kuten sijoittajaomisteiset yritykset (Puusa ym. 2016, 22).

Osuuskunnat ovat osa EU:n määrittelemää yhteisötaloutta, kuten muutkin yhteisötalouden toimijat: keskinäiset yhtiöt, järjestöt, säätiöt ja yhdistykset (Laurinkari 2010, 29). Siten yhteisötalouden kolme keskeistä ominaispiirrettä kuvaavat hyvin myös osuuskuntien luonnetta ja toimintaa. Ensimmäisen ominaispiirteen mukaan yhteisötalouden organisaatiot (social enterprise) määrittävät toiminnalleen sekä taloudelliset että sosiaaliset tavoitteet. Toinen ominaispiirre kuvaa talouden roolia yhteisötalouden organisaatioissa. Yhteisötaloudessa pääomalla ja liikevoitolla on palveleva/välineellinen

tehtävä suhteessa ihmisiin (ja luontoon). Näin ihmiset (ja luonto) ovat yhteisötaloudessa itseisarvoja ja pääoma ja liikevoitto välinearvoja. Kolmas ominaispiirre liittyy yhteisötalouden organisaation omistajuuteen. Yhteisötalouden organisaation omistaa omistajajäsenkunta tai yksityinen ylläpitäjä. (Laurinkari 2007, 53).

Myös Merenmies & Pättiniemi korostavat yhteisötaloudessa ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämistä liiketaloudellisin keinoin. Siten yhteisötaloudessa kytkeytyvät yhteen sekä liiketoiminnan hyvät käytänteet että julkisen ja kolmannen sektorin arvomaailma. Vaikka yhteisötalouden yritykset ovatkin omistuksen ja päätöksenteon näkökulmista tarkastellen demokraattisia ja yhteisöllisiä, Gautier (2009, 34–36) kuitenkin muistuttaa, että kaikkien yhteisötalouden päämäärät ja tavoitteet eivät kuitenkaan ole sosiaalipoliittisia. (Merenmies & Pättiniemi 2010, 181–182.)

Osuuskunnat ja osuustoiminta ovat pitkän historiansa aikana pyrkineet rakentamaan toiminnalleen kestävästä toimintakulttuuria, joka joustavasti pystyy yhdistämään elämän paikallisuuden ja globaalin talouden välissä (Laurinkari 2017, 209). Osuustoiminnan arjen toimintaa on ohjattu yhteisin arvoihin ja periaatteihin aina vuodesta 1937 alkaen, jolloin Kansainvälisen Osuustoimintaliiton eli ICA:n johtamana ensimmäistä kertaa määriteltiin toiminnalle yhteiset arvot ja periaatteet. Sittemmin arvoja ja periaatteita on muuttuneen toimintaympäristön uusien haasteiden ja mahdollisuuksien suhteen päivitetty kahdesti: vuonna 1966 ja viimeksi 1995. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 6.) Nykyisin voimassa olevat periaatteet, perusarvot ja eettiset arvot ovat seuraavanlaisia:

Periaatteet:

- ”Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
- Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni -periaatetta.
- Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.
- Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsevia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.
- Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölle mahdollisuuden koulutukseen.
- Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.
- Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävästä kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla”. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 26.)

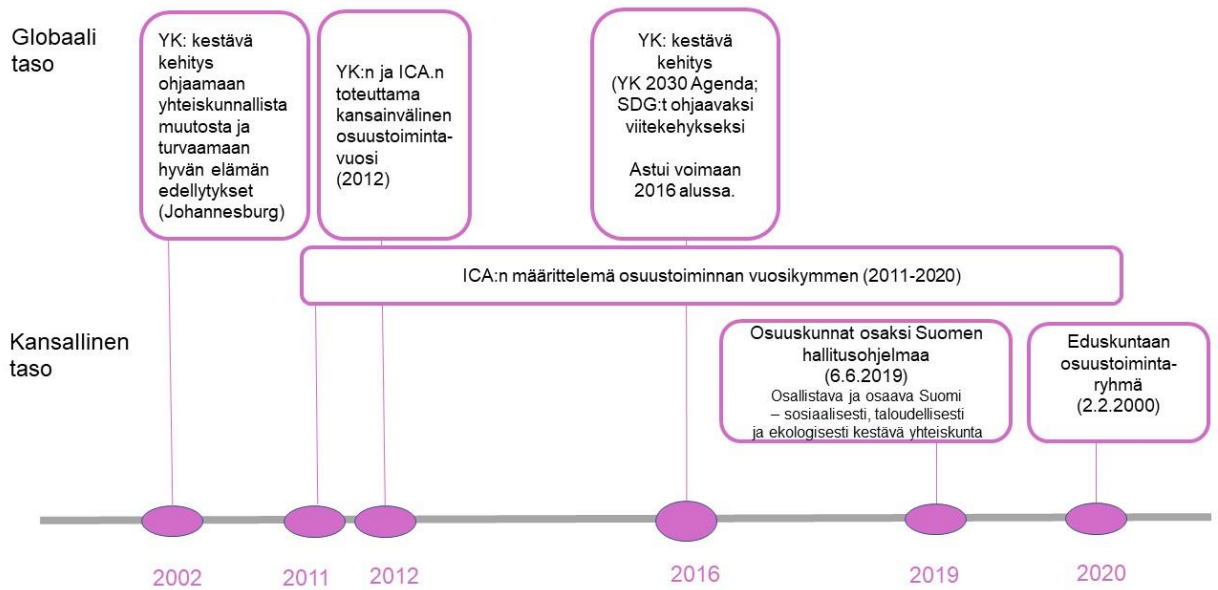
*Perusarvoja* ovat ”omatoimisuus, omavastuu, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, solidaarisuus. Vastaavasti *eettisiä arvoja* ovat: rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu, muista ihmisistä välittäminen”. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 26.)

Osuuskunnissa ja osuustoiminnassa korostetaan ihmisarvoa. Näin ollen eettisten arvojen ja perusarvojen lisäksi osuustoiminnassa on tuotu näkyvästi esiin myös osuustoiminnan ihmiskuvaa. Laurinkarin (2017, 118–121, 124) mukaan osuustoiminnan ihmiskuva, homo-coperativus, on kooste kolmenlaisesta ihmiskuvasta, joissa yhdistyvät ihmisen roolit sosiaalisena ja poliittisena toimijana (homo politicus), eettisenä toimijana (homo ethicus) ja taloudellisena toimijana (homo economicus). Tätä osuustoiminnan ainutlaatuista ihmiskuvaa vasten on mahdollista ymmärtää paremmin osuuskuntien ja osuustoiminnan perustaa ja toiminnan ainutlaatuista luonnetta, ja viime kädessä toiminnan yhteensopivuutta kestäväen kehityksen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Osuuskunnilla ja osuustoiminnalla on pitkä historia kestävässä kehityksessä. Osuustoiminnan asemaa kestävässä kehityksessä on ensimmäistä kertaa korostettu Johannesburgin kestäväen kehityksen huippukokouksessa 2002. Näkyvämmiin osuustoiminnan osuutta kestävässä kehityksessä on sittemmin tuotu esiin 2010-luvun alusta lähtien. YK on painottanut osuustoiminnan aikaansaamaa myönteistä sosioekonomista kehitystä, muun muassa köyhyyden torjunnassa ja ihmisten osallistumisen aktivoimisessa sekä teollistuneissa että kehittyvissä maissa. Merkittävien sosioekonomisten aikaansaannosten ansiosta YK on jopa nimennyt vuoden 2012 kansainväliseksi osuustoimintavuodeksi. Vuosi 2012 onkin yksi selkeä vedenjakaja osuustoiminnan historiassa. YK:n tunnustuksen myötä osuustoiminnan rooli ja asema kestävässä kehityksessä on noussut kokonaan uudelle tasolle. (Tenaw ym. 2015, 9.) Sittemmin Kansainvälinen osuustoimintaliitto (ICA) on julistanut 2010-luvun osuustoiminnan vuosikymmeneksi korostaakseen YK:n ja ICA:n osuustoiminnalle asettamien kestäväen kehityksen tavoitteiden toteuttamista kyseisen vuosikymmenen aikana (Osuuskunnan neuvottelukunta 2011, 2).

Huolimatta tiivistä yhteistyöstä YK:n kanssa osuustoimintaa ja osuuskuntia ei Suomessa toistaiseksi kovinkaan hyvin tunneta. Merkittävää muutosta on kuitenkin viime vuosina ollut todettavissa. Osuustoiminnan panos ja merkitys sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväen yhteiskunnan rakentamisessa on ensimmäistä kertaa nostettu esiin Antti Rinteen hallituksen hallitusohjelmassa (6/2019). Samalla on linjattu tarve edistää osuuskuntamuotoista yritystoimintaa Suomessa. Sittemmin helmikuussa 2020 eduskuntaan on perustettu osuustoimintaryhmä, jonka tehtävänä on edistää osuustoimintaa suomalaisessa yhteiskunnassa. (Karhu 2020, 42.)

Kestäväen kehityksen ja osuustoiminnan kytkösten tiivistymistä viimeisen kahden vuosikymmenen aikana on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12. Kestävän kehityksen ja osuustoiminnan kytkösten tiivistyminen viimeisen kahden vuosikymmenen aikana

Toinen keskeinen osuuskuntien potentiaalin hyödyntämistä vauhdittava tekijä on osuustoiminnan *paikallinen ja alueellinen luonne*. Tämä yhteisötalouden perusluonteeseen liittyvä tekijä korostaa osuuskuntien roolia paikallisen ja alueellisen elinvoiman vahvistamisessa. Laurinkarin (2017, 208) mukaan yhteisötalouden eri muodoista eniten huomiota Suomessa on viime vuosina kiinnitetty osuuskuntien lisäksi yhdistyksiin ja sosiaalisiin yrityksiin. Kiinnostusta osuuskuntiin on erityisesti lisännyt tarve ehkäistä sosiaalista syrjäytymistä, varmistaa hyvinvointipalvelujen saatavuus sekä turvata työllisyyttä alueilla ja paikallisesti (Laurinkari 2017, 203). Kaiken kaikkiaan yhteisötaloudelta odotetaan merkittävää panosta Suomen työllisyysasteen nostamiseksi. Yhteisötalouden keskeisinä työllistäjinä osuuskunnat, uusosuuskunnat ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös alustaosuuskunnat ovat Suomen kansantalouden selkeä vahvuus. Osuustoimintakeskus Pellervon (Pellervo 2018) mukaan osuuskunnat ja osuustoiminta rakentavat suomalaisen työn, omistuksen ja investointien kautta merkittävää lisäarvoa ja vaurautta koko Suomeen.

Rakenteeltaan osuuskuntatoiminta on hyvin monimuotoista. Vaikka parhaiten tunnistetut osuuskunnat ovat suuryrityksiä, suuri osa osuuskuntia on kuitenkin pieniä, keskisuuria tai mikroyrityksiä (Karhu 2015, 92). Suuria yrityksiä ovat muun muassa alueellisesti toimivat osuuskaupat, joilla on merkittävä rooli suomalaisen aluetalouden kehittäjänä.

Kauppiasosuuskuntia on muun muassa kodin elektroniikan, vähittäiskaupan, polttoainekaupan sekä kello- ja kultakaupan tukkuportaassa (Karhu 2015, 93). Maataloudessa osuuskuntien merkitys on jo pitkään ollut merkittävä: ensimmäisen asteen jalostuksesta suuri osa tapahtuukin osuuskunnissa (Tenaw ym. 2015, 6). Maatalouden ohella vahvasti osuustoimintamalliin pohjaavia aloja ovat pankki- ja vakuutusalan palvelut sekä kaupan ja metsätalouden palvelut (Osuustoimintakeskus Pellervo 2018). Osuuskuntia on merkittävässä määrin myös infrastruktuuria rakentavissa yhdyskuntapalveluissa, kuten puhelin- ja telealla, laajakaistatoiminnassa, energialiiketoiminnassa ja vesihuollossa (Karhu 2015, 93).

Suomessa oli vuoden 2020 alussa patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisterin mukaan noin 4000 osuustoimintayritystä, joka on kaikista Suomen yrityksistä (pois lukien asunto-osakeyhtiöt) vain 0,8 prosenttia. 2000-luvulla osuustoimintayritykset ovat maksaneet tuloveroa lähes kahdeksan miljardia euroa. Vuonna 2019 tuloveroa maksettiin reilut 400 miljoonaa euroa. Suhteessa yritysten määrään osuustoiminnalliset yritykset maksavat Suomessa moninkertaisesti enemmän tuloveroja. Vuoden 2019 suurimpia tuloverojen maksajia olivat OP Ryhmä (168 milj. €) ja Metsä Group (77 milj. €) S-Ryhmä maksoi tuloveroa kolmanneksi eniten, 66 milj. €. Kokonaisveroista yhteisöjen tuloverot ovat vain pieni osa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2019 kokonaisverokertymä veroista ja veroluonteisista maksuista Suomessa oli 101 miljardia. Tästä yhteisöveron osuus on kuusi miljardia. (Saarnivaara, 2020, 70–71.) Osuuskunnat ovat myös merkittävä työllistäjä 2019: 92 288 työntekijää (osuustoiminta 3/2020) ympäri Suomea. Liikevaihtoa vuonna 2019 osuuskunnat tuottivat yhteensä 33 361 milj. € (osuustoiminta 3/2020). Jäsenyyksien määrä vuonna 2019 oli 7,39 milj. (Osuustoiminta 3/2020).

Laurinkarin (2010, 19) mukaan osuustoiminta on kasvanut viimeisen parin vuosikymmenen aikana erityisesti uusosuuskuntien – muutaman kymmenen työntekijän muodostamien paikallisten osuuskuntien – myötä. Näitä osuuskuntia on perustettu ja perustetaan edelleenkin paikallisten tarpeiden lähtökohdista huolehtimaan kestävän kehityksen toteuttamisesta yhteisöjen hyväksi (Tenaw 2015, 9). Sittenkin kasvua on pyritty hakemaan myös uudenlaisten erityisesti jakamistalouden ympärille rakentuvien alustaosuuskuntien kautta.

McKinsey & Co on ennakoanut sosiaalisten yritysten merkityksen ja määrän kasvavan merkittävästi lähitulevaisuudessa. Kankaalan mukaan yhteisötalous työllistää Euroopassa sosiaalisten yritysten muodossa noin 3,5 miljoonaa ihmistä ”ja kehitysmaissa yli 40 miljoonaa kokopäiväistä ja noin 200 miljoonaa osapäiväistä. Talouden koko on suurempi

kuin Italian kansantalous”. (Laurinkari 2010, 31.) Osuustoiminnallisen yrittämisen edistämisen ja kasvun tärkeyttä on korostettu viime vuosina Euroopan komission taholta. Lisäksi jäsenvaltioita on kehoitettu lisäämään osuustoiminnan tuntemusta ja parantamaan osuustoimintayritykselle tarjottavia tuki- ja neuvontapalveluja (Laurinkari 2010, 37).

Kolmas keskeinen osuuskuntien potentiaalinen parempaan hyödyntämiseen vauhdittava tekijä on *uuden reilumman ja ihmislähtöisen talouden edistäminen*. Osuuskunnat, kuten muukin yhteisötalous, on perinteisesti nähty erityisesti markkinoiden puutteita ja vääristymiä korjaavassa roolissa. Siten yhteisötalous on toiminut yhteiskunnan ja talouden osa-alueilla, joilla markkinoilla toimivat sijoittajaomisteiset yritykset eivät ole nähneet mielekkääksi toimia (Laurinkari 2010, 39.) Tässä roolissaan yhteisötalous on mielletty vain julkisen ja yksityisen sektorin apulaiseksi – yhteiskunnan kolmanneksi pyöräksi (Pikkarainen 2017, 5).

Pikkaraisen mukaan yhteisötalous tulisi yhteiskunnan kolmannen pyörän sijaan ”ymmärtää sosiaalisen todellisuuden tasoksi, joka levittyy kaikkialle ja on enemminkin ensimmäinen kuin kolmas”. Pikkaraisen (2017, 6) mukaan yhteisötalous avaisi radikaaleimmillaan vision uudelleenlaiseen hyvinvointiyhteiskuntaan, jossa palvelut tuotettaisiin nykyistä ihmislähtöisemmin ja paikallisemmin. Parhaimmillaan tämä olisi kustannustehokasta, asiakaslähtöistä ja työntekijävaltaista (Pikkarainen 2017, 6). Myös Sitran Megatrendit 2020 -raportin (Dufva 2020, 50) mukaan osuustoiminnalla voisi olla tärkeä rooli nykyisen talouden rakenteiden ja ajatusmallien uudistamisessa. Tästä osuustoiminnan roolin mahdollisesta kasvusta tuore ajankohtainen esimerkki on Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn lokakuussa 2019 toteuttama arvo- ja asennetutkimus. Tutkimuksessa verratuista erilaisista taloudellisista järjestelmistä ja ideologioista 70% suomalaisista suhtautuvat myönteisimmin osuustoimintaan ja seuraavaksi eniten (64%) markkinatalouteen (EVA, 2020).

Yhteisötalouden ja osuuskuntien potentiaali reilumman ja ihmislähtöisemmän talouden rakentamiseksi voisi näyttäytyä ensi vaiheessa muun muassa alustatalouden kontekstissa. Tällaista kehityskulkua onkin selkeästi nähtävissä. Alustatalouden vauhdittamana perinteisempien osuuskuntien rinnalle on viime vuosina noussut uudenlaisia alustaosuuskuntia, joita on ensi vaiheessa syntymässä erityisesti kuluttajamarkkinoille ja jakamistalouden haasteiden ja mahdollisuuksien ympärille. Suomessa alustaosuuskuntia ei vielä ole, vaikkakin potentiaalia ja suunnitelmia näiden rakentamiseksi onkin jo olemassa. Uudet alustaosuuskunnat eroavat osakeyhtiöpohjaisista jakamistalouden alustoista tuoreen tutkimuksen (Puranen 2019, 1)

mukaan erityisesti yritystoiminnan arvolupauksissa, asiakassuhteissa ja kumppanuuksissa. Dufva (2020, 50) nostaa omassa tuoreessa Sitra Megatrendit 2020 - raportissaan alustaosuuskunnat esiin merkittävinä uudenlaisina keinoina uudistaa nykyistä alustataloutta - jopa mahdollisena alustamonopoliin vastavoimana.



### 3 Tutkimuksen menetelmävalinnat ja toteutuskuvaus

Tässä luvussa luodaan katsaus tutkimuksen menetelmävalintoihin sekä esitellään tutkimuksen toteuttamiseen ja etenemiseen liittyvää prosessia. Aluksi kuvataan tutkimuksen lähestymistapa ja sen jälkeen kuvataan menetelmät, joilla aineisto on koottu, luokiteltu ja analysoitu. Lopuksi havainnollistetaan tutkimuksen toteutuksen vaiheittainen eteneminen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

#### 3.1 Tutkimuksen menetelmävalinnat

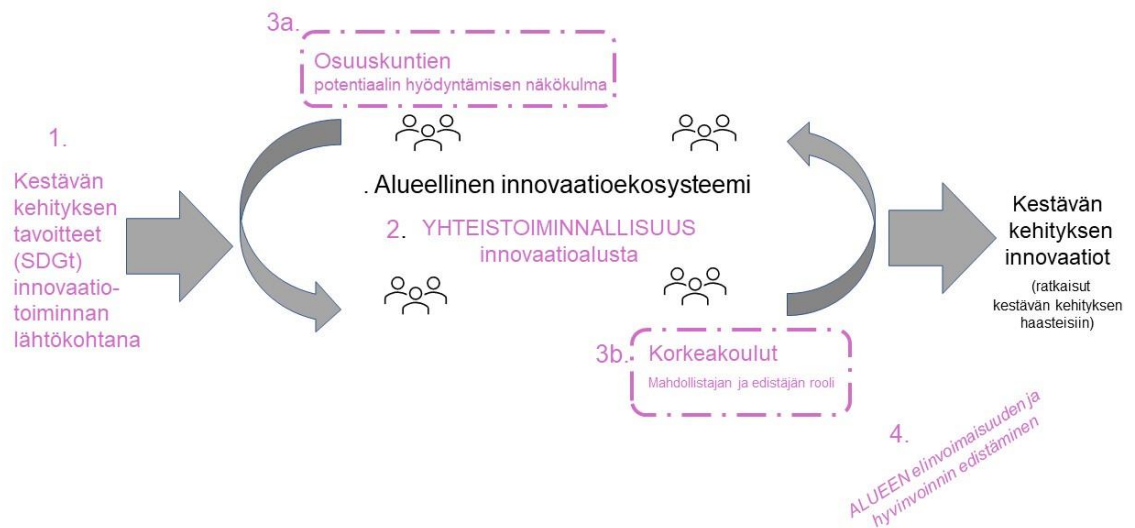
Tutkimuksen menetelmävalinnat tehtiin tutkimusongelman ja -tavoitteiden lähtökohdista. Lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus lähestymistapana sopii hyvin tutkimukseen, jossa perehdytään johonkin ilmiöön tai tematiikkaan. Laadullisen tutkimuksen ytimessä on pyrkimys lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja tunnistaa ilmiöön sopivia uusia käsitteellisiä välineitä, jotta ilmiötä voidaan kuvata ymmärrettävästi. (Alasuutari, 2007, 231–234, 237.)

Hakala (2015, 23) painottaa laadullisessa tutkimuksessa vaiheittaista etenemistä, jotta tutkijalla on riittävästi aikaa tiedon hankintaan, pohdintaan ja ajatusten syventämiseen. Hakalan mukaan ajatusten syventämiselle ja selkeyttämiselle on usein tarvetta koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävän lukitseminen varhaisessa vaiheessa voi joskus osoittautua jopa ongelmaksi, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat ja -menetelmät voidaan pääosin päättää ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Alasuutarin (2007, 235) mukaan laadullinen tutkimus tuo pääasiallisesti syvällistä tietoa, joka on heikosti yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä voidaan kuitenkin kuvata ja selittää sellaisella abstraktiotasolla, että sen voidaan olettaa pätevän myös yksittäistapauksiin.

Tutkimusongelmat ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittelevät, millaista aineistoa tutkimusta varten kerätään. Teoreettinen viitekehys määrittelee myös näkökulman, josta käsin aineistoa tarkastellaan ja analysoidaan. (Alasuutari 2007, 83.) Tutkittavan ilmiön kytkeminen laajempaan kokonaisuuteen on tärkeää, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiön tarkastelu osana laajempaa ilmiökokonaisuutta saa usein aikaan mielenkiintoisempia tuloksia ja johtopäätöksiä (Alasuutari 2007, 230).

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen viitekehyksellä tarkoitetaan sekä tutkimuksen teoriaosuutta että sen pohjalta muotoiltua kokonaiskuvaa (kuvio 13), jolla pyritään havainnollistamaan tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Samalla kuvion tavoitteena on hahmottaa tutkittavan ilmiön keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä

suhteita. Teoreettisella viitekehysellä oli olennainen rooli tutkimusprosessin johdonmukaisuuden varmistamisessa. Viitekehys paitsi ohjasi aineiston keruuta, tarjosi myös näkökulman aineiston pohdintaan ja analysointiin.



Kuvio 13. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys visuaalisesti hahmoteltuna (mukaillen Hautamäki & Oksanen 2012, Oksanen & Hautamäki 2015; Mazzucato 2018; Ojasalo & Tähtinen 2016; Harmaakorpi 2008; Carayannis ym. 2012; Laurinkari 2017, 2007; Pättiniemi 2007)

Tutkittavan ilmiön lähtökohtana (kuviossa numero 1) olivat kestävän kehityksen tavoitteet (SDGt), joihin alueellisen innovaatioekosysteemit toiminnan kautta pyrittiin löytämään ratkaisuja eli kestävän kehityksen innovaatioita. Tutkittavan ilmiön tarkastelun ytimessä olivat alueellinen innovaatioekosysteemi ja -alusta, jossa alueen toimijat rajat ylittävänä yhteistyönä ja yhteistoiminnallisesti ratkovat kestävän kehityksen haasteita (kuviossa numero 2). Ilmiökokonaisuutta lähestyttiin osuuskuntien potentiaalin hyödyntämisen näkökulmasta (kuviossa numero 3a). Tutkimuksessa huomioitiin myös alueellisen julkisen toimijan näkökulma innovaatioekosysteemien mahdollistajana ja edistäjänä (kuviossa numero 3b). Koska alueelliset innovaatioekosysteemit ovat merkittävä osa alueen elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin rakentamista, tutkimusta raamitti myös aluekehityksen/alueen erikoistumisen näkökulma (kuviossa numero 4).

Systemisen ilmiön ja systemisen lähestymistavan vuoksi tutkimuksessa hyödynnettiin useampia teorioita/viitekehyksiä. Näitä olivat kestävä kehitys -lähtöinen innovaatiotoiminta (Oksanen & Hautamäki 2015; Mazzucato 2018), Quintuple helix - innovaatioekosysteemimalli (Carayannis ym., 2012), innovaatioalustat (Ojasalo &

Tähtinen 2016; Harmaakorpi 2008; Hautamäki ym. 2016), osuuskunnat (Laurinkari 2017, 2007; Pättiniemi 2007) sekä aluekehityksen/alueen erikoistumisen näkökulma (Sotarauta 2020, 2019, 2018, 2008; Luoto & Virkkala 2017).

### **Haastattelu aineistonkeruun menetelmänä**

Tutkimusongelmat määrittelevät menetelmän aineiston keräämiselle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47). Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin laadulliselle tutkimukselle ominaisella tavalla, teemahaastattelulla. Haastatteluun perustuva aineistonkeruumenetelmä oli luonteva valinta useastakin syystä, mutta erityisesti siksi, että se sopii vasta vähän tarkasteltujen ilmiöiden tutkimiseen.

Haastatteluun perustuvalla aineistonkeruumenetelmällä on monenlaisia etuja. Ennen kaikkea se on menetelmänä erityisen joustava. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden *dialogiin* haastateltavan kanssa. Näin haastattelija voi toimia tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelijan keskeinen tehtävä on kuitenkin varmistaa, että haastattelu etenee suunnitellusti ja että haastateltavan puheelle jää riittävästi tilaa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 89.) Haastattelu vuorovaikutteisena menetelmänä tuottaa monitasoista, moninäkökulmasta ja ilmauksellisesti rikasta aineistoa (Alasuutari, 2007, 84), jota voidaan hyödyntää tulosten esittelyssä myös suorien lainausten muodossa. Kaiken kaikkiaan haastattelu menetelmänä tarjoaa haasteltaville mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin (Eskola & Vastamäki 2015, 28–29).

Haastattelun yhtenä vahvana puolena voidaan pitää myös sitä, että sen avulla tutkimusaiheesta on mahdollisuus kerätä *paljon tietoa*. Näin ollen haastateltaviksi on mahdollista valita henkilöitä, joilla on laajasti tietoa ja kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tästä varmistuakseen haastateltaville on perusteltua lähettää haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–89.) Haastatteluteemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastatteluittain, vaikka etukäteen määritellyt teemat pyritäänkin käymään läpi kunkin haastateltavan kanssa (Eskola & Vastamäki 2015, 28–29). Mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymystä, esittää jatkokysymyksiä tai oikaista väärinkäsityksiä, tuo haastatteluihin merkittävää joustavuutta. Tällaiseen reagoitiin ei ole mahdollisuutta esimerkiksi strukturoidussa kyselyissä, joille on ominaista kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Olennaista **haastatteluteemojen** pohdinnassa ja valinnassa ovat tutkimuskysymykset, joihin pyritään tutkimuksen avulla löytämään vastauksia. Tämän tutkimuksen

teemahaastattelun pääteemat rakentuivat tutkittavan ilmiökokonaisuuden keskeisistä teemoista. Näin ollen teemahaastattelun runko (liite 1) rakentui näiden pääteemojen pohjalta:

- Osuuskuntien vahvuudet ja mahdollisuudet
- TKI-yhteistyö alueella (muodot ja nykytila)
- Alueellisten innovaatioalustojen hyödyntäminen
- Kestävä kehitys osuuskunnissa (sisällöt ja nykytila)
- Osuuskuntien potentiaalin hyödyntäminen
- Julkisten toimijoiden rooli innovaatioekosysteemien mahdollistajana

Haastatteluprosessin edetessä haastattelurungon kysymykset muokkautuivat ja kiteytyivät. Eskolan & Suorannan (2008, 15–16) mukaan tämä on ominaisista laadulliselle tutkimukselle, jossa tutkijan ajattelu kehittyy koko tutkimuksen ajan.

Tutkimukseen **haastateltavat henkilöt** (tutkimuksen tiedonantajat) valittiin kahdesta eri populaatiosta harkinnanvaraisella otantamenetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa pyritään keräämään haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa, tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoituksen mukaista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Haastateltavat oli luontevaa poimia systeemisestä näkökulmasta, koska systeemisyys on kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa keskeistä. Populaatio yksi muodostui osuuskunnallisista toimijoista ja populaatio kaksi julkisista toimijoista. Osuuskunnalliset toimijat valittiin seuraavista henkilöryhmistä: osuustoiminnan johto, osuustoiminnan asiantuntija, osuustoiminnan tutkija ja suuri osuuskunta. Yhteensä haastateltavia oli 4. Vastaavasti julkiset toimijat valittiin seuraavista henkilöryhmistä: yliopiston tutkija, yliopiston professori, ammattikorkeakoulun johto/ tutkija. Yhteensä haastateltavia oli 3. Haastattelut (taulukko 1) toteutettiin yksilöhaastatteluina pääosin syksyllä 2020, syyskuun ja marraskuun välisenä aikana. Viimeinen haastattelu toteutettiin tammikuussa 2021.

Taulukko 1. Haastatellut osuuskunnalliset ja julkiset toimijat

Haastatellut osuuskunnalliset toimijat	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
O1: Osuustoiminnan johto	17.9. 2020	78 min
O2: Osuustoiminnan asiantuntija	30.9.2020	62 min.
O3: Osuustoiminnan asiantuntija/ tutkija	18.11.2020	58 min.
O4: Suuren osuuskunnan johto	14.10.2020	52 min.

Haastatellut julkiset toimijat	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
J1: Yliopiston professori	28.10.2020	62 min.
J2: Yliopiston tutkija	18.1.2021	68 min.
J3: Ammattikorkeakoulun johto/asiantuntija	27.10.2020	73 min.

Haastateltujen harkinnanvaraisessa valinnassa kiinnitettiin erityistä huomioita henkilöiden perehtyneisyyteen ja kokemukseen osuustoiminnasta, innovaatioekosysteemeistä ja/ tai kestävästä kehityksestä. Tavoitteena oli, että haastateltavat yhdessä edustavat tutkimustavoitteet kattavaa näkemystä ja osaamista. Haastateltavien valinta osuustoiminnallisessa kontekstissa toteutettiin vaiheistettuna prosessina. Ensimmäisen harkinnanvaraisesti valitun haastateltavan jälkeen hyödynnettiin lumipallomallia. Näin ollen ensimmäisen osuustoiminnallinen haastateltava sai ehdottaa yhden uuden haastateltavan seuraavalle haastattelukierrokselle ja seuraava haastateltava taas yhden uuden haastateltavan jne. Julkisten toimijoiden kohdalla lumipallomallia ei hyödynnetty. Kaiken kaikkiaan haastattelujen sopiminen julkisten toimijoiden kohdalla ei sujunut täysin mutkattomasti. Osa tavoitelluista haastateltavista ei vastannut sähköpostitse lähetettyyn tutkimushaastattelupyyntöön. Osa puolestaan vastasi, mutta kieltäytyi myöhemmin tutkimusteeman haasteellisuuteen vedoten.

Haastatteluajankohdista sovittiin pääosin elokuun ja lokakuun välisenä aikana syksyllä 2020, viimeisimmän haastattelun osalta joulukuussa 2020. Välittömästi tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin tiedoksi tutkimuksen teemahaastelurunko. Näin haastateltaville jäi aikaa tutustua haastattelun teemoihin ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin, eli nauhoitettu haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon, jotta aineistoa oli helpompi käsitellä ja analysoida (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78–79). Haastattelija teki haastattelun aikana myös omia muistiinpanoja. Haastatteluista kertyi kokonaisuudessaan 105 sivua litteroitua tutkimusaineistoa. Kerätyn aineiston määrä osoittautui riittäväksi ja se kylläntyi suunnitelluilla ja toteutetuilla haastatteluilla.

### **Tutkimusaineiston käsittely, analyysi ja tulkinta**

Laadullinen analyysi toteutettiin vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kerätty aineisto tiivistettiin helpottamaan tulosten analysointia ja tulkintaa. Aineiston tiivistäminen aloitettiin lukemalla aineisto huolellisesti läpi ja ryhmittelemällä sisältö teemahaastattelussa käytetyn rungon pohjalta Excel-muotoiseksi analyysikehikoksi. Excel-taulukon toisella akselilla olivat teemahaastattelun keskeiset teemat ja toisella aineiston tarkastelunäkökulmat: osuustoiminnan potentiaalinen näkökulma ja korkeakoulutoimijan näkökulma. Taulukkoa täydennettiin värikoodauksella, joka auttoi selkeyttämään taulukon sisältöjen välisiä suhteita. Osuuskuntien vahvuuksien, mahdollisuuksien, heikkouksien ja uhkien analysoinnissa hyödynnettiin lisäksi SWOT-työkalua. Taulukointi, SWOT ja värikoodaus auttoivat varmistamaan, että aineistossa keskityttiin tutkimustehtävän kannalta olennaiseen sisältöön.

Toisessa vaiheessa aineistoa tarkasteltiin, analysoitiin ja tulkittiin tutkimustehtävän näkökulmasta. Aineistonkeruu- ja analyysivaiheet olivat lähtökohtaisesti erillisiä, mutta kytkeytyivät tässä tutkimuksessa hyvin tiiviisti toisiinsa. Analyysikehikon rakentaminen aineistonkeruun alkuvaiheessa, jo toisen haastattelun jälkeen, auttoi hahmottamaan tutkimuskokonaisuutta ja varmistamaan, että tutkimuksen kannalta olennaiset teemat ja tarkastelunäkökulmat tulisivat sisällytetyksi osaksi analyysia. Näin alustavat tulkinnat analyysikehikosta ohjasivat omalta osaltaan myös aineistonkeruuta.

Aineiston analyysin ja tulkinnan yhteydessä aineistosta pyrittiin etsimään paitsi sisällöllisiä yhtäläisyyksiä myös sisällöllisiä näkemyseroja. Samalla arvioitiin teemakohtaisen aineiston laatua ja monipuolisuutta, eli rikkautta. Aineiston analyysin aikana korostui myös aineiston sisältöjen yhdistely ja jatkuva tiivistäminen, kun aineistosta tehtiin

samanaikaisesti merkityksellistä tulkintaa suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Analyysin ja tulkinnan yhteydessä aineistosta poimittiin myös alkuperäisiä sitaatteja, joita hyödynnettiin myöhemmin tutkimustulosten raportoinnissa.

Aineiston käsittelyn kaikissa vaiheissa pyrittiin pitämään kirkkaana mielessä tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset, joihin etsittiin vastauksia. Tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä arvioitiinkin analyysi- ja tulkintavaiheessa useasti, jotta analyysi kohdistuisi tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Tutkimustulosten analysoinnissa, pohdinnoissa ja johtopäätösten rakentamisessa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä tutkijan aiempaa kokemusta ja tutkimustyön aikana syntynyttä ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksen analyysivaiheen jatkuvat tulkinnat ovat Hakalan (2015, 20) mukaan laadullisen tutkimuksen sisäänrakennettu periaate. Hänen mukaansa keskeistä ei ole kerätyn aineiston määrä, vaan ennen kaikkea tulokset ja johtopäätökset, joita tutkija pystyy tutkimusaineistosta tuottamaan. Näin ollen tutkija ”ei tarvitse tulosten ja johtopäätösten tueksi määräänemmistöä, vaan ainoastaan aineiston äänen ja tuen” (Hakala 2015, 22). Tutkimuksen toteutusta prosessina on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. Tutkimuksen toteutus vaiheittain havainnollistettuna

### 3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan tekemiä eettisiä ratkaisuja ei voi erottaa toisistaan. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ja suomalainen tiedeyhteisö ovat yhteistyössä laatineet ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK), jota tutkijan tulisi noudattaa tutkimusprosessissa. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkijalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151).

Tässä tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä on pyritty noudattamaan kaikessa toiminnassa tutkimuksen aikana. Tutkimuksen eettisyyttä pohdittiin ensimmäistä kertaa tutkimuksen aihetta valittaessa. Aihevalinnan yhteydessä oli tärkeää tarkastella aiheen tärkeyttä ja merkitystä paitsi yleisellä myös henkilökohtaisella tasolla, sekä arvioida tutkijan sitoumuksia tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen menetelmiin paneuduttiin mahdollisimman syvällisesti, jotta menetelmät tulisivat valituksi vahvojen perusteiden pohjalta. Lisäksi tutkimusprosessin ajallinen ja vaihteellinen eteneminen kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja havainnollistettiin (kuvio 14).

Aineiston luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan kiinnittämällä haastateltavien harkinnanvaraisessa valinnassa erityistä huomioita henkilöiden perehtyneisyyteen ja kokemukseen osuustoiminnasta, innovaatioekosysteemeistä ja/tai kestävästä kehityksestä. Eettisyyttä ja luotettavuutta tavoiteltiin sopimalla haastatteluajankohdat hyvissä ajoin ennen varsinaisia haastatteluja sekä lähettämällä tutkimuksen teemahaastattelurunko haastateltaville etukäteen tiedoksi. Näin haastateltaville jäi aikaa tutustua haastattelun teemoihin ennen varsinaista haastattelutilannetta. Myös haastattelukutsuun panostettiin, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman hyvä kuva tutkimuksen pyrkimyksistä ja tavoitteista.

Haastatteluun liittyvistä eettisistä kysymyksistä – kuten haastattelun nauhoittaminen ja tallentaminen tutkimustarkoitusta varten, haastateltavan henkilöllisyyden säilyminen anonyymina sekä haastatteluaineiston hävittäminen tutkimuksen valmistuttua – informoitiin etukäteen osana tutkimushaastattelupyyntöä. Lisäksi lupa haastattelun nauhoittamiseen ja tallentamiseen vahvistettiin haastattelutilanteessa suullisella sopimuksella. Tutkimuksen eettisyys huomioitiin myös haastattelun liittyvissä käytännönjärjestelyissä. Korona-pandemian vuoksi haastattelut sovittiin toteutettavaksi puhelin- tai Teams- haastatteluina, kasvokkain tapaamisen sijaan.

Haastattelujen luotettavuutta vahvistettiin myös yhdenmukaisella etenemistavalla. Näin ollen teemahaastattelun runko oli kaikille haastateltaville lähtökohtaisesti sama, joskin painotukset eri henkilöiden kohdalla vaihtelivat jonkin verran. Haastattelun nauhoittamisen



lisäksi tutkimuksen luotettavuutta parannettiin tekemällä haastattelujen aikana muistiinpanoja sekä litteroimalla haastattelut jälkikäteen. Vastaavasti eettisyyttä vahvistettiin turvaamalla haastateltavien anonymiteettiä, hyödyntämällä kerättyä aineistoa vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin sekä hävittämällä haastatteluaineisto välittömästi tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa erityisen tärkeää oli panostaa aineiston *sisäiseen johdonmukaisuuteen* koko tutkimusprosessin ajan. Aineistoa kerättyä pidettiin tarkasti huolta siitä, että kaikki koottu aineisto kuvaisi mahdollisimman hyvin tutkittavia ilmiöitä. Analyysi- ja tulkintavaiheessa tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta lisättiin hyödyntämällä kokonaisuutta hahmottavia taulukoita ja peilaamalla tuloksia, johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia jatkuvasti suhteessa toisiinsa. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkimus ja sen tulokset kohdistuivat siihen, mitä oli tarkoitus tutkia. Taulukot auttoivat myös tekemään näkyväksi prosessia, jolla tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin.

Myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä hahmottavalla visualisoinnilla (kuvio 13) oli keskeinen rooli tutkimusprosessin johdonmukaisuuden varmistamisessa. Se ohjasi sekä aineiston keruuta että tarjosi näkökulman aineiston pohdintaan ja analysointiin. Tutkijan oma aiempi kokemus tutkittavista ilmiöistä oli yhtä lailla tärkeä tekijä, joka paransi tutkimuksen luotettavuutta empiirisen aineiston analyysissä, tulosten tulkinnessa ja johtopäätösten rakentamisessa.

Tutkimuksessa tavoiteltiin erityistä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä läpi koko tutkimusprosessin. Aineistonkeruuvaiheessa lähteiksi pyrittiin valitsemaan vain tutkimuksen kannalta olennaisimpia lähteitä. Lähdeviitteiden tarkkaan merkintään kiinnitettiin paljon huomiota, jotta aiempien tutkijoiden tutkimuksiin viitattiin rehellisesti ja asianmukaisesti. Myös analyysi- ja tulkintavaiheessa noudatettiin erityistä huolellisuutta, jotta aineistoa käsiteltäisiin mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tuloksia pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman osuvasti, samalla kuitenkin haastateltujen anonymiteettiä suojaten. Apuvälineenä analyysi- ja tulkintavaiheessa hyödynnettiin tulokset-johtopäätökset- kehittämistoimenpiteet -taulukoita, joihin tutkimusprosessin edetessä lisättiin myös keskeisimpiä lainauksia.

Raportoinnissa tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tutkimuksen selkeällä rakenteella sekä käyttämällä abstraktista aiheesta mahdollisimman selkeää ja täsmällistä kieltä. Haastavien asioiden ymmärrettävyyden parantamiseksi hyödynnettiin myös monin paikoin visualisointia.

Viimeisimpänä toimenpiteenä ennen tutkimusraportin julkaisua tutkimuksessa haastatteluille tarjottiin mahdollisuutta arvioida tutkimusta kokonaisuutena, painottuen kuitenkin erityisesti tutkimustuloksiin, johtopäätöksiin ja kehittämistoimenpide-ehdotuksiin. Tällainen arviointi on perusteltua erityisesti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä.

Haastateltavilta saadut kommentit eivät muuttaneet tutkimustuloksia, johtopäätöksiä tai kehittämistoimenpiteitä. Kommenteissa tuotiin pääosin näkyviin tutkimuksen keskeistä lisäarvoa osuuskunnille ja julkisille toimijoille. Haastateltujen osuuskuntatoimijoiden ja julkisten toimijoiden arviointiin ja kommentteihin voi tutustua tarkemmin sivulla 102.

## 4 Tulosten esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset sekä yhteenvedo keskeisimmistä tuloksista. Tutkimuksen tuloksia kuvataan teemahaastattelurungon jäsenystä noudattaen. Ensimmäisenä kuvataan osuuskuntien sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia. Sen jälkeen käydään läpi osuuskuntien TKI-toiminnan nykytilaa ja TKI-yhteistyön erilaisia muotoja. Kolmantena kokonaisuutena tuodaan esille kestävän kehityksen nykytilaa ja osuuskuntien vastuullisuustekojen keskeisimpiä sisältöjä kestävän kehityksen tavoitteiden (SDGt) näkökulmasta. Lopuksi esitellään osuuskunnan potentiaaliin sekä korkeakoulujen uuteen rooliin liittyviä tutkimustuloksia.

### 4.1 Tutkimustulosten esittely

*Teema 1: Osuuskuntien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat*

**Osuuskunnalliset toimijat** tunnistivat osuustoiminnan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia kohtuullisen yhtenäisesti. Esille nostettiin monenlaisia teemoja osuuskuntien toimintaa laaja-alaisesti tarkastellen. Suhteessa toisiinsa sisäisiä vahvuuksia tunnistettiin eniten ja vastaavasti ulkoisia uhkia vähiten.

Haastatellut kokivat osuuskuntien tärkeimmiksi **vahvuuksiksi** toiminnan vastuullisuuden. Vastuullisuus kiteytyi erityisesti toiminnan sosiaaliseen vastuuseen ja tässä syvimmillään ihmisyyteen ja osuustoiminnan ihmiskuvaan.

Kestävän kehityksen teema, yhteiskuntavastuu, on ollut osuuskuntien sosiaalisissa geeneissä alkusysäyksestä alkaen. Ydinkysymys, miksi osuuskunnat ovat syntyneet, kytkeytyy tähän sosiaaliseen vastuuseen. Tätä on varmasti se pääseikka miten osuuskuntien yhteiskuntavastuu hahmotetaan. (O1)

Halutaan ottaa kantaa ja huomioida sellaisia asioita kun kaikkien mukana pitäminen ja eriarvoisuuden poistaminen. (O4)

Osuuskunnan syvin vahvuus on ihmisyyden kysymys. Käytännössä tätä tukemaan on pystytty kehittämään myös liiketoimintamalleja. (O1)

Homo economicus on kapea ihmiskuva. Jokaisessa ihmisessä on myös homo politicus, homo ethicus ja homo co-operatives. Osuustoimintaan liittyy tällainen laajempi ihmiskuva. (O1)

Taloudelliseen vastuuseen viitattiin keskusteluissa enimmäkseen liiketoimintamallien kautta. Ekologista vastuuta osuuskunnat eivät nähneet erityiseksi vahvuudekseen.

Se [osuuskunta] on luotu tällöisen sosiaalisen vastuun liiketoimintamalliksi. (O3)

Ekologisessa vastuussa osuuskuntien herääminen ei ole sen nopeampaa kuin millään muullakaan yritysmallilla. (O1)

Toiseksi suurimpina vahvuuksina pidettiin yritysmuodon demokraattisuutta ja yhteisöllisyyttä. Demokraattisuudessa korostettiin vallan demokraattista jakautumista jäsenille niin omistuksen kuin päätöksenteonkin näkökulmasta. Yhteisöllisyydessä painotettiin toiminnan paikallista luonnetta, ihmisten osallistamista ja toimintaa yhteisöjen hyväksi.

Osuuskuntien kilpailuetu. Eihän se oikein voi muuhun perustuakaan kun demokraattiseen jäsenhallintoon. Kansalaisten osallistamista ja tällaista demokratiaa. (O2)

E erityisenä vahvuutena on ehkä se yhteisöllisyys, et me ollaan demokraattinen. (O2).

Osuustoiminnan ydin kiteytyy paikalliseen yhteisöön. Olemme näkyvä toimija niin maakunnissa kuin kaupungeissa. Vaikutamme aina ympäristöön, jossa toimimme. Olemme mukana ihmisten elämässä. Läsnä arjessa. (O3)

Osuuskuntien vahvaa yhteisöllisyyttä lähestyttiin myös toiminta-alustan tulokulmasta:

On tällöinen tapa organisoida taloutta, joka osallistaa ihmiset. Se houkutin on se, että siinä saadaan ikään kuin toiminta-alusta tavallisille ihmisille ottaa kiinni omasta yhteiskunnasta ja omasta elinympäristöstä ja sen talouden kehittämisestä oman toimeentulon ja sen alueen yhteisön toimeentulon parantamiseksi. (O1)

Kolmanneksi suurimpana vahvuutena pidettiin yritysmuodon joustavuutta. Keskusteluissa korostettiin osuuskuntien ja osakeyhtiöiden eroja, joita oli todettavissa muun muassa osuuskuntalain 1 luvun 5 § ja vastaavan osakeyhtiölain pykälän välillä. Osuuskuntien kilpailuetu suhteessa osakeyhtiöihin korostui tulosten mukaan erityisesti ei-pääomavaltaisessa toiminnassa. Toisaalta tuloksissa tuli esiin myös se, että joustavuus kilpailuetuna osakeyhtiöihin verrattuna ei ole enää nykyisin ole niin selkeä, koska toiminnan perustamiseen liittyvien pääomavaatimukset ovat sittemmin poistuneet myös osakeyhtiöissä.

Se on yhteisömuotona, yritysmuotona joustava. Sopiva moneen lähtöön. Jos ajatellaan vaikka osakeyhtiölain viidettä pykälää, joka lähtee yksiselitteisesti siitä, että yrityksen pitää tuottaa voittoa. Ja sä meet vastaavaan osuuskuntalain viis pykälään, niin se on jo paljon moniulotteisempi. Se on paljon tuota niinku enempi vapausasteita antava. (J1)

Nyt se joustavuus vähän, ei ole ehkä kilpailuetuna niin selkee kun se oli aikaisemmin osakeyhtiöihin. Aikaisemmin osuuskuntia perustettiin helpommin siksi, että siihen ei tarvittu edes sitä 2500 euroa, kuten osakeyhtiöihin. Nythän se just poistu, et se etu hävisi. Ehkä etuna on vielä, että osuuskuntiin voi vapaasti liittyä ja erota. (O2)

Neljänneksi tärkeimpinä vahvuuksina korostettiin osuuskuntien pitkäjänteistä toiminnan luonnetta ja kohtuullisuutta tuottovaatimuksissa.

Asioita katsotaan pidemmällä tähtäimellä, ei kvartaalitalouden mallin mukaan. (O3)

Kohtuullinen tuottovaatimus, voidaan olla jouhevampia ja joustavampia. (O4)

Osuustoimintaa tarkasteltiin keskusteluissa myös kriittisesti. Yksi haastattelija muistutti, että osuuskunta yritysmuotona ei sinällään tuo varmuutta siitä, että osuuskunta toimii osuuskunnan arvojen ja hengen mukaisesti. Oikeanlainen johtaminen on ratkaiseva tekijä osuuskuntienkin johtamisessa.

Osuuskuntaahan voi johtaa ihan kuin pörssiyhtiötä. Ja se voi toimia niin kun pörssiyhtiö, et maksimoi voiton. Silloin jää hyödyntämättä siihen yhteisömuotoon liittyvät lain suomat vahvuudet. Ja kyllä tosiaan meillä on osuuskuntia, jotka eivät siis tunnusta sitä, että ne toimivat tulosta maksimoiden. Mut meiltä toki löytyy niitä. (J1)

Osuuskunnalla pitää olla se osuuskunnan sisältö, koska jos oot osuuskunta, toinen osapuoli ajattelee et toi toimii arvopohjaisesti. (J1)

**Heikkouksia** osuustoiminnallista kontekstia edustavat haasteltavat tunnistivat selkeästi vähemmän kuin vahvuuksia. Ylivoimaisesti keskeisimmäksi heikkoudeksi nostettiin osuustoiminnan ja osuuskuntien tuntemattomuus. Heikkous nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Kaksi osuustoiminnallista toimijaa arvelivat myös, että vaikeasti hahmoteltavana ”ilmiönä” osuuskuntien ”syvin olemus” on mahdollisesti jäänyt osin hahmottomatta myös osuuskunnille itselleen.

[Osuuskuntia] ei ole huomioitu koulutuksessa, yrittäjyyskasvatuksessa eikä tutkimuksessa. (O3)

Osaaminen yritysneuvojilla on mitä on. Eihän siellä osaaville yrityksille osata tarjota osuuskuntaa yritysmuotona, kun se ei oikein ole yritysneuvojille oikein tuttua. Melkein aloittelevan yrittäjän itse pitää tiedostaa, että osuuskunta olisi se mun juttu. Muussa tapauksessa tarjotaan osakeyhtiötä, toiminimeä tai kommandiittiyhtiötä. (O1)

Osuuskunnat on ehdottomasti piilossa. Jos sä rupeet etsimään kirjallisuutta, niin voi vitsi, kun on vaikee löytää. (J1)

Ilmiönä on työläs ymmärtää, monimuotoinen, siinä on monia lähestymiskulmia. Siinä [osuuskunnissa] on ohuena yhdistävänä lankana tietty suhde yritysten, ihmisten ja yhteiskunnan välillä. Ajatellaan että pitää olla toisiaan tukeva kolmiodraama. (J1)

Osuustoimintayritysten oma identiteettikään ei ole selvä. (O3)

Toiseksi eniten heikkouksina nostettiin esiin pääomaan liittyviä haasteita ja jossain määrin myös osuustoiminnallisen rakenteen mukanaan tuomaa hitautta päätöksenteossa.

Se pääoma yleensä on osuuskunnille se haaste. (O3)

Joskus osuuskunta on muutettu osakeyhtiöksi, koska on haluttu kasvaa ja tarvittu pääomia. (O2)

Merkittävimpinä toimintaympäristöstä avautuvina **mahdollisuuksina** osuuskunnalliset toimijat korostivat osuuskuntien toiminnan merkityksellisyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Näin ollen kestävä kehitys ja kestävä kehityksen haasteiden ratkaiseminen koettiin erittäin hyvin osuuskuntien toiminnan luoteeseen ja profiiliin sopivaksi.

Se [osuuskunta] on aikansa innovaatio. Todella hieno innovaatio ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisija. Se lähti Suomessa hyvin voimakkaasti, et oli tuota isolla joukolla yhteinen ongelma. Ihmiset päätti liittyä yhteen. Osuuskunta tarjos siihen hyvän alustan. Se yhteinen ongelma yhdisti. (J1)

Useampi haastateltava nosti esiin osuuskuntien pitkän perinteen vastuullisena toimijana – erityisesti sosiaalisen kestävyuden moninaisissa teemoissa. Myös kestävä kasvu liiketoiminnan näkökulmana koettiin osuuskuntien erityisesti mahdollisuudeksi.

Kohtuullisuus on sisäänrakennettu [osuuskuntien] toimintaan. O3

Toiseksi tärkeimpänä toimintaympäristöstä avautuvana mahdollisuutena nostettiin esiin toiminnan arvopohjaisuus. Osuuskuntien arvopohjan koettiin vastaavan erityisen hyvin talouden ja yhteiskunnan arvojen yleistä kehityskulkua. Osuuskuntien arvopohjan nähtiin yleistyvän laajemminkin yritys kentässä.

Osuuskunta tulee monille uutena ja innostavana asiana, kun on ollut yksi sukupuoli välillä. Osuuskunnallinen ajattelutapa leviää, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki toimijat on osuuskuntia. Arvopohja ja ideologia leviää. (J1)

Yritysten tehtävä on nyt selkeästi muuttumassa. Tässä on selkeää potentiaalia osuuskunnille. (O3)

Palautuu mieleen kesä 2019, jossa jenkkiyritykset, 181 kappaletta, julisti et voiton maksimointi ja sillä tavalla kapitalismi on tullut tiensä päähän. Yrityksillä pitää olla muitakin tavoitteita. – – Ottaen huomioon mikä se taho oli, se oli raju se Financial Timesin pääkirjoitus silloin syyskuussa 2019 ja vielä vahvemmin ne statementit, että tää on nyt sitten tiensä päässä. (J1)

Valtavan valitettavaa on se, että Suomessa ei synny semmosta keskustelua, että hei, meillä on tähän vastaus. Suomi on vahvasti osuustoiminnallinen ja meillä on osuuskunnat, joissa on vastaus lähestulkoon kaikkiin niihin [mm. kestävä kehitys ja vastuullisuus, talousjärjestelmä ja ideologia] ja kysymyksiin. Ei vaan systeemiä tunneta. (J1)

Osuuskuntien arvopohjan nähtiin myös sopivan erityisen hyvin tietyille toimialaloille.

Se arvopohjaisuus, et mikä tai miltä arvopohjalta olet lähtemässä yritystoimintaan, et jos se korostuu se vastuullisuus ja yhteisöllisyys ja vastaavaa, niin se tietysti puoltaa osuuskuntaa. Ja se et, jos ratkaisevaa ei oo se pääoma, vaan niinku tämmönen ihmisten yhteenliittymä, niin se myös puoltaa osuuskuntaa. (J1)

Jos ajatellaan niinku pääomasijoittajien omistamat hoivakodit. Minkälaisen arvolatauksen ne herättävät ihmisissä verrattuna sitten siihen, että jos sitä tarjoaa joku hoiva-alan osuuskunta. (J1)

Sote-palveluissa on perustettu osuuskuntia. (O3)

Toisaalta tuotiin esiin myös, että aitoa osuustoiminnallisuutta ei ole paljon ja että osuuskunnat eivät ole sopivin vaihtoehto kaikelle liiketoiminnalle.

Oikein syvällistä ja aitoa osuustoiminnallisuutta edustavia ihmisiä on kaiken kaikkiaan aika vähän. Aika on muokannut. Puhetta on paljon, mutta sellaista sydämestä lähtevää aitoa syvää osuustoiminnallisuutta on todella vähän. (J1)

Ei osuustoimintamalli sovi kaikkiin businessideoihin. (O3)

Kolmanneksi keskeisimpinä toimintaympäristöstä avautuvina uusina mahdollisuuksina nostettiin esiin työn murros, alusta- ja datatalous sekä luovat alat.

Potentiaali on työn murroksessa ja alustataloudessa, jossa alustan arvo menee alustaomistajille. (O2)

Neljänneksi merkittävimpinä mahdollisuuksina tunnistettiin asiakkaan hyödyn maksimointi tulosten maksimoinnin sijaan sekä vallan demokraattinen jakautuminen omistajuuden ja päätösvallan suhteen. Molemmat nousivat vahvasti esiin kaikissa keskusteluissa.

Osuuskunnissa maksimoidaan tuloksen sijaan asiakkaan hyötyä. (O1)

Jos omistajat tiedostaisivat omistajuuden oikeudet ja velvollisuudet osuuskunnat ei pääsisi elämään omaa elämäänsä. Jokaisella yrityksellä pitää olla omistaja. Yritys ei voi toimia, jos sillä ei ole sitä omistajaa. Viimeistään kriisissä tarvitaan omistaja, joko rahoittamaan sitä toimintaa tai taikka valitsemaan ne henkilöt, jotka sitä osuuskuntaa pyörittävät. (J1)

Tradekahan on vähän omansa. Lahjoittaa, oisko 10 % liiketoiminnastaan joka vuosi. En paljon tiedä, mitä ne tukee. Jäsenet saa äänestää mitä rahoilla tehdään. Tradeka itse on sijoitusosuuskunta. Oisko sillä joku 200 000+ jäsentä. (O2)

Samoin korostettiin laajan asiakasjoukon mahdollisuuksia vaikuttaa alueen ja yhteiskunnan asioihin, mutta myös yksittäisten osuuskuntien toimintaan.

Osuuskunnilla, etenkin suurilla osuuskunnilla on asiakasomistajuuden näkökulmasta paljon valtaa vaikuttaa. (O3)

Samaan aikaan asiakkaiden tietoisuus asiakasomistajuuden konseptista ja vahvuuksista mietitytti. Haastattelijat kokivat tiedon puutteen heikentävän asiakasomistajuuden tarjoamien moninaisten mahdollisuuden laaja-alaista hyödyntämistä.

Asiakasomistajuuden etuja ei kovin hyvin tunneta. (O4)

Asiakasomistajuutta laajempi asiakasosallisuuden ja vaikuttavuuden näkökulma kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseksi tai yleisesti alueen hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden edistämiseksi nousi esiin vain kahdessa haastattelussa. Yhtäältä korostettiin kuluttaja-asiakkaiden digitaalisuuden myötä kasvanutta roolia arvoketjussa sekä konkreettisia välineitä aktiiviseen osallisuuteen ja vaikuttavuuteen kestävän kehityksen edistämiseksi. Toisaalta tuotiin esiin poikkeuksen laajoja mahdollisuuksia vaikuttaa osuuskuntien toimintaan sekä osuuskuntien hyödyntämistä uudenlaisena yhteiskunnalliseen vaikuttamisen kanava vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämiseksi.

Meil on ollu paljon tutkimushankkeita liittyen kuluttajadataan. Eli tutkijat ovat hyödyntäny sitä tämmösen kulutuskäyttäytymisen tutkimuksessa. Tottakai ihmisten antamalla luvilla. Tietoa voidaan summana jakaa. Sit me ollaan tehty ravitsemuksen puolella tutkimustyötä. Ja sitä kautta tuodaan asiakkaille tämmösiä ratkaisuja siihen. Vaikka meidän ravintolaskuri. Asiakas pystyy itse katsomaan miltä se ostokorin ravitsemus ja ravintopuoli näyttää. (O4)

Asiakas voi vaikuttaa, totta kai äänestämällä jaloillaan, mutta periaatteessa parhaimmillaan osuuskunnissa. Jäsenillä on oikeus valita isojen osuuskuntien edustajiston jäsenet. Osuuskuntien hallintoon pääsee sitä väylää kunhan aktivoituu. Näin ei pääse pörssiyhtiössä. (J1)

Miten saatais asiakasomistajuuden tietoutta ja ymmärrystä kasvatettua niin, et asiakasomistajat tajuaa oman äänensä voiman? (O3)

Välttämättä poliittinen järjestelmä ei ehdi mukaan siihen, millä vauhdilla meidän pitäisi mennä kohti hiilineutraalia Suomea. Yritysten vastuullisuuskehityksessä, jossa roolissa ovat jo nyt yritysjohtajat, puhutaan mitä sijoittajat vaatii. Jos mennään askel pidemmälle, asiakas edellä. Mitä nuoret vaativatkaan jatkossa? (J1)

Alueellisuus ja paikallisuus osuuskuntien vahvuuksina nousivat esiin hämmentävän vähän. Vain yksi osuustoiminnallisista nosti sen esiin, ja hänkin vahvuutta ajassamme kriittisesti arvioiden.

Osuustoimintaan liittyy alueellisuus ja paikallisuus, ja sillä tavalla se on yks niitä vahvuuksia. Ei ole samaa mitä, se oli muutama kymmenen vuosi sitten. Mutta periaatteessa se voisi olla, koska se [vahvuus] on se lähiyhteisö ja yhteisöllisyys. (J1)

**Ulkoisina uhkina** osuuskunnalliset toimijat nostivat vahvasti esiin osuuskuntien tiedon puutetta toimintaympäristön murroksesta ja avautuvista mahdollisuuksista. Myös



toimintaympäristön muutosten ja murroksen koettiin mahdollisuuksien hyödyntämisen näkökulmasta jossain määrin osuuskuntien uhaksi. Kaksi osuustoiminnallista toimijaa koki tutkimuksen teemat varsin haasteelliseksi itselleen. Arvelivat samanlaisia haasteita esiintyvän laajemminkin osuuskunnissa.

Esille tuotiin myös huoli riittävän nopeasta etenemisestä ja kyvystä hyödyntää osuuskunnille avautuvia uusia mahdollisuuksia. Yksittäisinä teemoina nostettiin esille muun muassa kestävä kehityksen ulottuvuuksien ja erityisesti YK:n Agenda 2030:n mukaisten SDG-tavoitteiden riittämätön tuntemus sekä vielä huomattavasti vähäisempi tietous innovaatioekosysteemeistä ja -alustoista.

Toiseksi eniten korostettiin pienten osuuskuntien voimavarojen (raha, aika, henkilöresurssit, osaaminen) ja kehitys- ja innovaatiohakuisuuden vähäisyyttä, mikä koettiin myös jossain määrin uhkana mahdollisuuksien hyödyntämiselle.

Ei olla kauheen kehitys-, kasvu ja innovaatiohakuisia. (O2)

Haastatelluista **julkisista toimijoista** yksi tunti osuustoimintaa ja osuuskuntia varsin laaja-alaisesti ja pystyi näin ollen arvioimaan osuuskuntien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia ajassamme. Muille haastatelluille julkisille toimijoille osuuskunnat olivat jääneet hyvinkin tuntemattomiksi. Näin heidän oli varsin vaikeaa, oikeastaan millään tavoin, arvioida osuuskuntien valmiuksia tai mahdollisuuksia suhteessa kestävä kehitykseen ja alueellisiin innovaatioekosysteemeihin. Haastateltavat toivatkin omia ajatuksiaan esiin yleisemmällä tasolla, erilaisten ja erikokoisten yritysten näkökulmasta.

## *Teema 2: Osuuskuntien TKI-toiminnan nykytila ja yhteistyön erilaiset muodot alueellisten toimijoiden kanssa*

Osuuskunnalliset toimijat kuvasivat osuuskuntien TKI-yhteistyön nykytilaa kahdenlaisesti. Yhtäältä toiminnassa painottui pistemäinen, projektipainotteinen T&K-yhteistyö korkeintaan parin kolmen eri toimijatahon (esim. toinen organisaatio ja tutkimuslaitos tai korkeakoulu) kanssa.

Aika pitkälti näkisin et on tällaista, voisko sanoa, tällaista vähän perinteisempää [yhteistyötä]. (O4)

Meille suurin osuuskuntia yhdistävä tekijä on ollut osuustoiminnan liiketoimintamallin kehittäminen ja kouluttaminen. Tätä on pyritty tekemään yliopistojen kanssa. (O1)

Eniten mikä tulee mieleen, on työelämäprofessori-hankkeet. Kyllähän paikallisten yliopistojen kanssa kyl tehään. Joku Pohjois-Karjalan osuuskauppa ja Itä-Suomen Yliopisto tekee paljon. (O2)

Tän tyyppistä [ison osuuskunnan ja korkeakoulun välinen yhteistyö] kyllä on mut, että onko siinä pienempiä osuuskuntia mukana en ainakaan ite ole kuullut. (O2)

Toisaalta keskeisimmiksi yhteistyömuodoiksi nostettiin esiin yhteistyö erilaisten yritysneuvontaorganisaatioiden, valtion ELY-organisaatioiden, kuntien yritysneuvonnan ja alueellisten kehitysyhtiöitten kanssa. Yritysneuvonta painottui haastateltujen mukaan yrityshautomotyypiseen toimintaan, jossa pyrkimyksenä oli lisätä alueelle työtä ja toimeentulon mahdollisuuksia sekä kasvattaa alueen elinvoimaa uusien pienyritysten muodossa.

Sit ku puhutaan pienemmistä osuuskunnista, meidän keskeisiä yhteistyömuotoja on, et me olemme pyrkineet toimimaan erilaisten yritysneuvontaorganisaatioitten kanssa, uusyrityskeskukset tai valtion orgaanien ELY-tyyppisten organisaatioitten kanssa ja sitten kuntien yritysneuvonnan ja alueellisten kehitysyhtiöitten kautta. Jopa suoraan joissain tapauksissa niinku oppilaitosten ja kaupunkien kanssa. (O1)

Joskus on tehty tapahtumia yritysneuvontajärjestöjen kanssa (O1)

Jossain määrin tuotiin esiin myös sidosryhmäyhteistyötä.

Ollaan jäsenenä Suomen uusyrityskeskuksessa jne. Yritetään pitää yhteyttä. Voisi vielä vähän aktiivisemmin pohtia ja tehdä yhteistyötä. (O1)

Yhteistyötä erilaisten osuuskuntien välillä haastatellut henkilöt tunnistivat varsin vähän. Samalla kuitenkin korostettiin esiin, että yhteistyötä erilaisten osuuskuntatoimijoiden välillä on viime vuosina pyritty edistämään.

Vaikka ajattelee et Suomessakin on paljon perinteitä, niin ei meille oo tullut paljon mieleen et mitä pienet osuuskunnat voisi tehdä keskenänsä. Nyt oli tossa viimeks pidetyssä osuuskuntafoorumissa. Sen yhteydessä pidettiin sellanen luovien alojen osuuskuntien yhteinen tapaaminen. Piti olla jatkoa tänäkin vuonna, sit tuli Korona. Luovien alojen puolella on lähinnä verkostoitumista, jaetaan kokemuksia. (O2)

Me ollaan vähän yritettykin sitä, niinkö saada et isommat osuuskunnat voisi olla vaik kummeja ja/tai jotenkin tukea nimenomaan paikallisia osuuskuntia. Kansainvälisissä piireissäkin usein kysellään isoilta osuuskunnilta, et kun teillä Suomessa on niin paljon osuustoimintaa niin varmaan teillä noi isot Osuuspankit rahoittaa ja tukee hirveesti noit pienii osuuskuntii. Me on vähä, et ei kyllä. Ne on yritys kuin yritys, et rahoittaa tai tekee yhteistyötä minkä tahansa yritysten tai kumppanin kanssa. Ei se sillai kato sitä yritysmuotoa. Mikä on kyllä vähän harmikin, kun voisi kyllä tehdä paljonki kun miettii miten isot resurssit jollai S-Ryhmällä tai Osuuspankillakin on. Henkilökohtaisesti voi sanoa, et valitettavasti näin. (O2)

Innovaatiotoiminta nousi analyysissa esiin jonkin verran, lähinnä isojen osuuskuntien taholla. Systemaattinen toiminta ekosysteemeissä ja alustoilla sen sijaan varsin vähän.

Uusia innovaatioita pitää silleen pystyä rakentamaan. Tottakai ne voi tulevaisuudessa skaalautua isommiksi tai sieltä voi löytyä jotain. Mut se, et me löydetään uusia malleja tai tapoja tehdä asioita kestävän kehityksen näkökulmasta viisaasti, on tärkeää. (O4)

Lähtökohtaisesti osuuskunnat ei kauheasti kasva, tai kasvaa tosi hitaasti. Ollaan pohdittu mistä on kiinni. Onko se niin pragmaattinen se lähtökohta, että tässä on nyt työ ja tästä mä saan mun elantoni. Ja tää on tässä kivasti pyöriny et ei tavallaan osata innovoida ja ajatella. Toki tää voi päteä mihin tahansa pienyritykseenkin. Mut vähän palaa taas ajatus takasin siihen yritysneuvontaan, et ehkä on niin et innovatiivisimmat, kasvuhakuisimmat kaverit. Ei niille ehkä tule mieleen perustaa osuuskuntaa. Sen tyyppinen toiminta menee sit osakeyhtiöihin. (O2)

Jossain vaiheessa niitä [innovaatioalustoja] olikin. Näitä hubejakin oli osuuskuntamuodossa. (O1)

Osa haastatelluista tunnusti avoimesti, että ei oikein tunnista alustoja ja niiden roolia alueellisissa innovaatioekosysteemeissä.

Sanon suoraan, en oikein hahmota [alustoja]. (O1)

Toisaalta alustamaisessa yhteistyömuodossa tunnistettiin osuuskuntien historiasta tuttua ja osuuskunnille siten varsin ominaista toimintatapaa. Toiminta todettiin viime vuosina kuitenkin hiipuneen erityisesti yritysten kilpailulainsäädännön tuomien erilaisten rajoitteiden vuoksi.

Osuuskunnathan synty alueellisista toimintaverkostoista. Pellervon neuvojat on ollut siel mukana. Sit kun yritykset ovat kasvaneet kovin isoiksi, paikallinen yhteistyö on vähentynyt. Ja siin on niin ihmeellinen ja jännä seikka, että nää yritykset usein toistensa kilpailijoita. Esimerkiksi kilpailulainsäädäntö on haitannut sellaista paikallista yhteydenpitoa, koska yritykset on paikallisen kilpailulainsäädännön syynissä. Siinä on oma haittansa. Esimerkiksi tämmöset alueelliset Pellervo-kerhot, niitä ei enää ole. Ennen oli. Tämmösen paikallisen kehittämisen, hmm. alustoina. Et meil on niinku hyvin vahva näyttö täntyyppisestä ikään kuin kehittämistoiminnast ja sosiaalisen innostamisen toiminnast. Mut se on nyt tässä yhteiskuntamallin vaiheessa väistynyt sivuun. (O1)

Osa haastatelluista arveli, että osuuskunnat tekisivät alueille ja paikallisesti nykyistä paljon enemmän, jos vain erilaiset kilpailulliset rajoitukset eivät sitä estäisi.

EKP ei ymmärrä alkuunsaakaan osuustoimintaa. Sääntely on rajoittanut paljon. Kun kuuntelen alueellisten pankkien toimareita, ne tekis edelleen paljon, mutta kun ne kokee, et ei saa tehdä. (J1)

Julkisen infran yhteiskäytön tarve tunnistettiin jossain määrin. Yhteisinfran hyödyntämistä julkisten toimijoiden alustoilla ("kaupungit alustoina", "korkeakoulut alustoina") ei kuitenkaan tunnistettu.

Kysyntää [alueellisen tai paikallisen julkisen infran hyödyntämiselle] voisi ollakin maksullisesti tai ilman. Kyl mä ainakin uskoisin, että olisi. (O2)

Infran yhteiskäyttö? En ole ite ainakaan kuullu. Saako esimerkiksi yliopistojen tiloja käyttää ulkopuoliset? Tilanne voi olla muuttunutkin. En tiedä miten korkeakouluissa on. (O2)

Systeeminen näkökulma osuuskuntien TKI-yhteistyöhön alue- ja paikallistasolla nousi esiin erittäin vähän osuustoiminnan kontekstia edustavien vastauksissa. Vain yksi haasteltava kuvasi oman organisaationsa vastuullisuustyötä ja kestävän kehityksen toimintaa suhteessa alueen ekosysteemeihin, strategiaan kumppaneihin ja alustoihin.

Tänä ja viime vuonna ollaan tehty Carbon Action eli Baltic Sea Action Groupin Carbon Action -yritysalustan kautta. Tuettu hiilensidontaan liittyvää maaperätutkimusta osana meidän ilmastotyötä. Se on ollut tällainen ryhmätason tekeminen – iso tekeminen. Joidenkin kans on tehty pitkään. Ja niistä on varmasti muodostunut vähän tällaisia strategisia kumppanuuksiakin. (O4)

Vastaavasti kestävän kehityksen ratkaisujen etsiminen alueellisena ekosysteemiyhteistyönä nousi esiin vain yhden osuuskunnallisen toimijan haastattelussa.

Meidän pitää pystyä alueellisesti tekemään niinku paikallisia ratkaisuja, mikä tarkoittais sitä, että paikallisten toimijoiden pitää pystyä hyvin pelaamaan yhteen ja miettimään niitä. (O4)

Yksi systeemisen näkökulman esille nostanut osuuskunnallinen toimija korosti osuustoiminnan TKI-toiminnan laajuuteen vaikuttavan erityisen vahvasti alueen muiden toimijoiden pyrkimykset.

Tässä ei ole pelkästään kysymys, mitä osuuskunnat tahtoo, vaan on kysymys myös siitä, miten alueen korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja yliopistot suhtautuvat oman alueen yritysten tarpeisiin. Usein yliopistojen ja tutkimuslaitosten toimintakriteerit ovat globaaleja ja siinä tulee aina kysyneeksi sitä, että katsovatko he ikään kuin oman alueen erityiskysymysten yli, ja pyrkivät vastaamaan globaaleihin kysymyksiin ja unohtaa vastata lokaaleihin. Tää on mun mielestä TKI-toiminnan iso kysymys meidän kannalta. (O1)

Samalla kritisoitiin suomalaisen yhteiskunnan vahvasti globaalisti ja kansallisesti painottunutta TKI-järjestelmää ja haastettiin järjestelmää huomioimaan myös alue- ja paikallistason tarpeet ja mahdollisuudet.

Alueella saattaa olla maakunnan vahvimmat yritykset, ja ne saattaa ollakin osuustoimintayrityksiä – pankkeja, kauppoja, vakuutuslaitoksia, elintarviketalouden yrityksiä, metsätalouden yrityksiä. Mutta tää TKI-järjestelmä katsoo ikään kuin ohi oman alueen yritysten toimijoiden ja jopa ohi kansallisten intressien. Meitä ei välttämättä Suomessa havaita. Tää on ollut osuustoiminnalle iso kysymys, johon olemme viimeisenä parina vuosikymmenenä erityisesti keskittyneet. (O1)

Erityisesti isompien osuuskuntien esimerkkiä alueellisen ja paikallisen yhteistyön kirittämisessä pidettiin tärkeänä tekijänä TKI-yhteistyön systematisoimiseksi. Kiinnostusta nykyistä aktiivisempaan rooliin nousi esiin myös ison osuuskunnan taholla.

Voidaan [iso osuuskunta] olla aika isossa roolissa, sen takia, et meidän vaikuttavuus on merkittävää. Ollaan henkisesti tukemassa ajatusta paikallisuudesta. (O4)

### *Teema 3: Kestävän kehityksen nykytila ja keskeisimmät sisällöt osuuskunnissa (YK 2030 SDGt) näkökulma*

Haastatteluissa osuustoimintayrityksistä suurin tunnisti ja hyödynsi YK:n Agenda 2030 kestävän kehityksen tavoitteita (SDGt) toiminnassaan. Muut osuustoiminnallisen kontekstin haastateltavat sen sijaan tunnistivat ja hyödynsivät kestävän kehityksen tavoitteita ja sisältöjä toiminnassaan melko pienessä määrin. Toisaalta isojen osuuskuntien nähtiin olevan kestävässä kehityksessä vahvoja edelläkävijöitä, ja vastaavasti pienten osuuskuntien pystyvän panostavan vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen toistaiseksi huomattavasti vähemmän.

Isot osuuskunnat on edelläkävijöitä. Niiden nettisivuilta voi vaik käydä kattomassa. Ne on määritellyki et meillä on nämä ja nämä YK-tavoitteet. (O1)

Isommat osuuskunnat ovat edelläkävijöitä vastuullisuusasioissa. Vois ajatella et näin kuuluu ollakin. (O3)

Pienten osuuskuntien vastuullisuustekojen haasteena pidettiin pieniä resursseja, mutta samalla myös halua pitäytyä liiketoiminnassaan konkreettisissa arjen haasteissa.

Pienet osuuskunnat ei oo sen enempää poikkeavia kuin muutkaan pienet yritykset, niin ei ne vielä koe oikein tässä vaiheessa tarvetta. Eikä niillä oikein ole resurssejakaan miettiä. Ne miettii sitä omaa liiketoimintaa, omaa käytännön tekemistä ja kokevat varmaan ihan oikeutetustikin et heillä ei oo sillai resursseja miettiä vastuullisuutta ja varsinkaan kestäväa kehitystä. (O2)

Pienet yritykset pelkää isoja teemoja kuten vastuullisuus. On tietenkin sitä pienyrittäjän arkea. (O2)

Jos tehdään, tehdään konkreettisia pieniä tekoja. (O3)

Lisäksi pienten osuuskuntien kohdalla haasteena pidettiin jossain määrin tiedonpuutetta sekä kykyä tulkita kestävän kehityksen abstrakteja tavoitteita ja soveltaa niitä omassa liiketoiminnassaan.

Kestävän kehityksen tavoitteet voivat olla [pienille osuuskunnille] tuttuakin mut niitä ei oikein osaa miettiä oman liiketoiminnan kannalta. (O3)

Tiedonpuute kestävästä kehityksestä nousi analyysissa esiin useassa osuuskunnallisten toimijoiden vastauksessa.

Kestävän kehityksen ulottuvuudet on [osuuskunnille] tuttuja. Sen sijaan hienojakoisempi YK:n Agenda 2030 tavoitteet ei niinkään. (O1)

Omaa organisaatiota laaja-alaisemman ja vaikuttavamman yhteistyön tarvetta ja mahdollisuuksia kestävässä kehityksessä tunnistettiin osuuskunnallisten informanttien taholla jossain määrin.

Kyllähän paikalliset kyläyhdistykset voi olla hyvinkin aktiivisia. Ja tekee lähtökohtaisesti yhteistyötä. En ole kuullut että esim. ilmastotekoja tehtäis laajalla joukolla. Hienoa olis nähdä. Varmasti jossakin paikallisesti tehdäänkin. (O2)

Jos mä ajattelen niinku meidän [iso osuuskunta] kansallista tai aluekohtaista roolia. Voidaan varmasti olla myös eteenpäin puskeva voima ja eteenpäin vievä voima. Miksei jopa niinku aloitteellisesti itse startata jotain tekemistä tai lähtee viemään sitä tai hakee niitä ratkaisuja ja pyytää muita mukaan. Et tavallaan me ollaan kyl varmaan sellainen tietäntyyppinen, jos ei moottori niin ainakin hyvä polttoaine viemään niitä eteenpäin. (O4)

Alueellisuuden ja paikallisuuden roolia kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisessa painotettiin vain yhden osuuskunnallisen toimijan ja kahden julkisen toimijan haastatteluissa. Teema tuotiin esiin yleisesti alueen ja paikallisuuden merkitystä korostaen, ei niinkään osuuskuntien vahvuuksiin ja ominaispiirteisiin pohjautuvana mahdollisuutena.

Asioita pitäisi miettiä vähän paikallisemmin Kyllähän ne ratkaisut monta kertaa, otetaan esimerkkinä vaikka kiertotalous, vaatii aika paljon sellaista paikallista, lokaalia ratkaisumallia. Sellaista paikallista sopimista monella tasolla. (O4)

Se, et me löydetään uusia malleja tai tapoja tehdä asioita kestäväen kehityksen näkökulmasta esimerkiksi viisaasti. Niin se vaatii tietyllä tavalla paikallisratkaisuja ja niitten ratkaisujen pohtimista ehkä pienemmässä mittakaavassa ensin, ja siitä lähteä skaalautumaan. Must kiertotalous on siit hyvä esimerkki tai vaikka jotkut jätekysymykset ja kierrätyskysymykset. Se on ihan eri asia puhuu kierrättämisestä monissa kunnissa kuin esimerkiksi Helsingissä. Pitää löytää lokaalit ratkaisut. One size fits for all -tyyppinen ratkaisu ei vältsysti toimi kaikille. (O4)

Kyllä meidän nykyinen ilmastotilanne pakottaa muutamaan käsityksiä. Otetaan esimerkki, vaikka Saudi Arabia. Nehän lennättää tolkkuttomasti vihreetä tavaraa ympäri maailmaa ihmisille syötäväksi. Ei se jatkossa sellasta voi olla. Kyl me ruvetaan kattomaan näit asioit paikallisesti. Tullaan hyödyntämään paikallisia muotoja. Poikkeuksia voi olla, mut keskitytään enemmän lähiruokaan. Parempi ois et pääkaupunkiseudullakin erilaiset pienet toimijat ja isommat toimijat viljelee katoilla ja muissa paikoissa. Ja jollain businessmalleilla hyödyntäis sitä. (J3)

Ekosysteemyhteistyön tarve kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemiseksi alue- ja paikallistasolla nousi esiin vain yhdessä osuustoimijoiden haastattelussa. Sen sijaan kaikki julkiset toimijat toivat hyvinkin aktiivisesti esille tarvetta ratkoa kestäväen kehityksen haasteita ekosysteemyhteistyössä (ks. s. 70 alkaen).

Meidän pitää pystyä alueellisesti tekemään niinku paikallisia ratkaisuja, mikä tarkoittais sitä, että paikallisten toimijoiden pitää pystyä hyvin pelaamaan yhteen ja miettimään niitä. (O4)

Kiertotalous, jolle reviirit ja siilot ovat myrkyä, elää siellä rajapinnoilla. (J1)

*Teema 4: Osuuskuntien potentiaalin hyödyntäminen kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa ekosysteemeissä*

*(osuuskuntien tulokulma; julkiset toimijat ekosysteemien mahdollistajana ja edistäjänä)*

**Osuuskunnalliset toimijat** tarkastelivat osuuskuntien potentiaalin hyödyntämistä pääosin osuuskuntien näkökulmasta. Julkisten toimijoiden roolia osuuskuntien potentiaalin hyödyntämisen edistämässä tunnistettiin vain vähän.

Yleisesti kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla nähtiin paljon potentiaalia osuustoiminnalle ja osuuskunnille. Samalla koettiin huolta, osataanko avautuneet mahdollisuudet hyödyntää osuuskunnissa.

Täs on potentiaalia tulevaa varten vaikka kuinka paljon. (O1)

Meillä on vahvat osuuskunnat. Paljon jäseniä. Osuuskunnat pitäisi vain saada orientoitua tähän hetkeen, saada tunnettuutta ja kunnan tiikeriloikat siihen. (J1)

Toivottavasti osataan tarttua tilanteeseen. (O1)

Osuuskuntien potentiaalin hyödyntämiseksi tunnistettiin selkeä tarve parantaa osuuskuntien tietoutta ja ymmärrystä toimintaympäristössä tapahtuvasta murroksesta ja tutkimuksen aihepiireistä. Lisäksi koettiin tärkeäksi käynnistää keskustelua laajalti osuuskunnissa.

Tää on muuttuva yhteiskunta. Tulee uusia toimintatapoja, uusia käsitteitä. Ni tietoisuuden kasvattaminen niinku täntyyppisestä näkökulmasta et osuuskuntaväki edes ymmärtää mistä puhutaan ja mitkä tämän ilmiön mistä puhutaan niinku ulottuvuudet on. Se ois varmaan niinku ensimmäinen asia, että tähän päästäisiin niinku kiinni. (O1)

Keskustelun herättäminen ja käsitteitten selvittäminen olis nyt tarpeen. (O3)

Tuota. Mä luulen et nää osuuskunnat ymmärtää nää innovaatioalustat hyvin arkisella tavalla ja ne liittyy ennen kaikkea siihen oman liiketoiminnan menestyksen välittömiin ikään kuin kehittämistoimenpiteisiin. Mut että ymmärretäänkö tämä niinku YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmasta sitten niinku paljon laajemmin jossa niinku tämmöset sosiaaliset keksinnöt ja alueen menestyksen laajempi ymmärrys. Niin.. tuota sitä varmasti osuuskunnissa joudutaan tämmösissä tapauksissa niinku treenaamaan et mitä se voisi olla. Et minkälaista intressiä ja mihin työaika riittää ja mikä on niinku toimihenkilöitten orientaatio ja mikä on hallituksen näkökulma näihin asioihin. (O1)

Pienten osuuskuntien aktiivinen tukeminen mahdollisuuksien hyödyntämiseksi koettiin erityisen keskeiseksi. Haasteena pidettiin kuitenkin rajallisia resursseja ja osuuskuntien palvelutarpeiden moninaisuutta.

Isot osuuskunnat on meidän jäseniä ne tarvitsee lähinnä edunvalvontaa. Pitää ottaa aktiivisempi ote pienempiin osuuskuntiin. (O2)

Pitää palvella kaikenlaisia osuuskuntia, tarpeet erilaisia. (O3).

Toimintaympäristöstä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämisen edistämiseksi nostettiin pääosin esiin varsin perinteisiä tukimuotoja.

Koulutusta, somea, nettisivujen ylläpitoa, osuuskuntainfoa, webinaareja. (O2)

Että olis tällaisia tällaisia yrityshautomoita ja yritysneuvontaa, jossa ihmisissä oleva potentiaali saataisiin hyödynnettyä niin et ihmiset sais työtä ja toimeentuloa ja alue sais elinvoimaa. Tää on ollut meille ehkä se luontevin tapa toimia. Sosiaalista innostamista, kontakteja, materiaaleja. Mä luulen et tää on meidän suuri juttu. (O1)

Ollaan mietitty pystyttäiskö me sit jollakin lailla auttamaan tai tarjoamaan jonkinlaisia pieniä työkaluja, vaikka kuten Suomen Yrittäjiltä tai vaik EK:lta löytyy pienyrittäjän käsikirja kestävän kehitykseen. Eli miten ne [pienet osuuskunnat] voisi ottaa askelia kestävän kehityksen suuntaan. (O2)

Pienemmässä määrin osuuskuntien valmiuksien lisäämiseksi tuotiin esiin strategisia toimenpiteitä. Toisaalta mielenkiintoisena mahdollisuutena monenlaiseen uudistukseen pidettiin vuonna 2021 käynnistyvää strategiatyötä.

2018–2022- nelivuotinen strategia. Aletaan pohtia ensi vuonna [2021]. Toimintasuunnitelmat tietty vuosittain. (O2)

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen lähtökohdat nähtiin myös hyväksi, varsinkin kun nykyinen hallitusohjelma pitää sisällään myös osuustoimintaan liittyviä linjauksia. Lisäksi eduskuntaan perustettu uusi osuustoimintaryhmä nähtiin merkittävänä vaikutuskanavana.

Tunnettuuden kasvattaminen tärkeää. (O3)

Ministeriötkin osaa jo laittaa jo viestiä. Lakiasiajohtaja hoitaa ja istuu eri ryhmissä Ollutkin meidän strategiamittari et ollaan erilaisia ryhmissä mukana. (O2)

Osuuskuntien rooli kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa jäi toimenpiteiden tunnistamisen näkökulmasta varsin pieneksi. Yhteistyön tarvetta korostettiin erityisesti osuuskuntien välillä, ei niinkään laaja-alaisesti erilaisten toimijoiden kesken. Myös yliopistoyhteistyötä lähestyttiin kohtuullisen perinteisesti. Konkreettisia ehdotuksia esimerkiksi alueellisen ja paikallisen ekosysteemyhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden lisäämiseksi ei analyysissa noussut esiin.

Pieniä osuuskuntia vois vähän puskeekin tekemään alueellisesti asioita yhdessä. (O3)

Perinteistä vahvaa yhteistyötä yliopistoihin. (O3)



Julkisten toimijoiden roolia osuuskuntien potentiaalin paremmaksi hyödyntämiseksi alueellisissa innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla tunnistettiin varsin vähän. Vain yksi haastateltava toi esiin julkisten toimijoiden toimenpiteiden tarvetta kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisen edistämiseksi.

Ei ole vain osuuskunnista kiinni. Tarvitaan kytkeytymisen paikkoja. (O1)

Tässä ei ole pelkästään kysymys, mitä osuuskunnat tahtoo, vaan on kysymys myös siitä, miten alueen korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja yliopistot suhtautuvat oman alueen yritysten tarpeisiin. Tää on mun mielestä TKI-toiminnan iso kysymys meidän kannalta. (O1)

Toisaalta julkiselta sektorilta peräänkuulutettiin standardiratkaisujen sijaan moninaisempia ja joustavampia ratkaisuja. Lisäksi nähtiin tarve erilaisten hallinnollisten ja käytännön rajoitusten aktiiviselle purkamiselle sekä nykyistä avoimemmalle dialogille yksittäisten toimijoiden välillä. Koettiin, että turhan paljon keskustelua käydään vielä erilaisten välikäsien kautta.

Oon itse kokenut, et puhutaan nyt vaikka elinkeinoelämän, voisiko sanoa tällaisesta vaikuttamisesta, niin elinkeinoelämä on niin laaja. Kuinka hyvin pystytään enää sanomaan että "koko elinkeinoelämä" tai "koko yrityskehittäjä" on tätä mieltä jostain asiasta. Tai tää on koko yrityskehittäjälle hyvä juttu. Niin, epäilen vahvasti. On niin erilaisia yrityksiä. On niitä, jotka tekee raskasta teollisuutta ja sit on kaupan alan yrityksiä. Me ollaan hyvin erilaisia toimialoja. Meillä on niinku erilaisia tarpeita, toki on myös toimialakohtaisuutta, mutta jossain kohtiin tarpeet alkaa eroamaan niin paljon et ei voi olla tämmöstä jokatäi-ajattelua. Pitäisi olla enemmän tällaista sekä-että. (O4)

Jos ajattelet tilannetta, et valtiolta pohtii vaik uuden säännöksen tekemistä, joka liittyy vaik kestäväen kehitykseen, niin ne käy hirveän pitkälle dialogia järjestöjen kautta ei niinkään suoraan osuustoiminnallisten yritysten kans. Onko myös niin päin et yritykset kokee, et kuinka sopivaa on olla julkishallinnon kanssa tekemisessä? Koetaanko se sit tällaiseks poliittiseks vaikuttamis-/lobbaamisyritykseksi? En tiedä. (O4)

Kansalaisten, alueen asukkaiden roolia kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisijoina alueellisissa innovaatioekosysteemeissä ei tuotu tämän tutkimuksen valossa kovinkaan paljon esiin. Ihmisiä lähestyttiin konkreettisella tasolla esiin lähinnä asiakasomistajuuden näkökulmasta. Syvällä abstraktimmalla tasolla näkökulmana oli ihmiskäsitys ja ihmisyyden. Ihmisten arjen muut roolit kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisijana näyttäytyivät hyvin vähän tämän tutkimusten tulosten valossa.

**Haastatellut julkiset toimijat** pohtivat korkeakoulujen TKI-roolia kompleksissa ja murroksellisessa toimintaympäristössä. Nykyinen tilanne koettiin korkeakoulujen taholta vahvasti ristiriitaiseksi ja jännitteiseksi. Näkyvimmillään haastetta tuottivat epäjohtomukaiset asetelmat TKI-toiminnalle: samalla kun yhteiskunnan ja elinkeinoelämän tarpeet peräänkuuluttivat laaja-alaisesti yhteiskunnallisesti vaikuttavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, eivät nykyiset rahoitusmallit tarjoa tähän riittäviä toimintaedellytyksiä.

Olemmeko me korkeakoulusektorilla kykeneviä sitä [tutkimustoimintaa ja innovaatiotoimintaa] tekemään, siinä asetelmassa missä me töitä arjessa tehdään? (J2)

Syvimmillään ristiriitoja ja jännitteitä aiheuttavat ja ylläpitävät tieteen ja elinkeinoelämän hyvinkin erilaiset toimintalogiikat, jotka heijastuvat myös korkeakoulujen TKI-toimijoiden tulkinnoissa omasta roolistaan.

Ristiriitaisia voimia. Tutkimukseen liittyvää logiikka ja yliopistojen rahoitusmallien logiikka ohjaa yliopistojen toimintaa sinne perustutkimuksellisempaan suuntaan ja tietynlaiseen tutkimukseen, joka ei välttämättä ole niinku yritysten näkökulmasta niin helposti hyödynnettävää. Se on sellainen yksi voima, joka vetää tutkijoita johonkin. Mut sitten taas toisaalta viime vuosina on aika paljon – ehkä jonkinlaisena vastareaktionakin - sitten vahvistunut puhe tästä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja yritysyhteisöllisestä kytkeytymisestä. Niinku todellisen maailman prosessien taikka niinku ongelmien ratkomiseen. Siinä nää vähän niinku kamppailee nää kaksi niinku erilaista voimaa keskenään. Ja sit se TKI-yhteistyö niinku sitten muotoutuu niinku siinä jännitteisessä kentässä. (J2)

Yks on tieteen sisäinen logiikka. Pyysin erästä tutkijaa puhumaan tulevaisuusnäkökulmasta. Kieltäytyi jyrkästi, koska hän ei halua mennä spekulointiin puolelle. Mutta tietty aika tiukka tulkinta tutkijoiden roolista. (J2)

Korkeakoulujen jännitteinen nykytila tutkimustoiminnan ja innovaatiotoiminnan ja niiden taustalla heijastuvien erilaisten toimintalogiikkojen välillä sai korkeakoulutoimijoita pohtimaan myös tiede- ja ammattikorkeakoulujen välisiä rooleja ”tutkimus-innovaatio-jatkumolla”. Jännitteisessä TKI-kentässä tunnistettiin selkeää tarvetta lähestyä haastetta korkeakoulutoimijoille luonteenomaisten vahvuuksien ja intressien kautta, selkeyttää eri tiede- ja ammattikorkeakoulujen välisiä suhteita sekä poistaa tarvittaessa turhia päällekkäisyyksiä.

Ammattikorkeakoulun vahvuutena ja roolina ”tutkimus-innovaatio-jatkumolla” pidettiin elinkeinotoiminnan logiikkaa, ja siten innovaatiotoimintaa ja kehittämistä, ja vasta toissijaisesti tutkimustoimintaa.

Jos me mennään tutkimus edellä, sit meil on aina ne tietyt kumppanit, joku tiedekorkeakoulu, tutkimuslaitos ja kaks isoo yritystä. Ja sit me tehdään joku hanke heidän kanssaan. Mä näen enemmän mahdollisuuksia siinä, että ekosysteemissä on erilaisia ja erikokoisia yrityksiä ja hyvä pöhinä päällä. Sit me saadaan myös niitä hankkeita. (J3)

Samalla nähtiin tarve korostaa ammattikorkeakoulujen roolia alueellisen elinvoiman ja hyvinvoinnin edistäjänä, mikä tuntui haastatellun korkeakoulutoimijan mielestä jääneen viime vuosien aikana jossain määrin muiden intressien varjoon. Ammattikorkeakoulun alueellisen vaikuttavuuden kasvattamisessa pidettiin tärkeänä tarkistaa ja tarvittaessa uudistaa nykyisiä ajattelumalleja. Korkeakoulujen sisäisen ja yksittäisiä toimintoja (tutkimus, innovaatio, kehittäminen, koulutus) painottavan lähestymistavan sijaan peräänkuulutettiin ulkoista yhteiskunnallista ja alueellista tarkastelukulmaa ja tämä kautta avautuvaa systeemistä näkökulmaa TKI-toimintaan.

Pitäis tarkastella TKI:tä aluekehitys edellä, sit alettais tehdä laajemmin ammattikorkeakoulun rooliin ja tehtäviin liittyviä asioita (J3)

Yliopistojen vahvuus ja rooli ”tutkimus-innovaatio-jatkumolla” nähtiin ensisijaisesti tieteellisessä toimintalogiikassa. Näin tiedekorkeakoulujen tehtävä olisi ensisijaisesti tiede, ja vasta toissijaisesti innovaatiotoiminta ja kehittäminen. Ajattelutapojen erilaisuutta tunnistettiin myös yksilötasolla.

Tutkimukseen liittyvää logiikka ja yliopistojen rahoitusmallien logiikka ohjaa yliopistojen toimintaa sinne perustutkimuksellisempaan suuntaan ja tietynlaiseen tutkimukseen, joka ei välttämättä ole niinku yritysten näkökulmasta niin helposti hyödynnettävää. (J2)

On tosiaan joskus törmänny erittäin fiksuun ajatteluun siitä, että nää yrittäjät sanoo, että ne ei niinku halua et yliopistot ja ammattikorkeakoulut on niinku ratkomassa heidän tämän hetken ongelmiaan vaan he haluaa tulla niitten kytkösten kautta tietoiseksi jostain sellaista mitä he ei muuten tulisi ajatelleeksi. Et se on tavallaan tällasta horisontin laajentamista taikka aukaisemista. (J2)

On myös niinku paljon tällainen persoona- ja ajattelutapakysymyksiin. (J2)

Korkeakoulujen laajentunut ja monipuolistunut rooli mietitytti myös suhteessa yhteiskunnan muihin TKI-toimijoihin, kuten yrityksiin ja muihin kaupallisiin toimijoihin.

Lisäarvo häviää, jos tehdään samoja asioita mitä yritykset voisivat tehdä itse tai jonkun kaupallisen toimijan kanssa. (J2)

Isoissa yrityksissä mahdollisuus kehittää asioita pidemmällä horisontilla. Kyllä joskus hämmästelee, kuinka lyhyeksi se pörssiyrityöiden tutkimusinvestointien takaisinmaksuaika on mitoitettu, mihin lähdetään. Aika lyhyellä narulla siinä todellisuudessa mennään. Ajatellaan et pienissä yrityksissä mikä on kyllä tottakin, ollaan lähempänä sitä konkretiaa. Kovin kaus sitä perusliiketoiminnasta oleviin juttuihin ei ole materiaalisia taikka taloudellisia resursseja taikka henkisiä resursseja lähteä. (J2)

Vaikka jonkinlaista työnjakoa tiede- ja ammattikorkeakoulujen välillä sekä suhteessa yrityksiin ja muihin kaupallisiin toimijoihin nähtiinkin tarpeeksi tehdä, todellisuutta ei kuitenkaan pidetty niin yksiselitteisenä kuin edellä esitetyistä toimijoiden välisistä rooleista ja toiminnan painopisteistä voisi päätellä. Aivan keskeiseksi nähtiinkin se, että yhteiskunnalliset ja alueelliset tarpeet tutkimukselle ja innovaatiotoiminnalle onnistuttaisiin ratkaisemaan kokonaisvaltaisesti eri toimijoille lisäarvoa tuottavalla mielekkäällä tavalla.

Parhaimmillaan tietysti asiat menee eteenpäin kun tota nää kaks pystytään yhdistämään ja tavallaan niinku löytämään sellaisia asetelmia, jossa pystytään tuottamaan hyötyä yritykselle ja tota sitten samalla myöskin julkaisemaan niitä tutkimustuloksia hyvätasoissa lehdissä. (J2)

**Haastatellut julkiset toimijat** tunnistivat innovaatiotoiminnan toimintatapojen kehittyneen viime vuosina jatkuvasti **avoimempaan ja systemisempään suuntaan**. Myös julkisten toimijoiden roolista ekosysteemyhteistyön mahdollistajana ja edistäjänä oltiin pääosin tietoisia. Ekosysteemien toiminnan mahdollistaminen alue- ja paikallistasolla koettiin kuitenkin olevan vasta varsin alkuvaiheessa.

Jos mä lähen ihan valtakunnallisesti, en usko et tää ekosysteemiajattelu vielä ihan vielä kypsää on kovinkaan monessa paikassa. On tiettyjä toimijoita tietyllä alueella, jotka on päässy ihan kivasti liikkeelle. Valtakunnallisesti en usko et tää on mitää sellasta valtatoimintaa. (J3)

Avoimen innovaatioekosysteemin toimintalogiikan vaikutukset korkeakoulujen nykyiselle TKI-toiminnalle pohdituttivat. Haastateltu ammattikorkeakoulutoimija peräänkuulutti korkeakouluilta aidosti uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Näin esimerkiksi kestävän kehityksen haasteita ratkovissa innovaatioekosysteemeissä, korkeakoulujen tulisi nykyistä vahvemmin mieltää oma roolinsa kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijaksi, ei pelkästään tutkimuksellisen tiedon tuottajaksi.

Korkeakouluis mun mielest viel liian paljon ajatellaan et ekosysteemi on joku koordinoitu tutkimisen paikka. Mennään tutkimus edellä ja perustellaan aina et sielt tulee rahaa. Mä haluaisin et ekosysteemi ois semmonen viirili, avoin innovaatiojärjestelmä, jossa on myös tutkimuksen paikka. (J3)

Toisaalta toinen haastateltu tiedekorkeakoulutoimija painotti innovaatioekosysteemeissä eri toimijoiden luonteenomaisten vahvuuksien ja intressien pohjalta rakentuvaa yhteistyötä ja työnjakoa. Sen sijaan että korkeakoulut toimisivat lähtökohtaisesti alustoina, alustoja tulisi rakentaa niiden toimijoiden ympärille, joille ratkaistavat ilmiöt ja haasteet luontaisimmin sopivat.

No miksei, niin [että korkeakoulut toimivat innovaatioekosysteemien alustana] voi ajatella, jos löytyy se luonteva tapa toimia. Jotenkin mä itse ajattelen, et ne alustat niinku toimii parhaiten silloin, kun ne on sellaisen tahon käsissä, jolle se rooli luontevasti kuuluu. Toiset tahot, vaikkapa korkeakoulut voi osallistua niillä intresseillä ja niillä vahvuuksilla, joita kullakin on. Se tekee asioista jotenkin helpompia. Toimijat intuitiivisesti näkee mikä heidän roolinsa siinä on. – – Mikä olis korkeakoulutoimijoiden oma halu ja kyky ryhtyä pyörittämään sitä. En mä nyt pois sulje sitä. Ehkä amkpuolella on enemmän edellytyksiä ottaa tällaista aluekehitysvastuuta. (J2)

Se [Health Kids of Seinäjoki] on erinomainen esimerkki siitä, että tällaiseen globaaliin tai tässä [Seinäjoen tapauksessa] länsimaiseen ilmiöön tarttuminen monen toimijan keskinäisellä yhteistyöllä olis iso mahdollisuus. Kaupunki keskeisenä toimijana tässä on hyvin luontevaa. Kaupungeilla on iso merkitys lasten ja nuorten elämässä. Kaupunki tarjoaa ympäristön, liikkumisen mahdollisuuksia, kaupunki tukee aktiivista liikkuvaa elämäntapaa, kouluruokailu tukee terveellisiä elämäntapoja jne. Hirvittävän paljon julkisen sektorin rooliin tulevia asioita. Ja jos siihen yhdistää sen niinku paikallisen yhteisön laajemmin: ihmiset ja asukkaat, kaupunkilaiset omalla panoksellaan ja sit liiketoiminnan näkökulmasta paikalliset yritykset ja paikallisen järjestökentän. Siinä on mahdollisuuksia monenlaisten asioiden aikaansaamiseen. Mun mielestä tää on hyvä esimerkki siitä, että tällaiset globaalit ongelmat taikka ilmiöt niinku tarttee monissa tapauksissa et niihin tartutaan paikallisella tasolla. Tällasella toiminnalla on saatu aikaan paljon, pystytty ylittämään kaupunkiorganisaatioiden siiloja, löydetty ratkaisuja, jotka tukee nuorten hyvinvointia. On onnistuttu tekee asioita yhdessä ja tukee nuorten hyvinvointia niinku jotenkin systeemisesti, kokonaisuutena. (J2)

Myös kestävän kehityksen teemojen merkitystä ekosysteemyhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden punaisena lankana korostettiin. Samalla painotettiin alueiden omien vahvuuksien ja ominaispiirteiden huomioimista.

Tässä porukassa varmasti joku viiskymmentä tyyppiä pyörii. Tällaisia ekosysteemin avaintoimijoita. Tässä viidenkymmenen joukossa on kaupungin edustajia kourallinen, sitten siinä on oikeastaan nää kaikki täs 10 km säteellä olevii x-yrityksiä [tiettyyn kestävän kehityksen teemaan liittyviä yrityksiä]. Siel on sit jonkun verran isoja firmoja mukana. Jokainen vähän omalla suunnallaan ja omissa yrityksissään. On erilaisia, no, kutsutaankohan niitä yhdistyksiksi. Ajavat jotain hyvää asiaa joissain paikoissa. Todennäköisesti ne on ry:itä. Ja aina siel on uusia yrityksiä, pk-yrityksiä, joko ideoimassa tai kuuntelemassa tai tuomassa jotain ajatuksia. Ollaan saatu kasvupolulle joitain yrityksiä. Tämmösiä spinoja siitä on jonkun verran tullu. Että semmosta jännää verkostomaista toimintaa. (J3)

Hyödynnetään paikallisia omia asetteja. (J3)

Haastatteluissa korkeakoulutoimijoita pohdituttivat myös innovaatioekosysteemien ja alustojen rakentamisen prosessi sekä mahdollisuus tehostaa niiden toimintaa ja vaikuttavuutta. Esille nousi uudenlaisen systeemisen toiminta- ja ajattelumallin rakentamisen hitaus. Alue- ja paikallistason ekosysteemien rakentamisessa korostettiin pitkäjänteistä ja systemaattista otetta sekä tiivistä laaja-alaista yhteistyötä alueellisten toimijoiden välillä.

Ollaan jauhettu tätä kolmest viiteen vuotta. On tehty monenlaisia yhteisiä suunnitelmia ja viety yhteisiä asioita eteenpäin. Ja yhdessä [paikallinen korkeakoulu ja kaupungin elinkeinoyksikkö] ideoitu. (J3)

Toisaalta koettiin, että innovaatioekosysteemien ja alustojen rakentamista korkeakoulujen ympärille voidaan myös pyrkiä johdonmukaisesti vauhdittamaan ja tehostamaan. Parhaimmillaan korkeakouluilla (ja muilla alustatoimijoilla) olisi hyödynnettävissään moninäkökulmaisesti muotoiltu systeeminen toimintamalli, jonka perustalta erilaisia paikallisia innovaatioekosysteemejä ja alustoja voisi lähteä yhteistyössä paikallisesti synnyttämään.

Mä peräänkuulutan, että olisi malttia kehittää semmonen toimintamalli, joka generoi osaamista ja jonka pohjalta voidaan kehittää sitä [innovaatioekosysteemi ja alusta] toimintaa. -- Se niiku pysyis ymmärrettävänä selkeänä, konseptoituna mallina, jossa ymmärrettäisiin tavoitteet, insentiivit, jne. millä kukakin on siinä mukana. Että se ois tavallaan niinku läpimietitty juttu. (J2)

Konseptoitua systeemistä toimintamallia ja laajemminkin eri alueilla ja paikallisesti hyväksi havaittuja käytäntöjä olisi tärkeää jakaa avoimen yhteistyön hengessä laajemminkin.

Käperrytään helposti siihen ajatteluun, että tää on vain meidän juttu, kun tavallaan sitä voi ajatella, et jos löydetään paikallisesti jotain ratkaisuja, niistä pitäis pystyä kertomaan jotenkin tehokkaasti ulkopuolelle, ja jopa viemään ulkopuolelle tai jopa viemään niitä malleja muihin kaupunkeihin. Valtavirtaistaa ja laajentaa ratkaisujen hyödyntämistä. (J2)

Haastatteluissa painotettiin myös ekosysteemien jatkuvasti kehittyvää dynaamista luonnetta sekä ekosysteemitomijoiden toimijoiden roolien mahdollisia muutoksia eri kehityksen vaiheissa.

Kun aloiteltiin näitä juttuja, meillä oli tilaisuuksia kampuksilla, tutustuttiin ja tapailtiin. Ruvettiin sit vähän systemaattisemmin kattoon missä pyörii projekteja. EAKR-projekteja ja ties mitä projekteja. Jossain vaiheessa rooli on muuttunu vähän kehittyneemmäksi. Ollaan oltu omalla tavallaan innovoiva fasilitaattori. On ajateltu ääneen tietyissä paikoissa. Ja nyt sit kun ollaan päästy tiettyjen asioiden ylitse niin ollaan kanssa jonkinlainen orkestraattori. Siin on ollut tavallaan suuri kehityskaari. Maailma on mennu eteenpäin ja ajattelu on kehittyny siellä ja täällä. Kyl mä koen et ajoittain orkestraattori. Ei kyl ihan täydessä merkityksessä, mut melkein. (J3)

Kestävän kehityksen kompleksisten haasteiden ratkaisemiseksi ekosysteemyhteistyössä korostettiin erilaisten paikallisten toimijoiden laaja-alaista osallistumista sekä mahdollisuutta hyödyntää toimijoiden laajaa näkemystä ja osaamista innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi.

Ekosysteemiajattelu on lähteny ihan mukavasti liikkeelle. On saatu sekä kaupungin elinkeinotoimintayksikkö, vähän isompia yrityksiä ja tutkimuslaitoksia, vähän pienempiä yrityksiä ja osittain ja ajoittain jopa kansalaisia pohtimaan tällasia yhteisiä asioita ja nimenomaan kestävän kehityksen hengessä. Meidän näkökulma on ollut kiertotalousasiat ja kaupunkiviljely. Siinä on päästy tämmöseen pieneen kivaan kokonaisuuteen. (J3)

Kun on kompleksinen ongelma, jossa on monenlaista asiaa, tuottaa houkutus kehittää ja palvella joka suuntaan. Tyyppillisesti tehdään projektirahoituksella. Mitä mä peräänkuulutan, että olisi malttia kehittää semmonen toimintamalli, joka generoi osaamista ja jonka pohjalta voidaan kehittää sitä toimintaa. Parhaimmillaan pystytään ylittämään vaikkapa nyt toimijoiden väliset rajat. Eihän se helppo maailma ole. Pitää taitavasti johtaa ja rakentaa ja perustella insentiivejä mukana oloon. Ja näyttää mikä on mahdollista. Se ei välttämättä onnistu edes silloin. (J2)

Meillä on X.n [julkinen tutkimus- ja asiantuntijarorganisaatio] kanssa kaikenlaista kehitteillä tossa ja sit on yliopistojen kanssa kehitteillä, tutkimuslaitosten ja toisen asteen koulujen kanssa. Eli koko koulutus- ja tutkimuskenttä on jollain taval mukana. (J3)

Myös aluekehitystä, alueen hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämistä, laajan yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden ajureina nostettiin esille.

Tossa alueella missä me ollaan, ne [kaupunki] haluaa kehittää tämmöstä tasokasta kaupunginosaa, johon tulee paljon PK-yrityksiä. Ollaan oltu vähän siinäkin mukana, että saatais aluetta oikeasti kasvamaan. (J3)

Haastateltu ammattikorkeakoulutoimija kokee korkeakoulujen toiminnan paikallisena alustana tarjoavan erityistä lisäarvoa juuri alueen PK-yrityksille, mutta myös alueen asukkaille ja kansalaisille. Alueen PK-yritysten yritykset hakevat alueellisesta ekosysteemistä erityisesti ideoita, apua ja tukea sekä kumppaneita ja verkostoja. Myös mahdollisuus tiiviiseen yhteistyöhön ekosysteemin veturiyrityksen kanssa kiinnostaa.

Ja sitte PK-yritykset, eli ne haluais asiasta oppia ja tehdä meidän kanssa asioita ja saada sitä innovaatiopöhinää sitten sinne omaankin toimintaansa. (J3)

PK-yritykset tulee mukaan koska ne hakee verkostoja. Ne näkee sen mahdollisuuden et siel on samaa businesta tekeviä tahoja. (J3)

Alueen X-liike [kansalaisliike] ollut mukana. Liikkeessä aktiivisia monenlaisia henkilöitä ja ne on ollu ideoimassa. On ollut mahdollisuuksia kohdata myös suoraan liikkeen jäseniä. Jos tää hienosti hoidettais ja jos Koronaa ei ois ollu meil vois pyöriä oikeesti semmonen ekosysteemi, jossa on ihan tavallisia sukankuluttajia tai ainakin valveutuneita sukankuluttajia oppimassa ja ehkä jopa innovoimassa ja kokeilemassa. (J3)

Kaikkien kenen kanssa on juteltu ni ne haluais kehittää jotain tuotetta ja etsii vetureista, jos vaikka [iso elintarveyritys] kutsuttais veturiksi, mahdollisuuksia päästä ponnistaan sisälle. (J3)

Ekosysteemien toimintaa mahdollistavilla alustoilla on haastatelluiden korkeakoulutoimijoiden mukaan tärkeä välineellinen tehtävä paikallisten ekosysteemitoimijoiden välisen yhteistyön edistämisessä. Innovaatiotoiminnan tueksi on tarpeen kehittää ”alustainfrastruktuuria”: muun muassa monenlaisia yhteistyötä ja yhteistoiminnallisuutta mahdollistavia tiloja ja sekä erilaisia palveluita.

Tilalla on iso merkitys. Pitää olla kiva paikka kohdata ja siinä sitte pitää olla monenlaisia tukifunktioita ympärillä. Jos mennään meidän kampukselle, niin meillä on oikeat laboratoriot niille teemoille mitä me viedään eteenpäin. Lisäksi ollaan lähetty tekemään konseptia, jossa X:n [alueen] yrittäjät voisi pitää toimistoaan lähellä kampusta. (J3)

Meil olis tiloja, jossa firmat kohtaa, tiloja tehdä töitä, yrittäjät voisi tulla. Testauspaikkoja ja pöhinäpaja, jossa tehdään protoja ja todennetaan businessmahdollisuuksia. Jos haluaa jonkinlaisia sertifikaatteja, voidaan analysoida koska laboratoriossa on paljon erilaisia instrumentteja. Siinä vaiheessa kun toiminta muuttaa roolinsa businekseksi pitää tehdä hyppy omiin toimitiloihin. Täällasta kaikkea voi korkeakoulu yhteisö tarjota. (J3)

Myös julkisten toimijoiden infrastruktuurin – kuten tilojen, teknologian, laitteiden ja laboratorioiden – avaaminen vähitellen alueen toimijoiden laajempaan hyötykäyttöön nousi yhtenä keskeisenä teemana esiin. Toimintaa perusteltiin yhteiskunnan investoinneille saatavalla tehokkuudella ja yhteishyödyllä.

Oishan se järkevää, koska yhteiskunnan varoillahan ne tilat ostetaan. Tiloja tulis hyödyntää tehokkaasti. Myös kansalaisilla pitäis olla tietysin edellytyksin oikeus tai vapaus käyttää tiettyjä tiloja kontrolloidusti. (J3)

#### **4.2 Yhteenveto tuloksista**

Tässä luvussa tuodaan esiin yhteenveto keskeisimmistä tuloksista, keskittyen tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisimpiin teemoihin (taulukot 2, 3, 4a, 4b, 5a ja 5b).



Taulukko 2. Yhteenveto: osuuskuntien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

<b>Keskeisimmät tulokset</b>
<p>Sisäiset vahvuudet: toiminnan vastuullisuus, yritysmuodon demokraattisuus, yhteisöllisyys ja joustavuus sekä toiminnan pitkäjänteinen luonne ja kohtuullisuus tuottovaatimuksissa.</p> <p>Sisäiset heikkoudet: yhteiskunnan erilaisten toimijoiden vähäinen tietous osuuskunnista, osuuskuntien identiteetin kiteytymättömyys, pääomiin liittyvät haasteet ja jossain määrin hitaus päätöksenteossa.</p> <p>Ulkoiset mahdollisuudet kytkeytyvät osuuskuntien toiminnan merkityksellisyyteen, vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen (erityisesti sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen), toiminnan arvopohjaisuuteen, vallan demokraattiseen jakautumiseen omistajuuden ja päätöksenteon suhteen sekä asiakkaan hyödyn maksimointiin tulosten maksimoinnin sijaan.</p> <p>Ulkoisia uhkia ovat rajalliset valmiudet: mm. toimintaympäristön muutosten moninaisuuden ja tulevaisuuskuvan hahmottaminen, pienten osuuskuntien rajalliset resurssit (pääoma, aika, henkilöresurssit) sekä osuuskuntien vähäinen kehitys- ja innovaatiohakuisuus.</p> <p>Yhteenvetona voidaan todeta, että osuuskunnalliset toimijat osaavat kuvata osuuskuntien vahvuuksia ja heikkouksia yleisellä tasolla jokseenkin yhtenäisesti. Sen sijaan osuustoiminnan ja osuuskuntien vahvuudet suhteessa tämän tutkimuksen teemoihin liittyviin mahdollisuuksiin jäävät jossain määrin tunnistamatta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muille kuin osuustoiminnalliselle toimijoille, osuuskunnat, puhumattakaan niiden toiminta, ovat jääneet hyvinkin tuntemattomiksi.</p>

Taulukko 3. Yhteenveto: osuuskuntien TKI-toiminnan nykytila ja TKI-yhteistyön erilaiset muodot

<b>Keskeisimmät tulokset</b>
<p>Osuuskuntien TKI-toiminta näyttäytyy pääosin osuuskuntayritysten neuvonta- ja koulutuspainotteisena kehittämistoimintana. Tämä johtuu pitkälti siitä, että suurin osa osuuskunnista on pieniä osuuskuntia. Yhteistyötä tehdään erilaisten yksityisten yritysneuvontaorganisaatioiden, valtion ELY-keskuksen, kuntien yritysneuvonnan ja alueellisten kehitysyhtiöiden kanssa.</p> <p>Tutkimukseen ja kehittämistoimintaan painottuvaa TKI-yhteistyötä tehdään lähinnä isommissa osuuskunnissa. TKI-yhteistyö näyttäytyy enimmäkseen pistemäisinä projekteina erilaisissa tutkimushankkeissa, pääosin yhden tai parin eri toimijatahon (esim. toinen organisaatio ja tutkimuslaitos ja/tai korkeakoulu) kanssa. Osuuskuntien välillä TKI-yhteistyötä on verrattain vähän.</p> <p>Innovaatiotoiminnan osuus osuuskuntien TKI-toiminnassa on varsin pieni.</p> <p>Alueellisia innovaatioekosysteemejä ja -alustoja toimintatapana ei pääosin tunnisteta. Näin niitä ei myöskään mielletä kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisen uudenlaisiksi toimintamalliksi. Toisaalta alustamaisessa yhteistyömuodossa tunnistetaan osuuskunnille historiasta tuttua yhteistyötappaa. Tämän aiemmin osuuskunnille ominaisen yhteistyömuodon todetaan viime vuosina hiipuneen erityisesti yritysten kilpailulainsäädännön tuomien rajoitteiden vuoksi.</p>

Taulukko 4a. Yhteenveto: osuuskuntien kestävän kehityksen tilannekuva

<b>Keskeisimmät tulokset</b>
<p>Kestävän kehityksen Agenda 2030 -ulottuvuudet ovat tuttuja. Sen sijaan kestävän kehityksen tavoitteiden (SDG:ien) tavoitteiden tunnettuudessa ja hyödyntämisessä kestävän kehityksen edistämiseksi on tunnistettavissa merkittäviä eroja.</p> <p>Osuuskuntien vastuullisuuden ja kestävän kehityksen nykytilaa tunnistetaan kokonaisuudessaan jossain määrin. Erityisesti isot osuuskunnat ovat tehneet vastuullisuustekojaan systemaattisesti näkyväksi, muun muassa omilla verkkosivuillaan. Yksittäisten pienten osuuskuntien konkreettiset arjen vastuullisuusteot ovat jääneet isossa kuvassa jokseenkin näkymättömiksi, mutta niitä kuitenkin tehdään omien resurssien puitteissa. Osuuskuntien vastuullistekoihin liittyvän tietoisuuden lisäämiseksi vastuullisuusteosta on pyritty viestimään aktiivisesti. Lisäksi on tehty vuositasolla näkyväksi vastuullisuuden osa-alueita, joihin yksittäiset isot osuuskunnat kertovat erityisesti panostavansa seuraavana vuonna (kooste panostuksista vuodelle 2021, ks. taulukko 4b)</p> <p>Pienten osuuskuntien kohdalla kestävän kehityksen edistämisen erityisenä haasteena on kykyä tulkita kestävän kehityksen abstrakteja tavoitteita ja soveltaa niitä omassa liiketoiminnassaan.</p> <p>Kestävää kehitystä edistetään toistaiseksi pääosin omissa ”organisaatiosiloissa” ja osuuskuntien oman toiminnan vastuullisuuden näkökulmasta.</p>

Taulukko 4b. Yhteenveto: osuuskuntien vastuullisuusteot, keskeisten sisältöjen näkökulma\*

Agenda 2030 kestävä kehityksen tavoitteet (SDGt)	Osuuskuntien vastuullisuusteokojen painotukset vuodelle 2021
SDG 13 (ilmastotekojä)	Oman toiminnan hiilinegatiivisuus 2025 loppuun mennessä (S-Ryhmä); Hiilineutraali maitoketju 2035, ilmastoviisaat pakkausratkaisut (Valio); Tavoitteena hiilineutraali ruokaketju (Atria); Ruoka-Maapallo-Ihmiset-vastuullisuusohjelma (Atria); Fossiiliton tuotanto 2030 mennessä. (Metsä Group); Tavoitteena 20 ilmastotekoa vuonna 2020 (OP Ryhmä); Ympäristö- ja ilmastovaikutusten pienentäminen (Tradeka); Rehunkäytön jalostus karjan metaanipäästöjen vähentämiseksi (Faba)
SDG 7 (edullista ja puhdasta energiaa)	Energiatehokkuusinvestoinnit, uusiutuvaan energiaan panostaminen mm lisäämällä aurinkopaneeleita toimipisteisiin ja investoimalla uusiin kylmälaitoksiin (S-Ryhmä); Tuotantolaitosten uusiutuva energia (Valio)
SDG 12 (vastuullista kuluttamista)	Vaikuttaminen kestäväan kuluttamiseen (S-Ryhmä)
SDG 8 (Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua)	Toimintaympäristömme kestäväan taloudellisen menestyksen tukeminen. Oman talouden hallinta ja asiakkaiden taloudellisen hyvinvoinnin turvaaminen (OP Ryhmä); Paikallisten yritysten neuvonta, tuki, koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksien järjestäminen; kestävä sijoittaminen (POP Pankkiliitto); Hankintaketjujen ihmisoikeustyö (S-Ryhmä); Jäsenkarjatilojen taloudellisen menestyksen kehittäminen (Faba)
SDG 3 (Terveyttä ja hyvinvointia)	Toimintaympäristön turvallisuuden ja hyvinvoinnin tukeminen (OP Ryhmä); Ennakoiva elämänturva sekä ihmisten ja paikallisyhteisöjen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen (LähiTapiola); Monimuotoisuuden edistäminen (S-Ryhmä); Henkilöstön hyvinvointi ja moninaisuus (Tradeka); Ruoka-Maapallo-Ihmiset-vastuullisuusohjelma (Atria); Terveen, kestäväan ja hyvinvoivan nautakarjan jalostus (Faba); Eläinten hyvinvointi (Valio, HKScan); Tuetaan suomalaista ruoantuotantoa ja tuodaan terveellisiä ratkaisuja arkeen (S-Ryhmä)
SDG 11 (Kestävät kaupungit ja yhteisöt)	Ennakoiva elämänturva sekä ihmisten ja paikallisyhteisöjen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen (LähiTapiola); Paikallisten yritysten neuvonta, tuki, koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksien järjestäminen; paikallisyhteisöjen ja kulttuuri- ja liikuntaharrastusryhmien tuki (POP Pankkiliitto)
SDG 9 (kestävää teollisuutta, innovaatioita infrastruktuuria)	Tuetaan suomalaista ruoantuotantoa ja tuodaan terveellisiä ratkaisuja arkeen (S-Ryhmä); Vastuullinen tuotanto ja toimitukset (S-Ryhmä); Fossiiliton tuotanto (Metsä Group); Ruoka-Maapallo-Ihmiset-vastuullisuusohjelma (Atria); Maitotilojen hiiliviljely (Valio) ; Kestävä ja terveellinen ruoka (HKScan)
SDG 4 (koulutus)	Retki kauppaan -opetuskokonaisuus, jossa koululaiset käyvät tutustumassa paikalliseen ruokakauppaan ja saavat tietoa hyvästä ravitsemuksesta (S-Ryhmä).
SDG 5 (sukupuolten välinen tasa-arvo)	Monimuotoisuuden edistäminen (S-Ryhmä); Henkilöstön moninaisuus (Tradeka)
SDG 15 (maanpäällinen elämä)	Kestävä metsänhoito, puuntuotanto ja hiilensidonta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen (Metsä Group)
SDG 17 (yhteistyö ja kumppanuus)	Hankintaketjujen ihmisoikeustyö (S-Ryhmä); Avoin ja luottamuksellinen yhteistyö sidosryhmien kanssa (Dava Foods Finland); Agrofood Ecosystem: vastuullisen ruoantuotannon verkosto (HKScan); Vastuullisuuden Advisory Group (S-Ryhmä); Baltic Sea Action Groupin Carbon Action -yritysalustan kautta tuetaan hiilensidontaan liittyvää maaperätutkimusta osana S-Ryhmän ilmastotyötä

\* Kooste osuustoimintayritysten kestäväan kehityksen ja vastuullisuuden teoista suhteessa YK:N kestäväan kehityksen tavoitteisiin on rakennettu tutkijan toimesta, lähtökohtana tutkimustavoitteet ja -kysymykset. Sisältöjen lähteenä on hyödynnetty Pellervon OT-lehden vuosikirjaa (Pellervo 2020 c, 65–67).

Taulukko 5a. Yhteenveto: osuuskuntien potentiaalin hyödyntäminen kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa

<b>Keskeisimmät tulokset</b> (osuuskuntien näkökulma)
<p>Osuuskunnilla on motivaatiota edistää vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä nykyistä selkeästi enemmän. Kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla nähdään paljon potentiaalia osuustoiminnalle ja osuuskunnille. Samalla koetaan huolta, osataanko avautuneet mahdollisuudet hyödyntää osuuskunnissa.</p> <p>Osuuskuntien potentiaalin hyödyntämistä alueilla ja paikallisesti rajoittavat osuuskuntien vähäinen tunnettuus, pienet resurssit, yritysten erilaiset kilpailulainsäädännön rajoitteet (esim. EKP:n rajoitteet) sekä Suomen nykyinen globaalisti ja kansallisesti painottunut TKI-järjestelmä, joka ei riittävästi tunnista alue- ja paikallistason intressejä.</p> <p>Tietous osuuskunnista ja kiinnostus osuuskuntiin on kasvamassa: osuustoiminta ja osuuskunnat huomioitu hallitusohjelmassa; osuustoiminta taloudellisena järjestelmänä ja ideologiana on tässä ajassa suositumpi kuin markkinatalous (mm. EVAn tutkimus 2020).</p>

Taulukko 5b. Yhteenveto: Julkisten toimijoiden rooli kestävän kehityksen ratkaisujen mahdollistajana ja edistäjänä

<b>Keskeisimmät tulokset</b>
<p>Osuuskunnat tunnistavat yritykset kestävän kehityksen keskeisiksi toimijoiksi. Sen sijaan julkista sektoria kestävän kehityksen avaintoimijana ei tunnisteta. Näin myös julkisten toimijoiden rooli alueellisten innovaatioekosysteemien ja -alustojen mahdollistajana ja edistäjänä on jäänyt osuuskunnille pääosin hahmottumatta.</p> <p>Korkeakoulut tunnistavat uuden perustehtäviä laajemman ja proaktiivisemmän roolin alueellisena ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Näin ne myös pääosin tunnistavat korkeakoulujen roolin ekosysteemyhteistyön mahdollistajana ja edistäjänä ("korkeakoulut alustana").</p> <p>Korkeakoulujen innovaatioekosysteemi- ja alustatoiminta alue- ja paikallistasolla on vasta aluillaan. Toisaalta löytyy jo konkreettisia esimerkkejä korkeakouluista, jotka toimivat paikallisen ekosysteemyhteistyön mahdollistajana ja edistäjänä. Toimijoiden laaja-alaisen yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden tueksi on rakennettu moninaista innovaatio- ja tutkimusinfrastruktuuria, tiloja ja palveluita.</p> <p>Korkeakoulujen nykytila yhteiskunnan ja elinkeinoelämän moninaisine tarpeineen ja odotuksineen on ristiriitainen ja jännitteinen. Näkyvimmillään haasteita tuottavat korkeakoulujen nykyiset rahoitusmallit, jotka eivät tarjoa toiminnalle riittäviä edellytyksiä. Syvimmillään jännitteitä aiheuttavat ja ylläpitävät tieteen ja elinkeinoelämän erilaiset toimintalogiikat, jotka heijastuvat myös korkeakoulujen TKI-toimijoiden tulkinnoissa omasta roolistaan (kestävän kehityksen haasteiden ratkaisija vs. tutkimuksellisen tiedon tuottaja).</p> <p>Julkisille toimijoille osuuskunnat eivät näyttäyty näkyvinä yritystoimijoina kestävässä kehityksessä, eivät myöskään alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Tutkimustuloksessa tunnistetaan kuitenkin konkreettisia tekoja, joilla osuuskuntien potentiaalin (ja muidenkin yritysten) hyödyntämistä alue- ja innovaatioekosysteemeissä voidaan julkisten toimijoiden voimin edistää. Näitä toimenpiteitä on tuotu esiin luvussa 6.2.</p>

## 5 Tulosten analyysi ja pohdinta

Tämä luku tuo esiin tutkimustuloksissa esille nousseita keskeisimpiä havaintoja, joita tarkastellaan ja pohditaan kriittisesti suhteessa aiempaan tutkimukseen sekä tämän tutkimuksen päämääriin ja tavoitteisiin.

Tässä luvussa keskityn seitsemään keskeiseen havaintoon, jotka nousevat esiin empiiristen tutkimustulosten analyysissa.

Analyysi vahvistaa tutkijan ennakkokäsityksiä siitä, että osuustoimintaa ja **osuuskuntia ei Suomessa laajalti tunneta**. Huolimatta siitä, että osuuskunnat ovat merkittäviä suomalaisia työllistäjiä ja yhteisöveron maksajia. Vuoden 2019 lopussa (Pellervo 2020c, 10–11) osuuskuntien jäsenyyksien määrä oli 7,39 miljoonaa, liikevaihto 33 361 miljoonaa euroa ja osuustoimintayritysten määrä 4077 sekä henkilöstön määrä 92 288.

Yhteiskunnan erilaisten toimijoiden vähäinen tietämys on osuuskuntien suuri haaste, mikä näyttäytyy myös tässä tutkimuksessa monin eri tavoin. Tutkittua tietoa osuuskunnista on ollut erittäin vaikea löytää. Tietoa kartoittaessa on käynyt muun muassa ilmi, että osuuskuntia ei ole huomioitu erilaisissa kestävässä kehitystä, innovaatioekosysteemejä ja alustoja käsittelevissä julkaisuissa. Osuuskuntien varsin vähäinen tuntemus on tullut esille myös tutkimushaastatteluvaiheessa: kaksi osuustoiminnan ulkopuolista tiedonantajakandidaattia kieltäytyivät haastattelusta, koska heillä ei ollut tietoa osuuskunnista. Myös tutkimuksessa haastatellut ei-osuuskunnalliset toimijat kertovat osuuskuntien, puhumattakaan osuuskuntien toiminnan, jääneen heille hyvin vieraaksi.

Viime vuosina osuustoiminnan ja osuuskuntien tunnettuutta on pyritty parantamaan Euroopan komission ja Suomen hallituksen tahoilta. Komissio on kehottanut Euroopan jäsenvaltioita lisäämään osuustoiminnan tuntemusta ja parantamaan osuustoimintayritykselle tarjottavia tuki- ja neuvontapalveluja (Laurinkari 2010, 37). Vastaavasti Suomessa 3. kesäkuuta 2019 julkaistuun hallitusohjelmaan on kirjattu tarve edistää osuuskuntamuotoista yritystoimintaa. Lisäksi helmikuussa 2020 on perustettu Eduskunnan osuustoimintaryhmä tukemaan ja kannustamaan osuuskuntamuotoista yritystoimintaa (Karhu 2020, 42.) Ajassamme on myös tunnistettavissa yleisesti kasvavaa kiinnostusta osuustoimintaa kohtaan. Tästä ajankohtainen esimerkki on Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) lokakuussa 2019 toteuttama arvo- ja asennetutkimus. Tutkimuksessa verratuista erilaisista taloudellisista järjestelmistä ja ideologioista 70% suomalaisista suhtautuvat myönteisimmin osuustoimintaan ja seuraavaksi eniten (64%) markkinatalouteen (EVA, 2020).

**Toinen** keskeinen havainto tutkimustuloksissa liittyy osuuskuntien tunnistamiin **toimintaympäristön muutoksiin ja tulevaisuuskuvaan**. Tuloksissa nousee esiin osuustoiminnallisten toimijoiden oma oletus siitä, että meneillään oleva toimintaympäristön muutos suosii osuuskuntia ja osuustoimintaa. Oletuksen perusteeksi esitellään yksittäisiä kehityskulkuja (kuten digitalisaatio, yritysten yhteiskunnallisen roolin kasvaminen, talouden ja yhteiskunnan arvoperustan merkittävä muutos) ja avautuvia mahdollisuuksia (mm. alustatalous ja kestävä kehitys). Laajempi kuva toimintaympäristön muutoksen moninaisista kehityskuluista ja tulevaisuuskuvausta näyttää tämän tutkimuksen valossa jääneen osuuskunnille kuitenkin jossain määrin hahmottumatta. Huomiotta jääneitä kehityskulkuja ovat muun muassa tässä tutkimuksessa keskeiset teemat, kuten alueellisuuden ja paikallisuuden merkityksen korostuminen, myöhemmin tässä pääluvussa tarkasteltava innovaatiotoiminnan merkityksen voimakas kasvu sekä innovaatiotoiminnan avoin ja systeminen toimintalogiikka (ks. jäljempänä tässä luvussa). Näiden kehityskulujen tunnistaminen on kuitenkin olennaista kestäväen kehitykseen liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Alueellisen ja paikallisen merkityksen korostumiseen liittyen nousee esiin kaksi keskeistä havaintoa. Ensimmäinen havainto liittyy mahdollisuuksiin, joita kestävä kehitys avaa alue- ja paikallistason toimijoille. Tutkimusanalyysin mukaan näitä mahdollisuuksia ei ole vielä toistaiseksi riittävästi tunnistettu osuuskunnissa. Mahdollisuudet ovat kuitenkin merkittävät, koska kestäväen kehityksen tavoitteista (SDGt) arvioiden mukaan yli kaksi kolmasosaa toteutetaan Suomessa paikallistasolla (Lähteenoja ym. 2020, 1).

Toinen havainto liittyy alue- ja paikallistason toimijoiden roolien ja toimijoiden välisten suhteiden muutoksiin alueen elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämässä. Julkisten toimijoiden perinteistä perustehtäviä huomattavasti laajemmat ja proaktiivisemmat roolit aluekehityksen edistäjänä näyttävät jääneen osuuskunnissa tutkimuksen perusteella vähäiselle huomiolle (ks. luku 2.3).

Osuuskuntien oma rooli alueilla ja paikallisesti ei näyttäytyä tutkimuksen valossa kovinkaan proaktiivisena ja systemaattisena (vrt. Sotarauta, 2018, 62–64), vaikkakin toimintaympäristön muuttuvat olosuhteet (ks. aluekehitystä ohjaavat viitekehykset luku 2.1) tarjoavat siihen erityisen hyviä mahdollisuuksia. Jossain määrin hämmentävää tulosten valossa on myös se, että alueellinen ja paikallinen erikoistuminen ei noussut osuuskunnallisten toimijoiden puheissa lainkaan esiin (ks. rajalliset resurssit, aluekehityslaki, EU:n alueiden erikoistumista ohjaava älykäs erikoistuminen; luku 2.1). Tämä jo siitäkin syystä, että osuuskunnat ovat lähtökohtaisesti vahvoja alueellisia ja paikallisia toimijoita ja että osuuskuntien tiivistä kytköstä ja vastuuta paikallisesta

toimintaympäristöstä korostetaan osuustoiminnan arvoissa ja periaatteissa (toimintaympäristövastuun periaate nro 7).

### **Kolmas** keskeinen tutkimushavainto liittyy osuuskuntien keskeisiin ominaispiirteisiin.

#### *Ominaispiirre: toiminnan kaksoisluonne*

Sosiaalisen vastuun ja liiketoiminnan yhdistäminen nousee tuloksissa esiin osuuskuntien keskeisenä vahvuutena, joskaan ei suoraan toiminnan kaksoisluonne -käsitteen kautta. Sen sijaan vahvuuksia sanotaan taloudellisena ja sosiaalisena vastuuna. Osuuskuntien ainutlaatuinen kaksoisluonne on sisäänrakennettu organisaatiomuotoon, mikä tarjoaa osuuskunnille vankan perustan laaja-alaisesti vastuulliseen toimintaan, ja jossain määrin myös ajallista etumatkaa yrityksiin, jotka vasta alkavat omaksua ja toteuttaa laajempaa yhteiskunnallista rooliaan. Yrityksiä uudelleen taloudellista roolia laajempaan yhteiskunnalliseen rooliin kirittävät erityisesti kestävän kehityksen haasteet (Agenda 2030 -toimenpideohjelma ja siihen määritellyt 17 kestävän kehityksen tavoitetta alataivoitteineen) sekä sijoittajien jatkuvasti kasvava rooli kestävän kehityksen vauhdittajana. Osuuskuntien vastuuta toimintaympäristöstä edistää myös osuustoiminnan periaatteisiin kuuluva toimintaympäristövastuun periaate, jonka mukaan ”*osuuskunnilla on velvollisuus varmistaa toimintaympäristönsä taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävä kehitys – jäsentensä päättämällä tavalla*” (2020, 24).

Toiminnan kaksoisluonne sopii hengeltään hyvin kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen, koska kestävässä innovoinnissa taloudellisen arvon lisäksi haetaan myös laajempaa yhteiskunnallista arvoa ja vaikuttavuutta (Oksanen ja Hautamäki 2015, 20). Osuuskuntien toiminnan kaksoisluonne tukee myös vahvasti Mazzucaton (2018, 10, 14) peräänkuuluttamaa innovaatioajattelua, jossa kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemista ei tule asettaa vastakkain taloudellisen kasvun kanssa.

#### *Ominaispiirre: pääoman ja liikevoiton välineellinen tehtävä ja ihmisten roolin korostuminen*

Osuuskuntien toinen keskeinen ominaispiirre: pääoman ja liikevoiton välineellinen tehtävä (vrt. Laurinkari 2007, 53) ja siten ihmisten roolin korostuminen pääoman ja liikevoiton sijaan (vrt. Pättiniemi 2007, 95) jää tutkimuksessa esille nousseiden yksittäisten osuuskuntien vahvuuksien (kuten joustavuus, kohtuulliset tuottovaatimukset, yhteisöllisyys, arvot) varjoon. Tutkijan vahva ennako-oletus oli, että pääoman, liikevoiton, tai yleisemminkin talouden välineellinen rooli, olisi noussut keskusteluissa vahvasti esiin ja siten myös toiminnan kaksoisluonteiden rinnalla osuuskuntien vahvuuksien ehdottomaan kärkeen. Näin ei kuitenkaan käynyt. Tutkijan tulkinnan mukaan näin keskeisen ominaispiirteen poisjääminen osuustoiminnan vahvuuksista selittyy mahdollisesti sillä, että

piirre on osuuskunnallisille tiedonantajille niin itsestään selvä, että se jäi tutkimuksen yhteydessä kokonaan mainitsematta. Toisaalta taustalla saattaa olla perustavalaatuisempiakin syitä. Tähän viittaisi muun muassa se, että ominaispiirre ei selkeästi näyttäyty osuustoiminnan perusarvoissa, joita ovat ”omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus” (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 12-13). Tai vastaavasti osuustoiminnan periaatteissa, joita ovat ”vapaaehtoisen ja avoimen jäsenyyden periaate; demokraattisen jäsenhallinnon periaate; jäsenen taloudellisen osallistumisen periaate; itsenäisyyden ja taloudellisen riippumattomuuden periaate; koulutuksen, oppimisen ja viestinnän periaate; osuuskuntien keskinäisen yhteistyön periaate ja toimintaympäristövastuun periaate”. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 16–24). Pääoman ja liikevoiton välineellinen tehtävä ja siten ihmisen korostuminen on kuitenkin keskeinen osa EU:n määrittelemää yhteisötaloutta, johon osuuskunnat myös kytkeytyvät (Laurinkari 2010, 29). Näin ollen olisi tutkijan mukaan ollut luontevaa, että talouden välineellinen rooli olisi tullut vahvasti esiin osuuskuntien vahvuuksia kuvattaessa.

Samaan ominaispiirteeseen (pääoman ja liikevoiton välineelliseen tehtävään) liittyvä vastinpari: *ihmisten roolin korostuminen pääoman sijaan* (vrt. Pättiniemi 2007,95) näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa yhtä lailla varsin pienesti. Tämäkin on yllättävää, koska yhteisötalouden organisaatioiden (ml. osuuskunnat) toiminnan erityispiirteinä nimenomaisesti korostetaan ihmisten keskeistä roolia. Tuloksissa ihmisten näkökulma ja rooli kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijana nousee esiin vain muutamina pistemäisinä nostoina (esim. vastuullisen kuluttajan rooli). Kyseessä on merkittävä ero siihen laaja-alaiseen ja aktiiviseen roolin, jossa ihmiset näyttäytyvät kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijana viimeaikaisten tutkimusten mukaan (Carayannis & Campbell 2009, 224).

Kokonaisnäkemys ihmisen moninaisista arjen *rooleista* kestävän kehityksen kompleksisten haasteiden ratkaisemisessa tuntuu tutkimuksen perusteella vielä toistaiseksi jääneen tunnistamatta. Osuuskunnissa tarvitaan uudenlaista kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, jossa ihmisten roolia kestävän kehityksen haasteita ratkovissa ekosysteemeissä hahmotetaan ja tulkitaan moninäkökulmaisesti, yhtäältä *arjen erilaisten roolien* (käyttäjä, kuluttaja, kansalainen, asukas, yhteiskunnallinen vaikuttaja jne.) ja toisaalta *ihmiskäsityksen* kautta (Köppä 2011; Laurinkari 2017, 118–119). Osuuskunnilla on tähän pohdintaan ja analyysityöhön valtava voimavara käytettävissään: 7,39 miljoonaa suomalaista osuuskunnan jäsenyyttä (Pellervo 2020c ,10–11).



**Neljäs** keskeinen havainto tutkimustuloksissa kytkeytyy **vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen**. Tulosanalyysistä käy ilmi, että osuuskunnat lähestyvät vastuullisuutta ja kestäväää kehitystä toistaiseksi pääosin kunkin osuuskunnan oman toiminnan vastuullisuuden ("jalanjälki") näkökulmasta. Sen sijaan laajempaa kestäväan kehityksen haasteiden **ratkaisemisen näkökulmaa** ("kädenjälki") ei tämän tutkimuksen valossa osuuskunnissa vielä laajalti tunnisteta. Näin siitäkkin huolimatta, että yrityksillä on keskeinen rooli yli puolessa Agenda 2030 -toimenpideohjelman tavoitteiden saavuttamisessa innovaatioiden avulla (Naumanen ym. 2019a, 5, 12), ja että kestäväällä kehityksellä on varsin mittavaa liiketoimintapotentiaalia (vrt. konsulttitoimisto AlphaBetan arviot, Naumanen ym. 2019a, 12).

Tuloksissa korostuu erityisesti isojen osuuskuntien rooli vastuullisuudessa ja kestävässä kehityksessä. Isojen osuuskuntien toiminta on tutkimuksen valossa jokseenkin laaja-alaista. Vastuullisuusteissa on tunnistettavissa lukuisia kytkentöjä SDG-kehikon erilaisiin tavoitteisiin (ks. Taulukko 3b). Kestäväan kehityksen tavoitteet (SDGt) eivät tutkimuksen valossa toistaiseksi kuitenkaan vielä toimi osuuskuntien kestäväan kehityksen perustana ja lähtökohtana.

Yksittäisten pienten osuuskuntien konkreettiset arjen vastuullisuusteot ovat jääneet osuuskuntien vastuullisuuden ja kestäväan kehityksen isossa kuvassa jokseenkin näkymättömiksi, mutta tutkimustulosten mukaan niitä kuitenkin tehdään omien rajallisten resurssien puitteissa.

**Viides** keskeinen havainto tutkimustuloksissa liittyy **osuuskuntien TKI-toiminnan nykytilaan sekä osuuskuntien ja ekosysteemien ominaispiirteiden samankaltaisuuteen**. Tutkimusanalyysi kertoo osuuskuntien TKI-toimintatapojen ja rakenteiden olevan vahvasti kehitys- ja tutkimuspainotteisia, siiloutuneita (osuuskuntakohtaisia) ja lineaarisia. Innovaatiotoiminta näyttäytyy tutkimuksen valossa varsin pienenä. Myös sen avoin ja systeeminen toimintalogiikka on jäänyt pääosin tunnistamatta ja hyödyntämättä. Näin siitäkkin huolimatta, että viime vuosikymmenen tutkimus osoittaa toimintatapojen ja rakenteiden kehittyneen jatkuvasti avoimempaan, osallistavampaan, dynaamisempaan ja systeemisempään suuntaan (Chesbrough 2003, Etzkowitz ym. 2000, 109–123, Carayannis & Campbell 2009). Myös osuuskuntien välillä rajat ylittävää yhteistyötä tehdään tulosten perusteella varsin vähän.

Tutkimuksen havainto osuuskuntien toimimisesta alueellisten innovaatioekosysteemien ulkopuolella ei sinällään ole mikään yllättävä tulos. Kaihovaara ym. (2017, 7) mukaan

Suomesta löytyy edelleen paljon yritystoimintaa, jossa kasvua ja kehittymistä tapahtuu ilman innovaatioekosysteemikytköksiä. Samaan aikaan on kuitenkin todettava, että ekosysteemit tarjoaisivat osuuskunnille merkittäviä mahdollisuuksia. Ja lähtökohtaisesti kestävä kehityksen haasteiden ratkaiseminen avoimissa innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla vaikuttaisi osuuskunnille hyvin sopivalta toimintamallilta.

Ekosysteemien yleisissä ominaispiirteissä (luku 2.2.) sekä osuustoiminnan periaatteissa ja arvoissa (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011) on löydettävissä huomattavaa *samankaltaisuutta*. Molempien toimintaa luonnehtii muun muassa avoin yhteistyö, keskinäisriippuvuus ja pyrkimys yhteisiin päämääriin. Siinä missä avoin yhteistyö ja keskinäisriippuvuus osuuskunnissa rajoittuu vain yhteen osuuskuntaan (osuuskunta organisaatiomuotona), ekosysteemeissä yhteistyön avoimuus ja keskinäisriippuvuus ovat merkittävästi laajempaa, toimijarajat ylittävää toimintaa. Siten avointa yhteistyötä ekosysteemeissä luonnehtivat ekosysteemitomijoiden väliset moninaiset yhteistyösuhteet sekä tiivis yhteistoiminnallisuus. Muita yhteisiä piirteitä osuuskuntien ja ekosysteemien välillä ovat toiminnan vahva dialogisuus ja vuorovaikutteisuus, itseohjautuvuus (osuuskunnissa omatoimijuus ja omavastuu) sekä toimijoiden osaamis- ja kyvykkyysspotentiaalın hyödyntäminen yhteiseksi hyväksi (vrt. Ojasalo & Tähtinen 2016; Harmaakorpi 2008; Hautamäki ym. 2016). Yhteisiä piirteitä on tunnistettavissa myös osuuskuntien ja ekosysteemien johtamisessa.

Keskeisiä eroja ominaispiirteissä ekosysteemien ja osuuskuntien välillä löytyy myös. Näitä ovat erityisesti ekosysteemien kaksijakoinen toiminnan luonne ”co-opetion” (Ketchen ym. 2014), joka painottaa ekosysteemeissä samanaikaisesti läsnä olevaa yhteistyö- (co-operation) ja kilpailusuhdetta (competition). Toinen merkittävä ero osuuskuntiin on ekosysteemeissä tyypillisesti tunnistettavat solmukohtat (focal point), joiden ympärille innovaatioekosysteemejä rakentuu. Tyypillisimmillään tällaisia solmukohtia ovat jokin paikallinen avaintoimija (a focal firm in the locality), hub-yritys (a hub firm) tai yhteinen teknologia-alusta (Autio & Llewellyn 2014, 205).

Ekosysteemit ovat osuuskunnille erityisen sopiva tapa kasvaa, koska kasvua ei tarvitse rakentaa oman organisaation sisään, vaan kasvua saadaan aikaan eri toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden kautta. Ekosysteemit tarjoavat osuuskunnille myös hyvän mahdollisuuden ulkopuolisen pääoman hyödyntämiseen. Yhä enenevässä määrin erilaisia rahoitusmuotoja suunnataankin innovaatioekosysteemeihin (kuten Co-creation- ja Co-innovation-rahoitus Business Finlandin palvelut kasvumooottoreille). Rahoitusta on tarjolla mm. orkestraattorille, alustayhtiöille sekä TKI-

toimintaan: kuten hankkeisiin, pilotointiin ja asiakastarpeiden selvittämiseen. (Business Finland 2018.)

**Kuudes** havainto tutkimustuloksissa liittyy **julkisten toimijoiden** (tässä tutkimuksessa erityisesti korkeakoulujen) **rooliin kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisissa.**

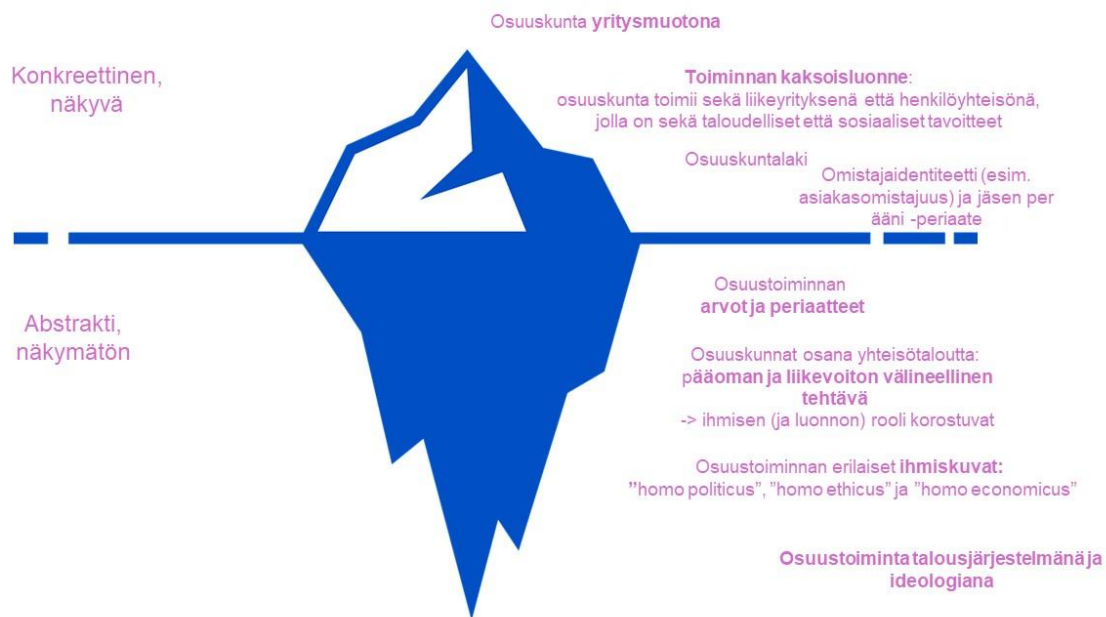
Osuuskunnissa yritysten rooli kestävässä kehityksessä tunnustetaan, sen sijaan julkista sektoria kestäväen kehityksen aktiivisena toimijana ei tutkimuksen perusteella tunnusteta kovinkaan hyvin. Näin myös julkisten toimijoiden rooli ja toiminta alueellisissa innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla ("kaupungit alustoina"; "korkeakoulut alustoina") on jäänyt tutkimuksen valossa pitkälti hahmottumatta.

Vaikka julkisten toimijoiden rooli kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisijana on osuuskunnille toistaiseksi jäänyt hahmottumatta, on julkisten toimijoiden uusi aiempaa proaktiivisempi ja vaikuttavampi rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana selkeästi tunnistettavissa paitsi korkeakoulutoimijoiden ajattelussa myös konkreettisina, näkyviä tekoina. Toiminta on toistaiseksi varsin pienimuotoista (vrt. Leino 2018, 53), selkeää muutosta laaja-alaisempaan rooliin on kuitenkin havaittavissa. Korkeakouluissa TKI-toimintaa on lähdetty määrätietoisesti rakentamaan aiempia yksittäisiä hankkeita systeemisempään ja systemaattisempaan suuntaan. Lisäksi on pyritty muodostamaan strategisia yhteistyökumppanuuksia alueen avaintoimijoiden kanssa, rakennettu paikallisia innovaatio-yhteistyöalustoja ja näille alustoille moninaisia yhteistoiminnallisia käytäntöjä sekä infrastruktuuria. Pienimuotoisesti on tunnistettavissa myös korkeakoulujen roolia innovaatio toiminnan suunnannäyttäjänä (vrt. Kaihovaara ym. 2016, 5).

Korkeakoulut tunnistavat tutkimuksen mukaan roolinsa sekä oman toiminnan vastuullisuuden edistämässä, että kestäväen kehityksen ratkaisujen synnyttämisessä. Tarve tiivistää ja laaja-alistaa yhteistyötä alueen erilaisten toimijoiden kanssa ekosysteemyhteistyöhön pohjaten on kaikille korkeakouluille yhteinen (vrt. Hautamäki ym. 2016, 11; Kaihovaara ym. 2017, 14). Kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemista lähestytään kuitenkin eri korkeakouluissa erilaisten intressien, vahvuuksien ja alueiden erilaisten haasteiden vuoksi hyvin eri tavoin. Tämän tutkimuksen valossa esimerkiksi ammattikorkeakoulussa kestäväen kehityksen haasteita on lähdetty ratkaisemaan alue- ja paikallistasolla toimijoiden välistä innovaatioyhteistyötä ja yhteistoiminnallisuutta painottaen ("korkeakoulu alustana"). Vastaavasti tiedekorkeakouluissa tulokulma kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemiseen näyttäisi tämän tutkimuksen valossa suuntautuvan erityisesti tutkimuksen kautta kytkeytyvään innovaatioekosysteemyhteistyöhön paitsi alueellisella myös yhteiskunnallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Tulokset vahvistavat kirjallisuudessa esille tuotua tilannekuvaa (Leino 2018, 53; Kaihovaara ym. 2017, 14), jonka mukaan julkiset toimijat ovat vasta omaksumassa ekosysteemistä toimintatapaa. Toisaalta tutkimus tuo myös esiin konkreettisia esimerkkejä korkeakoulun toiminnasta kestäväen kehityksen ratkaisuja edistävänä alustana (vrt. Kaihovaara ym. 2017, 14). Tutkimuksen tuloksissa näyttäytyy myös avauksia haaste- ja ilmiölähtöisesti innovaatiotoiminnasta talouskasvu ensin -ajattelun sijaan (vrt. Mazzucato 2018; Oksanen & Hautamäki 2012, 2015).

**Viimeinen** seitsemäs havainto **liittyy osuuskuntien identiteettiin, joka tässä ajassa vaikuttavaa kaipaavan uudelleentarkistusta**. Osa osuuskunnallisista toimijoista kuvailee osuuskuntia ”konkreettisten ja näkyvien tekijöiden” kautta. Näin luonnehdinnoissa korostuvat pohdinnat yritysmuodosta, toiminnan kaksoisluonteesta ja osuuskuntalaista, ja näiden vertailusta sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Vastaavasti toinen osa osuuskunnallisista toimijoista luonnehtii osuuskuntia merkittävästi syvemmällä tasolla, painottaen ”abstraktimpia ja näkymättömämpiä tekijöitä”, kuten osuustoiminnan pitkää historiaa, arvoja, periaatteita, osuuskuntaliikettä sekä jossain määrin myös osuustoimintaa taloudellisena järjestelmänä ja ideologiana. Jälkimmäisessä vertailua tehdään muun muassa teollisen ajan ”kapeaan” ihmiskäsitykseen sekä kapitaliseen talousjärjestelmään ja ideologiaan. Edellä tunnistettu osuustoiminnan luonteen kaksijakoinen tulkinta ilmenee myös ihmisten rooliin liittyvässä tulosanalyysissä. Näin yhtäältä ihmisten roolia hahmotetaan ja tulkitaan jokseenkin kapeasti omistajaidentiteetin (asiakasomistajuus) ja jäsen per ääni -periaatteen kautta. Toisaalta teemaa tarkastellaan ja sanoitetaan hyvinkin syvällisesti ja laajasti osuustoiminnan taustalla heijastuvien erilaisten ihmiskuvien: *homo-politicus*, *homo ethicus* ja *homo economicus* (Laurinkari 2017, 118–119) pohjalta. Osuuskuntien kaksijakoista luonnehdintaa on pyritty havainnollistamaan jäävuorimetaforalla kuviossa 15.



Kuvio 15. Osuuskuntien kaksijakoinen luonnehdinta

Tutkijan mukaan osuuskuntien kaksijakoista luonnehdintaa selittää erityisesti toimintaympäristössä tapahtuvat mittavat muutokset, ja näiden muutosten aiheuttamat jännitteet osuuskunnille ja osuustoiminnalle. Haastatteluissa on tunnistettavissa selkeä kytkös toimintaympäristön muutospuheen ja osuuskuntien toiminnan kuvailun välillä. Osuustoiminnalliset toimijat, jotka haastatteluissa tuovat vain vähän esiin muuttuvaa toimintaympäristöä, kuvailevat osuustoimintaa hyvinkin konkreettisella tasolla. Sen sijaan haastatteluissa, joissa selkeästi enemmän esiintyy toimintaympäristöpuhetta, osuuskuntia luonnehditaan huomattavasti abstraktimmin. Jälkimmäisessä koetaan voimakasta tarvetta pohtia ja uudelleenarvioida osuuskuntien toiminnan perustaa ja identiteettiä suhteessa tähän aikaan sekä toimintaympäristön muutosten avaamiin mahdollisuuksiin.

Osuustoiminnan luonnehdintojen välillä on tunnistettavissa selkeää jännitteisyyttä, jossain määrin jopa vastakkainasettelua. Kaksijakoinen luonnehdinta korostaa tutkijan mielestä tarvetta tarkastella ja tutkia jännitteitä tarkemmin, ja samalla uudelleenarvioida osuustoiminnan identiteettiä aikamme toimintaympäristön haasteiden ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Tarvetta tarkistukseen varmasti on myös siksi, että nykyiset osuustoiminnan periaatteet on viimeksi tarkistettu ja ajanmukaistettu vuonna 1995 (Kansainvälinen Osuustoimintaliitto, ICA, 1995). Tarkistuksessa olisi hyvä huomioida laajalti toimintaympäristön kehityskulkuja ja laaja-alainen murros sekä yhteisötalouden molemmat ominaispiirteet (toiminnan kaksoisluonne taloudellisine ja sosiaalisine

tavoitteineen sekä pääoman ja liikevoiton välineellinen tehtävä). Ja vasta tästä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta rakentaa ja kiteyttää uusi tähän aikaan sopiva näkemys osuuskuntien ja osuustoiminnan identiteetistä, periaatteista ja arvoista.

*Pääoman ja liikevoiton välineellisen tehtävän ja sen myötä ihmisten roolin korostuminen* ominaispiirteenä on tutkijan mukaan toiminnan kaksoisluonnetta merkittävästi perustavalaatuisempi osuuskuntien ja osuustoiminnan vahvuus ajassamme. Tämä siksi, että juuri tämä toiminnan ominaispiirre tuo esiin osuustoiminnan yhteensopivuuden ajassamme etenevään laajaan talouden ja yhteiskunnan murrokseen. Näin kyse ei ole vain yritysten yhteiskunnallisen roolin kasvattamisesta (kaksoisluonne) yhteiskunnan kestäväksi kehitykseksi, vaan samaan aikaan tapahtuvasta syvästä toimintaympäristön murroksesta, joka ulottuu sekä *talouden ja yhteiskunnan arvoperustaan että yhteiskunnan perimmäisiin päämääriin ja tavoitteisiin* (mm. Aaltonen 2019; Dufva 2020, , Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006; Salonen 2020).

Murroksen myötä talous tulee valjastetuksi välineelliseen rooliin ja siten toimimaan ihmisten ja luonnon kestävän hyvinvoinnin hyväksi (vrt. pääoman ja liikevoiton välineellinen tehtävä, Laurinkari 2007, 53; ja ihmisten roolin korostuminen pääoman sijaan, Pättiniemi 2007,95) Laaja ja syvä murros näyttäisi jo jossain määrin heijastuvan Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn lokakuussa 2019 toteuttamassa Arvo- ja asennetutkimuksen tuloksissa, jossa suomalaiset suhtautuvat myönteisimmin osuustoimintaan kuin markkintalouteen (EVA, 2019). Talouden ja yhteiskunnan arvoperustana ja yhteiskunnan perimmäisten päämäärien ja tavoitteiden murrosta heijastaa myös kesäkuussa 2019 julkaistu talouslehti Financial Times´n artikkeli, jossa vedotaan voimakkaasti kapitalistisen järjestelmän uudelleenrakentamisen puolesta (HS, 2019). Ihmiset ja ihmisyys (Salonen, 2020) ovat osuustoiminnan ja osuuskuntien keskeisin voimavara ja valtava potentiaali, joka osuustoiminnan ja osuuskuntien kannattaa pyrkiä hyödyntämään viisaasti.

## 6 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tämän luvun aluksi tuodaan kertauksena esiin tutkimuksen keskeiset pyrkimykset ja tavoitteet. Sen jälkeen esitellään tutkimustuloksista tehdyt keskeisimmät johtopäätökset, kehittämis ehdotukset ja työstä saatu palaute. Lopuksi tehdään jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan työtä prosessin ja oman oppimisen näkökulmista.

### 6.1 Tutkimuksesta tehdyt päätelmät

Tutkimuksella on ollut kaksi keskeistä päämäärää. Tutkimus on pyrkinyt lisäämään tietoa ja ymmärrystä kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisesta alueellisissa innovaatioekosysteemeissä sekä tuomaan tässä näkyviin osuuskuntien potentiaalia ja sen hyödyntämismahdollisuuksia. Lisäksi tutkimuksen kautta on pyritty tekemään näkyväksi julkisten toimijoiden, ennen kaikkea korkeakoulujen, roolia kestäväen kehityksen proaktiivisena mahdollistajana ja edistäjänä.

Päätutkimuskysymykseen, **miten osuuskunnat voisivat edistää kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemista alueellisissa innovaatioekosysteemeissä**, etsittiin vastauksia kolmen alakysymyksen kautta. 1. Millaisia ovat osuuskuntien merkittävimmät mahdollisuudet ja keskeisimmät haasteet kestäväen kehityksen edistämässä alueellisissa innovaatioekosysteemeissä? 2. Millaisten strategisten ja käytännön toimien kautta osuuskunnat itse voisivat nykyistä paremmin ja vaikuttavammin lunastaa potentiaaliaan alueellisissa innovaatioekosysteemeissä? 3. Miten julkiset toimijat (erityisesti korkeakoulut) voisivat omista rooleistaan käsin mahdollistaa ja edistää osuuskuntien (ja muiden yritysten) potentiaalın hyödyntämistä alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?

#### **Keskeisimmät johtopäätökset**

Tutkimus vastaa tuloksillaan, johtopäätöksillään ja kehittämis ehdotuksillaan (luku 6.2) tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin.

Tutkimuksen keskeisin johtopäätös on, että **osuuskunnilla on merkittäviä mahdollisuuksia kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä**. Toinen keskeinen johtopäätös on, että osuuskuntien nykytilan ja potentiaalın välillä on havaittavissa merkittävää eroa. Potentiaalın saavuttamiseksi osuuskunnilta edellytetään määrätietoista systeemistä otetta sekä monenlaisia toimenpiteitä, jotta uusi rooli alueellisissa innovaatioekosysteemeissä voidaan ottaa asteittain haltuun.

Kolmas keskeisin johtopäätös on, että alueellisilla ja paikallisilla julkisilla toimijoilla – myös korkeakouluilla – on keskeinen ja proaktiivinen rooli kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa. Keskeisimmät johtopäätökset, mukaan lukien teoriaan liittyvät johtopäätökset, avataan tarkemmin taulukoissa 6–9 (s. 94–97).

Tutkimuksen *keskeisin uutuusarvo* liittyy kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan ja tutkimuksen kohteena olevaan ilmiökokonaisuuteen: kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen (mitä) avoimen innovaatiotoiminnan keinoin (ketkä ja miten) alue- ja paikallistasolla (missä). Vastaavanlaista systeemisestä tutkimusta kyseisistä teemoista on toistaiseksi tehty varsin vähän.

Kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen, eri teemojen näkökulmasta, *tutkimus tuottaa eniten lisäarvoa* kestävän innovoinnin vasta kehkeytymässä olevaan tutkimusalueeseen liittyen. Kestävän innovoinnin lähtökohtana ovat Agenda 2030:n kestävän kehityksen tavoitteet (= SDG:t), joihin alueellisen innovaatioekosysteemitominnan kautta pyritään löytämään ratkaisuja, eli kestävän kehityksen innovaatioita. Avoimessa innovaatiotoiminnassa tutkimuksen keskeisin lisäarvo kohdistuu korkeakoulujen uuteen rooliin alueellisena/paikallisena innovaatioalustana. Tässä uudessa roolissaan korkeakoulut voivat käytännön tekojen ja rakentamiensa infrastruktuurin ja palvelujen kautta luoda nykyistä paremmat puitteet alueen ekosysteemitomijoiden väliselle dialogille ja yhteistoiminnalle. Näin voidaan vauhdittaa ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten ratkaisujen synnyttämistä Agenda 2030 -tavoitteisiin.

Alueellisuuden ja paikallisuuden näkökulmasta tutkimuksen keskeisin lisäarvo kohdistuu alueiden (älykkään) erikoistumisen pyrkimysten huomioimiseen ja hyödyntämiseen alueellisten innovaatioekosysteemien kontekstissa. Osuuskunnille tutkimus tuo erityistä lisäarvoa ajankohtaisen ilmiökokonaisuutta tarkastelevan tietoperustan kautta sekä tekemällä näkyväksi osuuskuntien vahvuuksia ja mahdollisuuksia kestävän kehityksen ratkaisujen tuottajana. Suositeltujen strategisten ja operatiivisten toimenpiteiden kautta tutkimus voi parhaimmillaan vauhdittaa osuuskuntia nykyistä aktiivisempaan rooliin alueellisessa innovaatioekosysteemiyhteistyössä. Kaiken kaikkiaan tutkimus vahvistaa alueellisen innovaatioekosysteemiyhteistyön roolia ja merkitystä kestävän kehityksen tavoitteisiin liittyvien kompleksisten haasteiden ratkaisemisessa.



Taulukko 6. **Johtopäätös 1:** Osuuskunnilla on merkittävää potentiaalia kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä

Tutkimuksessa analysoitiin osuuskuntien keskeisimpiä vahvuuksia ja mahdollisuuksia suhteessa kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta että:

**Toimintaympäristön muutoksen suunnan** ja osuuskuntien vahvuuksien ja ominaispiirteiden yhteensopivuus avaa monia uusia mahdollisuuksia osuuskunnille. Osuuskuntien potentiaalin nykyistä parempi hyödyntäminen saattaa myös lisätä työllisyyttä sekä laajemminkin edistää alueen elinvoimaa ja hyvinvointia.

Osuuskuntien ainutlaatuiset vahvuudet ja ominaispiirteet sopivat erityisen hyvin **kestävään kehitykseen** seuraavista syistä:

- Osuuskunnilla on pitkä historia kestävässä kehityksessä.
- Osuuskunnilla on vahvoja näyttöjä erityisesti sosioekonomisessa kehityksessä.
- Osuuskuntien organisaatiomuotoon sisäänrakennettu sosiaalinen ja taloudellinen vastuu tarjoaa osuuskunnille vankan perustan laaja-alaiseen vastuulliseen toimintaan, ja jossain määrin myös ajallista etumatkaa yrityksiin, jotka vasta alkavat omaksua ja toteuttaa laajempaa yhteiskunnallista rooliaan.
- Osuuskuntien **kaksoisluonne** (= osuuskunta on sekä liikeyritys että henkilöyhteisö) sopii hyvin kestävän kehityksen arvoperustaan ja tarkoitukseen, jotka painottavat taloudellisen arvon rinnalla laajaa yhteiskunnallista arvoa.
- Yhteisötalouden ominaispiirteistä juontuva **pääoman ja liikevoiton välineellinen tehtävä** suhteessa ihmisiin (ja luontoon) sopii hyvin kestävään kehitykseen, jonka ytimessä on pyrkimys sovittaa talous ihmisten sosiaalisiin tarpeisiin ekologisten reunaehtoju puitteissa. Ja siten saavuttaa tasapaino ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden välillä.

**Ekosysteemit** ovat erityisen sopiva toimintamalli osuuskunnille seuraavista syistä:

- Osuuskuntien ja ekosysteemien ominaispiirteiden välillä **on tunnistettavissa huomattavaa samankaltaisuutta**. Molempien toimintaa luonnehtii avoin yhteistyö, keskinäisriippuvuus ja pyrkimys yhteisiin päämääriin. Siinä missä avoin yhteistyö ja keskinäisriippuvuus osuuskunnissa rajoittuu vain yhteen osuuskuntaan (osuuskunta organisaatiomuotona), ekosysteemeissä yhteistyön avoimuus ja keskinäisriippuvuus ovat merkittävästi laajempaa, toimijarajat ylittävää toimintaa. Muita yhteisiä piirteitä osuuskuntien ja ekosysteemien välillä ovat toiminnan vahva dialogisuus ja vuorovaikutteisuus, itseohjautuvuus (osuuskunnissa omatoimisuus) sekä toimijoiden osaamis- ja kyvykkyyden potentiaalin hyödyntäminen yhteiseksi hyväksi. Yhteisiä piirteitä on tunnistettavissa myös osuuskuntien ja ekosysteemien johtamisessa.
- Osuuskunnille, joille toiminnan kasvattaminen ei ole kovin luonteista, ekosysteemit tarjoavat hyvän välineen kasvattaa osuuskuntien omaa toimintaa ja sen vaikuttavuutta. Ekosysteemeissä toiminnan vaikuttavuutta voidaan kasvattaa eri toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden kautta. Näin osuuskuntien ei tarvitse rakentaa orgaanista kasvua oman organisaation sisään.
- Osuuskunnille, joille pääoma on haaste, ekosysteemit tarjoavat hyvän mahdollisuuden ulkopuolisen pääoman hyödyntämiseen, koska yhä enenevässä määrin erilaisia rahoitusmuotoja suunnataan innovaatioekosysteemiin.
- Osuuskunnille, joiden resurssit ovat pienet, avaavat ekosysteemit ja niiden alustojen infrastruktuuri osuuskunnille monenlaisia mahdollisuuksia nopeampaan oppimiseen ja osuuskuntien omien resurssien tehokkaampaan ja tuloksellisempaan käyttöön.
- Ihmiset ovat osuuskunnille ainutlaatuinen vahvuus. Mahdollisuuksia avautuu toiminnan ihmiskeskeisyydestä että osuuskuntien mittavasta jäsenyyksien määrästä. Toistaiseksi jäseniä lähestytään kapeasta kuluttajan/asiakkaan roolista käsin, vaikka todellisuudessa ihmisten arjen roolit ovat huomattavasti moninaisempia. Laajimmillaan ihmisiä voi kannustaa ja osallistaa aktiiviseen rooliin kestävässä kehityksessä moninaisten arjen roolien kautta (kuluttajana, asiakkaana, työntekijänä, kansalaisena jne.)
- Isoilla osuuskunnilla on potentiaalia toimia ekosysteemien alueellisina vetureina.

**Talouden ja yhteiskunnan murroksen** vauhdittama yhteiskunnan arvoperustan sekä perimmäisten päämäärien ja tavoitteiden muutos on osuustoiminnalle erityisen sopiva kehityskulku.

- Murros tarjoaa osuustoiminnalle merkittäviä mahdollisuuksia **talousjärjestelmänä ja ideologiana**, koska nykyinen järjestelmä ei ohjaa toimintaa uuden aikakauden ja kestävän kehityksen pyrkimysten näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Taulukko 7. **Johtopäätös 2:** Osuuskuntien nykytilan ja potentiaalın välillä on havaittavissa merkittävää eroa. Potentiaalın saavuttamiseksi osuuskunnilta edellytetään määrätietoista systeemistä otetta sekä monenlaisia toimenpiteitä, jotta potentiaalın mukainen rooli alueellisissa innovaatioekosysteemeissä voidaan ottaa asteittain haltuun.

Tutkimuksessa analysoitiin osuuskuntien toiminnan nykytilaa suhteessa osuuskuntien mahdollisuuksiin kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että:

Merkittävimmät erot osuuskuntien nykytilan ja potentiaalın välillä ovat selkeästi tunnistettavissa.

Osuuskuntien suurimmat haasteet liittyvät yhtäältä osuuskuntien **tuntemattomuuteen** ja osuuskunnissa tunnistettaviin **ajattelumalleihin**:

- Osuuskunnista löytyy nykyisellään varsin vähän tietoa ja tutkimusta. Lisäksi osuuskuntia tunnetaan toistaiseksi todella vähän. Näin ollen ne eivät tule yritystoimijoina yhdenvertaisesti huomioiduksi. Potentiaalın laajamittainen hyödyntäminen edellyttää osuuskuntien tunnettuuden lisäämistä sekä yritystoimijoina että kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijoina alueellisissa innovaatioekosysteemeissä.
- Uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää myös osuuskuntien oman toiminnan ja ajattelumallien kriittistä tarkastelua. Tutkimustulokset osoittavat, että osuuskunnat tunnistavat omia vahvuuksiaan varsin pistemäisesti, mistä syystä kokonaiskuva osuuskuntien potentiaalista jää monelta osin hahmottumatta. Seurauksena on, että tunnistamatonta potentiaalia jää kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisen näkökulmasta paljonkin hyödyntämättä. Osuuskuntien identiteetti tässä ajassa on myös monelta osin epäselvä. Selkeän yhtenäisen identiteetin muotoutumista vaikeuttaa tutkimuksessa esille nousnut vahva polarisaatio identiteettiin liittyvissä tulkinnoissa. Näin ollen tulkintoja osuuskunnista tehdään varsin kaksijakoisesti: joko yritysmuodon tai ”ideologian” kautta. Kokonaisvaltaista näkökulmaa ja tulkintaa, joissa molemmat identiteetin näkökulmat olisi huomioitu, löytyy toistaiseksi varsin vähän.
- Uusien mahdollisuuksien tunnistamista kapeuttavat toimintaympäristön muutosten ja tulevaisuuskuvan pirstaleisuus. Siten osa toimintaympäristön kehityskuluista jää jossain määrin tunnistamatta, ja näin myös niiden avaama uusi potentiaali osuuskunnille havaitsematta.

Merkittävää eroa nykytilan ja potentiaalın välillä on havaittavissa myös **tavoissa lähestyä kestävää kehitystä**:

- Toistaiseksi osuuskuntien kestävän kehityksen sisällöt määrittyvät pääosin oman toiminnan vastuullisuuden kautta. Siten alue- ja paikallistason kestävän kehityksen haasteiden ratkomisen alueellisten toimijoiden välisenä innovaatioyhteistyönä jää osuuskunnilta suurelta osin havaitsematta ja hyödyntämättä. Hyödyntämättä jättämiseen vaikuttaa vahvasti myös se, että kaupunkien tai korkeakoulujen proaktiivista roolia avoimen innovaatio toiminnan edistäjänä ja mahdollistajana ei vielä tunnisteta ja siten niiden tarjoamia innovaatioalustoja infrastruktuureineen ja palveluineen ei vielä toistaiseksi osata hyödyntää.
- Isojen osuuskuntien toiminta on tutkimuksen valossa jokseenkin laaja-alaista. Vastuullisuudessa ja kestävässä kehityksessä on tunnistettavissa lukuisia kytkentöjä SDG-kehikon tavoitteisiin. Toistaiseksi SDG-kehikkoa ei vielä kuitenkaan laajalti hyödynnetä kestävän kehityksen perustana ja lähtökohtana.

Vastaavanlaista eroa nykytilan ja potentiaalın välillä on tunnistettavissa myös **TKI-toimintatavoissa**:

- Osuuskuntien nykyiset TKI-toiminnan muodot painottuvat yhtäältä pienten osuuskuntien yritysneuvontaan ja koulutukseen, ja toisaalta pistemäisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin yhden/kahden alueellisen/paikallisen toimijatahon kanssa. Laajempi paikallisten toimijoiden välinen yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus sekä innovaatio toiminnan rooli jäävät nykyisellään varsin pieneksi.
- Tarvitaan suuri joukko erilaisia toimenpiteitä, jotta TKI-toiminta osuuskunnissa muuttuu nykyistä merkittävästi monimuotoisemmaksi ja että alueellisista innovaatioekosysteemeistä tulee osuuskuntien keskeinen ja vaikuttava TKI-yhteistyön instrumentti.

Merkittäviä nykytilan ja potentiaalın eroja on tunnistettavissa myös **aluekehityksen** tulokulmasta:

- Osuuskuntien rooli alueen elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin edistäjänä ei näyttäydä tutkimuksen valossa kovinkaan proaktiivisena, vaikka toimintaympäristön muuttuvat olosuhteet tarjoavat siihen erityisen hyviä mahdollisuuksia. Myös osuustoiminnan arvot ja periaatteet korostavat tiivistä kytköstä paikalliseen toimintaympäristöön.

Taulukko 8. **Johtopäätös 3:** Osuuskuntien (ja muidenkin yritysten) potentiaalin hyödyntäminen kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alue- ja paikallistasolla edellyttää sekä kaupungeilta että korkeakouluilta proaktiivista roolia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin julkisten toimijoiden, ennen kaikkea korkeakoulujen, nykytilaa ja roolia kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa alue- ja paikallistasolla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että:

Tarve julkisten toimijoiden proaktiiviselle roolille **yhteiskunnallisessa innovaatiotoiminnassa alue- ja paikallistasolla** on selkeästi tunnistettavissa. Rooli on kuitenkin **vasta kehkeytymässä**. Kaupungit, erityiset suuret kaupungit, ovat toimineet tässä kehityskulussa selkeinä suunnannäyttäjinä. Siten kaupunkien ympärille on muotoutunut innovaatioekosysteemejä, joita kaupungit itse mahdollistavat ja edistävät ”kaupungit alustana” -roolin kautta.

Myös korkeakoulujen rooli alueellisena innovaatioalustana on vähitellen rakentumassa. Uuden roolin haltuun ottaminen on monella tapaa mittava toimintakulttuurin muutos. Näin ollen se edellyttää korkeakoulutoimijoilta merkittävässä määrin **uusien näkökulmien, toiminta- ja ajattelutapojen** omaksumista:

- Toistaiseksi kestävän kehityksen näkökulmista tunnistetaan parhaiten globaali, kansallinen ja yritys näkökulma. Sen sijaan **alueellista ja paikallista näkökulmaa** kestävään kehitykseen havaitaan nykyisellään huomattavasti vähemmän.
- Korkeakoulujen rooli kestävässä kehityksessä nähdään toistaiseksi pääosin oman toiminnan vastuullisuuden sekä kestävään kehitykseen liittyvän tutkimus- ja koulutustoiminnan kautta. Huomattavasti vähemmän rooli näyttäytyy yhteiskunnallisen **innovaatiotoiminnan kautta**.
- Innovaatioekosysteemitomijoiden välistä yhteistyötä edistävää **’korkeakoulut alustana’** -toimintamallia on omaksuttu vasta varsin vähän. Käytännön esimerkkejä voidaan tunnistaa vasta pistemäisesti.

**Korkeakoulujen välillä** on tunnistettavissa **eroja suhteessa korkeakoulun omaan rooliin** alueellisissa innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla. Havaittavien erojen taustalla näyttäytyvät sekä korkeakoulujen erilaiset **vahvuudet ja intressit että alueiden erilaiset toimijarakenteet**:

- Tutkimuksen valossa yliopistojen vahvuudet ja intressit kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijana painottuvat tutkimukselliseen toimintaan. Siten yliopistot nähdään keskeisinä toimijoina kaupunkien alustojen ympärille rakentuissa alueellisissa innovaatioekosysteemeissä.
- Vastaavasti (erityisesti monialaisten) ammattikorkeakoulujen rooli kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijana painottuu parhaimmillaan innovaatiotoimintaan ja oman innovaatioalustan ympärille rakentuvaan alueelliseen innovaatioekosysteemiin.
- Korkeakoulujen omaan rooliin alueellisissa innovaatioekosysteemeissä vaikuttavat vahvasti myös alueen omat vahvuudet ja toimijarakenne. Isojen yliopistokaupunkien ulkopuolella ammattikorkeakoulujen rooli alueen elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin edistäjänä on parhaimmillaan merkittävä.

Yhteiskunnallista innovaatiotoimintaa rakennetaan korkeakouluissa kasvavassa määrin **ilmiö/haastelähtöisellä** tulokulmalla, ja tuomalla Agenda 2030:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDGt) vastuullisuuden ja kestävän kehityksen perustaksi ja lähtökohdaksi.

Korkeakoulujen nykytila yhteiskunnan ja elinkeinoelämän moninaisine tarpeineen ja odotuksineen on **ristiriitainen ja jännitteinen**. Näkyvimmillään haasteita tuottavat korkeakoulujen nykyiset rahoitusmallit, jotka eivät tutkimuksen valossa tarjoa toiminnalle riittäviä edellytyksiä. Syvimmillään jännitteitä aiheuttavat ja ylläpitävät tieteen ja elinkeinoelämän erilaiset toimintalogiikat, jotka heijastuvat myös korkeakoulujen TKI-toimijoiden tulkinnoissa omasta roolistaan (kestävän kehityksen haasteiden ratkaisija vs. tutkimuksellisen tiedon tuottaja).

Proaktiiviseen rooliin kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa korkeakouluja kirittää myös EU:n Horisontti T&I -puiteohjelma, ja erityisesti puiteohjelman uusi ”missio-konsepti”. Konseptin avulla pyritään kasvattamaan kestävän tulevaisuuden rakentamiseen osallistuvien toimijoiden määrää ja luomaan uusia poikkitieteellisiä innovaatiota.

Uuden roolin laajamittainen haltuun ottaminen ja kehittäminen edellyttää korkeakouluja ohjaavien rahoitusmallien tarkistamista ja kehittämistä siten, että rahoitusmalli jatkossa tukee myös alueellisen elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvattamista avoimen innovaatiotoiminnan keinoin.

Taulukko 9. **Teoriaan/teorioihin liittyvä johtopäätös:** Vakiintunutta teoriaa koko ilmiökokonaisuuden tarkasteluun ei ole olemassa, mutta sellaiselle olisi tarve.

Tätä tutkimusta varten etsittiin teoriaa/ teorioita ilmiökokonaisuuteen, jota haluttiin tarkastella osuuskuntien tulokulmasta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että:

Kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen innovaatioekosysteemeissä ja -alustoilla ei ole löydettävissä vakiintunutta teoriaa/teorioita. Tutkimusalue on selkeästi vasta kehkeytyvässä.

- Ilmiökokonaisuuden yksittäisiin osiin, kuten avoin innovaatiotoiminta, on tunnistettavissa Etzkowitzin Triple-helix -teoriaa täydentävä Quintuple Helix- malli. Muiden ilmiökokonaisuuden osien osalta löytyy vain yksittäisiä viitekehyksiä (kestävä innovointi, innovaatioalustat ja älykäs alueellinen erikoistuminen).

Ilmiökokonaisuutta laajalti hahmottava systeeminen teoria tulisi kuitenkin rakentaa, jotta kompleksista ilmiökokonaisuutta voidaan tutkia riittävän laaja-alaisesti ja johdonmukaisesti.

Kestävä innovointi -viitekehityksessä voisi olla potentiaalia ilmiökokonaisuutta laajasti tarkastelevaksi teoriaksi.

Toistaiseksi ole myöskään olemassa selkeää yhtenäistä liiketaloustieteen teoriaa, jonka pohjalta osuuskuntia yritysmuotona ja osuustoimintaa talousjärjestelmänä ja ideologiana voitaisiin tutkia. Teoria(t) olisi(vat) kuitenkin tarpeen, jotta osuuskuntia ja osuustoiminnallista talousjärjestelmää ja ideologiaa olisi mahdollista hahmottaa nykyistä paremmin.

### **Tutkimuksen kriittinen arviointi**

Tutkimuksella on mielestäni onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimukseen liittyy kuitenkin asioita, jotka ovat tärkeä huomioida tutkimuksen kriittisessä arvioinnissa.

Ensinnäkin tutkimuskohteena on ilmiökokonaisuus, jonka rajaus on systeemisen lähestymistavan vuoksi ollut tutkimuksen rajallisen luonteen (ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö) huomioiden varsin haasteellista. Erityisesti julkisten toimijoiden rajaaminen tutkimuksen kannalta riittävän tiedon saamiseksi on ollut jossain määrin hankalaa. Alueellisten julkisten toimijoiden toiminnan tasapainoinen tarkastelu ei ole ollut opinnäytetyön luonteen vuoksi mahdollista. Näin ollen tarkastelu on kohdistettu erityisesti korkeakouluihin. Systeemisen näkökulman säilyttämiseksi on kuitenkin ollut tärkeää huomioida alueellisten ja paikallisten julkisten toimijoiden näkökulmaa.

Toiseksi kriittistä tarkasteltua on tärkeää kohdistaa myös kahdesta eri populaatiosta (osuustoiminnallinen konteksti ja julkisten toimijoiden konteksti) harkinnanvaraisella otantamenetelmällä valittujen haasteltavien kokonaismäärään (4+ 3). Tutkimuksen tiedonantajien kokonaismäärä olisi voinut olla suurempi. Toisaalta, koska haasteltavien valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota henkilöiden perehtyneisyyteen ja kokemukseen osuustoiminnasta, innovaatioekosysteemeistä ja/tai kestävästä kehityksestä, ja koska

haastateltavat edustivat tutkimuksen kannalta merkittäviä ryhmiä, voidaan haastatteluja pitää tutkittavan ilmiökokonaisuuden kannalta edustavana. Tutkimuksen edustavuutta puoltaa myös se, että tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen kohdalla tuli esiin selkeää toistoa, mikä tutkijan mielestä oli riittävää vastaamaan laadullisen tutkimuksen pyrkimyksiin, eli kuvaamaan ja lisäämään ymmärrystä tarkastellusta ilmiöstä.

Kolmanneksi tutkijan tekemiin keskeisimpiin havaintoihin ja johtopäätöksiin on vaikuttanut myös tutkijan oma tausta ja kokemus suhteessa tutkittaviin teemoihin ja tutkimuksen ilmiökokonaisuuteen. Yhtäältä se on tarjonnut tutkijalle keskeisen perustan tutkimusteemojen moninäkökulmaiselle ja -tasoiselle tarkastelulle kuten myös tutkimusprosessin sujuvalle etenemiselle. Toisaalta se on kuitenkin saattanut myös madaltaa tutkimuksen objektiivisuuden tasoa.

## **6.2 Kehittämissuhteet osuuskunnille ja julkisille toimijoille**

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen pohjalta rakennetut keskeisimmät kehittämissuhteet. Ensimmäisenä kuvataan toimia, joilla pyritään lisäämään *osuuskuntien* valmiuksia kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseen alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Toisena kokonaisuutena esitellään strategisen ja käytännön tason toimenpiteitä, joilla osuuskuntia kiritetään ottamaan uutta rooliaan vaiheittain ”haltuun”. Kolmanneksi tuodaan esiin *julkisten toimijoiden toimenpiteitä*, joilla osuuskuntien (ja muiden yritysten) siirtymää kohti aktiivista roolia alueellisissa innovaatioekosysteemeissä voidaan vauhdittaa.

Taulukko 10. Kehittämisehdotukset: osuuskuntien toiminnan edellytysten ja valmiuksien vahvistaminen

Strategiset toimenpiteet	Konkreettiset toimenpiteet
<p>Lisätään osuuskuntien tietoisuutta toimintaympäristön moninaisista kehityskuluista, haasteista ja mahdollisuuksista.</p> <p>Kasvatetaan osuuskuntien tietoutta kestävästä kehityksestä, vastuullisuudesta sekä alueellisista innovaatioekosysteemeistä ja alustoista.</p> <p>Kasvatetaan yhteiskunnan tietoutta osuuskunnista.</p> <p>Selkeytetään ja tehdään näkyväksi osuuskuntien identiteetti suhteessa muihin yrityksiin.</p> <p>Selkeytetään ja tehdään näkyväksi osuustoimintaa suhteessa muihin taloudellisiin järjestelmiin ja ideologioihin. Päivitetään ja kiteytetään arvot ja periaatteet (nykyiset periaatteet vuodelta 1995). (Vastuutaho: Osuustoiminnan neuvottelukunta)</p>	<p>Panostetaan toimintaympäristön ennakkointiin. Lisätään Pellervon palvelutarjontaan ennakkointi (Vastuutaho: Pellervo)</p> <p>Popularisoidaan keskeisimpiä tutkimuksia tiedon ja ymmärryksen lisäämiseksi.</p> <p>Lisätään teemoihin liittyvää koulutusta.</p> <p>Tehdään näkyväksi kestäväan kehityksen liiketoimintamahdollisuuksia. Lisätään tietoutta ekosysteemeihin painottuvista rahoitusmalleista.</p> <p>Lisätään valtionhallinnon ja laajemminkin julkisten toimijoiden (ml. MyData - konsortion) tietoutta osuuskunnista ja osuuskuntien potentiaalista kestäväan kehityksen edistämiseksi.</p> <p>Lisätään osuuskuntaopetusta ja -tutkimusta korkeakouluissa.</p> <p>Lisätään työelämäprofessorien määrää ja parannetaan niiden näkyvyyttä alueilla ja yhteiskunnassa.</p> <p>Kirkastetaan osuuskuntien yrittäjä- ja työnantajakuvaa ja tehdään niitä aktiivisesti näkyväksi.</p> <p>Rakennetaan moninäkökulmaiselta pohjalta uusi kokonaisnäkemys ja kiteytys osuuskunnista ja osuustoiminnasta (kuten luonne, arvot periaatteet, ihmiskuva, talouden välineellinen rooli sekä ihmisen ja luonnon korostuminen).</p>

Taulukko 11. Kehittämisehdotukset: osuuskuntien uuden roolin ja toimintamallien ”haltuun ottaminen”

Strategiset toimenpiteet	Konkreettiset toimenpiteet
<p>Rakennetaan kestävä kehitys sekä ekosysteemeihin ja alustoihin pohjautuvat toimintatavat osuuskuntien strategioiden ytimeen. (Vastuutaho: Pellervo &amp; yksittäiset osuuskunnat)</p> <p>Tuodaan kestävä kehitys tavoitteet (SDGt) kestävä kehitys ja vastuullisuuden perustaksi ja lähtökohdaksi. (Vastuutaho: Pellervo &amp; yksittäiset osuuskunnat)</p> <p>Tehdään SDG-tavoitteiden olennaisuusarviointi sekä oman toiminnan vastuullisuuden että kestävä kehitys mahdollisuuksien näkökulmista. (Vastuutaho: Pellervo &amp; yksittäiset osuuskunnat)</p> <p>Asetetaan kestävä kehitykselle ja vastuullisuudelle selkeät tavoitteet ja mittarit toiminnan edistymisen ja vaikuttavuuden seuraamiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi. (Vastuutaho: Pellervo &amp; yksittäiset osuuskunnat)</p> <p>Rakennetaan tiekartta, joka määrittelee konkreettiset askelmerkit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vastuutaho Pellervo &amp; yksittäiset osuuskunnat)</p> <p>Siirretään TKI-toiminnan painopistettä innovaatio toimintaan. Painotetaan yksittäisten projektien sijaan pitkäjänteistä ja systemaattista alueellista innovaatioekosysteemyhteistyötä. Mennään aktiivisesti mukaan alueiden innovaatioekosysteemeihin. Hyödynnetään aktiivisesti innovaatioalustojen infrastruktuuria ja palveluita (Vastuutaho Pellervo &amp; yksittäiset osuuskunnat)</p> <p>Rakennetaan alueellisia strategisia kumppanuuksia yhteistyön tiivistämiseksi ja systematisoimiseksi.</p> <p>Valjastetaan isot osuuskuntatoimijat näyttämään suuntaa ja toimimaan alueen ekosysteemeissä vetureina.</p>	<p>Korostetaan paikallisen yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden tarvetta ja ihmisten laajan osallistamisen merkitystä kestävä kehityksen haasteiden ratkaisussa. Huomioidaan mahdollisten alueiden erikoistumisen strategioiden kytkös omaan strategiaan.</p> <p>Nivotaan SDG-kehikko osaksi toiminnanohjaus- ja johtamisjärjestelmää</p> <p>Konkretisoidaan monitulkintaisia SDG-tavoitteita ja käydään säännöllistä dialogia tavoitteiden sisäistämisen ja sitoutumisen varmistamiseksi. Tunnistetaan ja tehdään näkyväksi olennaisimmat tavoitteet.</p> <p>Lisätään tietoutta osuuskuntien kestävä kehitys ja vastuullisuuden tilasta ja mahdollisuuksista suhteessa SDG-tavoitteisiin.</p> <p>Raportoidaan toiminnan edistymisestä ja vaikuttavuudesta avoimesti ja läpinäkyvästi.</p> <p>Kytetään projektitoimintaa SDG-tavoitteisiin ja seurataan niiden vaikuttavuutta (esim. Mazzucaton mallia hyödyntäen).</p> <p>Kartoitetaan eri alueiden innovaatioekosysteemit ja alustat ja tehdään niitä näkyväksi osuuskunnille.</p> <p>Lisätään osuuskuntien tietoa alustoilla tapahtuvan yhteistoiminnallisuuden erilaisista muodoista sekä alustainfrastruktuurista ja palveluista.</p> <p>Kannustetaan aktiiviseen yhteistoiminnallisuuteen innovaatioekosysteemeissä.</p> <p>Kootaan yhteen ja tehdään näkyväksi hyviä käytäntöjä.</p>

Taulukko 12. Kehittämis ehdotukset: Alueelliset/paikalliset julkiset toimijat kestävän kehityksen ratkaisujen edistäjinä

Strategiset toimenpiteet	Konkreettiset toimenpiteet
<p>Avarretaan ajattelutapoja: lähestytään kestävästä kehitystä monesta eri näkökulmasta ja monilla eri tasoilla.</p> <p>Tuodaan kestävä kehitys sekä ekosysteemeihin ja alustoihin pohjautuvat toimintatavat aluekehityksen ja alueiden strategioiden ytimeen.</p> <p>Tuodaan kestävä kehityksen tavoitteet (SDGt) alueellisten julkisten toimijoiden kestävä kehityksen ja vastuullisuuden perustaksi ja lähtökohdaksi. Nivotaan SDG-kehikko osaksi ohjaus- ja johtamisprosesseja. (Vastuutaho: kunnat/kaupungit, korkeakoulut)</p> <p>Rakennetaan alueellisia innovaatioalustoja ekosysteemien mahdollistamiseksi ja edistämiseksi. (yritys-, kaupunki tai korkeakouluperusteisia). Tehdään alustoja ja ekosysteemejä aktiivisesti näkyväksi.</p> <p>Innostetaan ja kannustetaan aluetoimijoita laajaan osallisuuteen, yhteistyöhön ja yhteistoiminnallisuuteen kestävä kehityksen haasteiden ratkomiseksi.</p> <p>Huomioidaan osuuskunnat yhdenvertaisina yritystoimijoina.</p> <p>Vahvistetaan johdonmukaisesti osuuskuntien roolia aluekehityksessä ja kestävä kehityksen haasteiden ratkaisemisessa.</p> <p>Rikotaan turhia siiloja, välikäsiä ja rajoja alueen toimijoiden välisen avoimen yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden edistämiseksi ja sujuvoittamiseksi.</p>	<p>Lähestytään kestävä kehityksen haasteita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oman toiminnan vastuullisuuden ja mahdollisuuksien näkökulmista (sekä-että)</li> <li>- kansallisen näkökulman lisäksi alueellisesta ja paikallisesta tulokulmasta (sekä-että) alueiden (älykäs) erikoistuminen huomioiden ja hyödyntäen</li> <li>- julkinen hallinto -vetoisella (kaupungit ja korkeakoulut) ja yritys-vetoisella otteella (sekä-että)</li> </ul> <p>Huomioidaan ja hyödynnetään paikallisia vahvuuksia ja ominaispiirteitä.</p> <p>Pyritään löytämään sopivia indikaattoreita toiminnan vaikuttavuuden seuraamiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Täydennetään globaaleja ja kansallisia indikaattoreita alueellisilla/paikallisilla indikaattoreilla.</p> <p>Vauhditetaan ekosysteemien ja alustojen syntymistä moninäkökulmaisesti muotoillulla toimintamallilla.</p> <p>Varmistetaan ekosysteemiratkaisuissa, että korkeakoulujen erilaiset vahvuudet ja intressit tulevat huomioituiksi.</p> <p>Uudistetaan korkeakoulujen rahoitusmallia.</p> <p>Kasvatetaan yhteiskunnan tietoutta osuuskunnista. Lisätään osuuskuntaopetusta ja -tutkimusta korkeakouluissa.</p> <p>Kannustetaan osuuskuntia aktiiviseen yhteistoiminnallisuuteen alueellisissa ekosysteemeissä.</p>



Tutkimuksessa haastatelluille osuuskunnallisille ja julkisille toimijoille tarjottiin mahdollisuutta kommentoida tutkimusta ennen tutkimusraportin julkaisua. Tällainen, varsinkin tutkimustuloksiin, johtopäätöksiin ja kehittämissuhteisiin kohdistuva arviointi on perusteltua erityisesti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä.

Tutkimuksen tiedonantajilta saatu palaute on ollut kaiken kaikkiaan positiivista. Saadut kommentit eivät ole muuttaneet tutkimustuloksia, johtopäätöksiä tai kehittämistoimenpiteitä. Niitä pidettiin johdonmukaisesti rakennettuina ja hyvin perusteltuina. Tutkimuksen tiedonantajien palautteissa teemoina korostuivat tutkimuksen lisäarvo osuuskunnille ja julkisille toimijoille sekä yleisesti tutkimuksen rakenteeseen ja sisältöihin kohdistuvat kommentit.

Eniten positiivista palautetta tutkimus on saanut yhteiskunnallisesti ajankohtaisista ja merkityksellisistä teemoista sekä tutkimuksen kokonaisvaltaisesta lähestymistavasta. Osuuskunnalliset toimijat ovat erityisesti arvostaneet tietoperustan laajuutta, jonka kautta on mahdollista lisätä osuuskuntien tietoa haasteellisesta ilmiökokonaisuudesta. Osuuskunnalliset toimijat ovat myös kiittäneet vaikeiden käsitteiden ja abstraktien kokonaisuuksien sanoitusta ja visualisointia.

Tutkimuksella on kerrottu olevan selkeää lisäarvoa osuuskunnille ja osuustoiminnalle. Tutkimuksen strateginen sisältö sekä laaja-alaisesti rakennetut ja vaiheittaisesti jäsennellyt toimenpide-ehdotukset antavat vahvan panoksen pian käynnistyvälle strategiatyölle, jonka lopputuloksena syntyy uusi strategia tulevalle nelivuotiselle strategiakaudelle. Merkityksellistä sisällöllistä panosta tutkimuksen on kerrottu tuottavan myös osuustoiminnan identiteetin määrittelytyöhön, joka käynnistyy vuoden 2021 lopulla Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) ohjaamana. Tässä määrittelytyössä pyrkimyksenä on tarkistaa nykyiset vuodelta 1995 peräisin olevat arvot ja periaatteet ja uudistaa niitä tarpeellisilta osin nykyisen toimintaympäristön haasteiden ja mahdollisuuksien pohjalta. Tutkimuksen teoriaperustan sisältöjä tullaan saadun palautteen mukaan hyödyntämään myös osuuskuntien ja osuustoiminnan sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnittelussa.

Osa julkisista toimijoista on korostanut palautteessaan hyvin koostettua tietoperustaa ja siinä erityisesti laajan ilmiökokonaisuuden systeemistä avaamista sekä tekstein että kuvin. Myös tutkimuksen selkeää ja loogista rakennetta on pidetty onnistuneena. Kestävän kehityksen teemassa positiivista palautetta on annettu erityisesti kestävän kehityksen tavoitteiden (SDG:t) tuomisesta innovaatiotoiminnan lähtökohdaksi ja perustaksi sekä innovaatioekosysteemien ja -alustojen tarkastelusta alue- ja paikallistasolla. Myös korkeakoulujen proaktiivisen roolin näkyväksi tekemistä kestävän

kehityksen haasteiden ratkaisujen mahdollistajana ja edistäjänä on pidetty paitsi tärkeänä myös erityisen ajankohtaisena. Erityiskiitosta tutkimus on saanut visuaalisista kuvioista, joissa useita erilaisia abstrakteja sisältökokonaisuuksia on onnistuttu kiteyttämään ja havainnollistamaan selkeästi. Vastaavanlaista tutkimusta on haastateltavien julkisten toimijoiden mukaan toistaiseksi olemassa varsin vähän.

Tutkimuksen haasteina haastatellut toimijat nostivat esiin tutkimuksen teemojen laajuuden. Siten osa arveli teemojen ja tutkimusasetelman sopivan erityisen hyvin myös väitöskirjaksi. Kaiken kaikkiaan tutkimus kuitenkin koettiin tärkeäksi keskustelunavaukseksi ilmiökokonaisuuteen ja teemoihin, josta tullaan lähitulevaisuudessa varmastikin näkemään monenlaista uutta tutkimusta.

### **6.3 Ehdotuksia jatkotutkimukseksi**

Tutkimuksen teemat tarjoavat laajalti mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Kestävän kehityksen tavoitteet innovaatiotoiminnan lähtökohtana ja päämääränä avaavat tutkimusmahdollisuuksia niin globaalilla, kansallisella, paikallisella kuin yksittäisten organisaatioiden tasoilla. Mielenkiintoisia yksittäisiä tutkimusaiheita jatkotutkimukselle ovat muun muassa kestävän kehityksen abstraktien tavoitteiden (SDGt) jäsentäminen, tulkinta ja oleellisuusarviointi, SDG-kehikon nivominen osaksi strategiaa, ohjaus- ja johtamisprosesseja sekä vaikuttavuusmittarit.

Innovaatioekosysteemitominnasta ja alustoista ei alue- ja paikallistasolla ole vielä tehty kovinkaan paljon tutkimusta. Teemaa voi lähestyä yhtäältä yritysveitoisesti kuin julkisten toimijoidenkin näkökulmasta. Ja toisaalta sekä strategisella että arjen toiminnan ja käytäntöjen tasoilla. Innovaatioalustat alueellisten toimijoiden yhteistyö- ja ratkaisualustoina on tutkimusteema, josta lähivuosina tullaan oman näkemykseni mukaan tekemään paljonkin tutkimusta. Näkökulmina tulevat näyttäytymään niin sosiaaliset käytännöt, infrastruktuuri, palvelut kuin monet teknologiset mahdollisuudet.

Kompleksisten ilmiöiden ratkaisemiseen tiivistä kytkeytyvät moninaiset yhteistoiminnallisuuden muodot, kuten yhdessä oppiminen (co-learning), kokeilut (co-experimenting), merkityksellistäminen (sense making), innovointi (co-innovation), avaavat omalta osaltaan varsin paljon mielenkiintoisia uusia tutkimuskohteita. Nämä aiemmin hyvinkin erillään tarkastellut ja kehitetyt yhteistoiminnallisuuden muodot tulevat lähivuosina muuttamaan luonnettaan merkittävästikin, kun selkeät rajat eri toimintojen ja toimijoiden välillä tulevat haastetuiksi avoimen ja systeemisen toimintalogiikan myötä.

Mielenkiintoisia aihioita kehityskulusta on jo nyt nähtävissä esimerkiksi korkeakouluissa käytävän TKIO-keskustelun muodossa.

Avoin, systeeminen toimintalogiikka haastaa yhteiskuntaa järjestelmätasolla monin eri tavoin, mikä avaa myös monia tutkimusmahdollisuuksia. Uudenlainen systeeminen ja tiivis yhteistyö erilaiset sektori, toimialue- ja toimijarajat ylittävästi muuttavat paitsi käytännön toiminnan tasoa myös toimijoiden välistä työnjakoa ja roolitusta sekä rakenteita ja infrastruktuuria. Näihin kaikkiin teemoihin avautuu monenlaisia tutkimusmahdollisuuksia.

Eriyksen mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia kytkeytyy ihmisen rooliin järjestelmätason muutoksissa, kuin myös järjestelmätason taustalla näyttäytyvään ihmiskuvaan. Kaiken kaikkiaan talouden ja yhteiskunnan murros teknologioiden vauhdittamana tulee lisäämään ihmisten aktiivista roolia arjessa ennen näkemättömällä tavalla. Tämä näkyy nykyisellään erityisen selkeästi muun muassa kaupan murroksessa, jossa digitalisaation vauhdittamana toiminnan dynamiikka on merkittävästi muuttunut, ja valtaa on siirtynyt yhä enemmän asiakkaalle. Toisaalta kehityskulku näyttäytyy myös korkeakouluissa meneillään olevassa elinikäisen/jatkuvan oppimisen keskustelussa. Oppimisen dynamiikka ja järjestelmät tulevat merkittävästi muuttumaan, kun ihminen elinikäisenä oppijana asetetaan jatkuvan oppimisen ajattelun ytimeen, ja vastaavasti koulutusjärjestelmä välineelliseen rooliin, oppimisen mahdollistajaksi.

Lisää tutkimusta tulisi tehdä myös alueiden älykkästä erikoistumisesta, jotta alueiden vahvuudet ja ominaispiirteet voitaisiin huomioida ja hyödyntää nykyistä paremmin. Luonnollisesti uutta tutkimusta tarvitaan myös osuustoiminnasta talousjärjestelmänä ja ideologiana sekä osuuskunnista yritysmuotona.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Reilun puolen vuoden rupeama tutkimuksen parissa osana normaalia työarkea on takana. Tehtävä on ollut haasteellinen, mutta samalla upea mahdollisuus pysähtyä äärimmäisen mielenkiintoisen ilmiökokonaisuuden äärelle, ja vielä täysin uuden tuttavuuden – osuuskuntien – näkökulmasta. Laaja kokonaisuus on antanut mahdollisuuden tarkastella moninaisia ilmiöitä, monista näkökulmasta ja monilla tasoilla. Prosessin aikana olen saanut tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä hyödyntää omaa osaamista ja kokemusta poikkeuksellisen laajasti. Abstrakti tutkimusaihe on jättänyt tilaa myös luovuudelle, mikä on erityisesti ilahduttanut tulevaisuusorientoitunutta mieltäni.

Näin jälkikäteen tarkastellen, tutkimuksen voi ajatella olleen luonteva jatkumo jo vuosia sitten alkaneelle monivaiheisille oppimisprossille. Näin ollen oma ammatillinen taustani on antanut hyvän perustan haastavalle tutkimukselle ja siten mahdollistanut tutkimusprosessin sujuvan etenemisen asetettujen tutkimuspäämäärien ja tavoitteiden suunnassa.

Tutkimusprosessi on ollut oppimisen näkökulmasta antoisa. Olen voinut syventää ymmärrystä laajasta teemakokonaisuudesta ja jäsentää uusia, kompleksia asioita. Olen myös saanut lisää tietoa itselleni luontevimmista tavoista prosessoida haastavaa tietokokonaisuutta moninäkökulmaisesti ja -tasoisesti. Tutkimus on entisestään korostanut refleктоivan ajattelun tärkeyttä tiedon sisäistämässä ja oppimisessä. Tutkimusprosessiin mahtuu erilaisia vaiheita, niin flow-kokemuksia kuin ajoittaisia turhautumisiakin. Sisäinen motivaatio ja äärimmäisen mielenkiintoiset teemat ovat kuitenkin kirittäneet jatkuvaa edistymistä ja tehneet kokonaisuudesta vahvasti positiivisen oppimiskokemuksen.

Tutkimusprosessin jälkeen uskon entistä vahvemmin, että osuustoiminnalla ja osuuskunnilla on yhteiskunnallemme paljon enemmän annettavaa kuin mitä olemme saaneet tähän mennessä todistaa. Toivon, että olen tutkimuksessani onnistunut avaamaan näitä ainutlaatuisia mahdollisuuksia sekä tunnistamaan keskeisiä askelmerkkejä, joiden kautta osuuskunnat voivat omaa potentiaaliaan ajassamme vaiheittain lunastaa.

Haluan kiittää kaikkia haastattelemiani henkilöitä antoisista keskusteluista haastavien teemojen ympärillä sekä arvokkaasta panoksestanne tutkimukseeni. Toivon, että yhteiset keskustelumme suomalaisen yhteiskunnan uudistumisen ja hyvinvoinnin hyväksi eivät jää tähän, vaan, että voimme tehdä yhteistyötä mielenkiintoisten teemojen parissa myös jatkossa. Lämmin kiitos myös tutkimukseni ohjaajille, Annalle, Merville ja Karille. Teidän syvä osaamisenne ja kannustuksenne sekä vinkkinne erilaisissa kohdin tutkimusprosessia ovat olleet kullanarvoisia.

## Lähteet

Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta – olosuhteet hyvinvoinnille. Alma Talent.

Adner, R. 2017. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management* 43(1) s. 39–58. Luettavissa:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206316678451>. Luettu: 15.08.2020.

Airaksinen, J. 2018. Kestävä tulevaisuus kasvaa kaupunkien itsehallinnon voimasta.

Teoksessa *Kaupunkien aikakausi - Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta*. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11, s. 8–11.

Luettavissa:

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien\\_aikakausi\\_2018.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien_aikakausi_2018.pdf?sequence=1). Luettu: 14.09.2020.

Annala, M., Hokkanen, L., Kuosmanen J., Mikkonen, J., Sarkia, K., 2019. Empowering Governments to steer the 21<sup>st</sup> Century. A Vision on Public Sector Innovation of the Next Era. Demos Helsinki. pdf. Luettavissa: [https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2019/02/demos\\_governance\\_innovation\\_vision\\_paper.pdf](https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2019/02/demos_governance_innovation_vision_paper.pdf). Luettu:

12.7.2020.

Antikainen, J. 2018. Kaupunkien kolmas tuleminen. Teoksessa *Kaupunkien aikakausi - Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta*. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11. s. 12–14. Luettavissa:

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien\\_aikakausi\\_2018.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien_aikakausi_2018.pdf?sequence=1). Luettu: 14.09.2020.

Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, v., Annala, M., Hiilamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, J., Malkamäki, M., 2018. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. pdf. Luettavissa:

<https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=25901>. Luettu. 13.8.2020.

Anttiroiko, A-V & Laine, M. 2011. Kasvukoneesta innovaatioympäristöksi. Näkökumia Helsingin strategiaan kasvu- ja kehityshaasteisiin. Teoksessa Harry Schulman & Pasi Mäenpää (toimi.) *Kaupungin kuumat lähteet*, Helsingin metropolialueen innovaatioympäristöt. Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki, s. 24–41. Luettavissa:

[https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/11\\_10\\_04\\_tutkimus\\_Schulman.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/11_10_04_tutkimus_Schulman.pdf). Luettu: 14.9.2020.

Autio, E. & Llewellyn, D.W.T. 2014. Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. The Oxford Handbook of Innovation Management. Edited by Dodgson, M., Gann, D.M., Phillips, N. Oxford University Press. New York, USA. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/282122544\\_Innovation\\_Ecosystems\\_Implications\\_for\\_Innovation\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/282122544_Innovation_Ecosystems_Implications_for_Innovation_Management). Luettu: 30.7.2020.

Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P., Suutarinen, I. 2019. POLKU2030 – Suomen kestävä kehityksen politiikan arviointi. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161458/23\\_2019\\_POLKU2030\\_19\\_3\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161458/23_2019_POLKU2030_19_3_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 12.8.2020.

Business Finland. 2018. Business Finlandin palvelut kasvumoottoreille. Luettavissa: [https://www.businessfinland.fi/4aa4ea/globalassets/finnish-customers/01-funding/growth-engines/business\\_finlandin\\_palvelut\\_kasvumoottoreille\\_lokakuu2018.pdf](https://www.businessfinland.fi/4aa4ea/globalassets/finnish-customers/01-funding/growth-engines/business_finlandin_palvelut_kasvumoottoreille_lokakuu2018.pdf). Luettu: 21.9.2020.

Carayannis E. G. & Campwell, D.F.J. 2009. Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. International Journal of Technology Management, 46 (3/4). s. 201-234. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/240295704\\_'Mode\\_3'\\_and\\_'Quadruple\\_Helix'\\_Toward\\_a\\_21st\\_century\\_fractal\\_innovation\\_ecosystem](https://www.researchgate.net/publication/240295704_'Mode_3'_and_'Quadruple_Helix'_Toward_a_21st_century_fractal_innovation_ecosystem). Luettu: 21.9.2020.

Carayannis, E.G. & Campwell, D.F.J. 2010. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, 1(1). s. 41-69. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/273268696\\_Triple\\_Helix\\_Quadruple\\_Helix\\_and\\_Quintuple\\_Helix\\_and\\_How\\_Do\\_Knowledge\\_Innovation\\_and\\_the\\_Environment\\_Relate\\_To\\_Each\\_Other](https://www.researchgate.net/publication/273268696_Triple_Helix_Quadruple_Helix_and_Quintuple_Helix_and_How_Do_Knowledge_Innovation_and_the_Environment_Relate_To_Each_Other). Luettu: 21.9.2020.

Carayannis E. G., Barth T. D. & Campwell, D.F.J. 2012. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Luettavissa: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/78609/1/723733201.pdf>. s.1-12. Luettu: 21.9.2020.

Chesbrough, H. 2005. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. USA.

Consoli, D., & Patrucco, P. P. 2008. Innovation Platforms and the Governance of Knowledge: Evidence from Italy and the UK. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(7-8) s. 699-716. Luettavissa:  
<http://dx.doi.org/10.1080/10438590701785694>. Luettu: 15.08.2020.

Dufva, M. 2020. Sitran Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Erweko, Vantaa.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Julkaisu 1/2020. Luettavissa:  
[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).  
Luettu: 14.10.2020.

Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA). 2020. Arvo- ja asennetutkimukset. Luettavissa:  
<https://www.eva.fi/blog/2020/03/09/suomalaiset-suhtautuvat-myonteisesti-markkinatalouteen/>. Luettu: 28.11.2020.

Etzkowitz, H., & Leyersdorff, L. 2000. The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. Luettavissa:  
[https://www.researchgate.net/publication/222547985\\_The\\_Dynamics\\_of\\_Innovation\\_From\\_National\\_Systems\\_and\\_Mode\\_2\\_to\\_a\\_Triple\\_Helix\\_of\\_University-Industry-Government\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/222547985_The_Dynamics_of_Innovation_From_National_Systems_and_Mode_2_to_a_Triple_Helix_of_University-Industry-Government_Relations). Luettu: 14.7.2020.

Euroopan komissio. Älykästä erikoistumista koskevat kansalliset/alueelliset innovaatiostrategiat (RIS3), Koheesiopolitiikka 2014- 2020. Luettavissa:  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_fi.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_fi.pdf) Luettu: 12.8.2020.

Florida, R. 2002. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.

Foray, D. 2015. Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy. Abingdon: Routledge.

Hakala J. T. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruuvirikkeitä aloittelevalla tutkijalla. PS-kustannus. Jyväskylä.

Halonen, M., Sepponen S., Suominen, F., Moisio, M., & Hjelt, M. 2020. Esiselvitys kansallisen Agenda 2030 -tiekartan laadinnasta. Gaia Consulting Oy. Luettavissa: <https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Esiselvitys%20kansallisen%20Agenda2030%20-tiekartan%20laadinnasta%2012-2020.pdf/0291b731-ab70-ec02-00ad-d5000b0c988c/Esiselvitys%20kansallisen%20Agenda2030%20-tiekartan%20laadinnasta%2012-2020.pdf>. Luettu: 7.2.2021.

Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) Innovaatioiden monet kasvot. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere. s. 108–131. Luettavissa: <https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/kasvot.pdf>. Luettu: 14.9.2020.

Harmaakorpi, Vesa & Rinkinen, Satu (2015): Kohti ekosysteemiperustaista innovaatiopolitiikkaa. Policy Brief 10/2015, Tekes.

Hautamäki, A., Oksanen, K. 2012. Suuntana innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Agora Center. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37250/SuuntanaInnovaatiokeskittym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 27.6.2020.

Hautamäki, A., Stähle, P., Oksanen, K., Tukiainen, T. 2016. Vaikuttavaa tutkimusta. Kokeiluehdotuksia tutkimuksen vaikuttavuuden ja kaupallistamisen edistämiseksi. TEM-julkaisu 2/2016. Innovaatio. Lönnberg Print & Promo. Helsinki. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74842>. Luettu: 28.10.2020.

Havukainen, I., & Heikkilä, P. (koord).2020. Innovaatioiden levittämisen ja digitalisaation haasteet Itä- ja Pohjois-Suomessa Luettavissa: [https://elmoenf.eu/fi/wp-content/uploads/sites/3/InnoDigi-raportti\\_web.pdf](https://elmoenf.eu/fi/wp-content/uploads/sites/3/InnoDigi-raportti_web.pdf). Luettu: 25.11.2020.

Hiilamo, H., Määttä, A., Koskenvuo, K., Pyykkönen, J., Räsänen, T., Aaltonen, S. (2019). Nuorten osallisuuden edistäminen, selvitysmiehen raportti. Diak Puheenvuoroja 11. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133266/Puheenvuoro\\_11\\_978-952-493-298-1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133266/Puheenvuoro_11_978-952-493-298-1.pdf?sequence=4&isAllowed=y) Luettu: 15.9.2020.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hoffren, J. 2019. Hyvinvointitalouden mittareiden käyttökelpoisuus päätöksenteossa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2018. pdf. Luettavissa:



[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_8+2019.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_8+2019.pdf).  
Luettu: 15.10.2020.

Hyssälä, L. & Backman, J., 2018. Kansanvallan peruskorjaus. Kaikki voimavarat käyttöön. Sitra työpaperi 23.2.2018. pdf. Luettavissa:  
<https://media.sitra.fi/2018/02/02133038/kansanvallanperuskorjaus.pdf>. Luettu:  
14.10.2020.

Hämäläinen, T. 2013. Kohti kestäväää hyvinvointia Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita. Versio 1.0. Sitra. Helsinki Luettavissa:  
[https://media.sitra.fi/2017/02/23225247/Kohti\\_kestavaa\\_hyvinvointia.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23225247/Kohti_kestavaa_hyvinvointia.pdf)  
Luettu: 20.11.2020.

IPCC.2020. Special Report: Global Warming of 1,5 °C. The Intergovernmental Panel on Climate Change. Luettavissa: <https://www.ipcc.ch/sr15/>. Luettu: 16.10.2020.

Kaihovaara, A., Härmälä, V. & Salminen, V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminta. Policy Brief 15/2016. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa:  
<https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Mit%C3%A4+innovaatioekosysteemit+ovat+ja+miten+niit%C3%A4+voi+kehitt%C3%A4%C3%A4/feecb2aa-d56e-441d-aa2e-15f5bd18d59b?version=1.0>. Luettu: 25.10.2020.

Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkela, K., Saarnivaara, V-P. & Pekkala, H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. Luettavissa:  
[https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28\\_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina\\_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0) Luettu: 21.7.2020.

Karhu, S. 2020. Kolumni: Tunnustuksia. Teoksessa OT-lehti, vuosikirja. s. 42. Pellervo-Media Oy.

Karhu, S. 2015. Osuuskunnan mahdollisuudet ja rajoitteet yritysmuotona. Teoksessa Tenaw, Shimelles, Heinonen, Visa, Karhu Sami, Ollila Petri (toim.). Osuuskunnat ja kestävä kehitys. s. 92–103. Pellervo-Seura. Luettavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf?cd9ca8>. Luettu: 12.8.2020.

Kautto-Koivula, K., Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä Isännäksi. Irti Kvartaalitalouden talutusnuorasta. Edita. Helsinki.

Kestävän kehityksen toimikunta. Suomi, jonka haluamme 2050 – Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus. Luettavissa:

<https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/FINAL+Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf/d2d827e7-033a-4d2b-9239-aed6605a12c4/FINAL+Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf>. Luettu 14.7.2020.

Ketchen Jr D.T., Crook, T.R., Craighead, C.W. 2014. From Supply Chains to Supply Ecosystems: Implications for Strategic Sourcing Research and Practice. Journal of Business Logistics. Vol. 35 (3), s.165–171. Luettavissa:

[https://www.researchgate.net/publication/264461282\\_From\\_Supply\\_Chains\\_to\\_Supply\\_Ecosystems\\_Implications\\_for\\_Strategic\\_Sourcing\\_Research\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/264461282_From_Supply_Chains_to_Supply_Ecosystems_Implications_for_Strategic_Sourcing_Research_and_Practice). Luettu: 15.08.2020.

Kolehmainen, J. 2021. Uusi innovaatiopolitiikka ja kaupunkien haaste. Luettavissa:

<https://www.mdi.fi/blogi-uusi-innovaatiopolitiikka-ja-kaupunkien-haaste>. Luettu 19.1.2021

Laasonen, V., Kolehmainen, J. Sotarauta, M. 2020. The complexity of contemporary innovation policy and its governance in Finland. Innovation: The European Journal of Social Science Research. Luettavissa:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13511610.2020.1842176>. Luettu: 20.1.2021.

Laasonen, V., Ruokonen, H., Talvitie, J., Lähteenmäki-Smith, K., Kolehmainen, J., Ranta, T., Järvelin, A-M., Piirainen, K. 2019. Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:32. Valtioneuvoston hallintoyksikkö. Julkaisutuotanto. Helsinki. Luettavissa:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161808/OKM\\_2019\\_32.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161808/OKM_2019_32.pdf?sequence=7&isAllowed=y). Luettu: 20.9.2020.

Lapintie, K. 2018. Helsinki ei ole muna. Teoksessa Kaupunkien aikakausi -

Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11. s.48–51. Luettavissa.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien\\_aikakausi\\_2018.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien_aikakausi_2018.pdf?sequence=1) Luettu: 14.9.2020.

Laurinkari, J. (toim.) 2007. Yhteisötalous. Johdatus perusteisiin. Palmenia. Helsinki.

Laurinkari, J. 2010. Yhteisötalous hyvinvoinnin tukena. Opintoaineisto. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Helsinki.

Laurinkari, J. 2017. Yhteinen hyvä vai yksityinen etu? Yhteisötalous hyvinvoinnin rakentajana. Pellervo seura ry. Kirjapaino Fram.

Leino, H. 2018. Kaupunki mahdollistajana. Teoksessa Kaupunkien aikakausi - Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11. s.52–55. Luettavissa.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien\\_aikakausi\\_2018.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/298835/kaupunkien_aikakausi_2018.pdf?sequence=1). Luettu: 14.9.2020.

Luoto, I. & Virkkala, S. 2017. Paikkaperustainen aluekehittäminen strategisena ohjenuorana. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 2/2017. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79144/TEMrap\\_2\\_2017\\_verkkoju](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79144/TEMrap_2_2017_verkkojulkaisu.pdf)lkaisu.pdf Luettu 14.9.2020.

Luoto, I. & Virkkala, S. 2019. Paikkaperustainen aluekehittämisen neljä kulmakiveä. Teoksessa Hallintotieteiden valintakoeteos 2019. s 78–89. Vaasan yliopisto ja Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.hallintotieteet.fi/wp-content/uploads/2019/02/Hallintotieteiden-valintakoeteos-2019.pdf> Luettu: 14.9.2020.

Lähteenmäki, I (2019). Teoksessa Pilkahduksia tulevaisuuteen. Andersson, C., Stenfors S., Lähteenmäki, I., Limnell, J., Mäkinen. K., Kopponen, A., Kuivalainen, M., Rissanen, O-P, Rousku, K. (toim.) Valtiovarainministeriö. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161462/VM\\_2019\\_22\\_Pilkahduksia\\_tulevaisuuteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161462/VM_2019_22_Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Luettu: 14.11.2020.

Lähteenoja, S., Schmidt-Thomé, K., Monni, S., Päivänen, J., Eskelinen, H. Suomen ympäristökeskus. 2020. Kestävä kehitys kunnissa vaatii strategista johtamista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 16/2020. Luettavissa: <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/16-2020-Kest%C3%A4v%C3%A4+kehitys+kunnissa+vaatii+strategista+johtamista.pdf/2c3ac027-039a-6474-ef4b-6d192575c050/16-2020>. Luettu:13.10.2020.

Mazzucato, M. Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. European Commission. 2018. Luettavissa: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato\\_report\\_2018.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf). Luettu: 12.10.2020.

Merenmies, J., Pättiniemi, P. 2010. Yhteisötalous ja yhteiskunnalliset yritykset. Teoksessa: Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaalsiin mahdollisuuksiin (toim. Hiilamo, H., Saari, J.). s. 179-203. Diakonia ammattikorkeakoulun julkaisu. Helsinki. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/161422312.pdf>. Luettu: 18.9.2020.

Moore J. F. 1993. Predators and Prey. A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. Boston. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition).s. 75-86. Luettu: 12.10.2020.

Naumanen (toim.), M., Heimoinen, R., Koljonen, T., Lamminkoski, H., Maidell, M., Ojala, E., Sajeva, M., Salminen, V., Toivanen, M., Valonen, M., Wessberg, N. 2019a. Kestävän kehityksen innovaatiot. Katsaus YK:n Agenda 2030 kehitystavoitteisiin ja vastaaviin suomalaisiin innovaatioihin. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161903/VNTAES\\_2019\\_62.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161903/VNTAES_2019_62.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 15.9.2020.

Naumanen, M. 2019b. Kestävän kehityksen innovaatiot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 25/2019. Luettavissa: <https://cris.vtt.fi/en/publications/kest%C3%A4v%C3%A4n-kehityksen-innovaatiot>. Luettu: 15.9.2020.

Ojasalo, J., & Tähtinen, L. 2016. Integrating Open Innovation Platforms in Public Sector Decision Making: Empirical Results from Smart City Research. Technology Innovation Management Review, 6(12): 38-48. Luettavissa: [https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/16796670/OjasaloT\\_hinen\\_TIMReview\\_December2016.pdf](https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/16796670/OjasaloT_hinen_TIMReview_December2016.pdf) . Luettu: 25.9.2020.

Oksanen, K., Hautamäki, A. 2015. Sustainable Innovation: A Competitive Advantage for Innovation Ecosystems. Technology Innovation Management Review, 5(10): Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/326309633\\_Sustainable\\_Innovation\\_A\\_Competitive\\_Advantage\\_for\\_Innovation\\_Ecosystems](https://www.researchgate.net/publication/326309633_Sustainable_Innovation_A_Competitive_Advantage_for_Innovation_Ecosystems). s. 24–30. Luettu: 28.07.2020.

Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Kirjapaino Uusimaa. Porvoo.

Pellervo osuustoimintakeskus 2020a. Luettavissa: <https://pellervo.fi/osuustoiminnan-tavoitteet-eduskuntatyolle-2019-2023-osuuskunnista-vastaus-kestavaan-kehitykseen/>. Luettu. 25.9.2020.

Pellervo osuustoimintakeskus 2020b Osuustoiminta. Luettavissa: <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/>. Luettu 25.9.2020.

Pellervo 2020c. OT-lehti. Vuosikirja. s. 65–67. Pellervo-Media Oy.

Pikkarainen, J. 2017. Yhteisötalous ja sosiaaliset osuuskunnat Euroopassa. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Helsinki. Luettavissa: [https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2019/06/Yhteis%C3%B6talous-ja-sosiaaliset-osuuskunnat-Euroopassa-verkkoversio\\_26062019.pdf](https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2019/06/Yhteis%C3%B6talous-ja-sosiaaliset-osuuskunnat-Euroopassa-verkkoversio_26062019.pdf). Luettu: 25.9.2020.

Porter, M. E., & Kramer, M. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash the Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2).

Provenzano, V., Arnonen M., Seminara, M.R. 2016. Innovation in the rural areas and the linkage with the Quintuple Helix Model, *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 223, 442-447. Italy. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/305422824\\_Innovation\\_in\\_the\\_Rural\\_Areas\\_and\\_the\\_Linkage\\_with\\_the\\_Quintuple\\_Helix\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/305422824_Innovation_in_the_Rural_Areas_and_the_Linkage_with_the_Quintuple_Helix_Model). Luettu: 15.8.2020.

Puusa, A., Hokkila, K. & Varis, A. 2016. Individuality vs. communality—A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management* 4, 22–30. Luettavissa: <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2017/04/E3858-IranArze.pdf> . Luettu 26.9.2020.

Pättiniemi, P. 2007. Yhteisötalous Suomessa. Teoksessa Laurinkari, Juhani (toim.) *Yhteisötalous. Johdatus perusteisiin*. Gaudeamus. Helsinki. 93–120. Luettavissa: <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2013/11/yhteisotalous-hyvinvoinnin-tukena.pdf> Luettu: 18.9.2020.

Raworth, K. 2018. *The Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21<sup>st</sup> Century Economist*. Random House, UK.

Raworth, K. 5.6.2018. TED: Doughnut Economics. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Rhcrbcg8HBw>. Katsottu: 14.12.2020.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu. 18.09.2020.

Salonen, A. 2014. Ekososiaalinen hyvinvointiparadigma – yhteiskunnallisen ajattelun ja toiminnan uusi suunta täyttyvällä maapallolla. Teoksessa Juha Hämäläinen (toim.)

Sosiaalipedagoginen aikakausikirja 2014. Suomen sosiaalipedagoginen seura. s. 32-64.

Luettavissa:

[https://www.academia.edu/9555601/Salonen\\_A\\_2014\\_Ekososiaalinen\\_hyvinvointiparadigma\\_yhteiskunnallisen\\_ajattelun\\_ja\\_toiminnan\\_uusi\\_suunta\\_t%C3%A4ytt%C3%A4v%C3%A4\\_maapallolla\\_Teoksessa\\_Juha\\_H%C3%A4m%C3%A4l%C3%A4inen\\_toim\\_Sosiaalipedagoginen\\_aikakausikirja\\_2014\\_Suomen\\_sosiaalipedagoginen\\_seura\\_32\\_62](https://www.academia.edu/9555601/Salonen_A_2014_Ekososiaalinen_hyvinvointiparadigma_yhteiskunnallisen_ajattelun_ja_toiminnan_uusi_suunta_t%C3%A4ytt%C3%A4v%C3%A4_maapallolla_Teoksessa_Juha_H%C3%A4m%C3%A4l%C3%A4inen_toim_Sosiaalipedagoginen_aikakausikirja_2014_Suomen_sosiaalipedagoginen_seura_32_62). Luettu: 16.11.2020.

Salonen, A. & Camilleri, M. 2020. Creating Shared Value. Teoksessa Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (toim.) Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: Springer. Luettavissa:

[https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-030-02006-4\\_74-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-030-02006-4_74-1).

Luettu: 15.11.2020.

Schmidt-Thomé, K., Eskelinen, H., Lamuela Orta, C., Laurila, J., Lähteenoja, S., Monni, S., Päivänen, J., Sallinen, S., Terämä, E. (2020). Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:30, Helsinki. Luettavissa:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162240/VNTEAS\\_2020\\_30.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162240/VNTEAS_2020_30.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Luettu: 13.10.2020.

Seppälä, M. 2020. Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa. Askelmerkkejä systeemiseen muutokseen innovaatioportfolioilla. Sitran muistio. Sitra. Luettavissa:

<https://www.sitra.fi/julkaisut/radikaali-epavarmuus-vaatii-radikaalia-yhteistoimintaa/>.

Luettu: 11.2.2021.

Sitra 2020. Teknologiamurros on samalla ajattelutapojen murros. Luettavissa:

<https://www.sitra.fi/blogit/teknologiamurros-samalla-ajattelutapojen-murros/>. Luettu:

11.8.2020.

Snowden, D.J, Boone, M.E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review. Luettavissa:

[https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making\\_0.pdf](https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making_0.pdf) Luettu 15.10.2020.

Somerville, P., Haines, N. 2008. Prospects for Local Co-Governance, Local Government Studies, 34:1, 61–79. Luettavissa:

[https://www.researchgate.net/publication/263753085\\_Prospects\\_for\\_Local\\_Co-Governance](https://www.researchgate.net/publication/263753085_Prospects_for_Local_Co-Governance). Luettu: 25.10.2020.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2008. Evolutionaarisen muutuskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampere University Press. s. 11–46. Luettavissa:

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96174/evolutionaarisen\\_muutuskasityksen\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96174/evolutionaarisen_muutuskasityksen_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 15.9.2020.

Sotarauta, M. 2018. Aluekehittämisajattelun muutos ja peruskäsitteet. Teoksessa Hallintotieteiden valintakoeteos 2018 (toim. Karppi, Lehto ja Mäntylä) s 62–77. Vaasan yliopisto ja Tampereen yliopisto. Luettavissa:

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8149/978-952-03-0702-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 14.9.2020.

Sotarauta, M. 2019. Aluekehittämisajattelun muutos ja peruskäsitteet. Teoksessa Hallintotieteiden valintakoeteos 2019. s. 65–77. Vaasan yliopisto ja Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.hallintotieteet.fi/wp-content/uploads/2019/02/Hallintotieteiden-valintakoeteos-2019.pdf> Luettu: 14.9.2020.

Suomen kestävän kehityksen toimikunta. 2011. Taustamuistio 22.11.2011.

Luettavissa:<https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2402625/Suomen+kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+toimikunnan+ty%C3%B6%2C+taustamuistio.pdf/18f673cf-b492-41d0-8adb-44b18a90e0b8/Suomen+kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+toimikunnan+ty%C3%B6%2C+taustamuistio.pdf?version=1.0&t=1461306649000>. Luettu: 25.9.2020.

Suomen kestävän kehityksen toimikunta (2016). Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus - Suomi, jonka haluamme 2050. Luettavissa:

<https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/FINAL+Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf/d2d827e7-033a-4d2b-9239-aed6605a12c4/FINAL+Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf>. Luettu: 23.10.2020.

Suomen YK-liitto. 2020. Kestävän kehityksen tavoitteet. Luettavissa:

<https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet> Luettu: 25.9.2020.

Ilmasto-opas.2020. SYKE, Aalto-yliopisto YTK & Ilmatieteenlaitos, 2019. Luettavissa: <https://ilmasto-opas.fi/fi/>. Luettu: 25.9.2020.

Tenaw, S., Heinonen, V., Karhu S., Ollila P.(toim.). 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Pellervo-Seura. Luettavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf>. Luettu: 18.9.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki

Uudenmaanliitto (2020). Uudenmaan älykkään erikoistumisen strategia. Resurssiviisas Uusimaa. Uudenmaan liiton julkaisuja B 57–2020. Helsinki. Luettavissa: [https://www.uudenmaanliitto.fi/files/24879/Resurssiviisas\\_Uusimaa\\_-\\_Alykkaan\\_erikoistumisen\\_strategia.pdf](https://www.uudenmaanliitto.fi/files/24879/Resurssiviisas_Uusimaa_-_Alykkaan_erikoistumisen_strategia.pdf). Luettu: 15.10.2020.

United Nations, Sustainable Development Goals Report 2020. Luettavissa: <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/sustainable-development-goals-report-2020>. Luettu. 20.10.2020.

Valkokari, K. 2015. Business, Innovation and knowledge ecosystems. How they differ and how to survive and thrive within them. Technology Innovation Management Review (TIM Review), 5(8). s.17–24. Luettavissa: [https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Valkokari\\_TIMReview\\_August2015.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Valkokari_TIMReview_August2015.pdf). Luettu: 21.10.2020.

Valta, J. 2020. Innovation Ecosystem Perspective Accelerating Sustainable Business Models. Springer Nature Switzerland AG 2020. Luettavissa: [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-71057-0\\_12-1.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-71057-0_12-1.pdf). Luettu. 14.11.2020.

Valtioneuvoston kanslia (2000), Alueellinen kehitys ja aluepolitiikka Suomessa: työryhmäraportti, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2000/6. Luettavissa: [https://vnk.fi/documents/10616/622996/J0600\\_Aluellinen+kehitys+ja+aluepolitiikka+Suomessa.pdf](https://vnk.fi/documents/10616/622996/J0600_Aluellinen+kehitys+ja+aluepolitiikka+Suomessa.pdf). Luettu: 14.9.2020.

Valtioneuvosto (2017). Valtioneuvoston selonteko kestävä kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda 2030:sta. Juha Sipilän hallituksen lähestymistapa globaaliohjelman toimeenpanoon. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3934867/Valtioneuvoston+selonteko+kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+globaalista+toimintaohjelmasta+Agenda2030sta.pdf/de836a92-3f21-4195-831b-b6569e55aa2f>. Luettu: 13.9.2020.

Valtioneuvosto (2019). Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä



yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. Luettavissa:  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161662>. Luettu: 13.9.2020.

Valtioneuvosto (2020). Voluntary National Review 2020 Finland. Report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Prime Minister's Office. 3.6. 2020. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162268>. Luettu: 14.9.2020.

Virkkala, S. 2003. "Oppiva alue" käsitteen tausta ja sovelluksia alue- ja maaseudun kehittämisessä. Chydenius-Instituutin verkkojulkaisu. Jyväskylän yliopisto, Chydenius Instituutti. Luettavissa:  
[https://www.researchgate.net/publication/277822575\\_Oppiva\\_alue\\_kasitteen\\_tausta\\_ja\\_sovelluksia\\_alue-ja\\_maaseudun\\_kehittamisessa](https://www.researchgate.net/publication/277822575_Oppiva_alue_kasitteen_tausta_ja_sovelluksia_alue-ja_maaseudun_kehittamisessa) Luettu: 15.2.2021

Virkkala, S. 2008. Maaseutualueet ja pienet keskukset innovaatioympäristöinä. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampere University Press. s. 80–107. Luettavissa:  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96174/evolutionaarisen\\_muutoskäsityksen\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96174/evolutionaarisen_muutoskäsityksen_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 15.9.2020.

World Economic Forum. 2020. Global Competitiveness Report 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. Luettavissa: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>. Luettu. 16.12.2020.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

Teema 1:

#### **OSUUSKUNTIEN VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET**

- Millaisia vahvuuksia osuuskunnilla on?
- Millaisia ovat osuuskuntien keskeisimmät pullonkaulat?

Pohdi osuuskuntien vahvuuksia ja heikkouksia erityisesti suhteessa kestäväan kehitykseen ja alueelliseen innovaatioekosysteemitomintaan.

Teema 2:

#### **TKI-YHTEISTYÖ ALUEELLISTEN TOIMIJOIDEN KANSSA**

- Millaista TKI-yhteistyötä osuuskunnat tekevät alueen eri toimijoiden (yritykset, yhteisöt, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset) kanssa?  
Kuvaile, anna esimerkkejä yhteistyötahoista, -muodoista ja -teemoista.
- Kuinka innovaatiotoimintaan painottuvaa TKI-yhteistyö nykyisellään on?
- Millaisia mahdollisuuksia kestävan kehityksen haasteiden ratkaisemiseen tarjoaa osuuskunnille?  
Perustele näkemyksesi osuuskuntien toiminnan strategisuuden kasvattamisen ja/tai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmista.

Teema 3:

#### **INNOVAATIOEKOSYSTEMIEN TOIMINTAA EDISTÄVÄ INNOVAATIOALUSTAT**

- Hyödyntävätkö osuuskunnat alueellisia/paikallisia innovaatioalustoja? Jos, niin millaisia alustoja ja mihin tarkoituksiin?  
(esim. kohtaaminen, verkostoituminen, yhteiskehittely/yhteinen ongelmaratkaisu, yhteisöllinen oppiminen, tutkimus, testaus, julkisen infran hyödyntäminen jne.)
- Mitkä ovat osuuskuntien tärkeimmät motiivit erilaisten alueellisten innovaatioalustojen hyödyntämiselle?

Teema 4:

#### **OSUUSKUNNILLE OLENNAISET KESTÄVÄN KEHITYKSEN TEEMAT**

- Millaisissa kestävan kehityksen teemoissa osuuskunnat tekevät aktiivisesti työtä?  
Anna esimerkkejä osuuskuntien nykyisestä toiminnasta.
- Millaisiin kestävan kehityksen teemoihin osuuskunnat voivat tuoda eniten lisäarvoa?

Voit halutessasi käyttää kestävan kehityksen teemojen pohdinnan tukena YK:n 2030 Agendan SDG-kehikkoa (teemahaastattelurungon liitteenä).

Teema 5:

#### **OSUUSKUNTIEN POTENTIAALIN HYÖDYNTÄMINEN**

Miten osuuskuntien potentiaalia voitaisiin nykyistä paremmin hyödyntää alueellisissa innovaatioekosysteemeissä?

Pohdi potentiaaliin hyödyntämistä sekä osuuskuntien oman toiminnan että julkisten toimijoiden (erityisesti julkisen hallinnon ja korkeakoulujen) näkökulmista.