

JULKAISU

Toni Ryynänen, Torsti Hyyryläinen &
Ryo Umeda

**DIGITAALISET ALUSTAEKOSYSTEEMIT JA
KUNTIEN ELINVOIMA
– TAPAUSTUTKIMUS JAPANISTA**

**DIGITAALISET ALUSTA-
EKOSYSTEEMIT JA
KUNTIEN ELINVOIMA
– TAPAUSTUTKIMUS JAPANISTA**

Toni Ryynänen, Torsti Hyyryläinen &
Ryo Umeda

**DIGITAALISET ALUSTA-
EKOSYSTEEMIT JA
KUNTIEN ELINVOIMA
– TAPAUSTUTKIMUS JAPANISTA**

KAKS – Kunnallisan
kehittämissäätiö

Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 39
2021

ISBN 978-952-349-060-4
ISSN 2489-9631

Esipuhe

Tutkimuksemme intensiivisimmät vaiheet ovat paikantuneet poikkeukselliseen vuoteen 2020. Eräs maailmanlaajuisen koronapandemian vaikutuksista on ollut keskustelu siitä, miten digitaalinen teknologia muuttaa työtä, palveluja, hallintoa ja taloutta. Niin tietotyöläisten palaverit, kansainväliset kokoukset kuin ruoan ostaminenkin ottivat konkreettisen digiloikan. Emme osanneet aavistaa, että tutkimuksemme digitaalisista alustaekosysteemeistä voisi valmistuessaan sijoittua näin erityiseen ajanjaksoon, jossa monien olosuhteiden pakottamien muutosten rinnalla muokataan maaperää myös radikaaleille innovaatioille.

Ajatus Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän tutkimisesta heräsi noin neljä vuotta sitten. Teimme ensimmäisinä Suomessa aiheesta laajemman rahoitushakemuksen Kunnallisalan kehittämissäätiölle elokuussa 2018. Tuolloin tutkimusta oli ideoimassa myös FM Saana Santalahti. Hän sai kuitenkin tohtorikoulutuspaikan Helsingin yliopistosta ja siirtyi jo ennen tämän hankkeen alkua Japaniin kokoamaan väitöskirjatutkimuksensa aineistoa. Hänen tilalleen hankkeen tutkijaksi tuli MA Ryo Umeda.

Tutkimuksen toteuttamisen kannalta välttämättömät haastattelut ja kenttätutkimusmatka Japanissa ehdittiin toteuttaa juuri ennen maailmanlaajuisen pandemian estettyä käytännössä lähes kokonaan kansainvälisen matkustamisen ja kanssakäymisen. Onkin vaikeata kuvitella, miten paljon rajallisempia aineistomme olisivat, jos kenttätö olisi jäänyt koronaepidemian vuoksi tekemättä. Tutustumalla Hokkaidon ja Aomorin alueiden kuntiin saimme konkreettisen käsityksen kotiseutulahjoitusjärjestelmän paikallisesta toimeenpanosta sekä sen merkityksestä eri toimijoille. Samalla näimme laajasti Japanin maaseutua.

Kiitämme lämpimästi Higashikawan, Morimachin ja Yuubarin kuntien ja Hirosakin kaupungin asiantuntevia virkamiehiä, paikallisia yrittäjiä sekä alustayritysten edustajia, jotka käyttivät aikaansa haastatteluihimme. Kiitämme Kunnallisalan kehittämissäätiötä rohkeudesta rahoittaa hanketta sekä tutkimusasiamies Veli Pelkosta hyvästä yhteistyöstä kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Monipaikkaisesti 26. helmikuuta 2021

Toni Ryynänen, Torsti Hyyryläinen & Ryo Umeda

Sisällys

Tiivistelmä	1
日本語要旨 (Japaninkielinen tiivistelmä)	3
1 Alusta-ajattelun soveltaminen kunta- ja aluekehittämisessä	4
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.2 Alustat, digitaaliset alustat ja alustatalous	5
1.3 Tutkimuskysymykset ja alustaekosysteemin viitekehys	7
1.4 Tutkimusaineistot ja -menetelmät – miksi tapaus Japanista?	11
1.5 Kotiseutulahjoitusjärjestelmä tutkimuskirjallisuudessa	14
2 Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehitys	16
2.1 Järjestelmän muotoutumisen taustaa	16
2.2 Järjestelmän käynnistyminen	19
2.3 Alustayritykset tulevat mukaan	20
2.4 Järjestelmän kasvu ja nykytila	21
2.5 Kansalaiset ja lahjoittajat kotiseutulahjoitusjärjestelmässä	25
3 Alustayritykset kotiseutulahjoitusjärjestelmässä	28
3.1 Alustayritysten monipuolinen tausta	28
3.2 Kunnat alustayritysten asiakkaina	30
3.3 Alustayritysten yhteistyö paikallisten yritysten kanssa	33
3.4 Lahjoittajat, markkinointi ja datan kerääminen	34
3.5 Alustayritysten ja valtion suhde	36
3.6 Järjestelmän tulevaisuus alustayritysten näkökulmasta	39
4 Kunnat ja paikalliset yritykset kotiseutulahjoitusjärjestelmässä	44
4.1 Erilaiset kunnat kotiseutulahjoitusjärjestelmässä	44
4.2 Lahjoitusten käyttötarkoitukset, yritys yhteistyö ja	46
vastalahjat	46
4.3 Alustayritysyhteistyö kuntien näkökulmasta	51
4.4 Kuntien ja lahjoittajien suhde	55
4.5 Kuntien suhde valtioon ja maakuntiin	57
4.6 Järjestelmän tuomat muutokset kunnissa	60
4.7 Järjestelmän tulevaisuus kuntien näkökulmasta	63
5 Alustaekosysteemin lähestymistapa kunta- ja aluekehittämisessä	67
5.1 Kotiseutulahjoitusjärjestelmä toimijaryhmien näkökulmista	67
5.2 Toimijaryhmien toimintalogiikat	70
5.3 Alustaekosysteemin toimintaperiaatteet	72

6 Alustaekosysteemien soveltaminen Suomen kunnissa?.....	76
6.1 Kuntien uudistuva elinvoimatehtävä.....	76
6.2 Tarve digitaalisille alustainnovaatioille.....	78
6.3 Kohti alustaperustaista elinvoimatyötä kunnissa.....	79
Lähteet	82
Liitteet.....	89
Liite 1. Tutkimusaineistot ja -menetelmä.....	89
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	96
Liite 3. Kotiseutulahjoituksen esimerkkilaskelmat	99

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tapaustutkimukseen perustuen arvioida alustatalouden toimintaperiaatteita sekä analysoida monitoimijaisten alustaekosysteemien mahdollisuuksia ja haasteita erityisesti aluekehityksen ja kuntien elinvoiman lisäämisen näkökulmista.

Alustatalouden ratkaisut ovat yksityisellä sektorilla osoittautuneet menestystarinoiksi 2010-luvulla. Julkisen sektorin alustasovellukset ovat sen sijaan kohdanneet hankaluuksia. Esimerkkejä monitoimijaisista digitaalisista alustaekosysteemeistä ei juuri ole, vaikka palveluiden digitointihankkeita on toteutettu menestyksellä myös julkisella sektorilla. Täysin uudet ja ainoastaan digitaaliseen toimintaympäristöön luodut alustaekosysteemiratkaisut tekevät vasta tuloaan julkiselle sektorille.

Tutkimuksessa tarkastellaan eri sektoreiden rajoja ylittävää ja niiden päämääriä yhdistävää, monitoimijaista ja poikkeuksellisen suosittua järjestelmää Japanissa. Tapaustutkimuksen kohteena on vuodesta 2008 lähtien käytössä ollut kotiseutulahjoitusjärjestelmä – *furusato noozei* – joka yhdistää erityisellä tavalla yksityisen sektorin alustayritykset, kunnat ja niissä toimivat paikalliset yritykset, lahjoituksia tekevät kansalaiset sekä valtion ohjaus- ja verojärjestelmän. Tarkasteltava monitoimijainen alustaekosysteemitapaus on kansainvälisesti poikkeuksellinen.

Analysoidut materiaalit koostuvat laadullisista haastatteluaineistoista, jotka kerättiin lahjoitusjärjestelmän keskeisiltä toimijoilta eli 13 japanilaiselta alustayritykseltä, neljältä Hokkaidon ja Aomorin kunnalta (Higashikawa, Yuubari, Morimachi ja Hirosaki) sekä näissä kunnissa toimivilta viideltä paikalliselta yritykseltä. Järjestelmän syntyhistoriaa, ideologisia pyrkimyksiä ja lahjoituksia tekevien kansalaisten näkökulmaa tarkasteltiin kattavan japaninkielisen kirjallisuuden avulla. Aineistot analysoitiin laadullisen tapaustutkimuksen menetelmin.

Tutkimuksen tulokset yksilöivät kotiseutulahjoitusjärjestelmään muodostuneen alustaekosysteemin toimintaperiaatteita, joita ovat: 1) yhteisesti jaettu päämäärä, 2) järjestelmän osallistavuus ja ennakoiva toiminta, 3) digitaalinen teknologia yhteistoimintaa välittävänä rakenteena, 4) suostutteleva ohjausvalta ja 5) toimijoiden vastavuoroisuutta korostava motiivirakenne.

Japanissa kotiseutulahjoitusjärjestelmä on suosittu. Järjestelmä koetaan monin tavoin hyödyllisenä, mutta siinä on myös jännitteitä. Tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia kehittämistyössä, jossa pyritään alustatalouden toimintaperiaatteiden soveltamiseen ja uudenlaisten alustaekosysteemien luomiseen julkisella sektorilla ja erityisesti kunta- ja aluekehittämisessä.

Tutkimus on toteutettu Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa Kunnallisalan kehittämissäätiön rahoittamassa Digitaalisen alustatalouden toimintaperiaatteet ja kuntien elinvoimapolitiikka -hankkeessa (2019–2020).

Asiasanat: alustatalous, alustaekosysteemi, aluekehitys, aluepolitiikka, digitaalisuus, kotiseutulahjoitus, kunnat, kuntien kehittäminen, elinvoima, furusato noozei

日本語要旨 (Japaninkielinen tiivistelmä)

本研究の目的は、日本のふるさと納税を、質的研究調査法に基づきプラットフォーム・エコシステムの観点から考察し、その仕組みを明らかにするとともに、その地方行政・地域活性化における影響と問題点を考察することにある。本研究での最終的な目標は、ふるさと納税から学んだ点がどのようにフィンランドにおける制度設計に生かせるかを検討することである。本研究はふるさと納税を税制として考察するのではなく、その地域活性化政策としての側面に着目し、国民・自治体・地場企業・政府といった参加主体がデジタル・プラットフォームを通じて相互に影響を与えつつ地域活性化に参与するシステムとしてふるさと納税を考察する。

本研究は近年著しい成長を遂げるプラットフォーム経済を背景とする。Facebook や Google などに代表されるプラットフォーム経済は、営利セクターにおいて輝かしい成功事例となった。しかしながら、公共セクターにおけるその活用事例は見受けられない。行政分野における ICT 化の事例は散見されるが、このような事例は既存のサービスを電子化したものにすぎず、まったく新しいシステムを構築するような、イノベーションにつながる例はほとんど見受けられない。

本研究は日本のふるさと納税を公共セクターにおけるプラットフォーム経済の一つの活用事例として考察する。ふるさと納税は、2008 年の制度創設以来著しい成長を遂げてきた。その成長の背景には、ふるさと納税ポータルサイトの台頭が挙げられる。ふるさと納税の特徴は、これらふるさと納税ポータルサイトの運営主体であるプラットフォーム企業、地方自治体、地場企業、寄附者、政府といった参加主体が公共・営利というセクターの垣根を越えてつながる点にある。本研究では、これらの参加主体を包括する総体としてプラットフォーム・エコシステムという概念を用いる。

われわれが日本のふるさと納税に注目する理由は、その公共セクターと営利セクターの混在性、また複数の参加主体を巻き込む参加性、およびその量的・経済的な成長性にある。ふるさと納税の成長の過程においては、当然問題点も生じ、公に批判を浴びることとなった事例も少なくない。本研究の目的は、ふるさと納税の善悪を論じるのではなく、なぜふるさと納税がこれまでの成長を遂げたか、また、それによってどのような恩恵および問題が地方自治体の活性化において生じたか、そして最終的にはそれらの点をフィンランドにおける制度設計にどのように活用していくか、を考察することにある。ふるさと納税は、世界的にも類を見ない制度であり、研究対象としても大変興味深いものである。

本研究ではインタビュー調査に基づく質的データを使用する。インタビューは 13 のプラットフォーム企業、4 の自治体、5 の地場企業の、それぞれ代表者に対して行った。ふるさと納税制度誕生の歴史や、その理念、また寄附者つまり国民のふるさと納税に対する見方については、日本語で出版された文献を通じて調査を行った。また、プラットフォーム企業のウェブサイトなども参考に用いた。これらのデータは、質的研究調査法に基づき分析した。

本研究の結果として、ふるさと納税を取り巻くプラットフォーム・エコシステムは以下の 5 つの点が本質的特徴であると主張する。1) 共通理念(ふるさと)の存在、2) 参加性、3) 複数の参加主体の協働を可能にする媒介者としてのプラットフォーム、4) インセンティブを与え、かつ規範を定める政府の役割、5) 参加を動機づけ、参加主体の相補的な価値向上を促すような構造、の 5 つである。

ふるさと納税は 2019 年度に寄附額が最高となり、2020 年の現在も依然として高い寄附額水準を保っている。ふるさと納税制度には多くの面でメリットがあるが、その一方で問題も絶えない。本研究の成果は、とりわけ自治体を主とした公共セクターでのプラットフォーム経済を活用した新たな地域活性化政策を検討する上で重要な示唆を含んでいる。

本研究は、フィンランドの地方自治体振興財団(Kunnallisan kehittämissäätiö)の助成を受け、研究プロジェクト「プラットフォーム経済の原理と地域活性化」(2019–2020)としてヘルシンキ大学ルリア研究所で実施された。

1 Alusta-ajattelun soveltaminen kunta- ja aluekehittämisessä

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Digitaaliset alustateknologiat mainitaan yhä useammin julkisen hallinnon digitaalisissa tiekartoissa ja tulevaisuuden digivisioissa. Onnistuessaan digitaaliset alustaratkaisut lupaavat kunnille kustannustehokkuutta, parempaa saavutettavuutta, osallistumisen mahdollisuuksia, käyttökelpoista dataa, verkostovaikutuksia ja täysin uusia avauksia muun muassa innovaatio-, elinkeino-, elinvoima- ja aluepolitiikkaan. Näitä digitaalisten alustojen avaamia mahdollisuuksia ja vaikutuskokonaisuutta voidaan kutsua alusta-ajatteluksi.

Markkinatalouden pelisäännöillä toimivat yksityisen sektorin digitaaliset alustat ovat olleet kaupallisia menestyksiä, ja ne ovat kasvaneet globaaleiksi yritysjäteiksi (ns. GAFAM-yritykset: Google, Amazon, Facebook, Apple ja Microsoft). Sen sijaan julkisen sektorin digitaaliset alustaratkaisut ovat harvinaisempia, mikäli huomioon ei oteta analogisten palveluiden tukemista digitaalisilla alustoilla (Suomessa esimerkiksi *vero.fi* tai *lupapiste.fi*). Erityisen hankalaksi on osoittautunut julkisen ja yksityisen sektorin tavoitteita yhdistävien sekä useita erilaisia intressi- ja toimijaryhmiä yhteen kokoavien digitaalisten alustojen tai näiden muodostamien kokonaisuuksien eli alustaekosysteemien kehittäminen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tapaustutkimuksen otteella tutkia käytännössä toimivan alustaekosysteemin toimintaperiaatteita ja sen merkitystä pienten kuntien elinvoiman kehittämisessä. Tutkimuksessa analysoidaan laadullisen tapaustutkimuksen aineistoilla ja menetelmillä japanilaista kotiseutulahjoitusjärjestelmää (*furusato noozeri*) ja sen ympärille reilussa vuosikymmenessä muodostunutta monitoimijaista alustaekosysteemiä.

Japanin kotiseutulahjoitus on kasvanut suosituksi järjestelmäksi, jonka alkuperäisenä julkilausuttuna tarkoituksena on vahvistaa pienempien kuntien elinvoimaisuutta. Järjestelmän menestymisessä keskeisessä asemassa ovat vuodesta 2012 lähtien olleet yksityisten yritysten ylläpitämät digitaaliset alustat, jotka yhdistävät kunnat, niissä toimivat yritykset sekä lahjoituksia tekevät kansalaiset reaaliaikaisesti ja koko maan kattavasti. Kotiseutulahjoitusjärjestelmä on poikkeuksellinen innovaatio ja sen kehittämisessä on onnistuttu ylittämään olemassa olevia hallinnollisia ja sektoreiden välisiä rajoja. Järjestelmä on esimerkki julkisen ja yksityisen sektorin kesken muovautuneesta verkostomaisesta yhteistoiminta-asetelmasta.

Kuvaamme esimerkin avulla, millaiset tekijät vaikuttavat tällaisen asetelman menestykseen ja mitkä ovat sen keskeiset toimintaperiaatteet. Emme esitä Japanin järjestelmän lanseeraamista sellaisenaan Suomeen. Tutkimustulosten perusteella arvioimme, miten kotiseutulahjoituksen kaltaisten järjestelmännovaatioiden analyysi voisi tuoda uutta tietoa ja näkökulmia kuntien ja yleisemmin aluekehittämisen uudistamiseen myös Suomessa.

1.2 Alustat, digitaaliset alustat ja alustatalous

Alustat (engl. *platforms*) ovat nousseet julkisen keskustelun ja tutkimuksen kohteiksi 2010-luvulla. Lisääntyneen keskustelun myötä käytettyjen käsitteiden valikoima on myös laajentunut. Digitaalisella alustalla (engl. *digital platform*) viitataan tyypillisesti internetin välityksellä toimiviin vuorovaikutteisiin verkkosivuihin tai muihin vastaaviin teknologisiin ratkaisuihin, joiden toiminnan mahdollistavat erilaiset teknologiset infrastruktuurit. Digitaalisten alustojen yhteydessä internet toimii usein ”alustojen alustana” eli toiminnan mahdollistavana teknologiana. Useiden digitaalisten alustojen ja niihin kytkeytyvien yksittäisten toimijoiden tai laajempien toimijaryhmien muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan digitaalseksi alustaekosysteemiksi (engl. *digital platform ecosystem*). Tarkastelemme Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmää tässä viitekehyksessä.

Digitaalisten ekosysteemien toiminnassa keskeisiä ovat digitaaliset alustat, toimijoiden väliset symbioottiset vuorovaikutussuhteet ja yhdessä kehittyminen sekä itsenäinen toiminnan järjestyminen (Senyo ym., 2019). Digitaalisella alustalla viitataan jaettuihin teknologisiin ratkaisuihin ja symbioosilla keskinäisiin riippuvuussuhteisiin, joissa toimijoiden, prosessien ja teknologioiden vuorovaikutus luo yhdessä arvoa. Yhdessä kehittyminen tarkoittaa ekosysteemin kykyä reagoida mahdollisuuksiin ja uhkiin niin, että toimijat pystyvät nopeasti sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Itsenäinen toiminnan järjestyminen viittaa ekosysteemin aktiiviseen tapaan oppia ympäristön muutoksista ja muuttaa joustavasti toimintaansa sen mukaisesti.

Digitaalisen alustaekosysteemin ja sen lähikäsitteiden lisäksi toinen laaja keskustelu liittyy alustatalouteen (engl. *platform economy, platform capitalism*). Käsitteellä viitataan erityiseen taloudellisen toiminnan muotoon ja digitaalisten alustojen keräämän suuren datamäärän hyödyntämiseen liiketoiminnassa, jossa esimerkiksi yritys tarjoaa kehittelemänsä alustan yksityishenkilöiden ja organisaatioiden lisäarvoa tuottavan toiminnan perustaksi. Digitaaliset alustat mahdollistavat palveluiden joustavan käyttämisen useista paikoista ja käyttäjille soveltuviin aikoihin. Näiden alustojen hyödyllisyys perustuu useiden osallistuvien toimijoiden tai yhteisöjen aktiivisuuteen ja usein yhteistyön tuloksena tuotettuun tarjontaan.

Digitaaliset alustat ovat sijoittuneet pääasiassa markkinatalouden alueelle ja ne perustuvat tuotannon tekijöiden omistamisen sijaan datan hallinnoimiselle ja tiedon hyödyntämiselle. Alustatalouden toimintamalli on joustava ja sitä voidaan hyödyntää käytännössä kaikkialla, missä vain on digitaalista vuorovaikutusta. Data on määritelty ”uuden uuden talouden” (engl. *new new economy*; Levinson, 2009) raaka-aineeksi. Datan keräämisessä ja tiedoksi jalostamisessa tarvitaan digitaalinen alusta, joka havaitsee, tallentaa, analysoi ja hyödyntää tätä arvokasta raaka-ainetta (Srnicek, 2017). Dataraaka-aineen luonnollinen lähde on kuluttajien tai käyttäjien toiminta digitaalisilla alustoilla (Gillespie, 2010).

Datan lisäksi digitaaliset alustat tuottavat ja ovat riippuvaisia verkostovaikutuksista (Srnicek, 2017). Mitä enemmän digitaalisella alustalla on käyttäjiä ja toiminnan kannalta keskeisten sidosryhmien edustajia sitä arvokkaampi se on muille käyttäjille ja alustan omistajalle. Digitaaliset alustat tarvitsevat siten kriittisen

massan käyttäjiä, jotta dataa saadaan kerättyä tarpeeksi lisäarvoa tuottavan liiketoiminnan pohjaksi. Digitaalisilla alustoilla on myös taipumus monopolisoitua, kun muilla toimijoilla ei ole pääsyä niillä kerättyyn dataan. Digitaalinen alusta markkinatalouden toimintamuotona on myös tehokas, sillä kasvua rajoittavia tekijöitä on vain vähän.

Dataraaka-aineen ja verkostovaikutusten lisäksi alustat hyödyntävät toiminnassaan ristiintukemisen taktiikoita (Srnicek, 2017). Tämä tarkoittaa, että osa alustayritysten palveluista on ilmaisia (Gmail, YouTube -videot), kun taas toisella osalla katetaan syntyneet kulut (Google- ja YouTube -mainonta). Tasapainoilu ilmaisten tai tuettujen palveluiden sekä taloudellisia resursseja tuottavien toimintojen välillä on olennaista digitaalisten alustatoimijoiden ansaintalogiikoissa. Näennäisen ilmaisilla palveluilla houkutellaan alustoille käyttäjiä. Yksi digitaalisten alustojen piirteistä on myös se, että ne näyttäytyvät tyhjinä, tasavertaisina ja avoimina kohtaamistiloina, vaikka niillä on selvät toimintapolitiikat. Digitaaliset alustat luovat ja hallinnoivat muun muassa osallistumiseen ja sisällön jakamiseen liittyviä käytäntöjä, määrittelevät tuote- ja palvelukehittämistä sekä sääntelevät alustalla tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Markkinatalouden piirissä toimivat digitaaliset alustat on jaoteltu kevyt-, mainos-, tuote-, pilvi- ja teollisuusalustoihin keskeisten ominaisuuksiensa perusteella (Srnicek, 2017). Kevyt- tai lean-alustat (Uber, Airbnb) pyrkivät mahdollisimman keveään toimintarakenteeseen, jolloin ne vuokraavat muiden omistuksessa olevaa kapasiteettia ja ulkoistavat toiminnasta syntyvät kulut mahdollisimman täysimääräisesti. Mainosalustat (Facebook, Google) tarjoavat käyttäjilleen ilmaisia palveluita, jotka rahoitetaan markkinointituotoilla. Tuotealustat (Spotify, Netflix) pyrkivät tekemään matalakatteisista fyysisistä tuotteista korkean lisäarvon digitaalisia palveluita. Pilvi- ja teolliset alustat (Microsoft, Siemens, GE, John Deere, Bayer) toimivat käyttäjien näkökulmasta taustalla tarjoten teknologisia ratkaisuja, tallennustilaa ja analytiikkaratkaisuja sekä teollisen tuotannon tehostamiseen tähtääviä palveluita.

Digitaalisten alustojen toimintaa on myös jaoteltu taloudellisen toimeliaisuuden perusteella. Alustatyypin sijaan on tarkasteltu taloudellisen kierron jäsentymistä (Langley & Leyshon, 2017). Keskeisimmät alustojen markkinat liittyvät verkon vaihdantamarkkinoihin (Amazon, Apple, Spotify, eBay, Alibaba), sosiaaliseen mediaan ja käyttäjien tuottaman sisällön jalostamiseen (Facebook, YouTube, Flickr, Twitter), jakamistalouden ilmiöiden taloudelliseen hyödyntämiseen (Uber, Airbnb, Sidecars, RelayRides), erilaisten tehtävien antamiseen suuren yleisön ratkaistavaksi eli joukkoistamiseen (TaskRabbit, Upwork, Amazon Mechanical Turk) ja rahoitusmarkkinoilla toimimiseen esimerkiksi joukkorahoittamisen ja vertaislainaamisen tapauksissa (Kickstarter, Indiegogo, Lending Club, Prosper).

Digitalisaatio ja siihen perustuva alustatalous kuvataan tutkimuksissa lähes poikkeuksetta myönteisissä yhteyksissä. Niillä voidaan tehostaa toimintaa, saada kustannusetuja sekä palvella paremmin ja oikea-aikaisesti. Uusi teknologia tuo kuitenkin mukanaan myös eettisiä ongelmia, joista keskeisimmät liittyvät vallan jakautumiseen, oikeudenmukaisuuteen, yksityisyyteen, turvallisuuteen, ihmisten autonomiaan sekä ihmisarvon ja itsekunnioituksen säilyttämiseen (Royakkers ym., 2018).

Tämän vuoksi on syytä tiedostaa ja varautuakin toistaiseksi tuntemattomiin ongelmiin ja kielteisiin ilmiöihin, joita digitaaliset alustaratkaisut saattavat tuoda mukanaan.

Yksityisellä sektorilla tapahtuva alustatalouden vahvistuminen heijastuu väistämättä myös julkisen sektorin toimintaan, sillä sektoreiden välisellä yhteistyöllä on pitkät perinteet. Viime vuosikymmeninä erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet (engl. *Public-Private-Partnership, PPP*) ovat yleistyneet. Tämän voi nähdä seurauksena yhteiskunnan monimuotoistumisen ja ongelmien monitahoisuuden lisäksi siitä, että niukkenevien resurssien tilanteessa julkinen sektori etsii tehokkuutta ja vaikuttavuutta kumppanuuksista yritysten ja yhteisöjen kanssa (Johanson & Vakkuri, 2017). Nämä hybridiset yksityisen ja julkisen sektorin järjestelmät eli yhteistoiminta-asetelmat ovat yhdistelmiä erilaisista institutionaalisista toimintatavoista, valvonnan ja kontrollin muodoista sekä vaihtelevista omistus- ja rahoitusjärjestelyistä (Vakkuri ym., 2019).

Digitaalisuus tuo oman lisänsä näiden monitoimijaisen asetelmien vuorovaikutukseen. Toistaiseksi julkisen hallinnon piirissä on toteutettu lähinnä datan käyttöön, tiedon käsittelyyn, ohjaukseen, päätöksentekoon, tiedottamiseen ja palveluprosesseihin liittyviä digitointiprojekteja. Tämä on tarkoittanut olemassa olleiden hallinto- ja palveluprosessien digitoimista, kuten paperisista asiakirjoista luopumista ja siirtymistä verkossa toimivien palveluportaalien ja ohjelmistojen käyttämiseen. Yleisesti tähän hallinnon sisäiseen digitaaliseen muutokseen on viitattu käsitteellä e-hallinto (engl. *e-government*).

Digitalisaatiolla on kuitenkin myös syvällisempi vaikutus hallinnon toimintaan ja sen prosessien hallintaan. Teknologinen kehitys ja kasvava ”ohjelmistojen äly” eli algoritmien suorituskyky muuttavat myös julkisen sektorin hallintatekniikoita sekä tiedon keräämistä, käsittelyä ja jakamista (Kitchin, 2019). Tämän kehityksen myötä alustan käsitettä on hyödynnetty myös julkishallinnon tutkimuksissa (esim. O’Reilly, 2010), joissa korostuvat avoimuuden, läpinäkyvyyden ja osallistumisen uudenlaiset hallinnan tarpeet.

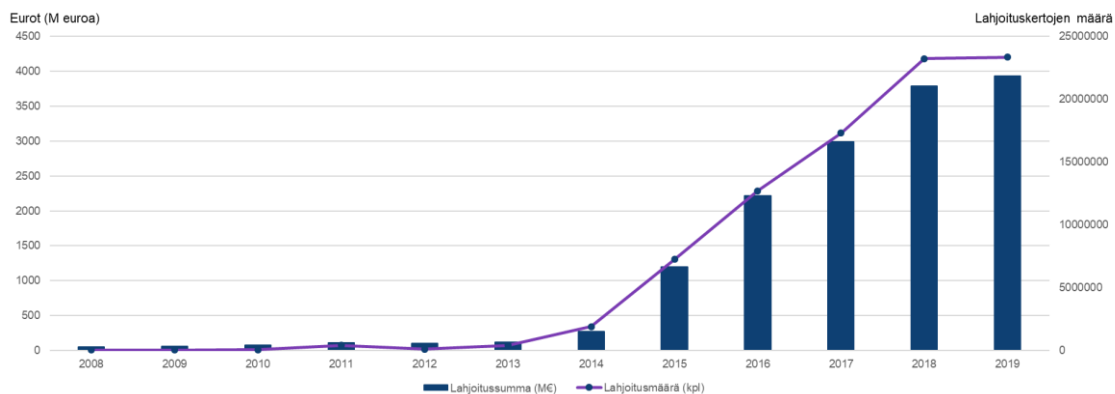
Tulkintamme mukaan Suomessa ei olla vielä edetty vaiheeseen, jossa digitaalisten alustojen vaikutus hallinnon toimintatapoihin ja hallinnan muotoihin olisi edennyt niin pitkälle, että meille olisi syntynyt täysin uusia ja digitaalisiin alustaekosysteemeihin perustuvia toimintamuotoja. Suomessa ei ole toistaiseksi hyödynnetty eri sektoreiden yhteistoiminnallisia digitaalisia alustaekosysteemeitä. Esimerkkejä onkin etsittävä maailmalta.

1.3 Tutkimuskysymykset ja alustaekosysteemin viitekehys

Digitaalisten alustojen hyödyntäminen kuntien ja kaupunkien toiminnassa on teema, josta on keskusteltu myös Suomessa. Tässä yhteydessä on käytetty muun muassa termejä älykäs kaupunki tai älykäs kunta (esim. Anttiroiko ym., 2014; Laitinen ym., 2017), joilla tarkoitetaan digitaalisten alustojen mahdollistamia uudenlaisia vuorovaikutteisia palvelurajapintoja, -konsepteja ja toimintamalleja.

Markkinatalouden piirissä toimivien digitaalisten alustojen ja julkisen sektorin toimintalogiikan yhdistäminen on monitahoinen kysymys. Monitoimijaisten ja sektorirajoja ylittävien digitaalisten alustojen kehittämisessä pitäisi pystyä samalla alustajärjestelmällä vastaamaan useiden ja erilaisten sidosryhmien tarpeisiin sekä soveltamaan yhteen niiden intressejä ja toimintaperiaatteita. Yrityspuolen esimerkit osoittavat, että alustat toimivat odotetusti, kun niiden tehtävät ja toimintakenttä, ansaintalogiikka ja osallistujat on rajattu selkeästi.

Tässä tutkimuksessa analysoimme vuodesta 2008 käytössä ollutta Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmää, jossa kansalaiset voivat digitaalisten alustojen välittämällä tehdä vapaaehtoisen rahalahjoituksen asuinkuntansa ulkopuoliselle kunnalle tai maakunnalle¹. Lahjoitustoiminta tapahtuu nykyisin lähes poikkeuksetta verkossa. Pienen omavastuun ylittävältä osin lahjoitussumman voi vähentää tuloverotuksessa. Lahjoittajat saavat halutessaan valita vastalahjoja, jotka ovat tyypillisesti paikallisia elintarvikkeita, lahjaesineitä tai palveluja. Lahjoituksia tehtiin vuonna 2018 noin 4 miljardin euron arvosta. Summa on ollut trendinomaisessa kasvussa vuodesta 2012 lähtien saavuttaen huippunsa vuonna 2018. Japanin sisäministeriön sääntelyn ja muun muassa vuoden 2019 kesäkuussa voimaan astuneen lainsäädännön myötä lahjoitusten summa laski hieman vuonna 2019 (Kuvio 1)².



Kuvio 1 Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehitys vuosina 2008–2019. Euromuunnos on tehty vuosittain Suomen Pankin tilastoiman jenin vaihtokurssin tammikuun keskikurssin mukaan. Inflaation vaikutusta ei ole huomioitu. (Japanin sisäministeriö, 2020).

Järjestelmä on viime vuosina muuttunut laadullisesti ja kasvanut määrällisesti. Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että kasvun taustalla on yksityisten alustayritysten tuleminen mukaan vuodesta 2012 lähtien (Sato, 2018; Hyyryläinen ym., 2019). Alustayritykset tarjoavat verkkosivustoja, joiden kautta kansalaiset voivat helposti tehdä lahjoituksia sekä valita haluamansa vastalahjan. Alustoilla esitellään paikallisten yritysten tuotteita, joita kunnat tarjoavat vastalahjoiksi. Järjestelmän erityispiirteenä on, että lahjoittajat voivat valita vastalahjojen lisäksi myös lahjoitusvarojen käyttökohteet kunnissa ja siten vaikuttaa suoraan valitsemiensa kuntien kehittämiseen (Hoda & Yasui, 2017).

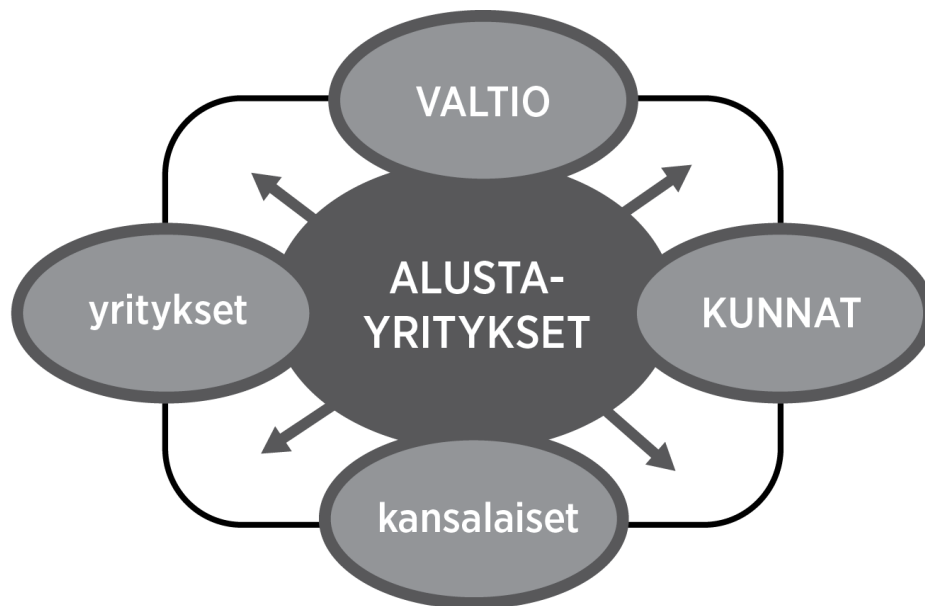
¹ Lahjoituksen voi tehdä myös asuinkunnalleen. Tällöin lahjoittaja ei voi saada vastalahjaa.

² Kuviossa 1 esitetty vuoden 2019 euromääräinen lahjoitussumma on aavistuksen isompi kuin vuonna 2018. Tämä johtuu euromuunnokseen käytetyn valuuttakurssin eroista. Jeneissä vuoden 2018 lahjoitussumma oli yhteensä 512 miljardia jeniä ja vuoden 2019 lahjoitussumma oli 487 miljardia jeniä eli muutos edellisestä vuodesta oli -4.9 %.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän taustalle on digitaalisten alustojen lisäksi muodostunut laaja digitaalinen alustaekosysteemi, joka yhdistää erilaisia toimijoita ja tukee järjestelmän tavoitteiden toteutumista. Tällaisia alustaekosysteemejä on tarkasteltu erityisesti yritysekosysteemien tutkimuksessa. Esimerkiksi Jacobides ym. (2018) luonnehtivat yritysekosysteemejä asetelmiksi, joissa toimijoilla on vaihteleva määrä erityisiä, keskinäisiä ja toisiaan täydentäviä suhteita, jotka eivät ole täysin hierarkkisesti valvottuja³.

Alustaekosysteemit ovat erityisiä ekosysteemitapauksia: ne ovat monenkeskisiä, epätyypillisiä ja toisiaan täydentävien toimijoiden vapaita yhteenliittymiä. Alustaekosysteemien keskeisiä piirteitä ovat hierarkkisiin valta-asemiin perustuvien hallintarakenteiden osittainen puuttuminen, toimijoiden monenvälisyys ja toimijoiden välisten suhteiden toisiaan täydentävyys (emt.).

Määrittelemme tässä tutkimuksessa kotiseutulahjoitusjärjestelmän asetelmaksi, jossa toimii yrityksiä ja julkisen vallan organisaatioita sekä kansalaisia, joiden välillä on vaihteleva määrä erityislaatuista ja toisiaan täydentäviä suhteita, jotka eivät ole täysin ylhäältäpäin johdettuja. Tapaustutkimuksemme perusasetelman ja keskeiset toimijaryhmät esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2 Kotiseutulahjoitusjärjestelmä alustaekosysteemisestä näkökulmasta: perusasetelma ja toimijaryhmät.

Kunnat ja niihin sijoittuneet paikalliset yritykset ovat osa tarkastelemaamme alustaekosysteemiä. Japanissa on kaikkiaan 1741 kuntaa ja 47 maakuntaa, joihin kansalaiset voivat suunnata lahjoituksia. Vuonna 2020 kotiseutulahjoitusjärjestelmässä olivat kahta kuntaa lukuun ottamatta mukana kaikki kunnat ja maakunnat. Kunnat ovat monella tavalla tärkeitä järjestelmän kannalta, sillä lahjoitukset osoitetaan niille ja ne voivat päättää itsenäisesti lahjoitusvarojen käytöstä. Kunnat

³ "An ecosystem is a set of actors with varying degrees of multilateral, non-generic complementarities that are not fully hierarchically controlled." (Jacobides ym., 2018, 2264)

markkinoivat itseään, tarjoavat vastalahjoja kansalaisille ja toteuttavat siten saamallaan lahjoituksilla paikallisia kehittämishankkeita.

Kunnissa toimivat yritykset osallistuvat järjestelmään tarjoamalla valmistamiaan tuotteita vastalahjoina ja hyödyntävät järjestelmää siten suoraan liiketoiminnassaan. Järjestelmä luo kunnissa toimiville paikallisille yrityksille uuden ja maanlaajuisen markkinapaikan, jolla ne voivat markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan sekä kokeilla uusia tuoteideoita osin suojattujen markkinoiden turvin. Kunnat puolestaan hyötyvät asetelmasta maanlaajuisen markkinointinäkyvyyden lisääntymisenä ja erityisesti kehittämisresurssien kanavoitumisena alueilleen (Kato, 2010).

Veroja maksavat Japanin kansalaiset ovat välillisesti osallisina kotiseutulahjoitusjärjestelmässä, sillä siinä ohjataan julkisten verovarojen käyttöä. Osa kansalaisista osallistuu aktiivisesti järjestelmään tekemällä lahjoituksen. He voivat näin vaikuttaa järjestelmään suuntaamalla lahjoitustensa käyttötarkoituksia ja valitsemalla kuntien tarjoamista vastalahjoista haluamiaan.

Digitaalisen alustaekosysteemin järjestyminen, eli alustayritysten lanseeraamien lahjoitusverkkosivustojen ja palvelukokonaisuuden muodostuminen 2010-luvun alkuvuosina, oli niin ikään olennaista kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehityksen kannalta. Asetelmassa toimi vuonna 2020 noin 30 alustayritystä. Ne ovat eri kokoisia, niillä on toisistaan poikkeavia toimintaperiaatteita ja ansaintalogiikoita sekä siten myös erilaisia rooleja alustaekosysteemissä.

Osa alustayrityksistä on erikoistunut vastalahjojen välittämiseen ja asiakaspalveluun lahjoittajien suuntaan, osa tarjoaa tuotekehitys- ja markkinointiosaamista kunnille sekä osa vastalahjojen varastointi- ja toimituspalveluita. Alustayritykset toimivat aktiivisessa yhteistyössä kuntien ja paikallisten yritysten kanssa, mutta vaikuttavat myös valtion suuntaan yhteisissä tapaamisissa.

Valtiolla on järjestelmässä aktiivinen ohjausrooli. Se tarjoaa kansalaisille taloudellisen kannustimen sekä antaa lahjoittajille taloudellista hyötyä verovähennysten muodossa (resurssiohjaus). Lisäksi valtio sääntelee kuntien toimintaa lainsäädännöllisin keinoin (normiohjaus) sekä ohjeistamalla käytännön toimintaa (informaatio-ohjaus).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän ympärille muodostunut alustaekosysteemi näyttää syntyneen käsitteen ekologista syntyperää noudattaen ”orgaanisesti”, eli ilman yksityiskohtaista suunnitelmaa. Tämä on alustaekosysteemeille tunnusomaista (Jacobides ym., 2018). Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän erilaisia toimijoita yhdistävä alustaekosysteemi vaikuttaa syntyneen osin sattumanvaraisesti ja osittain markkinamekanismin jouduttamana, ei yksin valtion tai muiden julkishallinnon ohjausmekanismien päätöksillä.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän tutkiminen alustaekosysteemien viitekehyksessä on ainutlaatuista. Kotiseutulahjoitusjärjestelmästä on toistaiseksi vain vähän kansainvälistä tutkimusta (Yamamura ym., 2018; Hoda & Kubo, 2018b; Rausch, 2019).

Japanissa tehty, pääsääntöisesti japaninkieliset tutkimukset ovat lähinnä selvitystyyppisiä sekä esimerkiksi lainsäädäntöön liittyviä raportteja (Hashimoto & Suzuki, 2016; Sato, 2018; Fukasawa, 2019).

Japanissa tehtyjen tutkimusten yleissävy on kriittinen, ja järjestelmän vaikutusta alueiden välisten erojen tasaamisessa epäillään. Esimerkiksi verovähennysten periaatteisiin suhtaudutaan varauksin. Järjestelmässä on tunnistettu myös sisäisiä ristiriitaisuuksia: se rakentuu kotiseututunteeseen vetoavalle hyväntekeväisyydelle, mutta samalla siinä on ongelmallisina pidettyjä verkkokaupan piirteitä. Järjestelmä perustuu vapaaehtoiisiin lahjoituksiin, mutta sen antelias verovähennyskelpoisuus ja vastalahjat luovat myös taloudellisia kannustimia kansalaisille.

Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmä on Suomessa lähes tuntematon. Järjestelmän toimintaperiaatteita ja kehitystä on kuitenkin kuvattu yleisellä tasolla (Hyyryläinen, 2017; Hyyryläinen & Santalahti, 2018). Alusta-ajatteluun liittyvää näkökulmaa on tarkasteltu viime vuosina (Ryynänen ym., 2019; Hyyryläinen ym., 2019; Umeda ym., 2019).

Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajataan alustaekosysteemin toimintaperiaatteisiin ja soveltamismahdollisuuksiin kunta- ja aluekehittämisessä. Tutkimustehtävään vastataan seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Millaisena keskeiset toimijaryhmät kuvaavat Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän?
- 2) Millaisia toimintaperiaatteita kotiseutulahjoitusjärjestelmässä noudatetaan, kun sitä tarkastellaan alustaekosysteemien viitekehyksessä?
- 3) Millä ehdoin kotiseutulahjoitusjärjestelmän kaltaisen alustaekosysteemin toimintaperiaatteita voisi soveltaa Suomessa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys kohdistaa analyysimme kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimijaryhmien näkemyksiin. Tämä tieto luo perustan alustaekosysteemin toiminnan ja vuorovaikutussuhteiden ymmärtämiselle. Toiseen kysymykseen vastaamalla rakennamme yleisemmän tason käsityksen mahdollisista kriittisistä tekijöistä, joiden mukaan alustaekosysteemi toimii. Toimintaperiaatteiden hahmottelu perustuu osittain ensimmäisen kysymyksen vastauksille. Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on hahmotella, millä ehdoin kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaperiaatteita ja käytännöstä saatuja oppeja voisi soveltaa ja kokeilla Suomen kunta- ja aluekehittämiseen.

1.4 Tutkimusaineistot ja -menetelmät – miksi tapaus Japanista?

Suomi ja Japani ovat kulttuureina ja kansakuntina monin tavoin erilaisia. Kiinnostus Japaniin ei ole tässä tutkimuksessa itsetarkoitus. Rajausta perustuu siihen, että

maassa toimeenpantu kotiseutulahjoitusjärjestelmä on poikkeuksellinen esimerkki valtakunnallisesta toimivasta monitoimijaisesta asetelmasta. Järjestelmän rakentamisen motiivina ollut yhteiskunnallinen, eriarvoistavan aluekehityksen ongelma on puolestaan maailmanlaajuinen: yhteiskuntien väestö- ja aluerakenne keskittyy ja pienempien paikkakuntien elinvoima heikkenee. Tähän aluekehityksen epätasapaino-ongelmaan etsitään ratkaisuja kaikkialla.

Sodanjälkeinen rakennemuutos on 1950-luvulta lähtien ollut nopea ja monivaikutteinen molemmissa maissa. Lähemmin tarkasteltuna myös ratkaisukeinot ovat Japanissa olleet samansuuntaisia kuin Suomessa. Pienten kuntien elinvoimaisuuden lisäämiseksi tehtiin Japanissa laaja kuntareformi 1990-luvun lopulla. Siinä kuntien määrä laski 3252:sta (vuonna 2000) 1741:een (vuonna 2020). Myös valtionosuusjärjestelmää on hiljattain uudistettu ja pieniin kuntiin on suunnattu valtion aluekehittämistukia sekä tuettu infrastruktuuri-investointeja.

Molemmat yhteiskunnat ovat liikkuvia ja teknologisesti kehittyneitä. Ihmisten liikkuvuus on nostanut keskusteluun kysymyksen kansalaisten oikeuksista ja velvollisuuksista suhteesta kotipaikkaan. Esimerkiksi Suomessa tuttu kaksoiskuntalaisuuden teema on ollut esillä myös Japanissa, mutta sen toteuttamista ei ole pidetty realistisena vaihtoehtona.

Aluekehityksen taustalla vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset ovat myös samankaltaisia. Väestön ikääntyminen sekä nuorison muuttaminen opiskelemaan ja työskentelemään suurempiin kaupunkeihin on pitkäaikainen kehityskulku niin Japanissa kuin Suomessa. Kotiseutulahjoitusjärjestelmä on uudenlainen kokeilu tukea erityisesti pienempien kuntien ja maaseutumaisten alueiden elinvoimaa, yksi keino monien muiden joukossa.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän erityisluonteen vuoksi analyysimenetelmänä sovellettiin väljästi laadullisen tapaustutkimuksen lähestymistapaa (Eriksson & Koistinen, 2005; Laine ym., 2007; Ragin & Becker, 1992). Japanilaisen kotiseutulahjoitusjärjestelmä soveltuu tapausanalyysin kohteeksi, sillä se on käytännönläheinen ja aktiivisessa toiminnassa oleva järjestelmä.

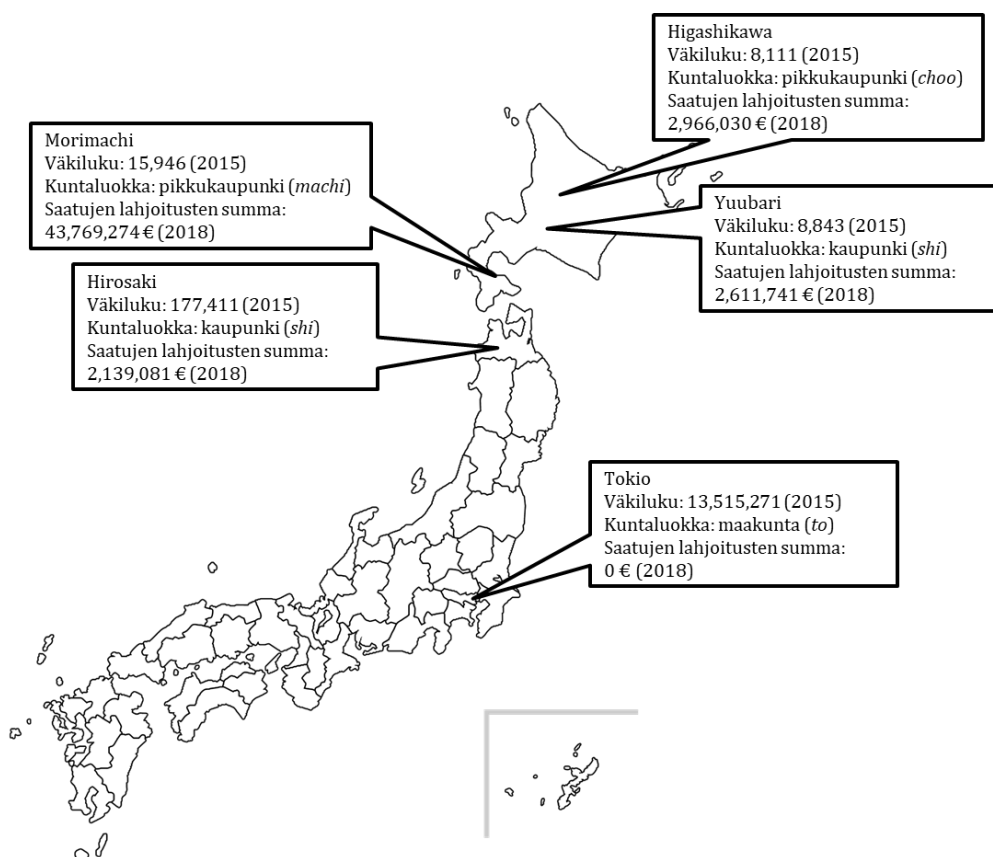
Kartoitimme ensin systemaattisesti kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvän tutkimuskirjallisuuden, jonka jälkeen haastattelimme Japanissa vuodenvaihteessa 2019–2020 kotiseutulahjoitusjärjestelmän parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 22, joista 13 toteutettiin lahjoitusjärjestelmässä toimivien alustayritysten edustajien kanssa. Yhdeksän haastattelua toteutettiin Japanin pohjoisissa maakunnissa neljän kunnan ja kunnissa toimivien paikallisten yritysten edustajien kanssa. Alustayritysten haastattelut tehtiin yhtä Suomesta etänä toteutettua haastattelua (31.10.2019) lukuun ottamatta Tokiossa (taulukko 1).

Taulukko 1 Haastatteluaineistojen kuvaus⁴.

	Haastattelujen määrä	Haastattelupaikka (kpl)	Tallenteiden kesto
Alustayritykset	13	Tokio (13)	n. 15 tuntia
Kunnat	4	Hokkaido (3), Aomori (1)	n. 8 tuntia
Paikalliset yritykset	5	Higashikawa (3), Hirosaki (2)	n. 5 tuntia

Kuntien edustajien haastattelut toteutettiin tutkimuspaikkakunnilla Hokkaidon ja Aomorin alueilla tammikuun lopussa 2020 (kuvio 3). Tutkimusryhmän japanilainen tutkija haastatteli alustayritykset yksin, muut haastattelut tutkimusryhmä toteutti yhdessä. Tutkimusaineistot ja -menetelmät on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Tarkastelemme kotiseutulahjoitusjärjestelmää siis erityisenä tapauksena. Sen avulla voidaan kuvata ymmärrettävästi useita toimijoita yhteen kokoavaa, yksityisen ja julkisen sektorin toimintatapoja ja päämääriä yhdistävää sekä alusta-ajattelua hyödyntävää järjestelmää ja sen toimintaperiaatteita. Tarkasteltava tapaus on siten kotiseutulahjoitusjärjestelmän puitteissa toimiva alustaekosysteemi ja sen toimintaperiaatteet.



Kuvio 3 Kenttätöyön toteutus ja aineistojen keruupaikat Japanissa.

⁴ Alustayritysten haastattelut anonymisoitiin, ja tästä syystä viittaamme niihin jatkossa pseudonyymeillä (alustayritys A–F). Kunnissa työskentelevien asiantuntijoiden nimiä ei myöskään mainita haastatteluaineistoihin viittaamisen yhteydessä.

1.5 Kotiseutulahjoitusjärjestelmä tutkimuskirjallisuudessa

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus osoitti, että kansainvälistä tutkimusta kotiseutulahjoitusjärjestelmästä on toistaiseksi niukasti ja kirjallisuus on harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta yleensä japaninkielistä sekä usein selvitysluonteista. Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmä on kirjallisuusanalyysimme perusteella länsimaiselle akateemiselle yhteisölle jokseenkin tuntematon. Järjestelmää ei ole myöskään tarkasteltu aiemmin alustae kosysteemien näkökulmasta. Alustayritysten toiminta mainitaan muutamissa julkaisuissa (esim. Sato, 2017) osana kotiseutulahjoitusjärjestelmän kuvausta.

Julkaistu yhteiskuntatieteellinen tutkimus suhtautuu kotiseutulahjoitusjärjestelmään kriittisen ristiriitaisesti. Tämä viestii osaltaan siitä, että järjestelmä ei asetu helposti olemassa oleviin määrittelyihin: se on toimintamallina uusi ja pakenee perinteisiä luokitteluja. Lisäksi systeemitason innovaatioiden kehittyminen on prosessi, johon kuuluu olennaisena osana toimintaa arvioiva kriittinen keskustelu.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan nostaa esiin seuraavia keskusteluteemoja: 1) kotiseutulahjoitusjärjestelmän suhteutuminen verotukseen ja verojärjestelmään, 2) kansalaisten osallistuminen ja vastalahjat, 3) yritystoiminnan ja elinkeinoelämän kehittyminen, 4) muut joukkorahoituksen muodot sekä 5) järjestelmän aluekehitysvaikutukset.

Verotuksen osalta kritiikkiä on esitetty liittyen hyöty- ja taakanjakoperiaatteiden ja kunnallisverotuksen periaatteiden suhteeseen. Järjestelmällä on myös nähty olevan kielteinen vaikutus valtion verokertymään⁵. Järjestelmän synnyttämän vastalahjakilpailun on tulkittu lisäävän erilaisissa lähtökohdissa olevien kuntien eriarvoisuutta. Järjestelmä on koettu epätasa-arvoiseksi myös siksi, että veronmaksajat joutuvat verokompensaation vuoksi vastaamaan järjestelmän kustannuksista, vaikka he eivät aktiivisesti itse osallistu siihen. Tämän lisäksi epätasa-arvoisuutta lisää se, että hyvätuloiset lahjoittajat hyötyvät järjestelmästä eniten (Misumi, 2015; Hashimoto & Suzuki, 2016; Mizuta, 2017; Sato, 2018).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän on siis havaittu synnyttävän niin mahdollisuuksia kuin uhkia. Siinä on hyötyjä ja haittoja, joita päätöksenteossa on punnittava suhteessa toisiinsa. Lähtökohdiltaan täysin epäonnistunut järjestelmä ei todennäköisesti olisi pysynyt pystyssä yli vuosikymmentä. Järjestelmän vahva kasvu ja menestys ovat osittain ristiriidassa järjestelmän ongelmia korostavien näkökulmien kanssa. Kaikki osapuolet eivät Japanissa kuitenkaan jaa näkemystä, että kyse olisi ylitsepääsemättömistä ongelmista.

⁵ Kunnalle kotiseutulahjoitusjärjestelmästä mahdollisesti aiheutuva alijäämä kompensoidaan valtionosuusjärjestelmällä. Tokion erikoiskunnat sekä muut erikoisasemassa olevat kunnat eivät kuitenkaan saa valtionosuutta. Eli toisin sanoen kotiseutulahjoitusjärjestelmän aiheuttamia tappiota ei kompensoida suurten kaupunkien ja varakkaiden kuntien osalta.

Haastatellut toimijat tunsivat järjestelmästä käytävän kriittisen keskustelun. Joissain tapauksissa he myös kommentoivat sitä. Haastateltavien mukaan kotiseutulahjoitusjärjestelmä on kuitenkin pääpiirteissään onnistunut. Heidän mielestään se on vaikuttanut kuntien ja paikallisten yritysten toimintaan myönteisesti.

Tämän tutkimuksen aineistoilla ei ole mahdollista arvioida kotiseutulahjoitusjärjestelmän määrällisiä vaikutuksia alue- tai paikallistalouteen. Tässä suhteessa tukeudumme aiheesta saatavilla olevaan tutkimukseen. Laadullisen haastatteluaineistomme perusteella pystymme lähinnä kuvaamaan niitä tulkintoja, joita alustaekosysteemin toimijat esittävät järjestelmästä. Tutkimuksessamme painottuvat keskeisten toimijaryhmien eli kuntien ja alustayritysten edustajien näkemykset.

2 Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehitys

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän tarkoituksena on vahvistaa erityisesti pienten kuntien elinvoimaa sekä tukea niiden oma-aloitteisuutta ja paikallisia innovaatioita. Järjestelmän tarkoituksena on innostaa kuntien viranomaisia ja yrittäjiä ideoimaan yhdessä ja luovasti erilaisia toimia elinvoiman lisäämiseksi.

Järjestelmän kautta Japanissa asuvat verovelvolliset henkilöt voivat tehdä kunnalle tai maakunnalle eli prefektuurille vapaaehtoisen rahalahjoituksen. Lahjoittaja voi osoittaa lahjoitukselleen käyttötarkoituksen kuntien listaamista kehittämiskohteista. Lahjoitus on omavastuun (nykyisin 16 €) ylittävältä osalta henkilöverotuksessa verovähennyskelpoinen. Suurin osa lahjoituksista tehdään pienille kunnille⁶. Lahjoittajat saavat valita halutessaan vastalahjan, joka on tyypillisesti paikallisen yrityksen tuote tai palvelu. Vastalahja saa vuonna 2020 voimassa olevan sääntelyn mukaan olla arvoltaan korkeintaan 30 % lahjoituksen arvosta.

Järjestelmän kehitys asettuu osaksi laajempaa yhteiskunnallisten uudistusten kokonaisuutta, jonka poliittisena voimana on toiminut Japanin Liberaalidemokraattisen puolue (LDP) ja sen keulahahmo Shinzo Abe. Hän toimi pääministerinä vuosina 2006–2007, ja sitten yhtäjaksoisesti vuodesta 2012 eteenpäin aina syyskuuhun 2020 asti. Aben johtamaan uudistusohjelmaan on kuulunut talouden kehittämisen ohella myös hallintoon sekä aluekehitykseen ja alueiden väliseen epätasa-arvoon liittyviä politiikkatoimia (Grabowiecki, 2019).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän suunnittelu vuonna 2007 herätti myös kansalaisten kiinnostuksen kuntien välisestä epätasa-arvoisuudesta, mikä koettiin pääosin myönteisenä (Koike, 2007). Julkisen keskustelun sävy uudistuksen ympärillä on vaihdellut. Mediassa siitä kirjoitettiin myönteisesti ja määrällisesti runsaammin alkuvuosina. Järjestelmään liittyvien mielikuvien muutoksia Iwaten ja Miyagin kuntien paikallislehtien artikkeleissa vuosina 2007–2017 tutkineet Sugawara ja Izumi (2019) havaitsivat, että järjestelmän alkuvaiheen uutisoinnin laannuttua lehtikirjoittelu lisääntyi jälleen vuodesta 2014 lähtien. Tuolloin järjestelmän haasteista uutisoitiin muun muassa vastalahjakilpailuun liittyen.

2.1 Järjestelmän muotoutumisen taustaa

Ennen kotiseutulahjoitusjärjestelmän käyttöönottoa 2008 Japanissa keskusteltiin myös Suomessa tutusta teemasta: voisivatko kansalaiset maksaa kunnallisveroa sekä vakituiseen asuinkuntaan että valitsemaansa kotikuntaan (Valtionvarainministeriö, 2018). Tämä niin sanottu kaksoiskuntalaisuus ja siitä seuraava kunnallisverojen jakojärjestelmä osoittautui Japanissa kuitenkin teknisesti vaikeaksi toteuttaa. Yhtenä perusteluna oli, että Japanin järjestelmässä on hankalaa seurata kansalaisten asuinpaikkoja reaaliajassa.

⁶ Esimerkiksi Hokkaidon maakunnalle verovuonna 2017 tehdyt lahjoitukset olivat yhteensä vain 1350 euroa, kun taas Hokkaidon kunnille tehtyjen lahjoitusten yhteismäärä oli samana vuonna 29.9M euroa (Sato, 2019).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehittämisen lähtökohdat ovat vanhassa lahjoitusjärjestelmässä, joka on Japanissa edelleen käytössä. Tämä perinteinen lahjoitusjärjestelmä on lähellä suomalaista käytäntöä, jossa kansalaiset voivat lahjoittaa varoja yleishyödyllisille yhteisöille, tieteelle, taiteelle tai kulttuurille ja merkitä se verovähennyksenä. Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kautta tehdyn lahjoituksen verovähennyskelpoisuus teki lahjoittamisesta Japanissa kuitenkin huomattavasti edullisempaa lahjoittajalle verrattuna perinteiseen lahjoitukseen⁷, sillä kotiseutulahjoitus mahdollistaa omavastuun ylittävän osan vähentämisen kokonaan verotuksesta.

Vuosina 1994–2008 käytössä oli ”*furusato*-lahjoitusvähennys”. Se ei kuitenkaan menestynyt muun muassa korkean, noin 800 € omavastuuosuuden vuoksi. Tätä 1994 käyttöönotettua verovähennysjärjestelmää muokattiin merkittävästi vuonna 2008, ja kotiseutulahjoitusjärjestelmä rakennettiin käytännössä sen pohjalta (Japanin sisäministeriö, 2007a; Tsuchiya, 2009).

Kotiseutulahjoitukseen liittyvä julkinen keskustelu virisi vuosituhanen vaihteessa Fukuin maakunnan kuvernöörin Issei Nishikawan aloitteesta. *Nihon Keizai Shim-bun* -sanomalehdessä julkaistussa kirjoituksessa Nishikawa ehdotti ”kotiseutulahjoitus-vähennys” (*furusato kifukin koojo*) -järjestelmän käyttöönottoa (Nishikawa, 2006). Hän painotti kirjoituksessaan, että ihmisiä muuttaa yhä enemmän kaupunkeihin ja heidän mukanaan siirtyvät myös resurssit. Kaupunkien ja maaseutukuntien välinen taloudellinen epätasa-arvoisuus jatkaa siten kasvuaan. Hän korosti myös, että kunnat maksavat lasten ja nuorten kasvatuksesta, koulutuksesta ja sosiaalipalveluista⁸. Ihmisiin investoidut resurssit eivät palaudu takaisin kotikuntiin, kun he muuttavat kaupunkeihin veronmaksajiksi.

Vuonna 2006 vallinneessa poliittisessa ilmapiirissä kuntien rahoitusjärjestelmää muutettiin siten, että kunnille annettiin enemmän vapautta päättää varojensa käytöstä. Kunnallisvero muutettiin samalla progressiivisesta tasaveroksi. Tämä paransi joidenkin kuntien rahoitustilannetta, mutta lisäsi samalla kuntien välistä epätasa-arvoisuutta (Koike, 2007; Tsuchiya, 2009). Kuntien välisen epätasa-arvoisuuden vähentäminen ja kuntien kehittäminen olivat tuolloisen hallituksen yhtenä tavoitteena. Nishikawan ehdotus herätti huomiota niin kansalaisten keskuudessa kuin hallituksenkin tasolla, mutta asiantuntijat lähinnä vastustivat ehdotusta edellä esitettyihin syihin vedoten.

Kotiseutulahjoitus yritettiin tuoda alun perin verotusjärjestelmän osaksi. Järjestelmän kautta kansalainen olisi voinut maksaa vapaaehtoisesti veroa kotiseudulleen. Japanissa kotiseutua (*furusato*) pidetään henkilökohtaisena asiana ja kotiseutulahjoitusjärjestelmässä se on kansalaisten itsensä määrittelemä ja vapaasti valittavissa.

⁷ Kotiseutulahjoitusjärjestelmää edeltävässä ja edelleen käytössä olevassa lahjoitusjärjestelmässä yleishyödylliselle yhteisölle tehdystä lahjoitussummasta 40 % on verovähennyskelpoista. Sen sijaan kotiseutulahjoitusjärjestelmässä koko omavastuuosan ylittävä osa on verovähennyskelpoinen.

⁸ Japanin sisäministeriön (2007a) raportin arvion mukaan lapsen ensimmäisten 18 vuoden aikana kunta panostaa noin 1.3M€ mm. kasvatukseen ja terveydenhuoltoon.

Keskusteluun nousi jo aikaisessa vaiheessa periaatteellinen kysymys lahjoitusjärjestelmän suhteesta verotuksen yleisiin periaatteisiin, kunnallisverotukseen ja siitä päättämiseen. Kriitikissä nostettiin esiin verotuksen yleiset periaatteet, joita uuden järjestelmän nähtiin haastavan. Kriitikoiden mielestä julkiset palvelut pitäisi lähtökohtaisesti rahoittaa yhteisesti kerätyillä verovaroilla, eikä vapaaehtoisin lahjoituksiin perustuen. Kotiseutulahjoituksen idea tulkittiin tällä perusteella kunnallisverotuksen periaatteiden vastaiseksi (Koike, 2007). Tutkimuksessa on nostettu myös esiin kotiseutulahjoitusjärjestelmän myötä avautunut mahdollisuus kuntien väliseen verokilpailuun (Fukasawa, 2019).

Japanin sisäministeri valtuutti asiantuntijoista koostuvan valmisteluryhmän selvittämään kotiseutulahjoitusjärjestelmän käyttöönottoa vuonna 2007. Ryhmän tavoitteena oli selvittää monipuolisesti kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyviä asioita muun muassa kotiseudun eli *furusato*-käsitteen ideologista merkitystä, suhdetta verotusjärjestelmään ja aluepolitiikkaan sekä valmistella toimeenpanoon liittyvää lainsäädäntöä (Sato, 2018).

Valmisteluryhmässä käytiin läpi nykyisin järjestelmän haasteiksi tunnistettuja tekijöitä, joista esimerkkejä ovat kuntien välisen vastalahjakilpailun syntyminen ja kuntien välisen epätasa-arvoisuuden lisääntyminen (Japanin sisäministeriö, 2007a; Takaoka, 2016a). Valmisteluryhmä keskittyi pääasiassa erotusjärjestelmän teknisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi tulo- ja kunnallisverojen jakautumiseen valtion ja kuntien välillä (esim. Yasuda & Koyama, 2016).

Asiantuntijaryhmä päätyi lopulta esittämään järjestelmän perustaksi lahjoitusmenettelyä, koska laajempi verotusjärjestelmän muutos osoittautui ylitsepääsemättömän haastavaksi. Tulo- ja kunnallisverojen jako oli myös osoittautunut hankalaksi aiheeksi muun muassa siksi, että Japanissa tuloveroasioista vastaa valtiovarainministeriö ja kunnallisveroista sisäministeriö. Valtion ja kuntien välinen tehtäväjako oli yksi isoimmista teemoista ryhmän keskusteluissa.

Ryhmä tuotti raportin (Japanin sisäministeriö, 2007a), jossa esiteltiin järjestelmän mahdollisuuksia ja ongelmia. Raportissa tunnistettiin ainakin kolme pääkohtaa, jotka syntyivät käydyn keskustelun pohjalta:

1. Vapaaehtoinen valinta: veronmaksaja voi vapaasti lahjoittaa, valita lahjoituksen kohdekunnan ja lahjoituksensa käyttökohteen
2. *Furusaton*⁹ eli kotiseudun tärkeys: käsitteen myönteisen ja ideologisen merkityksen vaaliminen ja kiitollisuus kotiseudulle (taustalla ajatus eräänlaisesta ”kaksoiskuntalaisuuden” mallista)

⁹ Yahoo! -yrityksen (Japanin sisäministeriö, 2007b) verkkokyselyssä tiedusteltiin yli 120 000 japanilaista, millainen *furusato*-käsitteen määritelmä tuntui heistä parhaimmalta. Suosituimmat olivat paikka, jossa vastaaja on kasvanut (73 %), syntynyt (10 %), vanhemmat asuvat (6 %), on itse asunut kauan (6 %), suvun hautauspaikka (2 %), merkitty vastaajan väestökisteriotteeseen (2 %) tai jokin muu (1 %). Osa vastaajista (2.5 %) mainitsi, että he asuvat useammassa paikassa, ja puolet vastaajista haluaisivat olla useampi paikkaisia tulevaisuudessa.

3. Keskeisenä tavoitteena on kuntien kehittäminen: lisätä kilpailua kuntien välillä, tasoittaa kuntien välisiä kehityseroja, lisätä innovatiivisuutta sekä osallistamisen vahvistaminen. Järjestelmän tuli luoda mahdollisuuksia uudenlaisten suhteiden kehittämiseksi kuntien ja kansalaisten välille.

Raportissa kotiseutulahjoitusjärjestelmä nähtiin tärkeänä, koska se saisi kansalaiset ajattelemaan kotiseutuaan sekä verojen maksamista käytännön tasolla. Järjestelmää luonnehdittiin myös innovatiiviseksi, sillä se voisi vaikuttaa ihmisten käsitteisiin verojen ”pakkoluonteisuudesta”. Lisäksi kotiseutulahjoitus kannustaisi kuntia toimimaan aiempaa itsenäisemmin ja kekseliäämmin, mikä loisi uudenlaisia elinvoimapolitiittisia ratkaisuja kuntien kehittämiseen.

Raportissa tuodaan selkeästi esille, ettei järjestelmän tarkoitus ole tasata kuntien välistä epätasa-arvoisuutta, vaan se on valtionosuusjärjestelmän tehtävä. Kuntien välisen kilpailun lisääntyminen koettiin kuitenkin järjestelmän myönteisenä seurauksena. Vastalahjojen tarjontaa ei puolestaan pidetty raportissa olennaisena, mutta mahdollisuus vastalahjakilpailun syntymiseen tiedostettiin jo tuossa vaiheessa. Veroteknisten ratkaisujen lisäksi asiantuntijaryhmä piti olennaisina teemoina kaksoiskuntalaisuutta ja ihmisten liikkuvuutta, sosiaalipalveluiden kehittämistä, kaupunkien ja maaseutujen vuorovaikutuksen lisäämistä sekä kuntien aktiivisuuden kehittämistä (Japanin sisäministeriö, 2007a).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmää on yritetty määritellä verotuksen ja lahjainstituution näkökulmista, mutta kirjallisuuden mukaan se ei ole puhtaasti kumpakaan. Järjestelmä yhdistää molempien yhteiskunnan kannalta olennaisten järjestelmien etuja, mutta poikkeuksellisuutensa vuoksi se aiheuttaa analyttisen ongelman: kotiseutulahjoitusta on hankala tarkastella olemassa olevien järjestelmien viitekehysissä, ja analyysit johtavat joko toteamukseen kotiseutulahjoituksen ristiriidoista suhteessa vertailukohtiin tai siihen, että se ei määritelmällisesti sovi yhteen olemassa olevien järjestelmien kanssa.

2.2 Järjestelmän käynnistyminen

Käynnistymisvaiheessa (2008–2011) kansalaiset eivät tunteneet kotiseutulahjoitusjärjestelmää ja lahjoituksia tehtiin vähän. Kotiseutulahjoituksen ensimmäisinä vuosina sen toiminta noudatti pitkälti perinteisestä lahjoitusajattelua. Lisäksi järjestelmään liittyvät menettelytavat, kuten pakollinen veroilmoitus, eivät kannustaneet kansalaisia lahjoittamaan.

Lahjoitukset tehtiin pääasiassa suurkaupunkeihin, mikä ei toteuttanut halutulla tavalla kotiseutulahjoituksen alkuperäistä ideaa (Takaoka, 2018). Esimerkiksi vuosina 2008–2010 ja 2012–2013 eniten lahjoituksia saivat Tokion suuralueella sijaitsevat itsenäiset kunnat (Takaoka, 2018; Yasuda, 2019; Japanin sisäministeriö, 2020). Tällä hetkellä pääkaupunkimetropoli Tokio ei ole mukana järjestelmässä.

Yksi merkittävimmistä kotiseutulahjoitusjärjestelmän alkuvaiheen piirteistä oli, että lahjoitusten keskimääräinen summa lahjoittajaa kohden oli huomattavasti suurempi kuin viime vuosina. Yksittäiset suurlahjoitukset muodostivat merkittävän

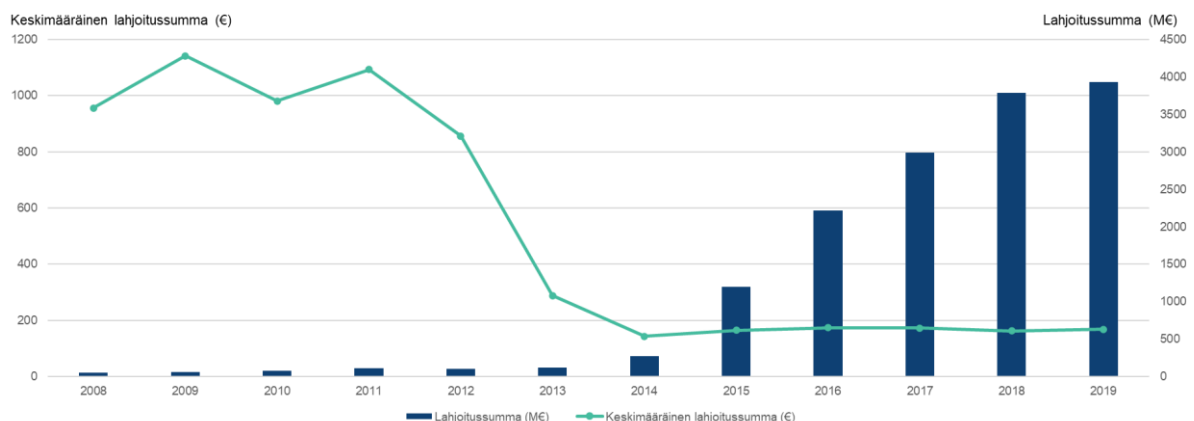
osan järjestelmän volyymista. Tämä tarkoittaa, että alkuvaiheessa lahjoituksia tekivät lähinnä varakkaat kansalaiset ja pitkälti hyväntekeväisyysmotivein.

Lahjoitukset lähtivät kasvuun vuonna 2011. Tuolloin Itä-Japanissa tapahtui voimakas maanjäristys. Sitä seurannut tsunami aiheutti myös Fukushima-ydinvoimala-onnettomuuden. Katastrofin uhreille ja pahiten kärsineille kunnille kannustettiin tekemään lahjoituksia. Omavastuun osuus laskettiin tuolloin 40 eurosta 16 euroon. Osa kunnista tarjosi jo vastalahjoja, mutta järjestelmä oli edelleen heikosti tunnettu kansalaisten keskuudessa.

2.3 Alustayritykset tulevat mukaan

Yksi tunnetuimmista alustayrityksistä, alustayritys A (AA), aloitti toimintansa vuonna 2012. Alussa AA oli perinteinen verkkosivusto, jolla tarjottiin hyödyllisiä tietoja kotiseutulahjoituksesta. Seuraavana vuonna se muutettiin vuorovaikutteiseksi alustaksi, jonka kautta kansalaiset pystyivät tekemään lahjoituksia suoraan kunnille. Samana vuonna AA:ssa otettiin käyttöön verkko- ja luottokorttimaksaminen.

Kunnat kehittivät yritysten kanssa yhä houkuttelevampia vastalahjoja. Tämä muutti kotiseutulahjoitusjärjestelmää kaupallisempaan suuntaan. Vastalahjoja oli mahdollista tarjota jo aiemmin, mutta niiden merkitys oli ollut vähäinen ennen alustayritysten tuomaa näkyvyyttä ja lahjoittamisen helppoutta. Keskimääräinen lahjoitussumma lahjoittajaa kohtaan alkoi laskea samalla, kun lahjoituskerrat moninkertaistuivat. Esimerkiksi vuonna 2008 keskimääräinen lahjoitussumma per lahjoituskerta oli 955 euroa. Vuonna 2014 se oli laskenut 143 euroon. Tämän voidaan tulkita tarkoittavan, että lahjoituksia tehtiin lisääntyvästi vastalahjojen vuoksi (Musha, 2019; Takaoka, 2016b; Takaoka, 2014).



Kuvio 4 Keskimääräinen lahjoituksen summa per lahjoituskerta. Euromuunnos on tehty vuosittain Suomen Pankin tilastoiman jenin vaihtokurssin tammikuun keskikurssin mukaan. Inflaation vaikutusta ei ole huomioitu. (Japanin sisäministeriö, 2020).

Pian alustayritys A:n perustamisen jälkeen mukaan tuli myös muita alustayrityksiä. Alustasivustojen ja -yritysten myötä kotiseutulahjoitusjärjestelmässä siirryttiin selvästi uuteen vaiheeseen. Lahjoitusten kanavoimista varten perustetut verkkosivut saavuttivat laajemmin kansalaiset ja lahjoittaminen helpottui. Myös kunnat

hyödynsivät järjestelmää aiempaa aktiivisemmin, ja paikallisten yritysten tarjoamat vastalahjat monipuolistuivat.

2.4 Järjestelmän kasvu ja nykytila

Kotiseutulahjoituksen toimintakenttä muuttui järjestelmään tehdyn muutoksen myötä vuonna 2015. Verovähennystä voi hakea enintään 20 % verotettavista tuloista, ja omavastuun (16 €) ylittävä osa on kokonaan vähennyskelpoinen. Tämä verotekninen muutos teki järjestelmästä kansalaisten näkökulmasta entistä kannustavamman. Vuoden 2015 järjestelmämuutos paransi käytettävyyttä ja lahjoitusten määrä nelinkertaistui vuonna 2016. Erityisesti pienten kuntien saamat lahjoitukset lisääntyivät muutosten jälkeen, vaikka 289 kuntaa jäi järjestelmässä edelleen tappiollisiksi (Inada, 2017; Suzuki & Hashimoto, 2017).

Vuonna 2015 otettiin käyttöön myös niin sanottu Onestop-järjestelmä. Tämän jälkeen yksityishenkilöiden ei pääsääntöisesti enää ole tarvinnut tehdä veroilmoitusta lahjoituksestaan. Suurituloisten eli yli 160 000 € vuodessa ansiotuloja ansaitsevien ja suurlahjoittajien eli yli 5 000 € vuodessa lahjoittaneiden on edelleen laadittava veroilmoitus. Verovähennysprosentin nostaminen tarkoitti muun muassa sitä, että pienituloistenkin kannatti lahjoittaa. Lahjoitusten määrä nousi huomattavasti. Myös kunnat kehittivät yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa houkuttelevampia vastalahjoja aktivoitakseen kansalaisia. Tästä seurasi kiihtyvä vastalahjakilpailu, joka huolestutti maan hallitusta ja johti lopulta vastalahjoihin liittyvän sääntelyn kiristämiseen.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän perusajatuksen mukaan vastalahjat ovat parhaimmillaan paikallisia tuotteita tai palveluita. Kasvaneet lahjoitussummat houkuttelivat kuntia kuitenkin tarjoamaan vastalahjoina yleisesti haluttuja tuotteita, joita ei tuotettu kunnan alueella. Tällaisia olivat muun muassa yleiselektroniikka ja verkkokauppojen lahjakortit. Esimerkiksi Izumisanon kunta Osakasta sai vuonna 2018 eniten lahjoituksia (noin 400M €) tarjottuaan vastalahjoiksi muun muassa verkkokauppojen lahjakortteja.

Vastalahjakilpailu kuntien välillä kiihtyi vuodesta 2015 lähtien, jolloin hallitus tulkitsi järjestelmään muodostuneen epäterveitä piirteitä ja kotiseutulahjoituksen periaatteiden vastaista toimintaa (Sato, 2018). Japanin sisäministeriö (2015) julkaisi ensimmäisen ohjeiston vastalahjoista vuonna 2015 ja niissä suositeltiin, että:

- Vastalahjan alkuperäistä hintaa ei saa julkaista
- Vastalahjan arvoa suhteessa lahjoituksen summaan ei saa julkaista
- Lahjakortteja ja niihin verrattavissa olevia tuotteita sekä arvokkaita vastalahjoja ei suositella tarjottavaksi vastalahjoina.

Japanin sisäministeriö tarkensi ohjeistuksia vuosina 2016–2017. Vuonna 2016 tarkennetulla ohjeistolla rajoitettiin selkeäsanaisemmin lahjakorttien käyttöä vastalahjoina, lahjojen vaihtoarvoa ja helposti rahaksi muutettavien tuotteiden sekä elektroniikan ja korujen tarjoamista vastalahjoiksi (Japanin sisäministeriö, 2016).

Vastalahjakilpailua rajoitettiin edelleen vuonna 2017, kun vastalahjan arvoksi säädettiin 30 % lahjoituksen summasta (Japanin sisäministeriö, 2017). Ohjeistukset eivät kuitenkaan olleet velvoittavia, ja siksi ministeriö ei pystynyt kieltämään tai puuttumaan joidenkin kuntien epätoivottavaan vastalahjapolitiikkaan. Vuonna 2018 osa kunnista tarjosi edelleen vastalahjoja, joiden arvo ylitti asetetun rajan. Keskimääräinen vastalahjojen arvo oli tuolloin 38.5 %, posti-, markkinointi- ja kääntelykuluineen jopa 55.5 % (Sato, 2018).

Vuonna 2018 julkaistussa ohjeistuksessa Japanin sisäministeriö linjasi, että vastalahjan täytyy olla paikallinen tuote. Tätä linjausta vietiin eteenpäin ja vastalahjan paikallisuuden vaatimus määriteltiin selkeästi vuoden 2019 kesäkuussa voimaan astuneessa lainsäädännössä. Vastalahjan paikallisuuden kriteereitä ovat muun muassa:

- Vastalahja on kunnan alueella tuotettu
- Suurin osa vastalahjan materiaaleista tai osista on kunnan alueella tuotettuja
- Vastalahjaan on luotu lisäarvoa kunnan alueella esimerkiksi jalostamalla.

Lainsäädännön voimaan astumisen jälkeen vuonna 2019 vastalahjan paikallisuus nousi keskeisemmäksi vaatimukseksi. Aiemmissa ohjeistuksissa korostettiin, ettei arvokkaita tai merkittävää vaihtoarvoa omaavien tuotteita tarjottaisi vastalahjoina.

Vuodesta 2016 lähtien myös yritykset ovat voineet tehdä kotiseutulahjoituksen. Sääntely on kansalaisten tekemiin lahjoituksiin verrattuna tiukempaa. Hallitus muokkasi vuonna 2020 yritysten lahjoituksia koskevia sääntelyä ja yksinkertaisti lahjoittamiseen liittyviä hallinnollisia prosesseja. Toistaiseksi yritysten tekemät lahjoitukset eivät ole olleet kokonaisuuden kannalta merkittäviä.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä on sen ympärillä käydystä kritiikistä ja kyseenalaisista vastalahjaepisodeista huolimatta kasvattanut suosiotaan. Vuonna 2018 lahjoitettiin yli 23 miljoonaa kertaa ja kokonaislahjoitusten rahamäärä oli ennätyskellisen korkea, lähes 3.8 miljardia euroa (Japanin sisäministeriö, 2020). Vuonna 2019 lahjoitusten kokonaismäärä väheni edellisestä vuodesta 4.9 prosentilla, mutta uusi ja tiukentunut lainsäädäntö ei juuri näytä hidastaneen kotiseutulahjoituksen suosiota.

Menestystä selittää pitkälti alustayritysten aktiivinen toiminta kuntien, paikallisten yritysten ja lahjoituksia tekevien kansalaisten suuntaan. Alustayritykset ovat vakuutelleet kansalaisille, että uusi lainsäädäntö ei vaikuta lahjoituksiin. Hallituksen kiristynyt sääntely koski pääasiassa kuntien toimintaa lahjoitusjärjestelmässä. Kansalaisten tai alustayritysten toimintaan uudella sääntelyllä ei puututtu.

Taulukko 2 Kotiseutulahjoitusjärjestelmän historia.

1994	Kotiseutulahjoitusvähennyksen (<i>furusato kifukin koojo</i>) käyttöönotto Vähäiset lahjoitusmäärät, joihin syynä mm. korkea omavastuuosuus (n. 800 €)
2005	Ensimmäinen maininta <i>furusato noozeista</i> eduskunnan istunnossa
2006	Nishikawa Issein artikkeli <i>Nihon Keizai Shimbun</i> -sanomalehdessä Herätti laajaa keskustelua kotiseutulahjoitusjärjestelmästä
2007	<i>Furusato noozei</i> -asiantuntijaryhmän perustaminen
2008	Kotiseutulahjoitusjärjestelmän käyttöönotto
2011	Itä-Japanin suurmaanjäristys Kotiseutulahjoitusjärjestelmän omavastuuosuutta madallettiin (40 € → 16 €)
2015	Järjestelmän muutos: verovähennysprosentti nostettiin 20 % aiemmasta 10 % Veroilmoituksen jättäminen lahjoituksesta ei ole enää pakollinen Sisäministeriön ohjeistus 1: - Vastalahjan arvon kaupallinen mainostaminen kielletään - Lahjakorttien tarjoaminen vastalahjoina kielletään
2016	Sisäministeriön ohjeistus 2: - Rahanarvoisten vastalahjojen tarjonta kielletään (esim. lahjakortit, bonuspisteet, elektroniikkatuotteet, kulta, golf-varusteet, polkupyörät yms.)
2017	Sisäministeriön ohjeistus 3: - Kiellettyihin vastalahjoihin lisätään huonekalut, korut, kellot, kamerat ja soittimet - Vastalahjan arvoprosentti säädetään maksimissaan 30 % lahjoituksen arvosta - Kunnan asukkaille ei saa tarjota vastalahjoja
2018	Sisäministeriön ohjeistus 4: - Vastalahjan täytyy olla paikallinen tuote
2019	Uuden lainsäädännön voimaantulminen: - Vastalahjan määrittely paikallisuuden kriteereineen, vastalahjan arvoprosentin rajoitus 30 % (käsittelykuluineen 50 %)
2020	Yritysten tekemien kotiseutulahjoitusten sääntöjen muokkaus

Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehittämisessä vastalahjojen merkitys on alkuvuosiin verraten korostunut muiden tekijöiden rinnalla. Vastalahjan määritelmä oli alussa epämääräisempi. Oma-aloitteiset kunnat kokivat vastalahjojen tarjoamisen ja kehittämisen keskeisenä mahdollisuutena puhutella kansalaisia ja tuoda esiin paikallisia erikoisuuksia.

Izumisanon innovaatioista oikeudenkäyntiin

Vastalahjakilpailun käynnistyttyä useat kunnat houkuttelivat lahjoittajia tarjoamalla muun muassa verkkokauppojen lahjakortteja, jotka eivät täytäneet paikalliselle tuotteelle asetettuja vastalahjan vaatimuksia.

Yksi kunnista oli Osakan maakunnassa sijaitseva Izumisano, joka oli ollut pitkään taloudellisesti haastavassa tilanteessa. Tuolloinen kunnanjohtaja tulkitsi kotiseutulahjoitusjärjestelmän mahdollisuudeksi elvyttää kunnan taloutta. Elinkeinorakenteeltaan raskaaseen teollisuuteen perustuvalla kunnalla ei kuitenkaan ollut tarjota kotiseutulahjoitusjärjestelmään sopivia paikallisia kuluttajatuotteita, vaan kunta tarjosi muualla tuotettuja ja kuluttajia erityisesti kiinnostavia vastalahjoja.

Izumisanon vastalahjavalikoima kattoi parhaillaan yli 100 tuotetta, joilla kunta onnistui keräämään runsaasti lahjoituksia. Vuoden 2013 kerättyjen lahjoitusten summa 0.4 miljoonaa euroa nousi merkittävästi 3.3 miljoonaan euroon vuonna 2014, ja sitä seuraavana vuonna jo 8.4 miljoonaan euroon. Izumisanon kunnan nokkelin keksintö oli lentoyhtiön bonuspisteiden tarjoaminen vuonna 2014. Kunnassa nimittäin sijaitsee Japanin kolmanneksi vilkkain Kansain kansainvälinen lentokenttä. Kunnan mukaan bonuspisteiden tarjoaminen vastalahjaksi tukisi paikallista lentoyhtiötä ja olisi kotiseutulahjoitusjärjestelmän kannalta perusteltua. Muutkin kunnat alkoivat vähitellen seurata Izumisanon taloudellisesti tuottoisaa esimerkkiä.

Kunnan keräämien lahjoitusten summa kasvoi nopeasti ylittäen vuonna 2017 jo 110 miljoonaa euroa. Izumisano erottui selvästi muista kunnista taloudellisella menestymisellä mitattuna. Japanin sisäministeriö havaitsi kotiseutulahjoitusjärjestelmän kyseenalaisen ja tarkoituksenvastaisen hyödyntämisen ja julkaisi ohjeiston, jossa määriteltiin vastalahjaksi soveltuvien tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia. Vaikka sisäministeriön laatimilla ohjeilla oli vaikutusta suurimpaan osaan kuntia, ne olivat käytännössä suosituksia. Izumisanon kunta jatkoi suosituksista huolimatta bonuspisteiden tarjoamista ja laajensi vastalahjavalikoimaa verkkokauppojen lahjakorteilla.

Alustayritysten tukemana lahjoitusmäärät kasvoivat ja vuonna 2018 lahjoitusten kokonaissumma ylitti 367 miljoonaa euroa. Summa oli tuolloin noin 10 prosenttia koko Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän kokonaislahjoitussummasta. Tuolloin enää muutama kunta Izumisanon ohella keräsi suuria lahjoituksia houkuttiminaan kyseenalaiset vastalahjat.

Japanin sisäministeriö puuttui tilanteeseen julkaisemalla uudet ohjeet, joita Izumisanon kunta ei edelleenkään noudattanut. Lopulta vuonna 2018 maan hallitus kiristi kotiseutulahjoitusjärjestelmän sääntelyä uudella lainsäädännöllä, jolla selkeytettiin erityisesti vastalahjojen tarjontaa. Tämän jälkeen sisäministeriö tarkasti kaikkien kuntien lahjoitustilanteen. Jotkin kunnat hyväksyttiin ehdollisesti mukaan kotiseutulahjoitusjärjestelmään. Neljä kuntaa, mukaan lukien Izumisano, joutuivat ”mustalle listalle” ja ne poistettiin määrääjäksi kotiseutulahjoitusjärjestelmästä.

Izumisano nosti aiheen julkiseen keskusteluun ja valitti komitealle, joka käsittelee kunnan ja valtion välisiä riitoja. Komitea otti valituksen käsittelyyn ja esitti, että sisäministeriön on harkittava uudelleen päätöstä sulkea kunta

kotiseutulahjoitusjärjestelmän ulkopuolelle. Izumisanolle oli esitettävä perustelut, miksi kunta ei saa olla nykyisessä järjestelmässä mukana. Sisäministeriö ei kuitenkaan peruuttanut päätöstään.

Kunta riitautti päätöksen. Izumisanon näkemyksen mukaan sisäministeriön päätös oli taannehtivana laiton, koska se perustui kunnan aiemmin harjoittamaan toimintaan. Sisäministeriön mukaan oli oikeudenmukaista tarkastella asiaa kokonaisuutena ja ottaa huomioon, kuinka tilanne oli kehittynyt kunnassa. Sisäministeriö korosti päätöksen olevan tärkeä järjestelmän ylläpitämisen ja kansalaisten tasa-arvoisen kohtelun kannalta.

Vuoden 2020 tammikuussa Osakan hovioikeus hylkäsi Izumisanon kunnan syyteen ja tuomitsi riidan sisäministeriön eduksi. Kunta valitti päätöksestä korkeimpaan oikeuteen. Oikeudenkäyntien venyminen herätti runsaasti keskustelua Japanissa. Viimein 30.6.2020 Japanin korkein oikeus tuomitsi tapauksen Izumisanon kunnan eduksi. Päätöksen perusteluissa mainittiin muun muassa, ettei ollut oikeudenmukaista tuomita kuntaa sen toimintahistorian perusteella, sillä lakia ei voi soveltaa taannehtivasti.

2.5 Kansalaiset ja lahjoittajat kotiseutulahjoitusjärjestelmässä

Kansalaisten hyväksyntä ja aktiivinen osallistuminen ovat keskeisiä kotiseutulahjoitusjärjestelmän toiminnan edellytyksiä. Järjestelmän erilaiset vaikutukset yltyvät välillisesti suureen osaan japanilaisista. Vain osa kansalaisista kuitenkin osallistuu aktiivisesti järjestelmään tekemällä lahjoituksia. Nämä aktiiviset lahjoittajat muodostavat kotiseutulahjoitusjärjestelmän tärkeän toimijaryhmän. Paikallisten asukkaiden, eli kuntalaisten suhde lahjoittajiin voi olla myös jännitteinen.

Laskelma lahjoittajien määrästä perustuu verovähennystä hakeneiden määrään. Tuoreimpien tilastojen mukaan lahjoittajia oli vuonna 2018 noin 4 miljoonaa eli noin 6.8 % veronmaksajasta, ja he lahjoittivat keskimäärin 168 euroa (Japanin sisäministeriö, 2020). Todellisuudessa järjestelmään osallistuvien kansalaisten määrä on suurempi. Sen voi arvioida olevan jopa 6 miljoonaa, eli noin 10 % veronmaksajista.

On todennäköistä, että lahjoittajat eivät vaivaudu tai muista hakea verovähennystä pienistä lahjoitussummista. Osasyynä voi olla myös se, että verovähennysrajan selkeästi ylittävät suuret lahjoitukset nostavat kokonaislahjoitussummaa suhteessa haettuihin verovähennyksiin. Näitä tekijöitä on toistaiseksi vaikeata arvioida nyky-muotoisia tilastoja käyttäen.

Mutta miksi osa kansalaisista aktivoituu ja osallistuu järjestelmään tekemällä lahjoituksen? Lahjoitusten tekemiseen vaikuttavat monenlaiset syyt ja päämotiivit voidaan jakaa kirjallisuuden perusteella kolmeen: 1) vastalahjoihin, 2) kehittämisen kohteena oleviin asioihin ja sisältöihin sekä 3) kotipaikkatunteeseen (Hyyryläinen & Santalahti, 2018; Fukasawa, 2019). Nämä tekijät voivat vaikuttaa joko yhtäaikaaisesti tai jokin motiivi voi olla muita merkittävämpi.

Lahjoittajia näyttävät motivoivan erityisesti vastalahjat. Niillä on keskeinen merkitys lahjoittajien houkuttelemisessa, ja kunnat myös lähes poikkeuksetta tarjoavat niitä (Saito, 2018). Kotiseutulahjoitusjärjestelmän vastalahjapainotus hyödyttää näin erityisesti niitä kuntia, joissa on otollinen elinkeinorakenne, kuten esimerkiksi runsas ja monipuolinen tuoreiden elintarvikkeiden tuotanto (Musha, 2019; Takaoka, 2016b).

Vastalahja ei kuitenkaan ole ainoa tai välttämätön ehto lahjoituksille. Esimerkiksi vuoden 2011 maanjäristyksestä kärsineille alueille lahjoitettiin myös auttamisen halusta, ei niinkään vastalahjojen vuoksi (Hashimoto & Suzuki, 2016; 2018). Mashigen kunnan saamat lahjoitukset kasvoivat puolestaan huomattavasti vuonna 2014, vaikka vastalahjojen arvo suhteutettuna lahjoituksiin ei ollut markkinoiden kilpailukykyisimpiä. Tähän vaikuttivat erityisesti kunnan kotisivuilla ja alustoilla toteutetut aktiiviset vastalahjamarkkinointikampanjat.

Tarkastelemassamme Yuubarin kunnassa kotiseutulahjoitusjärjestelmää sovellettiin joukkorahoitusmuotoisena koulutuksen kehittämiseen ilman vastalahjoja. Yuubarin kunta onkin mielenkiintoinen esimerkki, sillä se on kerännyt merkittäviä lahjoituksia panostamatta juurikaan kansalaisten näkökulmasta edulliseen vastalahjavalikoimaan. Olennaista näyttäisi olevan myös toimiva markkinointi ja järjestelmän tarjoama koko maan kattava näkyvyys. Tutkimuksissa on myös todettu, että lahjoittajat haluavat vierailla ja olla yhteydessä kuntiin (Hoda, 2014; 2015; Sato, 2019; Hashimoto ym., 2017).

Cross Marketingin (2018) Japanin kansalaisille suunnatussa kyselyssä (n=2000) tiedusteltiin, miksi vastaajat olivat päätyneet tekemään lahjoituksen järjestelmän kautta. Suosituin vaihtoehto oli vastalahja (83.5 %) ja toiseksi suosituin verovähennysten saaminen (55.8 %). Muista vaihtoehdoista merkittävimmät olivat maa-seutukuntien elvyttäminen (29.1 %), itselle merkityksellisen paikan tukeminen (16.8 %), katastrofiuhrien auttaminen (12.6 %), kotiseututunne (11.9 %) ja lahjoitusten käyttötarkoitus (10.2 %). Kyselyssä oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto.

Markkinointi- ja konsultointiyritys Tribeckin kyselyssä (n=100) puolestaan kävi ilmi, että kolmasosa vastaajista haluaisi tehdä lahjoituksen paikkakunnalle, joka tarjoaa kiinnostavia vastalahjoja. Viidennes vastaajista halusi tukea omaa tai perheenjäsenten synnyinseutua ja 15 prosenttia halusi lahjoittaa katastrofialueille. Vain 4 prosenttia ilmoitti, ettei ole kiinnostunut lahjoituksensa käyttötarkoituksesta (Tribeck, 2017).

Kansalaisten käytettävissä olevien tulojen on todettu vaikuttavan lahjoitusmääriin: hyvätuloiset lahjoittavat useammin ja enemmän. Kotiseutulahjoituksen monimuotoisuutta on myös pidetty lahjoittajien näkökulmasta tärkeänä. Eli järjestelmä mahdollistaa lahjoittamisen hyvin erilaisten motiivien ohjaamana (Takahashi ym., 2018).

Tutkimuksissa on noussut esiin myös lahjoittajien ja muiden kansalaisten suhde. Lahjoittajat nimittäin saavat myös epäsuoraa päätösvaltaa kunnissa, sillä he voivat

suunnata lahjoittamiensa varojen käyttöä kuntien valmiiksi esittämiin ja lahjoituksen yhteydessä valittaviin käyttökohteisiin. Kritiikki on kohdistunut siihen, että vastalahjatuotteiden ja lahjoitusvarojen käyttökohteiden ”valikoitumisprosessit” eivät ole aina täysin läpinäkyviä. Lahjoitusvarojen käytön läpinäkyvyys on tosin kehittynyt viime vuosina myönteiseen suuntaan: 94.5 % kunnista antoi lahjoittajien valita lahjoitusten käyttötarkoituksen sekä 63.6 % kunnista julkaisi lahjoitussummat ja niiden käyttökohteet vuonna 2017 (Sato, 2018).

Yleisin syy olla lahjoittamatta liittyi useamman kyselyn mukaan lahjoittamisen vaivalloisuuteen. Asmarqin (2018) kyselyssä (n=1000) yli kolmasosa ilmoitti kokevansa järjestelmän monimutkaiseksi. Cross Marketingin (2018) kyselyssä noin neljäsosa ilmoitti, että järjestelmän toiminnassa on epäselvyyksiä.

Yhteenvetona aiemmin julkaistujen tutkimusten tuloksista voidaan todeta, että kotiseutulahjoitusjärjestelmän kasvava suosio kansalaisten keskuudessa ei perustu yksin vastalahjoina tarjottaviin tuotteisiin, mutta niillä on kiistatta keskeinen merkitys järjestelmän kokonaisuuden ja kuntien saaman hyödyn kannalta. Kotipaikkatunteen ja tuettavan asian merkitystä lahjoituksen motiivina kuvaa puolestaan se, että lahjoituksia tehdään rahallisesti enemmän kuin verovähennyksiä haetaan. Verovähennyksen hakematta jättäminen kertonee siitä, että osa ihmisistä haluaa avustaa rahallisesti tärkeiksi ja arvokkaiksi koettuja paikkoja tai osallistua merkityksellisinä pitämiensä asioiden tukemiseen.

Vastalahjat eivät ole ainoa syy lahjoittaa: tapaus Sapporo

Suurten kaupunkien on havaittu keräävän runsaasti lahjoituksia, vaikka ne eivät tarjoaisikaan vastalahjoja (Suzuki ym., 2016). Tämä selittyy osittain sillä, että kaupungeissa asuvat suurlahjoittajat suuntaavat lahjoituksiaan kotikaupunkeihinsa. Esimerkiksi sapporolaiset tekivät runsaasti lahjoituksia (2.7M€) Sapporoon saamatta vastalahjoja (Hashimoto & Suzuki 2018).

Sapporon kaupunki aloitti vastalahjojen tarjoamisen vasta vuonna 2016. Kaupunki keräsi jo tätä ennen runsaasti lahjoituksia erilaisiin yleishyödyllisiin toimintoihin, erityisesti Maruyaman eläintarhan ylläpitoon.

Vastalahjat eivät siten ole ainoa syy lahjoituksen tekemiseen, vaan selkeät ja perustellut lahjoitusvarojen käyttökohteet voivat myös innostaa lahjoittajia. Toinen selittävä tekijä Sapporon tapauksessa on erilaisten kansalaisryhmien tekemät lahjoitukset eli tiettyjä lahjoitusvarojen käyttökohteita tukivat laajemmat joukot, eivät vain yksittäiset kansalaiset (Suzuki ym., 2016).

3 Alustayritykset kotiseutulahjoitusjärjestelmässä

Keskitymme tässä pääluvussa haastattelemiemme alustayritysten edustajien näkökulmaan. Esittelemme ensin lyhyesti kuusi suurinta alustayritystä ja niiden toimintaa (ks. Liite 1). Toiseksi erittelemme alustayritysten edustajien näkemyksiä suhteessa asiakkaina oleviin kuntiin ja niissä toimiviin paikallisiin yrityksiin. Käytämme kautta tutkimuksen alustayrityksistä anonymisoituja lyhenteitä alustayritys A–F.

Alustayritykset operoivat suoraan lahjoittajarajapinnassa, joten esitämme myös näiden yritysten edustajien näkemyksiä lahjoituksia tekevistä kansalaisista. Käsittelemme myös lyhyesti valtion ja alustayritysten suhdetta. Lopuksi luomme katsauksen järjestelmän tulevaisuuteen, sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin erityisesti alustayritysten edustajien näkökulmasta. Seuraavassa pääluvussa 4 käymme läpi samoja teemoja, mutta keskittyen neljän tapauskunnan edustajien näkökulmiin.

Kotiseutulahjoituksen tunnettuus, lahjoitusmäärät ja vastalahjojen aktiivinen kehittäminen moninkertaistuivat, kun kotiseutulahjoitusjärjestelmän yhteyteen perustettiin 2012 alkaen verkkosivustoja. Nämä alussa yksisuuntaisesti tietoa välittävät verkkosivustot kehittyivät nopeasti vuorovaikutteisiksi digitaalisiksi alustoiksi. Alustoilla viitataan tässä yhteydessä verkkosivustojen ja niitä ylläpitävien alustayritysten ympärille jäsentyneeseen toimintaan, joiden kautta Japanissa veroa maksavat henkilöt voivat lahjoittaa valitsemilleen kunnille.

Ensimmäinen ja edelleen suurin alustayritys A (AA) perustettiin havaittuun tarpeeseen digitalisoida kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaa ja helpottaa lahjoitusten tekemistä nykyaikaisen digitaali teknologian avulla. AA:n menestymisen innoittamana muutkin yritykset perustivat alustoja. Useimmiten alustoja perustivat yksityiset yritykset, joilla oli jo valmiiksi laaja asiakaskunta muilta toimialoilta. Vuoden 2020 alussa toimivia alustoja on kartoituksemme perusteella noin 30. Ne muodostavat osan alustaekosysteemistä, joka on jo osittain laajentunut kotiseutulahjoitusjärjestelmän ulkopuolelle.

3.1 Alustayritysten monipuolinen tausta

Alustayritykset tulivat mukaan kotiseutulahjoitustoimintaan erilaisilta toimialoilta. Alustayritys A perustettiin ensin kotiseutulahjoittamiseen liittyvää tietoa jakavaksi verkkosivustoksi, mutta pian toiminta suunnattiin lahjoituksia kanavoivaksi vuorovaikutteiseksi alustaksi. Yritys julkaisi ensimmäisenä kaikkien Japanin kuntien kotiseutulahjoitustiedot sekä tarjosi luottokorttimaksun ja muita maksutapoja lahjoitusten tekemisen helpottamiseksi (AA, haastattelu 11.12.2019). Tämä oli uutta käteistä rahaa edelleen laajasti suosivassa Japanissa. Alustayritys oli myös aktiivinen toiminnan laajentamisessa. Se perusti kuntien joukkorahoituskampanjointiin suunnatun palvelun (GCF, yrityksen tuotemerkki, perustettu 2013), luonnonkatastrofien uhrien tukemiseen tarkoitettun alustan (perustettu 2014), verkkokaupan

(ei toimi osana kotiseutulahjoitusjärjestelmää) ja tuotesivuston, josta tilaamalla voi tukea muun muassa kehitysvammaisten palveluita. Lisäksi yritys on mukana paikallisvaluutan kehittämisessä sekä tarjoaa kunnille pilvi- ja chat-palveluita.

Alustayritys B:n taustalla on rahapeliyritys. Sysäys yritystoiminnan laajentamiseen tuli kunnilta, jotka kokivat kotiseutulahjoitusjärjestelmän olevan liian työläs pienten kuntien hallinnoitavaksi. Yritys tarjosi digitaalitekнологiaan perustuvan ratkaisun, jossa keskityttiin helppokäyttöisen alustasivuston kehittämiseen, ulkoistuspalveluiden toteuttamiseen pakettina ja logistiikkatietokannan tuottamiseen. Yritys tarjoaa lisäksi vastalahjojen tuotekehittämisosaaamista kuntien käyttöön (AB, haastattelu 16.12.2019).

Alustayritys C:n taustalla oleva yritys aloitti toimintansa Tokion olympialaisten (1964) aikana tuontiyrityksenä. Yritys joutui taloudellisiin ongelmiin vuoden 2011 maanjäristyksen jälkeen monien muidenkin matkailualan yritysten lailla ja se ajautui hongkongilaiseen omistukseen. Alustayritys C tarjoaa kunnille verkkosivuston ja muita alustatoimintoja, kuten ulkoistuspalveluita. Kotiseutulahjoitukseen liittyvään liiketoimintaan päädyttiin lähinnä siksi, että siinä voitiin hyödyntää yrityksen olemassa olevia kuntien ja paikallisten yritysten verkostoja (AC, haastattelu 31.10.2019). Lisäksi yrityksen vahvuutena ovat toimivat ja laaja-alaiset Aasia-yhteydet.

Alustayritys D:n taustalla on lentoyhtiö ja sillä on runsaasti yhteyksiä alueellisiin ja kuntatoimijoihin. Yritys ylläpitää alustasivustoa ja kehittää erityisesti matkailuun liittyviä elämysvastalahjoja, joita tarjotaan tällä hetkellä viidessä Japanin kunnassa. Kohderyhmänä ovat pääasiassa lentoyhtiön bonuspistejärjestelmän jäsenet: noin 90 % alustasivuston käyttäjistä on yhtiön kanta-asiakkaita (AD, haastattelu 12.12.2019). Heille tarjotaan mahdollisuutta lahjoittaa kotiseutulahjoitusjärjestelmässä ja vastalahjojen saamisen lisäksi lahjoittajat kerryttävät lentoyhtiön bonuspisteitä.

Alustayritys E:n ja alustayritys F:n taustalla ovat markkinointitoimistot. Alustayritys E:n emoyritys keskittyy verkkomainontaan ja heidän liiketoimintamalliaan hyödynnettiin suoraan kotiseutulahjoitusjärjestelmän tarpeisiin. Yritys aloitti alustatoiminnan vuonna 2016 kolmen kunnan kanssa ja nykyään verkostossa on 69 kuntaa (AE, haastattelu 8.1.2020). Yritysr ryhmän osana toimivan alustayritys F:n taustalla on niin ikään verkkomarkkinointi. Alustayritys F ylläpitää verkkosivustoa ja markkinahaastajan roolissa luo kumppanuuksia muiden alustayritysten kanssa (esim. alustayritys D). Vastalahjatarjonnassa yritys keskittyy elintarvikkeisiin, sillä niillä on eniten kysyntää (AF, haastattelu 8.1.2020).

Kaikkien haastateltujen alustayritysten liiketoimintamalli perustuu prosenttiosuuteen tehdyistä lahjoituksista. Osuus vaihtelee 0–12 % välillä ollen tyypillisemmin 6–12 %. Tapauskohtaisesti ja sopimuksesta yksittäisten alustayritysten palvelut voivat olla myös maksuttomia esimerkiksi kriisikunnille. Suurimmat ulkoistuspalveluita tarjoavat alustayritykset laskuttavat 10–20 % lahjoituksesta, jolloin palveluun sisältyy vaihtelevasti asiakaspalvelun, tuotteiden keräilyn, postituksen ja jakelun kustannuksia. Kahden haastattelemamme ulkoistuspalveluyrityksen mukaan alustayritysten laskutusprosentit olivat alkuvuosina 10–18 % haarukassa, mutta

sittemmin ne ovat pienentyneet kiristyneen kilpailun vuoksi (ulkoistuspalveluyritys A, haastattelu 9.1.2020; ulkoistuspalveluyritys C, haastattelu 16.1.2020).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmässä toimivilla kuudella suurimmalla alustayrityksellä on poikkeuksellisen vaihtelevat taustat. Liiketoimintansa kehittämisen lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että yritysten visiona on kotiseutulahjoituksen hengessä kehittää aktiivisesti alueita ja auttaa kuntia toimimaan itsenäisesti ja kestävästi:

Alustan tehtävänä on yhdistää lahjoittajat ja kunnat, kuntia toisten kuntien kanssa sekä lahjoittajia ja paikallisia yrityksiä. Yrityksen missiona on siis näiden kolmen suhteen ylläpitäminen.

(AA, haastattelu 11.12.2019)

Alustayritykset eivät koe vain keräävänsä lahjoitusrahaa, vaan myös tuovansa osaamista alueille. Pyrkimyksenä on siten auttaa kuntia ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Alustayritys A lähestyy muita laaja-alaisemmin kotiseutulahjoitusjärjestelmän mahdollisuuksia: järjestelmää ei koettu ainoastaan lahjoitusten ja resursien siirtomekanismina, vaan aluekehittämisenä ja alustaekosysteemin eri toimijaryhmien yhteistyötä täysin uudella tavalla jäsentävänä toimintana.

3.2 Kunnat alustayritysten asiakkaina

Kunnat ovat keskeisin toimijaryhmä alustayritysten kannalta, koska niiden ansaintalogiikka perustuu prosenttilaskutukseen kuntien saamista lahjoituksista. Kuntien menestyminen kotiseutulahjoitusjärjestelmässä tarkoittaa siten myös alustayritysten menestymistä. Kuntien kautta alustayritykset pääsevät vaikuttamaan paikallisiin yrityksiin ja sitä kautta alustoilla tarjottaviin vastalahjoihin. Kunnat muodostavat myös erilaisia verkostoja, jossa alustayrityksistä saatuja kokemuksia jaetaan kuntien välillä.

Alustayritysten edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että suurten ja pienten alustayritysten välillä on eroja muun muassa asiakashankinnassa ja siinä, millaisina toimijoina tai yhteistyökumppaneina kunnat koetaan. Suurimmat alustayritykset eivät haastattelujen mukaan juurikaan tee suoramarkkinointia tai aktiivista asiakashankintaa kuntien suuntaan. Ennen kotiseutulahjoitusjärjestelmän vakiintumista alustayritys A oli ainoa alusta, johon kunnat ottivat aktiivisesti yhteyttä ja yrityksen asiakaskunta kasvoi nopeasti (AA, haastattelu 11.12.2019). Myös toiseksi suurin alustayritys ennemminkin hyväksyy kuntia mukaan kuin hakee asiakkaita aktiivisesti:

Kun kunta pääsee mukaan yrityksemme asiakkaaksi, ensin yrityksemme vastuuhenkilö keskustelee kunnan kanssa, ja jos kunnalla on jo asiakkuus jollakin muualla alustalla, sama sisältö saatetaan julkaista myös yrityksen sivulla.

(AB, haastattelu 16.12.2019)

Sen sijaan pienemmät alustayritykset ponnistelevat aktiivisesti uusien kuntien suostuttelemisessa asiakkaikeeseen. Suoramarkkinoinnin prosessi etenee tyypillisesti niin, että alustayhtiö on yhteydessä kuntaan ensin puhelimitse, myöhemmin annetaan lisätietoja sähköpostitse, sitten käydään paikan päällä keskustelemassa ja edetään sopimuksen tekoon (AE, haastattelu 8.1.2020).

Ongelmia kuntayhteistyössä ei kahden suurimman alustayrityksen mukaan juurikaan ole ja tiiviit yhteistyösuhteet kuntien kanssa koetaan vahvuuksina. Kuntia luonnehdittiin samanlaisiksi yhteistyökumppaneiksi kuin mitä tahansa muitakin yrityskumppaneita (AD, haastattelu 12.12.2019). Pienemmät alustayritykset sen sijaan avasivat haastatteluissa laajemmin kuntiin liittyviä haasteita. Heikkoutena pidettiin hidasta päätöksentekoa ja sopimusten tekemisen hankaluuksia erilaisten prosessivaiheiden vuoksi, mutta myönteisenä tekijänä mainittiin mahdollisuus pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin (AE, haastattelu 8.1.2020; AF, haastattelu 13.12.2019). Alustayritys B:n edustaja pohti yhteistyötä näin:

Hitaan päätöksenteon sanotaan usein olevan ongelma kuntien kanssa, mutta minusta tuntuu, että jotkin kunnat vastaavat todella nopeasti, eli se riippuu paljon kunnasta [...] Kuntien erot ovat suuria, toisessa kunnassa pitää tehdä päätös kunnanvaltuustossa, toisessa vastuuhenkilö saa päättää itse.

(AB, haastattelu 16.12.2019)

Alustayritysten edustajat käyvät aktiivisesti vierailuilla asiakkaina olevissa kunnissa. Esimerkiksi alustayritys A järjestää koulutustilaisuuksia kunnan virkailijoille kaksi kertaa vuodessa (AA, haastattelu 11.12.2019) ja alustayritys B järjestää tapahtumia, joissa kunnat ja lahjoittajat kohtaavat (AB, haastattelu 16.12.2019). Alustayritysten edustajat käyvät myös aktiivisesti paikan päällä keskustelemassa kuntien kotiseutulahjoitusvastaavien kanssa. Myös alueellisia toimipisteitä ja markkinaedustajia on lisätty, jotta vuorovaikutus olisi helpompaa syrjäisempien kuntien kanssa (AA, haastattelu 11.12.2019; AB, haastattelu 16.12.2019; AC, haastattelu 31.10.2019).

Alustayritysten edustajien mukaan kuntien suhtautuminen kotiseutulahjoitusjärjestelmään vaihtelee, sillä alueiden ja kuntien erityispiirteet vaikuttavat järjestelmässä menestymiseen. Runsaasti resursseja sekä vahvaa alkutuotantoa ja jalostusta omaavat kunnat menestyvät järjestelmässä, sillä ne pystyvät tarjoamaan alueelle omaleimaisia ja lahjoittajia kiinnostavia vastalahjoja. Muut kunnat joutuvat keskittymään vastalahjana haastavampina pidettyihin palvelusektorin tuotteisiin (AF, haastattelu 13.12.2019). Lisäksi virkamiesten korkea motivaatio ja osaamiseen panostaminen korostuu kunnissa, joissa on runsaasti paikallisia tuotteita tarjottavana (AE, haastattelu 8.1.2020). Toisaalta tietyn tyyppiset kunnat eivät ole houkuttelevia alustayritysten näkökulmasta:

Liiketoiminnan hankaluutena on se, että ei ole aina selvää, pystyykö asiakkaana oleva kunta saavuttamaan kohtuullisia tuloksia lahjoituksissa. Yrityksemme tulot perustuvat pääasiassa käsittelykuluihin, jotka ovat joitakin prosentteja lahjoitusten summasta. Esimerkiksi, jos kunnalla ei ole houkuttelevia ja monipuolisia vastalahjoja, silloin myös meidän on vaikea päästä voitolle. Vaikka kuinka paljon olisimme tukeneet [...]

Jokaisella kunnalla on omat piirteensä. Kotiseutulahjoitusjärjestelmä ei välttämättä takaa helposti skaalautuvaa liiketoimintaa. Meidän pitää mukautua kunnan tarpeisiin ta-pauskohtaisesti.

(AC, haastattelu 31.10.2019)

Kuntien menestyminen kotiseutulahjoitusjärjestelmässä kiteytyy alustayritysten edustajien mukaan muutamiin keskeisiin tekijöihin vastalahjatarjonnan lisäksi. Menestyneissä kunnissa kotiseutulahjoitustoimintaa resursoidaan kunnolla ja se näkyy tuloksissa. Kunnilla on useimmiten enintään kaksi vastuuhenkilöä, jotka hoitavat kotiseutulahjoitusta muiden töiden ohella. Toisaalta jotkin kunnat panostavat kotiseutulahjoitusjärjestelmään runsaammin ja heillä voi olla palkkalistoillaan jopa kuusi henkilöä. Nämä kunnat käyttävät myös resursseja muun muassa vastalahjojen kehittämiseen, markkinointiin ja laadukkaisiin tuotevalokuviin (AD, haastattelu 12.12.2019). Suurimman alustayrityksen edustaja pohti asiaa näin:

Kotiseutulahjoitus priorisoidaan yleensä korkealle kunnan tehtävälistalla ja virkamiehet ovat motivoituneita. Kotiseutulahjoitusosastolta voi vaikuttaa kaikkiin kunnantalon osastoihin. Uskomme myös, että kotiseutulahjoitusjärjestelmän kautta pystytään laajentamaan alueen kehittämis- ja toimintamahdollisuuksia.

(AA, haastattelu 11.12.2019)

Haastatteluissa nousi esiin myös toisenlainen näkökulma. Erityisesti mainittiin, että kannustimet kunnan virkailijoille puuttuvat:

Heille ei ole minkäänlaisia etuja, vaikka he keräisivät kuinka paljon lahjoituksia. Vain lisää työtä [...] Kunnat käyttävät yleensä vain paria kolmea alustaa ja keräävät niillä mahdollisimman paljon lahjoituksia. Siksi kunnat eivät ole kiinnostuneita käyttämään muita alustoja, eivätkä virkailijat halua lisää alustoihin liittyviä työtehtäviä.

(AE, haastattelu 8.1.2020)

Toimiva asiakaspalvelu on olennainen osa palvelua ja se mainittiin haastatteluissa yhtenä menestystekijänä. Alustayrityksen edustajan mukaan kuntien kannattaisi toimia asiakasrajapinnassa itse, koska se on suora ikkuna lahjoittajien suuntaan (AA, haastattelu 11.12.2019). Lahjoittamisen helppoutta, tietojen löytymistä yhdestä paikasta, laajojen massojen tavoittamista ja alustojen helppokäyttöisyyttä korostettiin. Lisäksi alustan tuottamaa lisäarvoa lahjoittajille suunnattujen lisäpalveluiden muodossa tuotiin esiin: ”Oma sivu -ominaisuudet, kuten lahjoitushistoria, lähetysten seuranta ja esitetyt veroilmoituslomake ovat osa hyvää asiakaspalvelua” (AB, haastattelu 16.12.2019).

Vähäisempiin menestystekijöihin liittyvät myös toimituskulut. Ne aiheuttavat epätasa-arvoisuutta kuntien välillä, sillä syrjäiset alueet joutuvat maksamaan enemmän jakelusta. Esimerkiksi alustayritys B (haastattelu 16.12.2019) pyrkii auttamaan toimituskulujen säästämiseksi, jotta kunnat pystyisivät keskittymään alueen kehittämiseen ja markkinointiin. Alustayritys B tekee yhteistyötä kuljetusyhtiöiden kanssa niin, että vastalahjat lähetetään Hokkaidon maakunnasta yhteispakettina pääkaupunkiseudulle ja jaellaan vasta siellä. Näin yritys säästää 15 % kuntien maksettavaksi tulevista toimituskuluista (AB, haastattelu 16.12.2019).

Hieman yllättäen pienempien alustayritysten edustajat esittivät varauksia kotiseutulahjoitusjärjestelmää ja siinä kerättyjen lahjoitusvarojen käyttöä kohtaan. Suuria lahjoitusvaroja keränneiden kuntien menestyminen ja niiden tunnettavuuden lisääntyminen tunnistettiin. Samaan hengenvetoon kuitenkin epäiltiin, johtaako menestys rahankeruussa lopulta haluttuihin tuloksiin, kuten esimerkiksi väestön kasvuun kunnassa (AC, haastattelu 31.10.2019). Lahjoitusvarojen järkevää käyttöä kunnissa epäiltiin, kuten myös koko kotiseutulahjoitusjärjestelmän pysyvyyttä pitkällä aikavälillä:

Lahjoitusrahaa tulee nyt kuntiin, mutta sitä ei ole osattu käyttää järkevästi [...] Tyypillisesti kehityshän menee niin, että ensin lisätään henkilöresursseja ja kehitetään toimintaa ja vasta sitten tulee rahaa. Mutta tässä kotiseutulahjoituksen tapauksessa rahaa tulee ensin eikä siitä sitten seuraa mitään [...] Hyvä asia on, että raha kiertää, mutta kotiseutulahjoitus on vain väliaikainen ratkaisu.

(AF, haastattelu 13.12.2019)

Toisessa alustayrityksessä kotiseutulahjoitusjärjestelmän arvioitiin kuitenkin jatkuvan, sillä järjestelmä oli henkilöitynyt ja siitä oli muodostunut osa poliittista peiliä (AF, haastattelu 13.12.2019).

Alustayritysten edustajat pitivät yhteisesti tärkeänä, että kunnille kertyy menestymisen kokemuksia ja että niitä myös jaettaisiin muille kunnille hyvinä esimerkkeinä. Lahjoitusjärjestelmän jatkuvuuden kannalta pidettiin myös tärkeänä, että kunnille kertyisi osaamista ja verkostoja (AA, haastattelu 11.12.2019).

3.3 Alustayritysten yhteistyö paikallisten yritysten kanssa

Alustayritykset esittelevät ja välittävät lahjoittajille vastalahjoiksi kuntien alueilla tuotettuja paikallisia tuotteita ja palveluita. Alustat tarjoavat valtakunnanlaajuisen markkinapaikan kunnissa toimiville paikallisille yrityksille. Tuotteiden valinta on keskeinen osa alustojen toimintaa.

Alustayrityksillä on erilaisia käytäntöjä suhteessa paikallisiin yrityksiin. Osa ei ole suoraan yhteydessä niihin, vaan vastalahjojen valikoiminen alustan tarjontaan tapahtuu pitkälti kuntien välityksellä (AA, haastattelu 11.12.2019). Toiset alustayritykset käyvät paikan päällä valitsemassa lahjoitettavaksi soveltuvia tuotteita (AB, haastattelu 16.12.2019) tai pyrkivät houkuttelemaan uusia yrityksiä jo olemassa olevien yrityskontaktien avulla sekä ehdottamalla kumppanuuksia yritysten välillä (AC, haastattelu 31.10.2019; AE, haastattelu 8.1.2020). Alustayritys saattaa myös lähettää työntekijän esittelemään järjestelmään liittymisen etuja vastahankaisessa paikallisessa yrityksessä (AB, haastattelu 16.12.2019).

Alustat pyrkivät myös erikoistumaan tarjoamalla ainutlaatuisia vastalahjoja, joita muilla ei ole tarjolla (AF, haastattelu 13.12.2019). Alustayritykset valikoivat vastalahjoja erilaisten painotusten mukaan, joista osa tulee suoraan kotiseutulahjoitusjärjestelmän sääntelystä ja osassa painotetaan alustan erikoistumista suhteessa koko vastalahjamarkkinaan:

Meillä on tarkat kriteerit sille, millaisia vastalahjoja saa julkaista sivuillamme. Emme julkaise sellaisia tuotteita, joiden kautta rahaa ei tuloudu paikallisille yrityksille. Näitä ovat muun muassa suurten yritysten ja ulkomailla valmistetut tuotteet.

(AA, haastattelu 11.12.2019)

Yhteistä isommille alustayrityksille on, että ne pyrkivät auttamaan kuntia tuotekehitysprosessissa eli vastalahjan kehittämisestä sen julkaisuun verkkosivulle ja jopa tiedotustilaisuuksien järjestämiseen (AA, haastattelu 11.12.2019). Käytännöt vaihtelevat alusta- ja kuntakohtaisesti. Pitempiaikaisen yhteistyön tapauksissa vastalahjoja kehitetään tiiviissä yhteistyössä (AB, haastattelu 16.12.2019). Lentoyhtiön osana toimivan alustayritys D:n kotiseutulahjoitustoiminnot pyrkivät ehkäpä yllätyksettömästi lisäämään kotimaan lentomatkustusta eli yritys on mukana matka- ja elämysvastalahjojen kehittämisessä (AD, haastattelu 12.12.2019). Alustayritys D:n näkökulmasta on siten olennaista, että kansalaiset kiinnostuisivat vastalahjan tuotantoalueesta ja matkustaisivat kohteeseen hyödyntäen vastalahjan lisäksi tarjottuja ja lehtoyhtiön kustantamia lentobonuspisteitä.

Osa alustayrityksistä on osallistunut aiemmin tuotekehitykseen, mutta sittemmin lopettanut kehitystoiminnan kuntien osaamisen kartuttua ja keskeisten menestystuotteiden löydyttyä:

Aikoinaan olimme tuotteiden kehittämisessä aktiivisesti mukana, mutta emme enää. Kolmikko eli liha- ja merituotteet sekä kasvikset ja hedelmät vetävät aina eniten lahjoituksia. Lisäksi kunnat ja paikalliset yritykset ovat nykyään kokeneita. He tietävät mikä menee järjestelmässä kaupaksi.

(AC, haastattelu 31.10.2019)

Alustayritykset järjestävät myös paikallisille yrityksille suunnattuja tapahtumia, joiden tarkoituksena on kannustaa yhteiskehittämiseen ja osuvampien vastalahjojen synnyttämiseen. Esimerkiksi alustayritys A (haastattelu 11.12.2019) järjestää työryhmiä, joihin paikalliset yritykset kokoontuvat ja joissa vastalahjoja pyritään kehittämään yhteistyössä. Kunnan edustajilla on mahdollisuus tutustua lähemmin alueen yrityksiin näissä tapahtumissa. Alustayritys B (haastattelu 16.12.2019) taas tuo yhteen Tokiossa asuvia muotoilijoita ja paikallisten yritysten edustajia.

Sen lisäksi, että alustayritykset seuraavat tiiviisti vastalahjamarkkinan kehitystä, osallistetaan myös lahjoittajia mukaan tuotekehitykseen. Esimerkiksi lahjoittajien kirjoittamilla arvosteluilla on merkittävä asema tuotekehityksen perustietona. Jotkin alustayritykset järjestävät myös makutestejä ja kutsuvat kansalaisia testaamaan mahdollisia vastalahjatuotteita (AB, haastattelu 16.12.2019).

3.4 Lahjoittajat, markkinointi ja datan kerääminen

Alustayritysten edustajilta tiedusteltiin, miten he toimivat suhteessa lahjoittajiin. Kotiseutulahjoitusjärjestelmän keskeinen toimijaryhmä kuntien ja niissä toimivien paikallisten yritysten lisäksi ovat lahjoituksia tekevät kansalaiset. Vastalahjat ovat merkittävässä asemassa ja ne luovat kiinnostusta kotiseutulahjoitusjärjestelmää

kohtaan (AA, haastattelu 11.12.2019; AF, haastattelu 13.12.2019). Alustayritykset ovat toteuttaneet käyttäjätutkimuksia, joissa vastaavat havainnot toistuvat:

Laadittiin aikoinaan erään muun yrityksen kanssa kysely ja vastalahja tuli ykkösenä, sitten tulivat kotiseutu ja käyttötarkoitus. Mielenpääni on, että jos järjestelmä vakiintuu nykyisestäään, sitten järjestys saattaisi muuttua. Mutta nyt kun vain pieni osa veronmaksajista tekee lahjoituksia, mieluisat vastalahjat houkuttelevat.

(AC, haastattelu 31.10.2019)

Analysoimme lahjoittajien kirjoittamia arvosteluja ja laadimme kyselyitä yhteistyökumppaneiden kanssa. Olemme kysyneet muun muassa sitä, mikä vaikuttaa vastalahjan valintaan, hinta vai laatu? Kenen kanssa vastalahja valitaan ja niin edelleen.

(AB, haastattelu 16.12.2019)

Alustayritykset kampanjoivat aktiivisesti lahjoittajien suuntaan ja valikoimassa on oikeastaan kaikki perinteiset markkinointitoimenpiteet: suunnatut viestit sähköpostitse ja sosiaalisessa mediassa sekä kestoltaan eripituiset kampanjat ja arpajaiset. Lisäksi alustayritykset hyödyntävät televisiomainontaa ja toteuttavat verkkokampanjoita yhteistyössä esimerkiksi Yahoo!':n ja Googlen kanssa (esim. AA, haastattelu 11.12.2019; AE, haastattelu 8.1.2020).

Kilpailu lahjoittajista on kovaa. Esimerkiksi alustayritys A:n edustaja kertoi haastattelussa, että kampanjoita järjestetään, jotta yritys pysyisi kotiseutulahjoitus toimialan markkinajohtajana ja jotta yritys voisi johtaa kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehitystä haluamaansa suuntaan (AA, haastattelu 11.12.2019). Markkinajohtaja ei arvo markkinointikampanjoissa lahjakortteja, vaan paikallisia tuotteita ja elämyslahjoja. Alustayritys A tarjoaa lahjoittajille myös mahdollisuuden nähdä, miten alue on muuttunut kotiseutulahjoitusjärjestelmään siirtymisen jälkeen. Lähes kaikki haastatellut alustayritykset alihankkivat asiakastutkimuksiin ja markkinointiin liittyvää osaamista (esim. AC, haastattelu 31.10.2019).

Asiakaspalveluun tulevat yhteydenotot mainittiin haastatteluissa tärkeäksi kanavaksi saada tietoa lahjoittajista ja lahjoitusprosessin toimivuudesta. Alustayrityksillä on myös erilaisia strategioita lahjoittajien hankkimisessa. Esimerkiksi verkkomarkkinointiin erikoistunut alustayritys F (haastattelu 13.12.2019) hyödyntää ainoastaan verkkomainoksia ja lentoyhtiöön kytkeytyvä alustayritys D käyttää markkinoinnissaan sille tyypillisiä kanavia, kuten mainontaa lentokentillä, lentokoneissa jaettavissa lehdissä ja koneiden matkustajanäytöillä. Alustayritys C (haastattelu 31.10.2019) hyödyntää messuja, joilla yhtiön edustajat tapaavat palvelun käyttäjiä.

Lahjoittajat toivovat alustayrityksiltä pääasiassa monipuolisempaa valikoimaa ja edullisia vastalahjoja (AF, haastattelu 13.12.2019). Vastalahjatoiveiden esittäminen on muutoinkin yleistä (AD, haastattelu 12.12.2019). Vaikka suurimmat alustayritykset pyrkivät tuomaan haastatteluissa esiin kotiseutulahjoitusjärjestelmän ideologisia ja alueiden kehittämiseen liittyviä näkökulmia, korostavat pienemmät alustayritykset vastalahjaa keskeisenä lahjoituksen motiivina:

Vastalahjojen taloudellisen hyödyn vuoksi lahjoittaneiden ihmisten voi olla vaikea päästää eroon ajatuksesta, että kotiseutulahjoitusjärjestelmään voisi osallistua muunkin kuin vain vastalahjan vuoksi.

(AE, haastattelu 8.1.2020)

Alustatalouden toimintalogiikassa keskeinen asema on myös asiakasdatan keräämisellä ja sen tarkoituksenmukaisella jatkojalostamisella. Digitaalisessa ympäristössä toimivat alustat ovat otollisia automaattiselle tietojen keräämiselle, sillä muun muassa sivustovierailuista jää aina digitaalinen jälki. Tarkkaa tietoa yritysten keräämästä datasta on haastavaa saada. Havainnot ovat tässä siksi yleistasoisia. Kaikki haastatelluista alustayrityksistä kuitenkin kertoivat keräävänsä dataa monipuolisesti.

Alustasivustolla kerättyjä tietoja ja analytiikkaa hyödynnetään laajasti muun muassa lahjoittajille suunnattujen sähköpostiviestien valmistelussa, sosiaalisessa mediassa toteutettavassa markkinoinnissa, verkkosivuston ulkoasun suunnittelussa ja markkinointikampanjoissa (AA, haastattelu 11.12.2019). Toiseksi suurimman alustayritys B:n edustaja mainitsi lisäksi, että yritys kerää tuotteiden katsomiskertoja ja laskee konversioprosentteja eli kuinka moni sivuille tulevista päätyy lopulta lahjoituksen tekemiseen (AB, haastattelu 16.12.2019). Asiakkaita myös segmentoidaan kerättyjen tietojen pohjalta (esim. AE, haastattelu 8.1.2020).

Kerätyn datan hyödyntämisessä on eroja alustayrityksittäin. Tämä oli selkeästi arka tai hieman hankala keskustelun aihe osalle alustayrityksen edustajista. Yksinkertaisimmillaan dataa käytetään alustan sisältöjen kehittämiseen ja hakukoneoptimointiin (AB, haastattelu 16.12.2019) tai mainosten tavoittavuuden tarkasteluun (AC, haastattelu 31.10.2019). Osa ei paketoi tai myy aineistoja ulkopuoliselle, mutta esimerkiksi asiakkaana oleville kunnille saatetaan tarjota anonymisoitua ja jalostettua dataa. Tiedon pohjalta kunnat voivat esimerkiksi päätellä, millaisten lahjoittajien kanssa kannattaa rakentaa verkostoja (AA, haastattelu 11.12.2019).

Alustayritys D yhdistää toisiinsa alustasivustolla ja yhtiön kanta-asiakasjärjestelmässä kerättyä asiakasdataa. Kehitteillä on vastalahjan ehdottaminen asiakkaan matkustushistorian perusteella (AD, haastattelu 12.12.2019). Esimerkiksi alustayritys E (haastattelu 1.8.2020) kehittää lohkoketjuteknologiaa ja alustayritys F:n (haastattelu 13.12.2019) alustan käyttöehdoissa mainitaan, että dataa saatetaan käyttää jatkojalostukseen. Näillä pienemmillä alustayrityksillä on muuta liiketoimintaa ja ne etsivät mahdollisuuksia hyödyntää kerättyä dataa ristiin liiketoimintayksikköjen välillä. Yllä mainittujen haastattelujen mukaan tätä ei käytännössä vielä tehdä.

3.5 Alustayritysten ja valtion suhde

Alustayritysten näkökulmasta kotiseutulahjoitusjärjestelmän neljäs merkittävä toimijaryhmä on julkinen valta eli valtion laitokset ja ministeriöt viranhaltijoineen. Valtio ohjaa lainsäädännöllä järjestelmän toimintaa ja väljemmillä ohjeistuksilla myös poliittisten tavoitteiden saavuttamista.

Haastatteluissa tiedusteltiin alustayrityksiltä heidän suhteestaan valtioon eli käytännössä sitä, kuinka he suhtautuvat kotiseutulahjoitusjärjestelmän yleiseen sääntelyyn. Lainsäädäntöön tehtiin muutoksia vuoden 2019 aikana etenkin koskien vastalahjaa. Muutosten vaikutukset olivat jo osittain havaittavissa haastattelujen aikana. Lisäksi tiedusteltiin, kuinka valtion pitäisi kehittää kotiseutulahjoitusjärjestelmää alustayritysten näkökulmasta. Järjestelmässä sallittiin alun perin vapauksia ja kunnioitettiin kuntien itsenäisyyttä. Mutta jotkin alustayritykset ja kunnat toimivat harmaalla alueella, mikä johti alan tiukempaan sääntelyyn. Eniten keskustelua herätti tuorein eli vuonna 2019 toteutettu lainsäädäntömuutos:

Laadimme tammi-helmikuussa 2019 asiakkainamme oleville kunnille kyselyn uudesta lainsäädännöstä. Vastauksia saatiin 460. Suurin osa kunnista on tyytyväisiä muutoksiin. Tosin kunnat nostivat esiin sen, että säätely tuli yllättäen ja ylhäältä päin eli valmistelu-prosessi koettiin liian kiireisenä ja yksipuolisena.

(AA, haastattelu 11.12.2019)

Myös alustayritys B laati kyselyn kunnille ja paikallisille yrityksille lainsäädäntömuutoksesta: 60 % vastasi lahjoitusten summan nousseen (AB, haastattelu 16.12.2019). Muutos koettiin myönteisenä myös siksi, että lainsäädäntötyön aikana kotiseutulahjoitusjärjestelmän tunnettavuus lisääntyi runsaan mediajulkisuuden vuoksi. Muutos myös suitsi järjestelmän idean vastaisia toimintatapoja. Ennen vuoden 2019 lainsäädäntömuutoksia kunnat olivat epävarmoja ja eivät uskaltaneet kokeilla vapaasti uusia avauksia, esimerkiksi kehittää uudenlaisia vastalahjoja (AE, haastattelu 8.1.2020).

Myönteisenä pidettiin myös sääntöjen selkeytymistä. Ennen lainsäädäntöuudistusta kunnat tulkitsivat järjestelmää kukin omalla tavallaan (AB, haastattelu 16.12.2019). Tämä koettiin hankaluutena alustayritysten näkökulmasta, sillä toimintatapojen kirjo oli laaja. Uudistuneen sääntelyn koettiin myös korjanneen järjestelmän epätasa-arvoisuutta. Lahjoitukset olivat ennen lainsäädäntömuutosta keskittyneet tiettyihin kuntiin, mutta nyt hajontaa on enemmän alustayritysten edustajien mielestä (esim. AF, haastattelu 13.12.2019).

Suurimmat alustayritykset toimivat yhteistyössä valtion viranomaisten kanssa. Esimerkiksi alustayritys A on säännöllisesti yhteydessä Japanin sisäministeriöön. Ministeriöltä tuli heille muun muassa viesti, että alustayritysten kannattaisi laatia alaa koskeva itsesääntelyohjeisto. AA:n toimitusjohtaja oli myös mukana asiantuntijana valtion kokouksissa, kun uutta lainsäädäntöä valmisteltiin (AA, haastattelu 11.12.2019). Myös alustayritys B oli mukana neuvotteluissa muiden alustayritysten kanssa (AB, haastattelu 16.12.2019). Pienemmät alustayritykset kutsutaan myös mukaan kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehittämiseen:

Ministeriö järjestää kolme kertaa vuodessa yhteistapaamisen, jossa alustayritys A toimii puheenjohtajana [...] Ministeriö pitää esityksen kysymyssessioineen, jossa käydään läpi kotiseutulahjoitukseen liittyviä sääntöjä ja hyviä toimintatapoja. Kaikki alustayritykset kutsutaan mukaan. Meillä on tämä verkosto valtion kanssa, mutta ei ole hotlinea tai vastaavanlaista kanavaa, jonka kautta voi ottaa suoraan yhteyttä.

(AC, haastattelu 31.10.2019)

Ministeriön järjestämiä tilaisuuksia pidetään tärkeinä, sillä ne ovat alustayrityksille ainutlaatuisia mahdollisuuksia viestiä ministeriön kanssa. Alustayritykset pitivät tärkeänä yhteyksien ylläpitoa valtion suuntaan, koska lopulta järjestelmän kehityksessä on kyse ihmisten välisestä viestinnästä.

Alustayrityksillä oli myös ideoita, kuinka valtion pitäisi kehittää kotiseutulahjoitusjärjestelmää. Yleisenä tavoitteena pidettiin, että kansalaiset voisivat oikeasti vaikuttaa lahjoitusvarojen käyttötarkoituksiin. Lisäksi haluttiin, että kunnat voisivat kartuttaa osaamistaan ja sitä kautta luoda menestystarinoita. Näin kunnat pystyisivät edistämään alueen kehittämistä ja alustayrityksetkin hyötyisivät (AA, haastattelu 11.12.2019). Kotiseutulahjoitusjärjestelmässä koettiin olevan vielä parannettavaakin alustayritysten edustajien mielestä. Kuntien todettiin olevan epätasa-arvoisia muun muassa syrjäisen sijainnin (AB, haastattelu 16.12.2019) ja vastalahjavalikoiman suhteen:

Kunnat, joilla ei ole paikallisia tuotteita, näyttävät kuitenkin kärsivän edelleen [...] Vastalahjan arvon rajoittaminen 50 % kuluineen myös painaa etenkin syrjäisemmissä Kyushun ja Hokkaidon kunnissa, jotka joutuvat maksamaan kalliita toimituskuluja pitkien etäisyyksien vuoksi.

(AD, haastattelu 12.12.2019)

Yhtenä kehittämiskohteena ehdotettiin vastalahjan arvon sitomista kiinteään summaan prosenttiosuuden sijaan. Eli luovuttaisiin nykyisestä 30 % lahjoituksen arvosta ja siirryttäisiin esimerkiksi 25 € tai 43 € kiinteään vastalahjan rahalliseen arvoon. Tästä muutoksesta seuraisi todennäköisesti vastalahjaetujen pieneneminen ja sitä kautta lahjoittajien määrän lasku (AF, haastattelu 13.12.2019).

Sääntely ja poliittinen ohjaus kehystävät kotiseutulahjoitusjärjestelmää ja antavat raamit käytännön toiminnalle. Alustayritykset ja kunnat ovat venyttäneet järjestelmän rajoja ja innovoineet toimintaa osittain harmaallekin alueelle, mikä taas johti tasapuolistamisyhtymien ohella tiukentuvaan sääntelyyn. Yhteisten pelisääntöjen vahvistaminen valtion auktoriteetilla näyttää kuitenkin tyydyttävän suurinta osaa kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimijoista alustayritysten edustajien mukaan.

Alustayritykset maaseutujen ja kaupunkien suhteiden rakentajina

Lahjoitussivustojen ylläpitäminen on vain yksi alustayritysten toiminnan osa-alueista alustatekosysteemissä. Alustayritykset toimivat erityisessä välittäjäroolissa, jossa ne siirtävät ensisijaisesti tietoja ja resursseja eri toimijoiden välillä. Alustayritysten toiminta tapahtuu useimmiten verkon virtuaalimaailmassa, mutta yhä useammin myös digitaalisen ympäristön ulkopuolella: ne järjestävät tapahtumia ja yhdistävät kaupunkien ja maaseutujen toimijoita.

Toiseksi suurin alustayritys B on ahkera maaseutujen ja kaupunkien suhteiden rakentaja. Yhteistyössä tokiolaisen muotoiluyrityksen kanssa se on järjestänyt tapaamisia, joissa pääkaupungin asiantuntijat ja maaseudun yrittäjät kohtaavat ja ideoivat yhdessä uusia vastalahjoja. *Furusato ooen kaigi* eli kotiseutukannattajien kokous on alustayritys B:n järjestämä tapahtuma, jonka aiheena on maaseu-

dun toimijoiden – useimmiten paikallisten yritysten – kehittämän tuotteen muotoilun ja markkinoinnin kehittäminen. Yhteistyössä syntyneitä vastalahjoja tarjotaan yrityksen sivuilla.

Toinen esimerkki liittyy Luoteis-Japanin Shikoku-saarella sijaitseva noin 5000 asukkaan Hidakan kylän perinteiseen paperitehtaaseen, joka tunnetaan laajasti maailmalla. Kylän paperitehdas Hidaka Washi valmistaa japanilaista paperia perinteisin menetelmin. Yritys kehitti maailman ohuimman paperin (0.02 mm). Tätä Hidaka Washin lippulaivatuotetta arvostetaan etenkin museotutkijoiden ja -intendenttien keskuudessa. Ohuen ohut paperi on mainio työkalu kulttuuriesi-
neiden korjaustöissä. Nykyään Hidaka Washin paperia käytetään museoissa ympäri maailmaa, muun muassa Pariisin Louvre -museossa.

Tämä tuote on kansalaisille lähes tuntematon. Hidaka Washi järjesti yhdessä alustayrityksen kanssa tuoteideakilpailun, johon kutsuttiin ammattimuotoiljojen lisäksi pääkaupunkiseudulla asuvia ihmisiä. Parhaan tuoteidean esittänyt palkittiin vierailumatkalla Hidaka-kylään.

Kolmas esimerkki on alustayritys A:n vuosittain järjestämä tapahtuma, johon osallistuu kuntia eri puolilta Japania. Ideana on kutsua kuntia Tokioon kertomaan toiminnastaan kotiseutulahjoitusjärjestelmässä. Esitelmien jälkeen järjestetään yleisöäänestys, jossa palkitaan vaikuttavimpia kuntia.

Vuonna 2019 kilpailuun osallistui 75 kuntaa, joista 12 finalistia pääsi esiintymään Tokioon. Kilpailu lähetettiin suorana verkossa, jotta kansalaiset pystyivät äänestämään kotikatsomoista käsin. Vuoden 2019 finalistien joukossa oli myös tutkimamme Higashikawan kunta, jonka yhteistyö Etelä-Japanissa eli toisella puolella maata sijaitsevan Oosakin kunnan kanssa palkittiin.

3.6 Järjestelmän tulevaisuus alustayritysten näkökulmasta

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän tulevaisuus riippuu oleellisesti siitä, miten se pysyy kehittymään säilyttäen keskeiset toiminnalliset periaatteensa, jotka lopulta takaavat eri toimijaryhmien sitoutumisen järjestelmään. Kysyimme haastattelujen lopussa alustayritysten edustajien näkemyksiä järjestelmän tulevaisuudesta. Tiedustelimme muun muassa, mitä he muuttaisivat nykyisessä järjestelmässä, jos he saisivat vapaasti päättää.

Alustayritysten edustajat kuvasivat kotiseutulahjoitusjärjestelmän tulevaisuutta pääosin myönteisenä, mutta menestymisen jatkumiselle ja suosion kasvamiselle nähtiin myös esteitä. He eivät odottaneet, että järjestelmästä kehittyisi niin vastalahjapainotteinen kuin se nykyään on. Jo järjestelmän alkuvaiheessa asetelma rakentui haastateltavien mukaan ikään kuin ”väärin päin” ja vastalahjapainotteisuuden lisäksi markkinoinnissa korostui liiallisesti lahjoittajien saama taloudellinen etu (AD, haastattelu 12.12.2019; AF, haastattelu 13.12.2019).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmällä todettiin olevan tulevaisuudessakin myönteisiä vaikutuksia syrjäseutuihin ja niiden yrityksiin (AD, haastattelu 12.12.2019). Alustayritys C:n edustaja (haastattelu 31.10.2019) totesi kuntayhteistyöstä kertyneisiin kokemuksiin viitaten, että järjestelmä toimii erityisenä vipuna: kunnat hyödyntävät sitä houkutellakseen alueelle muuttajia ja turisteja.

En tiedä, onko kotiseutulahjoitus mennyt alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti vai ei, mutta epäilemättä se on kehittynyt [...] Kehityksen myötä tuli esiin uusia näkökulmia, kuten vastalahja ja luonnonkatastrofien uhrien tukeminen. Näiden kautta alueille tulee uusia resursseja.

(AB, haastattelu 16.12.2019)

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä on edelleen suhteellisen uusi ja alustayritykset ovat olleet mukana vuodesta 2012. Kehitys on kuitenkin ollut viime vuosina nopeaa, joten epäohdonmukaisuuksilta ei ole voitu välttyä (AA, haastattelu 11.12.2019). Kehityksen koetaan vakiintuneen ja suuria järjestelmätason muutoksia ei enää odoteta tapahtuvan. Alustayritys C:n edustajan mukaan tilanne rauhoittui sen jälkeen, kun hallituksen tuoreimmat ohjeet ja uusi lainsäädäntö tuli voimaan. Kiinnostus liittyy nyt siihen, miten kotiseutulahjoituksen käyttö levittäytyy laajemmin väestön keskuuteen (AC, haastattelu 31.10.2019).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän laajentumista ja sen ehtoja pohtivat muidenkin alustayritysten edustajat. Kehittymisen koettiin liittyvän vahvasti lahjoittajien määrän kasvamiseen ja markkinoiden laajentumiseen. Tämän näkökulman mukaan kotiseutulahjoitusjärjestelmän tulevaisuus ei riipu enää yksinomaan kunnista vaan kansalaisista, sillä vain murto-osa heistä tekee lahjoituksia (AC, haastattelu 31.10.2019). Alustayritys E:n edustaja oli samoilla linjoilla ja korosti lisäksi järjestelmän heikkoa tunnettuutta kansalaisten keskuudessa:

Sisäministeriön viime vuonna julkaiseman tilaston mukaan vain murto-osa palkansaaajista hakee verovähennystä eli tekee todistetusti kotiseutulahjoituksia. Syynä heikkoon hyödyntämiseen on se, että kansalaiset eivät tunne kunnolla kotiseutulahjoitusjärjestelmää ja sen käyttämisen kuvitellaan olevan hankalaa [...] Ensinnäkin lahjoittajakuntaa täytyy laajentaa. Vasta sitten kotiseutulahjoituksen alkuperäinen idea toteutuisi.

(AE, haastattelu 8.1.2020)

Mikäli lahjoitusvolyymit halutaan säilyttää, pelkkä hyväntekeväisyys ei alustayritysten edustajien mukaan riitä lahjoitusmotiiviksi. Kannustin on tärkeä osa järjestelmää eli saatava taloudellinen hyöty ratkaisee (AF, haastattelu 13.12.2019). Alustayrityksen edustaja jatkoi pohdintaa esimerkiksi:

Kotiseutulahjoitusmarkkinat voisivat kasvaa teoriassa moninkertaiseksi. Mutta siihen tarvitaan yksityistä sektoria eli lahjoituksia yrityksiltä, jotka ovat koko ajan tiukemmilla. Eli bisneksemme kasvaa, mutta hitaasti [...] Tokio kärsisi pahasti, jos lahjoitukset kasvaisivat ja raha menisi muualle. Ehkä se on juuri kotiseutulahjoituksen tarkoitus, että Tokio menettää vetovoimansa. Jos asia on näin, täytyy tunnustaa, että valtion virkamiehet ovat todella fiksuja.

(AF, haastattelu 13.12.2019)

Alustayritys C:n edustaja (haastattelu 31.10.2019) pohti puolestaan, että jos lahjoittajat pystyisivät tasapuolisesti arvioimaan kuntien ominaisuuksia, saattaisivat myös lahjoitusten kohteet tasoittua ja järjestelmän vastalahjapainotteisuus vähenisi. Päivittäistavaroista pitkälti koostuvien vastalahjojen sijaan joukkorahoitusmuotoiset lahjoituskampanjat tiettyyn ja rajattuun tarkoitukseen, elämyslahjojen tarjonnan lisääntyminen ja paikan päällä kunnissa käyminen mainittiin useassa haastattelussa nousevina tulevaisuuden vastalahjatrendeinä ja kotiseutulahjoitusjärjestelmän seuraavana kehitysaskelena (AA, haastattelu 11.12.2019; AD, haastattelu 12.12.2019; AE, haastattelu 8.1.2020).

Suurimmat alustayritykset kokevat velvollisuudekseen viestiä kansalaisille, että lahjoitusvaroja käytetään alueiden kehittämiseen (AA, haastattelu 11.12.2019). Julkilausuttuna toiveena oli, että uuden lainsäädännön myötä vastalahjan edullisuuden sijaan korostuisivat enemmänkin niiden laatu ja alueellisuus sekä paikallisten pk-yritysten ja alueen teollisuuden tukeminen (AB, haastattelu 16.12.2019). Näissä yhteyksissä haastatteluissa esiintyi usein puhetta kotiseutulahjoitusjärjestelmän siirtymisestä ”uudelle” tai ”seuraavalle tasolle”. Alustayritys E:n edustajan mukaan se tapahtuisi silloin, ”jos järjestelmä pystyy vielä oikeasti palauttamaan rahaa kunnille ja menestystarinat lisääntyvät eli systeemi oikeasti auttaisi kuntia kehittämään ja lisääisi elinvoimaisuutta” (AE, haastattelu 8.1.2020).

Kehitysmahdollisuuksien lisäksi haastateltavat hahmottelivat nykyisten ongelmien ratkaisuja lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi lahjoitusprosessin hankaluus (AC, haastattelu 31.10.2019) ja järjestelmään liittyvä byrokratia koettiin akuuteiksi kehittämiskohteiksi. Jotkin muutokset olivat olleet askeleita huonompaan suuntaan:

Ennen veroilmoituksen pystyi jättämään sivujemme kautta. Uusi henkilötunnuslaki kielsi sähköisen asioinnin, joten se ei ole enää mahdollista. Paperisota on yksi kotiseutulahjoitusjärjestelmän isoista ongelmista, joka pitää ratkaista maan hallituksen toimesta [...] Jos olisi vähemmän byrokratiaa, kunnat pystyisivät käyttämään enemmän resursseja olemaiseen, kuten lahjoitusten käyttötarkoitusten hiomiseen ja kunnan markkinointiin sekä kerätyn datan analysointiin.

(AB, haastattelu 16.12.2019)

Tasapuolisemmin kuntiin jakautuvan lahjoittamisen saavuttamiseksi ehdotettiin muun muassa kiinteää vastalahjan arvoa. Ajatus perustuu siihen, että vastalahjan vähäisemmän taloudellisen edun vuoksi kansalaiset lahjoittaisivat jonkin muun kuin vastalahjan perusteella (AF, haastattelu 13.12.2019). Ehdotus vaatisi mittavan järjestelmämuutoksen ja se todennäköisesti johtaisi lahjoitusmäärien supistumiseen. Järjestelmä olisi tasapuolisempi, mutta se ei olisi enää yhtä houkutteleva lahjoittajalle kuin nykymuotoisena.

Alustayritykset ovat varautuneet kotiseutulahjoitusjärjestelmän muutoksiin sekä mahdolliseen alasajoonkin. Ne ovat kerryttäneet maanlaajuista yhteistyö- ja lahjoittajaverkostoa, jos esimerkiksi jokin muu kotiseutulahjoituksen kaltainen järjestelmä tulisi käyttöön tulevaisuudessa (AC, haastattelu 31.10.2019) tai jos yritys joutuisi etsimään uuden liiketoimintamallin vanhan tilalle (AB, haastattelu 16.12.2019). Alustayritys C:ssä oli pohdittu myös aktiivisesti markkinoiden laajentamista kotiseutulahjoitusjärjestelmän ulkopuolelle:

Pienempien ja yksityisten alustayritysten on vaikea päästä voitolle. Emme laskuta kuluttajia vaan kuntia ja yrityksiä, joten panostamme mieluummin yhteistyöhön niiden kanssa. Kehitämme heidän kanssaan muun muassa verkkokauppaa ja vientiä muualle Aasiaan. Jos pystymme auttamaan kuntia ja paikallisia yrityksiä kehittämään bisnestä myös Aasian tai globaaleiden markkinoiden tasoilla, luottamus yritystämme kohtaan kasvaa.

(AC, haastattelu 31.10.2019)

Alustayritysten edustajien haastatteluissa välittyi myönteinen suhtautuminen kotiseutulahjoitusjärjestelmää kohtaan. Tämä oli odotettua, sillä yritysten liiketoiminta perustuu elinvoimaiseen järjestelmään ja myönteisiin tulevaisuuden odotuksiin. Tästä huolimatta alustayritysten edustajat toivat avoimesti esiin myös yleistä kritiikkiä ja järjestelmän kehittämiskohteita. Poikkeuksellisen ilmiinpistävää haastatteluissa oli alustayritysten sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun korostaminen: alustayritysten edustajat pohtivat esittämiämme kysymyksiä lähes poikkeuksetta aluekehittämisen ja erityisesti kuntien ja niissä toimivien paikallisten yritysten näkökulmista.

Muutkin keskeiset toimijaryhmät eli lahjoittajat ja valtio mainittiin haastatteluissa myönteisissä yhteyksissä. Tulkintamme mukaan alustayritykset näyttäisivät siis toimivan järjestelmässä välittävässä roolissa ja katsovat asiakseen tukea muita alustaekosysteemin toimijaryhmiä. Seuraavassa luvussa tarkastelemme samoja teemoja, mutta keskittyen erityisesti kuntien edustajien näkökulmaan.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä joukkorahoituksen sovelluksena

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehittämistä on tutkittu jonkin verran jäsentämällä sitä, millaisia piirteitä tasapuolisessa järjestelmässä pitäisi olla ja millaisin perustein järjestelmän ylläpitoa voisi jatkaa (Shimada, 2019). Yksi kotiseutulahjoitusjärjestelmään perustuva jatkokehittelyn kohde on joukkorahoituksen käyttö kuntien elinvoimaisuuden kehittämisessä (MasseOsaka, 2018). Tässä erityisessä kotiseutulahjoituksen muodossa lahjoitus on rajattu määritellyn tapahtuman tai hankkeen tukemiseen.

Vuoden 2011 maanjäristysten uhrien tukeminen on esimerkki joukkorahoitusmuotoisesta kotiseutulahjoittamisesta. Joukkorahoitusmuotoinen kotiseutulahjoitus on hyväksytty järjestelmän periaatteiden mukaiseksi ja sen tarkoitusta palvelevaksi. Tuore esimerkki joukkorahoitusmuotoisesta kampanjasta on koronakeväältä 2020, jolloin erään alustayrityksen lanseeraamalla tempauksella kerättiin muutamassa päivässä satoja tuhansia euroja koronaviruksen vastaisiin toimenpiteisiin (Ryynänen ym., 2020). Erityisesti yrityksille suunnattua joukkorahoitusmuotoista kotiseutulahjoitusta hyödyntävä toimintamalli otettiin käyttöön vuonna 2016 (Sato, 2018).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmää on kehitetty julkisen joukkorahoituksen suuntaan erityisesti alustayritys A:n johdolla (ns. Government Crowdfunding, GCF). Poliittiseen päätöksentekoon liittyvien rahoituspäätösten teke-

minen on epävarma ja ajallisesti pitkä prosessi. Onnistuneilla joukkorahoituskampanjoilla voidaan nopeuttaa varainkeruuta. Joukkorahoituksen yksi isoimmista haasteista on luottamus hanketoimijoita kohtaan. Kunnille tämä ei ole ongelma, sillä rahoitettava on virallinen ja julkinen toimija (Hoda, 2014).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kautta voidaan toteuttaa nopeita varainkeruuhankkeita selkeästi kohdennettuihin kehityshankkeisiin. Nopeuden lisäksi lahjoitusten käyttötarkoitukset ovat vapaasti valittavia ja järjestelmä tuo yrittäjämäistä asennoitumista julkisiin kehityshankkeisiin (Hoda, 2018a). Joukkorahoitushankkeissa ei välttämättä tarjota vastalahjoja ja ne ovat kestoaltaan pidempiaikaisia. Joukkorahoitushankkeiden onnistumisen kannalta pitkäjänteinen markkinointi on todettu keskeiseksi (emt.). Tätä rahoitusinstrumenttia on hyödynnetty esimerkiksi uusiutuvan energian käyttöönottoon liittyvissä hankkeissa ja vuonna 2020 myös koronapandemiasta johtuvien seurausten lieventämisessä, kuten pienyrittäjien tukemisessa.

4 Kunnat ja paikalliset yritykset kotiseutulahjoitusjärjestelmässä

4.1 Erilaiset kunnat kotiseutulahjoitusjärjestelmässä

Kenttätutkimuksen aikana haastattelimme neljän japanilaisen kunnan kotiseutulahjoitusjärjestelmästä vastaavat henkilöt. Haastattelujen tarkoituksena oli perehtyä järjestelmän viimeaikaiseen kehitykseen erityisesti kuntien näkökulmasta sekä tuoda esiin kuntien edustajien näkemyksiä järjestelmän kehittämisestä ja tulevaisuuden odotuksista. Kuntien edustajille esitettiin samat kysymykset kuin alustayritysten edustajille. Tämä mahdollisti eri toimijaryhmien näkemysten vertailemisen. Alustayritysten ja kuntien näkemyksissä on runsaasti yhtäläisyyksiä.

Tapauskunnat valittiin tietoisesti Hokkaidon ja Aomorin maakunnista niin, että ne edustavat profiililtaan toisistaan poikkeavia ja kotiseutulahjoitusjärjestelmän paikallisia soveltamistapoja. Valikoidut kunnat ovat menestyneitä ja järjestelmän toimintaperiaatteiden näkökulmasta sellaisia, joiden pitäisi hyötyä siitä eniten. Toisin sanoen tutkimuksen kohteeksi valittiin maaseutumaisia, pieniä ja aktiivisia kuntia Japanin pohjoisosista.

Hokkaidon maakunnasta haastateltiin Higashikawan (n. 8 300 asukasta), Yuubarin (n. 7 700 asukasta) ja Morimachin (n. 15 000 asukasta) kuntien edustajat. Lisäksi Aomorin maakunnasta haastateltiin Hirosakin kaupungin (n. 170 000 asukasta)¹⁰ kotiseutulahjoitusjärjestelmästä vastaavat henkilöt. Tutkitut kunnat ovat olleet aktiivisia järjestelmän perustamisesta lähtien. Karkeasti ottaen kolmelle kunnalle kotiseutulahjoitusjärjestelmä on ollut merkittävä tulojen ja elinvoiman lisääjä. Hirosakin kaupungille tulovaikutus on jäänyt kokonaisuuden kannalta vähäiseksi, mutta kotiseutulahjoitusjärjestelmän tarjoamat markkinointi- ja näkyvyysvaikutukset ovat olleet merkittäviä.

Higashikawan kunta on kotiseutulahjoitusjärjestelmän hyödyntämisessä selkeä edelläkävijä monessakin suhteessa. Kunta tarjosi vastalahjoja heti järjestelmän käyttöönotosta lähtien. Tuotteet olivat lähinnä paikallisesti tuotettuja elintarvikkeita ja niistä koostuvia yhdistelmäpaketteja, joiden käsittelemisen ja lähettämisen hoiti alusta alkaen kunnan oma välitysyryitys. Kunta on luonut kotiseutulahjoitusjärjestelmän mahdollistamissa puitteissa uudenlaisia toimintatapoja, joita tarkas-
telemme myöhemmin tässä pääluvussa.

Yuubari on erityislaatuisena tapauksena mielenkiintoinen. Kunta teki konkurssin vuonna 2006 ja on toistaiseksi ainoa konkurssin tehnyt kunta Japanissa. Osittain poikkeuksellisen tilanteen kirvoittamana kunnassa aloitettiin aktiivinen lahjoitusten kerääminen jo ennen kotiseutulahjoitusjärjestelmän voimaantuloa vuonna 2007. Kotiseutulahjoitusjärjestelmän ensimmäisenä toimintavuonna Yuubari keräsi lahjoituksina noin 780 000 euroa. Konkurssista uutisoitiin tuolloin laajasti me-

¹⁰ Asukasluvut ilmoitettu vuoden 2020 tilaston mukaan.

diassa. Ihmiset halusivat tukea rakennemuutoksen kourissa kamppailevaa ja vaikeuksiin joutunutta kuntaa. Yuubari ei järjestelmän alkuvaiheessa tarjonnut vastalahjoja. Mutta vuonna 2014 tarjottiin lahjoittajille koko Japanin laajuisesti tunnettuja paikallisia meloneja ja meloneista valmistettuja tai niihin liittyviä tuotteita. Vastalahjojen tarjoamista vauhditti muiden kuntien vastalahjatarjonnan yleistyminen. Vuonna 2016 Yuubarin tuolloinen kunnanjohtaja aloitti yhteistyön alustayritys A:n kanssa. Alustayritys tuki kuntaa merkittävästi ja vastalahjavalikoimaa laajennettiin aktiivisesti niin, että kunta tarjoaa nykyisin noin 50 tuotteen harkittua ja markkinatestattua vastalahjakokonaisuutta.

Morimachi on merenrantakunta ja erityisen tunnettu Japanissa suosituista merenrantimista. Niitä on vuoden 2015 lokakuusta lähtien tarjottu vastalahjoiksi. Kunta on menestynyt kotiseutulahjoitusjärjestelmässä poikkeuksellisen hyvin. Ennen vastalahjojen tarjoamista kunta sai vain vähän lahjoituksia, lähinnä Morimachista kotoisin olevilta henkilöiltä.

Hirosaki on Japanin mittakaavassa pieni kaupunki. Se on tunnettu Japanissa omenoiden tuotantoalueena sekä erilaisista omenatuotteista. Kunta aloitti paikallisia käsityötuotteita ja omenoista tehtyjä elintarvikkeita sisältävän vastalahjatarjonnan vuonna 2014 yhteistyössä alustayritys A:n kanssa. Ennen vuotta 2014 lahjoittajat olivat lähinnä suurituloisia, jotka halusivat auttaa Hirosakia. Vastalahjatarjonnan lisäämisen myötä lahjoittajapohja on kunnassa laajentunut.

Higashikawa ja Kamishihoro menestymisen esimerkkeinä

Hokkaidon kunnista Higashikawan ja Kamishihoron menestymistä kotiseutulahjoitusjärjestelmässä on analysoitu useissa tutkimuksissa. Ne ovat ”oppikirja-esimerkkejä” järjestelmän onnistuneesta hyödyntämisestä. Higashikawa on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena, sillä se on soveltanut järjestelmää innovatiivisesti ja muista kunnista poikkeavalla mallilla. Kunta on kehittänyt ainutlaatuisen ”osakasjärjestelmän”, jossa lahjoittajia pidetään kanta-asiakkaina tai ”osakkaina” (Hoda, 2014; 2015; 2016). Osakkaille järjestetään vuosittainen ”yhtiökokous”. Kunta tarjoaa osakkaille etuja ja käsittelee lahjoituksia ikään kuin sijoituksina määritelyihin käyttötarkoituksiin (Hokkaidon kehittämissyhtiö, 2017).

Kamishihoron kunta on puolestaan ollut aktiivinen lahjoitusjärjestelmän alusta saakka ja mukana myös alustayritys A:n perustamisessa vuonna 2012. Kamishihoron julkilausuttuna tavoitteena on kehittää toimia, joilla kunnan asukasmäärä saadaan lisättyä. Kunta kehittää lahjoitustuloilla varhaiskasvatusta ja tarjoaa ilmaisen päivähoidon kuntalaisille. Tähän liittyy mielenkiintoisena yksityiskohdaksi kytkeä elinkeinoelämään, kun paikallinen jäätelötehdas päätti laajentaa toimintansa. Alueella oli pulaa työntekijöistä. Kunnan tarjoama ilmainen lasten päivähoito tarjosi kotona oleville naisille mahdollisuuden ottaa vastaan palkkatyötä kodin ulkopuolelta. Tämän nähtiin edistävän naisten itsenäistymistä. (Hokkaidon kehittämissyhtiö, 2017)

Lahjoitukset ovat osoittautuneet osalle kunnista merkittäväksi piristysruiskeeksi kuntatalouteen. Vuonna 2017 Kamishihoron kunnallisverot olivat 6.2M euroa ja kotiseutulahjoitusten tulot 14M euroa. Epävarmat ja muutoksille alttiit

lahjoitustulot saattavat johtaa helposti riippuvuuteen, josta kunnat ovat myös tietoisia (Sato, 2019). Kamishihoro pyrkii aktiivisesti riippumattomaksi kotiseutulahjoitustuloista.

Higashikawan ja Kamishihoron kunnissa korostuvat taloudellisten vaikutusten seuraaminen, kuntien ja lahjoittajien suhteen vaaliminen sekä panostaminen suhteen syventämiseen ja jatkuvuuteen (Hoda, 2015a). Kotiseutulahjoitusjärjestelmän osakkaiden on myös havaittu lahjoittavan Higashikawassa määrällisesti enemmän suhteessa muihin kertalahjoittajiin (Hoda, 2014). Markkinoinnin ja kanta-asiakkuuksien tutkimuksessa on myös todennettu pitkien asiakassuhteiden kannattavuus: uusasiakashankinta on työläämpää ja kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakaskannan säilyttäminen. Sama ilmiö näyttää pätevän myös kotiseutulahjoitusjärjestelmässä.

4.2 Lahjoitusten käyttötarkoitukset, yritysysteistyö ja vastalahjat

Kuntien edustajilta tiedusteltiin, millaisia käyttötarkoituksia heillä on lahjoitusvaroille: kuinka käyttökohteet valitaan, miten prosesseissa edetään käytännössä ja millaisia toimintatapoja lahjoitusvarojen käyttämisen suuntaamisessa on otettu käyttöön?

Higashikawan kunnalla on strategia (Higashikawan kunta, 2019), joka ohjaa myös kotiseutulahjoitusjärjestelmästä saatavien resurssien käyttötarkoituksia. Lahjoitusvaroja koskevissa päätöksissä pyritään ottamaan huomioon kuntalaisten tarpeet. Higashikawassa kunnanjohtaja tekee lopullisen päätöksen lahjoitusvarojen käytöstä. Kunnan kotiseutulahjoitusvastaava luonnehti kunnan strategiaa näin:

Kunnan strategia ei ole sidoksissa maakunnan strategiaan. Me mietitään ensin mitä Higashikawa tarvitsee. Esimerkkejä ovat valokuvauskulttuurin edistäminen sekä terveydenhuoltoalan työntekijöiden ja ulkomaalaisten opiskelijoiden koulutustarpeet. Ne muodostavat strategian ytimen [...] Suunnitelman toteuttamiseksi kerätään rahoitusta ja yksi rahoitusmuodoista on kotiseutulahjoitus [...] lahjoitusvarojen käyttötarkoitukset mukautuvat loppujen lopuksi suunnitelman toteuttamiseen.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Yuubarin kunnassa lahjoitusvarat on säätiöity. Suurin osa kunnan konkurssia (2006) edeltävistä kehityshankkeista lakkautettiin, mutta muutamia hankkeita pyrittiin kuitenkin jatkamaan lahjoitusvaroin. Lahjoitusvarojen käyttötarkoitukset määriteltiin konkurssista johtuen uudelleen. Kunta joutuu noudattamaan vuonna 2007 asetettua kahdeksaa käyttötarkoitusta edelleen ja ne jakautuvat seuraavasti: 1) peruspalvelujen ylläpito, 2) terveydenhuollon ylläpito, 3) lasten kasvatus, 4) vapaa-ajan toiminnan tukeminen, 5) hiilikaivomuseon ylläpito, 6) vanhojen elokuvien kuvauspaikkojen ylläpito, 7) elokuvafestivaalin tukeminen ja 8) organisaatioiden tukeminen. Kunnan edustajan mukaan tuolloin määritellyt käyttötarkoitukset

eivät kuitenkaan täysin sovellu kunnan nykyisiin kehitystarpeisiin (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Osa kerätyistä lahjoituksista säästetään myös rahastoon epävarman tulevaisuuden varalle.

Yuubarin edustajan mukaan kotiseutulahjoitusjärjestelmässä kerätyt varat ovat hallinnollisessa mielessä helppokäyttöisiä ja niitä voidaan käyttää vapaasti (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Kunta hakee tyypillisesti kehityshankkeille ensin valtion rahoitusta ja täydentää sitä kotiseutulahjoitusvaroilla. Hankkeita on toteutettu myös kokonaan lahjoitusvaroilla. Esimerkiksi lukion uudistamishanke vietiin läpi alustayritys A:n toteuttamalla joukkorahoituskampanjalla, jolla kunta keräsi noin 200 000 euroa.

Yuubari on esimerkki voimakkaan rakennemuutoksen kohdanneesta kunnasta, jossa hiilikaivosyritys hoiti aiemmin suuren osan peruspalveluista. Kaivoksen sulkemisen jälkeen vastuu siirtyi kunnalle, ja muutoksen nopeuden vuoksi se ei pystynyt järjestämään palveluita. Tämän seurauksena Yuubarissa toimii edelleen useita kotiseutulahjoitusvaroin rahoitettuja vapaaehtoistyöorganisaatioita, jotka tarjoavat muun muassa vapaa-ajan toimintaan liittyviä palveluita kuntalaisille.

Morimachin kunnassa kotiseutulahjoitusvarat on myös säätiöity. Lahjoitusten käyttötarkoituksia ovat muun muassa terveydenhuollon kehittäminen, luonnon-suojelu, kasvatusta ja kulttuuri, luonnon katastrofien ehkäisy ja hallinta sekä paikallisen teollisuuden tukeminen. Paikallisia yrityksiä tuetaan esimerkiksi laajennushankkeissa ja koneinvestoinneissa. Kotiseutulahjoituksin kerättyjä resursseja käytetään erityisesti silloin, kun valtion rahoitusta ei ole riittävästi saatavilla kehityshankkeisiin. Kunnan edustajan mukaan kehityshankkeen luonne määrittelee osaltaan, ohjataanko lahjoitusrahoitusta täysimittaisesti hankkeelle vai käytetäänkö sitä täydentävänä rahoituksena (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Morimachissa lahjoittajat eivät pysty valitsemaan lahjoittamiensa varojen käyttötarkoituksia, vaan kunnan talousosasto päättää säätiöityjen resurssien kohdentamisesta.

Hirosakissa kotiseutulahjoitusvarojen käyttötarkoituksia on määritelty kuusi: kirsikkapuiden ylläpito, festivaalien tukeminen, lasten tulevaisuuteen panostaminen, alueen yleinen kehittäminen, Hirosakin linnan korjaustyön tukeminen ja nykytieteen museon perustaminen. Kaupungin edustajan mukaan kirsikkapuu-, tulevaisuus-, linna- ja museohankkeille lahjoitetut varat kanavoidaan säätiön kautta (Hirosaki, haastattelu 28.1.2020). Kunnanjohtaja ja kunnanvaltuusto hyväksyvät lahjoitusvarojen käyttökohteet, mutta eivät osallistu varojen kohdentamisesta päättämiseen.

Haastateltujen kuntien edustajilta tiedusteltiin alustayritysten palveluiden käyttämisestä. Kunnat jakautuvat tässä suhteessa siten, että Higashikawa hyödyntää useampaa alustaa, loput ovat sitoutuneet vain yhteen. Higashikawassa kunnan verkkosivuille rakennetun lahjoitussivuston lisäksi kunta tekee yhteistyötä kaikkiaan seitsemän alustayrityksen kanssa. Higashikawan edustaja totesi, että alustat ovat joustavia ja kunta pystyy muokkaamaan verkkosivustoja nykyisin myös itse tarpeidensa mukaan (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020).

Yuubarin kunta tekee yhteistyötä ainoastaan alustayritys A:n kanssa ja heillä on sitova yhteistyösopimus. Kunnan edustaja viittasi haastattelussa ohimennen, että sopimus on poikkeuksellisen edullinen kunnan erityistilanteesta johtuen (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Muut alustayritykset ovat myös lähestyneet kuntaa. Esimerkiksi eräs alustayritys teki ehdotuksen big datan eli massadatan tarjoamisesta kunnalle, sillä alustayritys hallinnoi omaa luottokorttia ja verkkokauppaa sekä kattavasti asiakkaiden muutto-, ostos- ja lahjoitushistoriatietoja. Näitä aineistoja voisi käyttää hyväksi kunnan kehittämisessä.

Morimachin (haastattelu 24.1.2020) kunta on hyödyntänyt vuodesta 2015 lähtien ainoastaan alustayritys B:n palveluita ja Hirosakin kunta alustayritys A:ta. Hirosakin kunta on ulkoistanut lahjoituksiin liittyvän logistiikan ja asiakaspalvelun ulkoistuspalveluyritykselle (Hirosaki, haastattelu 28.1.2020). Hirosakin kunnassa pohditaan myös aktiivisesti useamman alustan hyödyntämistä tulevaisuudessa.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmässä vastalahjoilla ja niitä valmistavilla paikallisilla yrityksillä on keskeinen asema. Kuntien edustajilta kysyttiin, kuinka he valitsevat alueeltaan ne yritykset, joiden tuotteita tarjotaan vastalahjoiksi. Kaikissa haastateluissa kunnissa noudatetaan valtion asettamaa paikallisuuden vaatimusta: tuotteen pitää olla valmistettu kunnassa tai sen alueella tuotetusta raaka-aineista tai tuotteeseen on luotu arvonalisää alueella, esimerkiksi jalostamalla raaka-ainetta.

Higashikawalla ei ole erillistä ohjeistoa soveltuville vastalahjatuotteille. Haastatellun kunnan edustajan mukaan paikallinen yritys voi kertoa kenelle tahansa kunnantalossa aikomuksensa tarjota vastalahjaa. Asia kirjataan ja otetaan käsittelyyn (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020). Kunnassa ei järjestetä säännöllisiä kokouksia kotiseutulahjoitustuotteisiin liittyen, vaan arvioinnit ja päätökset tehdään juoksevasti:

Meillä on koko ajan ”miksipä ei -asenne”. Jos paikallinen yritys haluaa kokeilla jotain, miksi emme kannustaisi sitä? Tietenkin paikallisuuden kriteerit pitää täyttyä, mutta emme koskaan tyrmää ehdotuksia.

(Higashikawa 22.1.2020)

Myöskään Yuubarilla ei ole kirjoitettua ohjeistoa kelpoisista vastalahjoista. Yrityksen pitää olla alueelle juurtunut ja tarjottujen tuotteiden pitää olla tuotanto- ja lähetysvalmiita, jotta niitä pystytään tarvittaessa lähettämään heti lahjoittajille:

Noudatamme valtion asettamia paikallisuuden kriteereitä. Esimerkiksi Yuubarin melonihyytelöä tuotetaan kunnan ulkopuolella sijaitsevassa tehtaassa. Melonit eli pääraaka-aine tuotetaan kunnassamme, joten tuote täyttää kriteerit.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Morimachissa on puolestaan laadittu ohjeisto paikallisista yrityksistä, jotka voivat osallistua kotiseutulahjoitusjärjestelmään. Säännöstö on väljä ja se käsittää paikallisuuden lisäksi yleisiä hyvän liiketoiminnan tunnusmerkkejä, kuten vaatimuksen säännöllisestä kunnallisveron maksamisesta. Alle 10 % kunnan yrityskannasta eli

yhteensä 23 yrityksen tuotteita on hyväksytty vastalahjoiksi kotiseutulahjoitusjärjestelmään (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Kunnassa analysoidaan myös, minkä hintaisista vastalahjoista ihmiset ovat kiinnostuneita. Morimachin tapauksessa keskimääräinen lahjoitussumma on noin 180 euroa, joten vastalahjavali-koima mukautuu kotiseutulahjoitusvastaavan mukaan tähän trendiin (Morimachi, haastattelu 24.1.2020).

Hirosakissa on myös laadittu ohjeisto kotiseutulahjoitusjärjestelmään soveltuvista paikallisista yrityksistä ja vastalahjoista. Ohjeistossa määritellään esimerkiksi vastalahjan arvo, joka on noin 25–250 euroa. Ulkoistuspalveluyritys hoitaa Hirosakissa käytännön sopimustekniset asiat, kun kunta on ensin todennut paikallisen yrityksen ja sen tuotteet järjestelmään sopiviksi (Hirosaki, haastattelu 28.1.2020). Kunnan edustaja oli aiemmin suoraan yhteydessä paikallisiin yrityksiin ennen tehtävien siirtämistä ulkoistuspalveluyritykselle.

Osa haastatelluista kunnista on aktiivisesti mukana vastalahjojen kehittämisessä. Esimerkiksi Higashikawan kunnan edustaja mainitsi keskeiseksi tekijäksi yhteistyön kunnassa toimivien yritysten kanssa ja ”higashikawalaisuuden”:

Emme ajattele vastalahjalähtöisesti. Ensin mietitään yhteistyön muotoa. Jos yhteistyö päädytään toteuttamaan kotiseutulahjoitusjärjestelmän puitteissa, mietitään yhdessä millaisia ja minkä hintaisia tuotteita yritys voisi tarjota vastalahjaksi. Oletamme, että tässä vaiheessa paikallisuuden vaatimukset jo täyttyvät, ja sitten julkaisuvaiheessa keskustellaan lisää esimerkiksi muotoilusta ja tuotekuvauksesta. Haluamme, että higashikawalaisuus tulee esille tuote- ja yrityskuvauksissa.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Yuubarin edustaja kertoi kunnan tekevän yhteistyötä yritysten kanssa vastalahjojen kehittämisessä. Alustayritys A:ta osallistetaan kehittämiseen erityisesti viestinnän ja markkinoinnin suunnittelussa. Haastattelun mukaan alustayritys on aktiivisesti mukana ja heiltä saa kysyttäessä neuvoja (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Haastateltava kuvasi myös kotiseutulahjoitusjärjestelmän käyttöä eräänlaisena testimarkkinana, kun paikallinen yritys kehittää uusia tuotteita: niitä tarjotaan vastalahjoiksi ja tuotteiden menestymistä arvioidaan kysynnän ja asiakaspalautteiden pohjalta.

Morimachissa vastalahjojen kehitystyö on yritysvetoista. Paikalliset yritykset saattavat kuitenkin pyytää apua kunnalta esimerkiksi kysymällä, täyttääkö kehitteillä oleva vastalahjatuote asetetut vaatimukset. Haastateltu Morimachin kunnan edustaja oli havainnut, että paikalliset yritykset ovat kotiseutulahjoitusjärjestelmän suosion myötä aktiivisempia kehittämään uusia tuotteita vastalahjoiksi, mutta myös perinteisille markkinoille (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Kotiseutulahjoitusjärjestelmässä menestyneiden paikallisten yritysten esimerkit ovat siten luoneet ”hyvän kierteen” ja aktiivisempaa otetta tuotekehitykseen kautta linjan:

Kunnan yritykset tekivät lisäinvestointeja, koska kotiseutulahjoitusjärjestelmän kautta virtasi uusia tilauksia todella paljon. Koneita ja laitteita ostettiin ja ihmisiä palkattiin. Jos japanilaisia ei pysty palkkaamaan, palkataan ulkomailta tulevia harjoittelijoita.

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Muista haastatelluista kunnista poiketen Hirosakin kaupunki ei pääsääntöisesti osallistu vastalahjojen kehitystyöhön. Kyselyt ohjataan ulkoistuspalveluyritykselle, joka hoitaa alihankintana kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvää logistiikkaa ja muita käytännön tehtäviä. Joitakin vastalahjoja on kuitenkin kehitetty kunnan sisällä oma-aloitteisesti, kuten Neputa-kylän elämyslahjat ja Edwinin Hirosaki-farkut. Ne syntyivät kunnan ja yrityksen välisen yhteistyön tuloksena. (Hirosaki, haastattelu 28.1.2020).

Paikallisten yritysten kilpailukyky osana kuntien elinvoimaa

Kotiseutulahjoitusta tarkastelleet japanilaiset yritystutkijat ovat havainneet, että järjestelmä tukee erityisesti pienten kuntien yritysten kilpailukykyä (Hoda & Kubo, 2018a). Kotiseutulahjoitusjärjestelmä luo uusia markkinoita pienille yrityksille, joilla ne voivat kokeilla uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Hoda & Kubo, 2019). Kotiseutulahjoitusjärjestelmän luomat markkinat on myös havaittu toimivimmaksi verrattuna perinteiseen verkkokauppaan (Hoda, 2017a). Yritykset saavat suoraan palautetta kunnilta, alustayrityksiltä ja lahjoittajilta. Menestyneet kunnat panostavat yritys yhteistyöhön muita kuntia enemmän, joka näkyy tiiviimpänä yhteistyönä yritysten ja kunnan virkamiesten välillä.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmällä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia kuntien elinkeinoihin: kansalaiset lisäsivät hankintojaan kiinnostaviksi koetuilta alueilta, joka johti esimerkiksi Mashigen kunnassa paikallisena erikoisuutena tunnettujen rapujen hintojen nousuun ja kalastajien tulojen kasvuun (Hashimoto ja Suzuki, 2016). Kotiseutulahjoitusjärjestelmä tarjoaa myös pienten ja syrjäisten kuntien yrityksille testialustan ja väylän toiminnan laajentamiseen järjestelmän ulkopuolelle (Hoda, 2017b).

Järjestelmä tarjoaa yrityksille Japanin laajuiset markkinat, mutta saattaa luoda kohtalokkaan riippuvuussuhteen. Hodan ja Kubon (2018a) mukaan yritysten on siten syytä pitää kotiseutulahjoitusjärjestelmän luomaa kysyntää lisämarkkinana ja panostaa omatoimiseen markkinoiden laajentamiseen. Järjestelmän kautta avautuu tilaisuus lisäinvestointien tekemiselle, mutta epävarmuus kotiseutulahjoituksen jatkuvuudesta näyttää hidastavan yrittäjien laajentamishaluja.

Paikallisten yritysten välinen yhteistyö ja kokemusten vaihtaminen lisääntyvät usein kotiseutulahjoitusjärjestelmän myötä (Hoda, 2017a). Hodan (2015b) tutkimuksen mukaan pienissä ja syrjäisissä kunnissa toimivien yritysten näkökulmasta vastalahjoja kannattaa kehittää kaupallisemmiksi ja paremmin myyviksi eli käytännössä edetä kohti kanta-asiakkuuksien kehittämistä.

4.3 Alustayritysyhteistyö kuntien näkökulmasta

Halusimme lisäksi saada tietoa alustayritysten ja kuntien välisestä yhteistyöstä, sillä tämä suhde korostui alustayritysten edustajien haastatteluissa. Tiedustelimme kuntien edustajilta, kuinka he kokivat verkkosivut, alustat ja alustayritykset kotiseutulahjoitusjärjestelmässä. Kysyimme myös, millaisia tekijöitä kunnat painottavat alustojen valinnassa. Kuntien edustajien alustoihin ja alustayrityksiin liittyvät kommentit ovat pääosin myönteisiä ja niissä toistuvat alustojen yleisten toimintatapojen kuvaaminen. Kuntien erityispiirteet ja -tarpeet nousivat myös haastatteluissa esiin. Alustayritysten ja kuntien edustajien näkemykset yhteistyöstä tuntuivat olevan hyvin yhtenäisiä.

Kuntien edustajat pitivät alustayritysten ylläpitämien verkkosivujen ja niiden lanseeraamien toimintamallien kehittymistä keskeisenä kotiseutulahjoitusjärjestelmän menestystekijänä. Erityisesti lahjoittamisen helpottuminen, vastalahjojen ammattimainen tarjoaminen, järjestelmän ja kuntien tunnettavuuden lisääntyminen sekä lahjoittajien ja lahjoitusmäärien kasvaminen mainittiin haastatteluissa:

Hyvä puoli oli se, että alustojen kautta voi lahjoittaa helposti ja järjestelmän käyttökelpoisuus ja tunnettavuus nousivat. Higashikawan osalta myös lahjoitusten ja lahjoittajien määrä kasvoi selvästi [...] Toisaalta suurin osa lahjoittajista tekee lahjoituksen vastalahjan vuoksi, kuten ostoksen verkkokaupasta. Se on totuus.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Alustojen lisäksi vastalahjan merkitystä korosti myös Morimachin edustaja (haastattelu 24.1.2020). Lahjoituksia alkoi suorastaan vyöryä, kun kunta otti käyttöön alustayritys B:n palvelut ja tarjosi kattavan vastalahjavalikoiman. Higashikawan kehittämä osakasjärjestelmä sai alustojen kautta kaivattuja lisäresursseja. Kunnan edustaja totesi, että ”kaikki osakkaat eivät ole aitoja osakkaita” (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020), sillä hänen mukaansa osa heistä lahjoittaa ainoastaan laadukkaana tunnetun Higashikawan riisin vuoksi. Hän jatkoi, että kunnan tehtävänä on saada nämä lahjoittajat kiinnostumaan Higashikawasta, ja rakentaa siten pysyvää lahjoittajien verkostoa.

Yuubarissa kotiseutulahjoitusjärjestelmän perustat rakentuvat hieman toisin. Konkursista seurannut massiivinen uutisointi on kääntynyt myönteiseksi julkisuudeksi ja hyödyttää kuntaa edelleen, sadepilvellä on siten hopeareunus:

Kunnan konkurssista uutisoitiin runsaasti, minkä johdosta kunta oli poikkeuksellisen tunnettu jo ennen kotiseutulahjoitusjärjestelmän käyttöönottoa [...] Yuubarille lahjoitettiin tästä johtuen ja alusta alkaen hyväntekeväisyydestä.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Yuubarin kunnan edustaja nosti esiin alustojen lanseeraamisen yhteydessä kotiseutulahjoitusjärjestelmässä yleistyneen mahdollisuuden luottokorttimaksamiseen lisänneen merkittävästi lahjoitusten määrää. Alustojen vauhdittaman menestyksen myötä myös kunnan virkailijoiden aiemmin hieman kielteinen asenne työ-

lääksi koettua kotiseutulahjoitusjärjestelmää kohtaan muuttui: he ottivat nyt tosissaan kuntamarkkinoinnin (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Samainen haastattelutava totesi myös, että ”kuntien välinen kilpailu loi hyvänlaatuista jännitettä kuntakentälle” (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Katseet käännettiin aiempaa useammin oman kunnan ulkopuolelle ja kehitysideoita yhdisteltiin oman kunnan tarpeisiin sopiviksi.

Alustayritysten ja -sivustojen kehittyminen kotiseutulahjoitusjärjestelmän kylkeen muutti lahjoittamisen käytännöt nopeasti ja konkreettisesti. Hirosakin kunnan edustajan mukaan lähes kaikki lahjoitukset kanavoituvat nykyisin alustojen kautta: ”90–95 % lahjoituksista tulee alustoilta ja sen avulla tavoitetaan laajemmin kiinnostavat kohderyhmät [...] Alle 10 % lahjoittajia tekee enää lahjoituksia postitse paperilomakkeella” (Hirosaki, haastattelu 28.1.2020).

Vain yhtä alustaa käyttävät kunnat perustelivat yhteistyökumppanin valintaa hie-
man eri tavoin. Yuubarin edustaja perusteli sitoutumista yhteen alustaan kunnan vähäisellä henkilöstömäärällä (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Useamman alustan kanssa toimiminen vaatisi kunnalta enemmän henkilöstöresursseja. Morimachissa päädyttiin alustayritys B:n palvelujen käyttöön, koska sille voitiin ulkoistaa logistiikka eli vastalahjojen keräily, varastointi ja lähettäminen. Morimachin (haastattelu 24.1.2020) edustaja viittasi niin ikään kunnan vähäiseen henkilöstömäärään. Samalla hän pohti myönteiseen sävyyn mahdollisuuksia yhteistyöhön suurten alustayritysten kanssa, sillä ne pyrkivät minimoimaan lisätyön määrän kunnissa.

Hirosakissa (haastattelu 28.1.2020) päädyttiin alustayritys A:han, koska se oli yksinkertaisesti suurin ja sitä pidettiin parhaiten tunnettuna lahjoittajien keskuudessa. Higashikawalla on puolestaan sopimus seitsemän alustayrityksen kanssa, ja kunta suhtautuu avoimemmin alustoihin. Alustojen valintaprosessia kuvattiin näin:

Alustan vastuuhenkilö käy kunnassa ja me tavataan kasvokkain, emme tee sopimusta vain puhelin- ja sähköpostimarkkinoinnin perusteella [...] Alustayritysten valinnassa otetaan huomioon lahjoituksista koituvat käsittelykulut, alustan vaikuttavuus ja Hokkaidon alueen erityispiirteet. Sopimus tehdään, mikäli alusta tuottaa lisäarvoa kunnalle.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Kuntien yhteistyö alustayritysten kanssa vaikutti haastattelujen perusteella toimivalta. Alustojen toimintaa myös kiiteltiin. Kuntien edustajat toivat selkeästi esiin, että alustayritykset tarjoavat kunnille paljon muutakin kuin vain lahjoitussivuston verkossa eli laajat alustaekosysteemin hyödyt. Alustayritysten ja kuntien edustajien haastatteluista käy ilmi, että yhteistyösuhteet ovat molemmiin puolin toimivia.

Higashikawan kunnan edustaja korosti, että alustayritykset ymmärtävät paikalliset erikoisuudet ja kunnan pyrkimykset. Kunta on sitoutunut kehittämään kotiseutulahjoituksen ympärille rakentamaansa osakasjärjestelmää. Alustayritykset ymmärtävät ja arvostavat tätä kunnan strategista painotusta (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020). Alustayritykset pyrkivät tuomaan esiin eri tavoin kotiseutulahjoitusjärjestelmässä pärjääviä kuntia ja niiden erityispiirteitä.

Yuubarin (haastattelu 23.1.2020) kunnan edustaja on myös tyytyväinen yhteistyöhön alustayritys A:n kanssa. Yrityksen toimitusjohtaja kävi kunnassa pitämässä koulutustilaisuuden kunnan virkailijoille. Alustayrityksen edustajat vierailevat kunnan edustajien kanssa paikallisissa yrityksissä ja ne reagoivat nopeasti kunnilta tuleviin ehdotuksiin:

Yhteistyön alettua alustayritys A:n työntekijät kävivät täällä katsomassa paikallisia tuotteita. Saimme runsaasti neuvoja muun muassa logistiikan järjestämiseen ja tuotepakkausten muotoiluun liittyen. Opimme, että pääkohderyhmämme on pääkaupunkiseudun lahjoittajat ja meidän pitää mukautua heidän tarpeisiinsa. Näin kuntaan kertyi uudenlaista osaamista

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Haastateltujen havainnot ovat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa: pienten ja syrjäisten kuntien ei periaatteessa kannattaisi kilpailla keskenään houkutellakseen kuntaan resursseja ja asukkaita, vaan pitää päämääränä kilpailua Tokion ja muiden suurten kaupunkiseutujen kanssa (Hokkaidon kehittämissyhtiö, 2017; 2019). Pääkaupunkiseudulta ja muista suurista kaupungeista tehdään eniten lahjoituksia pienemmille kunnille ja syrjäisemmille seuduille (Takaoka, 2018). Mitä suurempi kunnan väkiluku on sitä enemmän lahjoitukset suuntautuvat kunnasta ulospäin (Yabe ym., 2017).

Yuubarin kunnan edustajan mukaan paikalliset yritykset kuuntelevat alustayritykseltä tulevia vinkkejä kunnan virkamiehiä paremmin, sillä he pitävät alustoja markkinoinnin ammattilaisina (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Alustayritykseltä on tullut myös yleisemmän tason ehdotuksia elinkeinojen kehittämiseen ja esimerkiksi maatalouden uudistamiseen. Tämä taas kuvaa alustaekosysteemin toimintaa eli sen vaikuttavuutta kotiseutulahjoitusjärjestelmän ulkopuolella.

Hirosakissa ollaan niin ikään tyytyväisiä alustayritys A:n verkkosivustoon ja alustapalveluihin. Alustayritys raportoi kunnan saamista lahjoituksista ja kotiseutulahjoitusjärjestelmän trendeistä myös koko Japanin tasolla. Hirosakin edustaja nosti esiin haastattelussa alustojen, kuntien ja paikallisten yritysten erottamisen haasteen lahjoittajien näkökulmasta. Lahjoittajat saattavat mieltää asioivansa vain yhden toimijan eli alustayrityksen kanssa. Todellisuudessa taustalla on erilaisia toimijaketjuja ja kokonainen alustaekosysteemi. Alustayritykset ja niiden ylläpitämät verkkosivut tuntuvat olevan näkyvin ja konkreettisin rajapinta lahjoittajien suuntaan:

Alustayritys A:lla on asiakkaina paljon muitakin kuntia. Jokainen kunta on kuitenkin erilainen, ja esimerkiksi vastalahjojen toimitusajat vaihtelevat kunnasta riippuen. Lahjoittajat eivät kuitenkaan käsitä tätä, kun heille on olemassa vain yksi alustayritys ja verkkosivu. Tämä saattaa johtaa aiheettomiin valituksiin esimerkiksi toimitusajoista, sillä lahjoittajat kuvittelevat hankkivansa vastalahjan aina yhdestä ja samasta paikasta ja samalta toimittajalta.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Alustayritys B:llä oli toimipiste aiemmin vain Tokiossa, ja yrityksen edustajat vierailivat esimerkiksi Morimachissa vain muutamia kertoja. Yhteistyö on sittemmin tiivistynyt, kun alustayritys perusti toimipisteen Hokkaidon maakuntaan. Alustayritys B on nykyisin yhteydessä suoraan paikallisiin yrityksiin, kehittää yhteistyössä heidän kanssaan vastalahjoja ja julkaisee niitä verkkosivuilla. Kunta vain hyväksyy tai hylkää vastalahjaehdotukset (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Myös alustayritys B raportoi kuukausittain kunnalle muun muassa tietoja lahjoittajista ja siitä, miten vastalahjat liikkuvat alustalla.

Kuntien edustajilta tiedusteltiin myös alustayrityksiin liittyvistä ulkoistuspalveluista ja niiden käyttämisestä. Kotiseutulahjoitusjärjestelmässä vastalahjojen logistiikkakokonaisuus eli keräily, varastointi, toimitus ja asiakaspalvelu ovat haastavia toteuttaa. Lähes kaikki Japanin kunnat ovat mukana kotiseutulahjoitusjärjestelmässä ja vastalahjojen tuottajia on lukemattomasti. Kuntien näkökulmasta toimitusketjussa on pitkälti kyse samantlaisista logistisista haasteista kuin perinteisessä verkkokaupankäynnissäkin.

Kunnista Higashikawa ja Yuubari hoitavat logistiikan itse joko kokonaan tai osittain, kun taas Morimachi ja Hirosaki ovat ulkoistaneet toiminnot. Higashikawan kunnan omistama osakeyhtiö hoitaa kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvää logistiikkaa. Kunnan edustaja totesi, että suurilla alustayrityksillä on myös hyviä puolia ja niitä kannattaa hyödyntää (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020). Osa palveluista on käytännössä järkevää hankkia kunnan ulkopuolelta, kuten esimerkiksi asiakastietokannan pilvipalvelut. Higashikawan edustaja pohti haastattelussa, että logistiikan järjestäminen ja muukin kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvä toiminta olisi hyvä pitää mahdollisuuksien mukaan kunnassa:

10 vuotta sitten meidän oli pakko käyttää ulkopuolisia palveluita. Mutta nykyään kunnalle on kertynyt osaamista ja pystymme hoitamaan itse asioita [...] Meillä on ihmisiä, jotka osaavat valokuvata ja kirjoittaa markkinointitekstejä. Meillä on myös oma kustantamo [...] Jos työt teetetään tokiolaisilla graafikoilla, saamme ehkä parempia tuloksia, mutta tärkeämpää onkin se, että raha kiertää kunnan sisällä. Sen takia perustimme oman verkkopalustan. Itse tekemällä voi myös oppia paljon.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Yuubarissa osa kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvästä logistiikasta on ulkoistettu paikalliselle yritykselle, mutta muita ulkoistuspalveluita kunta ei käytä. Menestymisen myötä myös Yuubarissa ilmeni tarve sisäistää kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaketju. Kunta sai konsultointiapua myös alustayritykseltä:

Kun alustayritys A alkoi tukea Yuubaria, eräs sen työntekijöistä kertoi, että kunnan virkailijoiden kannattaa hoitaa asiat itse, jotta he ymmärtäisivät asiaa paremmin ja suhtautuisivat kotiseutulahjoitusjärjestelmään vakavammin.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Näyttää siltä, että kotiseutulahjoitusjärjestelmän logistiikkaa itsenäisesti hoitavat kunnat perustelevat ratkaisujaan eri tavoin: yhtäältä kunnat haluavat pitää järjes-

telmässä kiertävät resurssit itsellään ja luoda työpaikkoja sen sijaan, että maksaisivat logistiikan hoitamisesta ulkopuoliselle toimijalle. Toisaalta ne kokevat kotiseutulahjoitusjärjestelmän eri osien pitämisen kunnan hallinnassa oppimisen ja si-toututtamisen prosesseina. Tätä näkökulmaa alustayritysten edustajat evät tuoneet esiin.

Morimachin kunta hyödyntää alustayritys B:n tarjoamaa kokonaispalvelupakettia, johon sisältyy logistiikkaratkaisut ja asiakaspalvelu sekä veroilmoituslomakkeiden käsittely. Kunta on siten ulkoistanut vastalahjoihin ja niiden lähettämiseen liittyvät toiminnot täysin. Jos kunta päätyisi tulevaisuudessa hankkimaan useammalta alus-tayritykseltä kotiseutulahjoitukseen liittyviä alustapalveluita, he hyödyntäisivät silloinkin erillisen ulkoistuspalveluyrityksen tarjoamaa järjestelmää, jonka avulla kunta voisi yhdistää asioinnin useilla alustoilla (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Markkinoilla on myös ulkoistuspalveluyrityksiä, joilla ei ole varsinaista kotiseutu-lahjoitusverkkosivustoa, vaan ne tarjoavat kunnille ja alustayrityksille vain logis-tiikkaratkaisuja.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän ympärille on kuntien edustajien haastattelujen mu-kaan rakentunut eri toimijaryhmien muodostama alustaekosysteemi, jossa julkisen ja yksityisen sektorin toimijat voivat koostaa erilaisiin tilanteisiin kulloinkin sopi-vilta vaikuttavia palvelukokonaisuuksia. Kuntien edustajien kuvaukset yhteistyön toimivuudesta ovat kuin suoraan alustayritysten edustajien haastatteluista.

4.4 Kuntien ja lahjoittajien suhde

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän tunnettuus kansalaisten keskuudessa näyttäisi li-sääntyneen alustojen yleistyttyä. Tämä havainto korostui myös alustayritysten edustajien haastatteluissa. Vaikka alustat lisäävät näkyvyyttä kansallisesti, tiedus-telimme kuntien muista markkinointitoimenpiteistä ja heidän suhteistaan lahjoit-tajiin. Alustayritysten suhde lahjoittajiin tapahtuu pitkälle alustan puitteissa, mutta kunnissa on selkeästi laajakantoisempia odotuksia lahjoittajien suhteen. Tutkitut kunnat erottuvat toisistaan selvästi lahjoittajille suunnatun markkinointiviestin-nän aktiivisuuden suhteen: osa tekee aktiivista kotiseutulahjoitusmarkkinointia itse, osa hyödyntää lähinnä alustayritysten tarjoamia palveluita ja kanavia.

Higashikawan kunta käyttää tutkituista kunnista monipuolisimmin erilaisia vies-tintätapoja ja yhdistää kotiseutulahjoitusjärjestelmän markkinoinnissa alustayri-tyksiltä saatavaa dataa sekä kunnan omaa viestintää:

Datan perusteella tiedämme, ketkä meille lahjoittavat. Pääkaupunkiseudun ja Aichin maakunnan asukkaita on lahjoittajissa runsaasti. Rehellisesti sanoen, voisimme olla pa-rempia markkinoinnissa [...] Panostamme kuitenkin viestintään ja pohdimme koko ajan uusia tapoja houkutella osakkaita.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Higashikawan kunnan edustaja korosti sisällöllistä laatua ja eri toimijoille kohden-nettavaa viestintää. Kunnan kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvän viestinnän

päätarkoitus on houkutella lahjoittajia tulemaan käymään kunnassa paikan päällä (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020). Lahjoittajat antavat usein palautetta viestinnän laadusta ja kunnasta välittyvistä mielikuvista. Higashikawassa ei toistaiseksi segmentoida lahjoittajia eri kategorioihin, esimerkiksi suur- ja pienlahjoittajiin, mutta suunnitteilla on erilaisia palkitsemistasoja kunnan lanseeraamassa osakasjärjestelmässä. Median suuntaan kunta viestii hieman eri tavoin:

Järjestämme joka vuosi Press Tourin yhteistyössä tokiolaisen Keio yliopiston kanssa. Tällainen yhteistyö lisää uskottavuutta [...] Ideana on kutsua median edustajia kuntaan ja saada heitä kirjoittamaan juttuja Higashikawasta. Pyrkimyksenämme on lisätä medianäkyvyyttä ja tuoda jatkuvuutta viestintään.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Yuubariissa luotetaan alustayritys A:n kautta saatavaan palautteeseen ja kuukausittain lahjoittajille lähetettäviin tiedotuskirjeisiin:

Viime vuonna kaikille lahjoittaneille lähetettiin esite varojen käyttötarkoituksista ja kotiseutulahjoituksen vaikutuksista kunnassa. Sitä kehuttiin paljon [...] Alustayritys A:n alustalla lahjoittajat voivat kirjoittaa viestejä kunnalle. Arvostamme palautetta. Yksi lahjoittaja totesi esimerkiksi, että hän lahjoitti usealle kunnalle. Vain Yuubari lähetti esitteen, jossa kerrotaan mihin tarkoituksiin lahjoitusvaroja käytettiin.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Morimachi joutui vuonna 2019 valtion erityistarkkailuun kyseenalaisten vastalahjojen ja markkinointitoimien vuoksi. Kunta tarjosi sisäministeriön ohjeistusten vastaisesti liian arvokkaita vastalahjoja. Tästä johtuen kunta ei ole voinut tehdä aktiivista markkinointia viime vuosina:

Vuoden 2019 lainsäädännön voimaantulon jälkeen valtio otti kunnan kotiseutulahjoitustilanteen tarkkailuun ja meille myönnettiin ehdollinen oikeus osallistua järjestelmään. Kunnan piti neljän kuukauden sisällä korjata epäjohtonumukaisuudet ja sitten arvioitiin uudestaan, saammeko olla mukana kotiseutulahjoitusjärjestelmässä.

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Aikaisemmin Morimachin kunta oli näkyvästi esillä mediassa vastalahjojen houkuttelevuuden vuoksi. Muuta markkinointia kunta ei ole juurikaan tehnyt, sillä näkyvyys on ollut muutenkin taattua. Kunnan edustaja totesi haastattelussa, että lahjoittajien vertaissuosittelu eli ”puskaradio” on merkittävää alustojen tuoman näkyvyyden lisäksi. (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Vastalahjoja valmistavat paikalliset yritykset korostavat morimachilaisuutta oma-aloitteisesti ja lähettävät esimerkiksi kunnan esitteen vastalahjan mukana.

Hirosakin kunta on panostanut alustanäkyvyyden lisäksi perinteiseen markkinointiin verkossa (Yahoo!) ja printtilehdissä. Kunnan erikoisuuksina ja samalla lahjoitusten käyttökohteina ovat muun muassa Hirosakin linnan kunnostus ja kirsikkapuut, joita tuodaan esiin myös markkinointikampanjoissa:

Kirsikkapuuhankkeelle lahjoittaneille annetaan kirsikkapuun omistajuus ja heidät kutsutaan leikkaamaan kirsikkapuita. Puiden leikkaamistilaisuuksiin on osallistunut tyypillisesti noin 20 lahjoittajaa Hirosakin ulkopuolelta. Linnahankkeelle lahjoittaneiden nimet laitetaan linnassa olevalle taululle. Kummassakin tapauksessa mahdollisuus tarjotaan 10 000 jeniä (noin 100 euroa) tai sitä enemmän lahjoittaneille.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Haastateltavilta kysyttiin myös tekijöistä, jotka kuntien näkökulmasta kannustavat kansalaisia tekemään kotiseutulahjoituksia. Kaikki haastatellut toivat esiin alustayritysten edustajien tavoin vastalahjan keskeisen merkityksen osalle lahjoittajista, mutta kuntien edustajat korostivat myös kotiseuturakkautta ja halua auttaa lahjoittamisen motiiveina:

Vastalahja kyllä kannustaa tekemään lahjoituksia ja se ei ole huono asia. Mutta kunnan kannalta oleellisempaa on se, miten saadaan lahjoittajat kiinnostumaan Higashikawasta.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Kotiseuturakkaus on tärkeä. Ja myös halu auttaa kuntaa lahjoituksen summasta riippumatta [...] 80 % lahjoittajista valitsee Yuubarin meloneja tai melonituotteita vastalahjaksi. Mutta on lahjoittajia, jotka eivät halua vastalahjaa, vaikka lahjoittavat suuria summia ja voisivat siten valita arvokkaitakin tuotteita.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Yuubarin edustaja kertoi haastattelussa, että lahjoittaneet henkilöt ovat kotoisin kunnasta tai muuten sen kannattajia. Mukana on runsaasti suurituloisia lahjoittajia. Haastateltavan mukaan keskeisessä asemassa on myös entinen kunnanjohtaja, joka on nykyisin maakunnan kuvernööri ja aktiivisesti esillä mediassa (Yuubari, haastattelu 23.1.2020).

Morimachin ja Hirosakin edustajat olivat samoilla linjoilla. Heidän mielestään ehdottomasti tärkein lahjoittajia motivoivista tekijöistä on vastalahja, mutta lahjoituksia annetaan myös ideologisista syistä (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Aittoa auttamisen haluakin on:

On myös ihmisiä, jotka aidosti haluavat auttaa. Esimerkiksi Hirosakin linnan fanit lahjoittavat meille. Muurin korjauksesta uutisoitiin myös televisiossa, minkä ansiosta lahjoituksia tuli vastalahjoista riippumatta.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

4.5 Kuntien suhde valtioon ja maakuntiin

Kuntien edustajilta kysyttiin myös järjestelmän kautta muodostuvista yhteyksistä valtioon eli käytännössä sisäministeriöön. Haastatellut kertoivat maakunnan olevan sisäministeriötä enemmän yhteydessä kuntien suuntaan. Viime vuosina valtion virkamiehet ja ministeritkin ovat käyneet muun muassa Higashikawassa tutustumassa kunnan osakasjärjestelmään (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020).

Tyypillisesti sisäministeriö ja maakunnat eivät puutu kuntien toimintaan, vaan yhteistyö on konkretisoitunut muun muassa esitelmäpyyntöinä. Erinomaisesti kotiseutulahjoitusjärjestelmässä menestyneitä kuntia pyydetään jakamaan kokemuksiaan:

Valtio ja Hokkaidon maakunta eivät puutu Higashikawan kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyviin asioihin. Päinvastoin, meitä pyydetään usein kertomaan innovatiivisesta kotiseutulahjoitustoiminnastamme.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Yuubarin ja Morimachin kuntien tilanne on hieman erilainen, sillä ensimmäinen on edelleen konkurssin jälkeisessä erityisvalvonnassa ja toinen oli tarkkailussa kyseenalaisen vastalahjatarjonnan vuoksi. Yuubarissa suhde valtioon on kiinteämpi ohjauksen vuoksi: ”Osastopäällikkömme on lähetetty sisäministeriöstä ja senkin takia meidän pitää noudattaa tarkoin valtion ohjausta” (Yuubari, haastattelu 23.1.2020). Morimachin kunta on yhteydessä sisäministeriöön lähinnä siksi, että kunta joutui tarkkailuun vuonna 2019 muuttuneiden kotiseutulahjoitussääntöjen noudattamatta jättämisen vuoksi (Morimachi, haastattelu 24.1.2020).

Myös Hirosakin edustajan mukaan yhteydenpito valtion suuntaan tapahtuu pääasiassa maakunnan kautta. Aomorin maakunta laatii neljännesvuosittain raportin alueen kotiseutulahjoitusjärjestelmän tilanteesta, ja tämän vuoksi sieltä ollaan yhteydessä kuntiin. Hirosakin edustaja mainitsi muista poiketen, että kunnat saattavat olla tarpeen mukaan yhteydessä toisiinsa kuntiin:

Olemme joskus yhteydessä maakunnan muihin kuntiin. Yhteyttä otetaan kuntien toimesta, ei maakuntavetoisesti [...] Näin tiedämme, miten muilla kunnilla menee. Jos muualla tapahtuu merkittäviä muutoksia esimerkiksi lahjoitussummien suhteen, saatamme kysyä tarkennuksia kyseiseltä kunnalta.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Kotiseutulahjoitusjärjestelmää koskeva lainsäädäntö on muuttunut asteittain sen käyttöönoton jälkeen. Säännöstö on ollut poikkeuksellisenkin vapaa ja sitä kehitetty kokeilujen hengessä, eli sääntelytarpeiden ilmaantuessa. Aloituvuoden jälkeen ohjeistuksia tai lainsäädäntöä on muutettu vuosina 2011, 2015, 2016, 2017 ja 2018. Viimeisin muutos ajoittuu kesäkuuhun 2019, jolloin säädettiin muun muassa vastalahjan paikallisuuden vaatimuksista ja vastalahjan arvosta. Sääntelyn pitämällä yleisellä tasolla on ollut myönteisiä ja kielteisiä puolia. Tiukkojen sääntöjen puuttuminen on antanut tilaa innovoida ja kehittää kotiseutulahjoitusjärjestelmää kuntien erilaisia tarpeita vastaaviksi. Löyhä sääntely on joissakin tapauksissa johtanut ylilyönteihin ja järjestelmän hyödyntämiseen taloudellisen edun tavoittelussa.

Kysyimme haastatteluissa kuntien edustajilta, kuinka he suhtautuivat viimeisimpään lakimuutokseen, ja miten se on vaikuttanut kuntien toimintaan. Higashikawan ja Yuubarin edustajien mukaan lainsäädäntömuutos ei vaikuttanut lainkaan kunnan toimintaan. Yuubarin edustaja totesi, että lainsäädännön selkeyttämisestä

on jopa ollut hyötyä sellaisille kunnille, jotka ovat noudattaneet sääntöjä: harmaalla alueella liikkuvat kunnat saavat nyt helpommin kielteistä julkisuutta (Yuubari, haastattelu 23.1.2020).

Morimachissa lainsäädäntöuudistus pakotti muutoksiin. Kunta on tarjonnut järjestelmän alusta lähtien vastalahjoja, joiden arvo on 50 % lahjoituksen määrästä:

Nykyään vastalahjan arvoprosentin pitää olla alle 30 % lahjoituksesta ja enintään 50 % käsittelykuluineen. Ratkaisimme tämän niin, että vastalahjan saamiseen tarvittavaa lahjoitussummaa nostettiin, jotta vastalahjan arvoprosentti laskisi suhteessa lahjoituksen summaan.

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Hirosakin kunnan edustajan mielestä paikallisuuden vaatimukset ovat lakimuutoksen jälkeen selkeämmät ja samalla kuntien välinen epätasa-arvoisuus vähentyi:

Ennen lakimuutosta paikallisuuden vaatimukset eivät olleet selkeitä ja jotkin kunnat keräsivät valtavia määriä lahjoituksia ei-paikallisilla tuotteilla. Nykyään tätä ei enää tapahdu ja lahjoitukset eivät enää keskity tiettyihin kuntiin. Muutoksessa oli hyvää se, että se tasasi kuntien välistä epätasa-arvoisuutta tässä suhteessa.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Kysyimme haastateltavilta myös, millainen valtion aseman pitäisi kuntien näkökulmasta olla, ja kuinka julkisen vallan pitäisi kehittää järjestelmää tulevaisuudessa. Kuntien edustajat peräänkuuluttivat selkeää sääntelyä muun muassa paikallisuuden ja vastalahjojen suhteen. Vapausasteita pitäisi myös samalla pyrkiä vaalimaan, sillä liiallinen sääntely saattaisi tukahduttaa kekseliäisyyden ja samalla järjestelmän kyvyn kehittyä ja reagoida uusiin haasteisiin:

Vastalahjan paikallisuuden sääntö on tarpeellinen. Sääntöjä ei kuitenkaan kannattaisi tiukentaa liikaa, vaan liikkumavara pitää säilyttää [...] Jokainen kunta on kuitenkin erilainen, ja valtion pitäisi tukea kuntien innovatiivisuutta [...] Hyvä kehitysidea voisi olla kanustinjärjestelmä tai -rahoitus sellaiselle innovatiiviselle keksinnölle, joka parantaisi kotiseutulahjoitusjärjestelmää kokonaisuutena.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Esiin nostettiin myös tarve lahjoitusvarojen käyttötarkoitusten selkeämpään korostamiseen, sillä nykyisen järjestelmän koettiin painottuvan vastalahjoihin ja lahjoitusrahan keräämiseen. Valtio voisi korostaa kotiseutulahjoitusjärjestelmän muita myönteisiä puolia:

Nykyisessä järjestelmässä keskitytään siihen, miten kerätään lahjoituksia eli rahaa. Mutta mielestäni käyttötarkoituksiin tulisi panostaa enemmän. Tärkeämpää on se, mihin rahaa käytetään ja miten kunta on hyödyntänyt järjestelmää. Valtion pitäisi arvostaa sitä enemmän ja toivoisin, että lahjoittajat myös valitsisivat lahjoituskohteet käyttötarkoitusten perusteella.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Myös Morimachin ja Hirosakin edustajat painottivat kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehittämisessä selkeää sääntelyä, jotta tulkinnanvaraisuuksia voitaisiin vähentää. Näiden kuntien edustajien mielestä sääntelyllä pitäisi karsia edelleenkin esiintyvää järjestelmän hyväksikäyttöä ja nopeaa voittojen tavoittelua. Samalla pelisäännöt selkeytyisivät ja kuntien tasa-arvoisuus kotiseutulahjoitusjärjestelmässä paranisi:

*Nykyisen järjestelmän säännöissä on tulkintavaraa, minkä ansiosta jotkin kunnat uskalta-
vat edelleen liikkua harmaalla alueella. Tämä aiheuttaa kuntien välistä epätasa-arvoi-
suutta. Sääntelyä pitää tiukentaa, jotta järjestelmä olisi nykyistä tasa-arvoisempi.*

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

*Paikalliset tuotteet määriteltiin selkeästi lakimuutoksen yhteydessä, mutta kriteerit pai-
kallisista yrityksistä ovat vielä puutteelliset. Siksi säännöissä on edelleen tulkinnanvaraa,
mikä ei täysin estä kuntia kulkemasta harmaalla alueella. Hirosakin kunta laati omat kri-
teerit myös paikallisista yrityksistä, mutta jos valtion ohjaus olisi selkeämpi, järjestelmä
olisi reilumpi ja säännöt kaikille samat.*

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Yllä mainitut lainaukset kuvaavat kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvää tasapai-
noilua kuntien näkökulmasta. Yhtäältä järjestelmän pitäisi olla mahdollisimman
avoin ja vapaa, jotta kunnat voisivat hyödyntää vahvuuksiaan omaleimaisesti ja
uusia toimintatapoja kehittäen. Toisaalta kriittisten tekijöiden sääntelyä tarvitaan,
jotta järjestelmää ei koettaisi epätasa-arvoiseksi ja ettei sitä voitaisi käyttää kieltei-
sessä mielessä hyödyksi epäreiluksi koetussa voittojen tavoittelussa.

4.6 Järjestelmän tuomat muutokset kunnissa

Haastateltujen kuntien edustajilta kysyttiin myös laajemmista kotiseutulahjoitus-
järjestelmän tuomista muutoksista kunnan toimintatapoihin. Halusimme saada
kuntien edustajien näkemyksiä siitä, miten järjestelmän vaikuttavuus on koettu pi-
demmällä aikavälillä. Meitä kiinnosti, kuinka kuntien edustajat kokivat kotiseutu-
lahjoitusjärjestelmän mahdollisesti tuomat muutokset arjessaan ja millaisia seu-
raus- tai sivuvaikutuksia järjestelmällä on ollut.

Haastateltavat olivat havainneet, että suhteet paikallisiin yrityksiin olivat syventy-
neet, kunnan virkailijoiden asenteissa oli tapahtunut myönteisiä muutoksia ja kun-
tamarkkinointi otettiin aiempaa vakavammin. Esimerkiksi Higashikawan (haastat-
telu 22.1.2020) kunnan edustaja totesi, että paikalliset yritykset tulivat kotiseutu-
lahjoitusjärjestelmän myötä tutummiksi: yrittäjät ja yritysten työntekijät tuottei-
den taustalla saivat kasvot.

Kuntien erityispiirteet näkyivät myös muutoksissa. Yuubarin kunnan edustaja
kommentoi asiaa näin:

*Suurin muutos tapahtui kunnan virkailijoiden keskuudessa. Ennen kotiseutulahjoitusjär-
jestelmää kunnassa vallitsi konkurssista johtunut masentava ilmapiiri. Virkailijoiden oli*

kiusallista kuunnella kuntalaisten mielipiteitä tai kehitysehdotuksia. He eivät pystyneet reagoimaan, vaikka olisivat halunneet. Tuolloin useat virkailijat irtisanoutuivat ja lähtivät. Mutta nyt meillä on vapaasti käytettävissä olevaa rahaa, jota voi ja pitääkin käyttää myönteisen kehityksen luomiseen. Virkailijat alkoivat myös oma-aloitteisesti ehdottaa uusia hankeideoita.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Myös Morimachin kunnan edustaja nosti esiin kotiseutulahjoitusjärjestelmän merkityksen niin kunnan virkailijoiden kuin paikallisten yritystenkin kannalta. Yrityskentässä on tosin esiintynyt myös epätasa-arvoisuuden kokemuksia, sillä kaikki paikalliset yritykset eivät voi tarjota tuotteitaan ja siten hyötyä järjestelmästä:

Järjestelmä on osoittautunut erittäin käyttökelpoiseksi työkaluksi, jonka avulla voi kerätä resursseja kunnan ulkopuolelta. Virkailijoiden keskuudessa kotiseutulahjoitusjärjestelmän merkitys on ollut valtava ja kunnan tunnettuus nousi [...] Kotiseutulahjoitusjärjestelmä aiheutti tosin mustasukkaisuutta paikallisten yritysten keskuudessa.

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Higashikawa, Yuubari ja Morimachi ovat pieniä kuntia, joille kotiseutulahjoitusjärjestelmästä on haastateltujen mukaan ollut kiistatonta etua. Hirosaki on 170 000 asukkaan kaupunki, jossa järjestelmän vaikutukset ovat jääneet kunnan edustajan mukaan vähäisemmiksi. Tästä huolimatta haastattelussa korostui kuntamarkkinoinnin kehittyminen ja paikallisiin yrityksiin tutustuminen:

Kunnassa ei valitettavasti tapahtunut paljon uutta kotiseutujärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Kunnan markkinointi otettiin aiempaa vakavammin, kun piti käydä paikalliset tuotteet läpi [...] Paikalliset yritykset ovat ehkä entistä motivoituneempia, kun he voivat nykyään lukea arvosteluja alustasivustolla ja saada siten suora palautetta kansalaisilta.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän toiminnan kannalta keskeistä on myös se, mitä lahjoitukset ovat kuntien näkökulmasta mahdollistaneet. Kyse on siitä, mitä järjestelmän avulla on lopulta saatu aikaiseksi eli millaisia suoria vaikutuksia ja laajempaa vaikuttavuutta järjestelmä on mahdollistanut. Kuntien edustajien vastauksissa korostuivat paikallisiin yrityksiin sekä kunnan toimintaan liittyvät tekijät.

Higashikawan kunnan edustajan mukaan paikallisten yritysten on entistä helpompaa kokeilla uusia asioita sekä kehittää uusia tuotteita ja palveluita, kun epäonnistumisen riski on pienempi. Kotiseutulahjoitusjärjestelmä tarjoaa Japanin laajuiset markkinat ja alustojen takaaman näkyvyyden uusille tuotteille. Kunta puolestaan pystyy toteuttamaan aiempaa laajemmin julkisia hankkeita lahjoitusvarojen turvin (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020). Kunnan edustaja nosti esiin myös digitalisaatiokehityksen tai kotiseutulahjoitusjärjestelmän tapauksessa alustojen myönteiset vaikutukset:

Järjestelmän myötä oli ehkä pakko seurata digitalisaatiota entistä tarkemmin. Nykyään maaseutukuntienkin pitää olla kärryillä kehityksestä [...] Toisaalta olemme 8 000 asukkaan maatalouteen perustuva kunta ja maanviljelijöiden digitalisaatio-osaaminen ei välttämättä ole parasta mahdollista. Mutta se ehkä muuttuu lähitulevaisuudessa.

(Higashikawa, haastattelu 22.1.2020)

Yuubarin kunnan edustaja kertoi konkreettisena esimerkkinä ja suorana vaikutuksena monitoimitalon rakentamisen yrityksen tekemällä kotiseutulahjoituksella. Prosessi oli ollut hankala hankesuunnitelmiseen ja useine vaiheineen. Kunnan entinen johtaja kävi isoissa yrityksissä markkinoimassa ideaa ja hanke saatiin vietyä läpi:

Minusta yrityksille suunnattu kotiseutulahjoitus ja siihen liittyvä joukkorahoitus on tärkeä väline. Siinä hankeidean ja käyttötarkoituksen pitää olla selkeä ja se kertoo myös kunnan asenteesta ja sitoutumisesta. Olen kuullut, että muilla kunnilla joukkorahoituskampanjat eivät ole oikein houkutteleet lahjoituksia, mutta Yuubarin tapauksessa kampanja onnistui. Siihen saatiin runsaasti neuvoa ja apua alustayritykseltäkin.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Morimachissa on myös toteutettu hankkeita, jotka olivat ”tarpeellisia, mutta eivät välttämättä kiireellisiä tai pakollisia” (Morimachi, haastattelu 24.1.2020). Kunnan edustaja kertoi esimerkkinä peruskoulun koripallokentän uudistamishankkeen. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy vastaavia havaintoja eli lahjoitusvaroilla kunnat ovat kyenneet rahoittamaan sellaisiakin hankkeita, jotka eivät muuten olisi toteutuneet (Hoda, 2018b; Saito, 2018). Kuntien on myös raportoitu hyödyntäneen kotiseutulahjoitusjärjestelmästä saatua resursseja erilaisissa elinvoiman kehittämishankkeissa (Sato, 2019) ja kuntalaisten osallistamisessa (Noda ym. 2015). Hiro-sakissa sen sijaan ei ole onnistuttu lanseeraamaan uusia kehityshankkeita, jotka olisivat perustuneet täysin kotiseutulahjoitusrahoitukseen. Haastateltava pohti asiaa näin:

Mutta kunnan taloudessa on nyt aiempaa enemmän rahaa käytettävissä [...] Nykytaiteen museon perustaminen oli ajautumassa taloudellisiin vaikeuksiin, mutta se saatiin toteutettua osin kotiseutulahjoitusrahalla.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Haastatellut kuntien edustajat toimivat kotiseutulahjoitusvastaavina. Työtehtävät ovat olleet kunnissa uusia ja järjestelmän kehittyminen on tarjonnut sekä oppimismahdollisuuksia että mahdollisuuksia kehittää vapaasti kuntien kotiseutulahjoitukseen liittyviä toimintoja. Työtehtävät ovat olleet haastateltujen mielestä myös palkitsevia. Higashikawan (haastattelu 22.1.2020) edustaja mainitsi, että kotiseutulahjoitusvastaavan työssä pääsee tapaamaan ihmisiä, joiden kanssa ei olisi ollut muuten tekemisissä. Morimachin edustaja kommentoi asiaa näin:

Onhan se hauskaa tienata rahaa kunnalle [...] Kotiseutulahjoitusvastaavana pääsee myös tekemään töitä, jotka eivät kuulu perinteisen virkamiehen työkuviin: markkinointi ja asiakkaiden kyselyihin vastaaminen ovat tästä hyviä esimerkkejä.

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Haastattelujen perusteella kotiseutulahjoitusjärjestelmä on luonut japanilaisiin kuntiin uusia työtehtäviä, joita pidetään mielekkäinä. Järjestelmä on laajentanut kuntakentän työtehtävien kirjoa ja jo siten kehittänyt kuntien toimintaa myönteiseen suuntaan.

Pienen kunnan hymyilevä huonekaluyrittäjä

Higashikawa on esimerkki maaseutukunnasta, joka on onnistunut kääntämään väestön kasvuun. Noin puolet nykyisistä asukkaista on kotoisin muualta. Higashikawassa on myös kunnan kokoon nähden poikkeuksellisen paljon yrittäjiä. Suurin osa heistä on alueelle muuttaneita.

Yksi esimerkki on vuonna 1983 perustettu huonekalutehdas Taisetsu Mokkoo. Perheyrittäjä on nykyään yksi tunnetuimmista Higashikawan yrityksistä. Yrityksen huonekalut ovat kunnassa esillä monessa paikassa. Yritys on kaustanut muun muassa kunnan monitoimitalon, joka rakennettiin kotiseutulahjoitusvaroilla. Vierailijat voivat myös ostaa huonekaluja monitoimitalon myymälästä.

Toimitusjohtajan mukaan, kotiseutulahjoitusjärjestelmän alkuvaiheessa kunnalta saatiin runsaasti neuvoja. Nykyään yrityksen tuotekehityksessä otetaan huomioon myös kotiseutulahjoitusjärjestelmän luomat markkinat. Etenkin huonekalujen pakkauskokoja on mietitty siten, että ne sopivat kuljetusyhtiön pakettiluokitteluun. Uusien tuotteiden kehitysprosessiin osallistetaan myös kunnan virkailijoita.

Vastalahjojen osuus koko Taisetsu Mokkoo -yrityksen myynnistä on vain muutama prosentti. Sen sijaan kotiseutulahjoitusjärjestelmän epäsuorat vaikutukset ovat merkittäviä. Esimerkiksi Higashikawan fanit ovat kotiseutulahjoitusjärjestelmän tuoma etu. Toimitusjohtaja kertoi, että tehtaanmyymälään tuli kerran yllätysvieras: luultavasti tokiolainen asiakas teki noin 10 000 euron ostokset ja lensi samana päivänä takaisin. Asiakas kertoi olevansa Higashikawan fani. Huonekalutehtaan toimitusjohtaja ei peitellyt hymyään kertoessaan tarinaansa.

4.7 Järjestelmän tulevaisuus kuntien näkökulmasta

Esitimme kuntien edustajille haastattelujen lopuksi saman kysymyksen kuin alustayritysten edustajillekin: kuinka he kokevat kotiseutulahjoitusjärjestelmän tulevaisuuden? Kuntien edustajat olivat pääosin sitä mieltä, että valtio jatkaa järjestelmän kehittämistä ja ylläpitoa myös tulevaisuudessa. Erityisesti Higashikawan ja Yuubarin kuntien edustajat kokivat järjestelmän tulevaisuuden myönteisenä.

Higashikawan edustaja korosti, että kotiseutulahjoitusjärjestelmään perustuvia menestystarinoita löytyy eri puolilta Japania. Esimerkiksi Higashikawassa pienet yritykset ovat hyödyntäneet järjestelmää onnistuneesti, mutta kunnan on myös pohdittava, miten sen luomaa osakasjärjestelmää kehitetään kotiseutulahjoituksesta riippumatta. Kunnan edustaja piti myös myönteisenä, että resursseja saadaan isoista kaupungeista ja erityisesti Tokiosta takaisin maaseudulle (Higashikawa, haastattelu 22.1.2020).

Haastatteluista on myös tulkittavissa epävarmuutta järjestelmän jatkuvuuden suhteen etenkin pitkällä aikavälillä. Erityisesti Morimachin ja Hirosakin kuntien edustajat olivat epäilevällä kannalla.

Suhtaudumme epäillen siihen, onko tämä järjestelmä enää olemassa viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Joten yritämme vakuuttaa paikallisille yrityksille, etteivät he tulisi riippuvaisiksi järjestelmästä. Jotta ne välttäisivät turhia investointeja, joita ei ehkä sitten tarvitakaan tulevaisuudessa.

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Kuntien edustajat nostivat myös esiin mahdollisia riskejä järjestelmän jatkuvuuden kannalta. Erityisesti vastalahjakilpailun mukanaan tuomat haasteet ja järjestelmän kielteinen hyväksikäyttö sekä epätasa-arvoisuuden kokemukset kuntien välillä puhuttivat samalla tavalla kuin alustayritysten edustajienkin keskuudessa:

Vastalahjakilpailu johti lahjoitusten epäjohtonmukaiseen keräämiseen, kuten paikkakunnan ulkopuolella valmistettujen tuotteiden tarjoamiseen. Pitäisi olla niin, että kunta ensin esittää miten se haluaa kehittää itseään ja vasta sitten kerätään lahjoituksia idean toteutukseen. Jos kilpailtaisiin siinä, miten kunnat todella kehittyvät kotiseutulahjoituksilla, koko Japani muuttuisi.

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Järjestelmässä on ollut epätasa-arvoisuutta ja jotkin kunnat keräsivät suuria lahjoituksia epäoikeudenmukaisilla tavoilla [...] Esimerkki tästä on Izumisanon kunnan ja valtion välinen oikeudenkäynti. Se osoittaa, että järjestelmä ei ole täysin vakaa [...] Toivottavasti valtio sääntelisi järjestelmää selkeämmin, jotta sen jatkuvuus voidaan taata.

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Kaikkiaan kuntien edustajat kokevat kotiseutujärjestelmän tulevaisuuden toiveikkaana, mutta epävarmana. Kritiikki kohdistui lähinnä muiden kuntien toimintaan, ei niinkään muihin kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimijaryhmiin. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat, että järjestelmän ylläpitoa pitäisi jatkaa ja tunnistetut haasteet ratkaista. Epävarmuus jatkuvuudesta toimii kahteen suuntaan: se antaa nyt kunnille mahdollisuuden kerätä resursseja ja kehittää toimintaa aktiivisesti. Samalla se pakottaa pohtimaan, miten toteutetut ratkaisut saataisiin riippumattomaksi lahjoituksista ja itsenäisesti toimiviksi pitkällä aikavälillä. Epävarmuus saat-
taa ajaa myös nopeiden voittojen tavoitteluun ja lahjoitusten maksimoimiseen ”hinnalla millä hyvänsä”. Epävarmuus voi myös johtaa liialliseen varovaisuuteen ja

lahjoitusvarojen säästämiseen ”pahan päivän varalle”. Tällöin innovatiivisuus saat-
taa kärsiä sekä täysin uudet ja riskipitoiset kehityshankkeet jäädä toteuttamatta.

Kuntien edustajilla oli myös järjestelmätason kehitysehdotuksia, jotka liittyivät
muun muassa kerättyjen lahjoitusvarojen käyttötarkoituksiin, resurssien kohden-
tumiseen ja tasapuolisuuden lisäämiseen. Yuubarin edustaja pohti lahjoitusten
kohdentamistarpeita näin:

*Haluaisin muokata käyttötarkoituksia. Henkilökohtaisesti olen kiinnostunut kasva-
tusalasta ja haluaisin käyttää rahaa mieluummin innovatiiviseen kasvatustalouden kehittämi-
seen, kuin laittaa sitä säästöön.*

(Yuubari, haastattelu 23.1.2020)

Morimachin edustaja pohti lahjoitusvarojen jakamista erilaisella periaatteella niin,
että paikalliset yritykset saisivat lahjoituspotista nykyistä enemmän. Ratkaisu li-
säisi yritysten toimeliaisuutta ja sitä kautta työpaikkoja. Tämä näkyisi lisäänty-
neenä kunnallisverojen keräämisessä ja johtaisi myös kunnan väestön kasvuun:

*Haluaisin muokata järjestelmää siten, että paikallisille yrityksille pystyisi jakamaan voit-
toa enemmän. Nykyisin enintään 30 % lahjoituksesta menee paikalliselle yritykselle ja
kunnalle jää 50 %. Jos vastalahjan arvoprosentti olisi vaikka 70 %, ja kunnalle jäisi 10 %,
sekin olisi ihan ok [...] Jos paikalliset yritykset tienaisivat runsaammin, myös kunnallisve-
roa kerättäisiin enemmän. Tämä kanavoituisi lisähenkilöstön palkkaamiseen, joka taas
johtaisi väestön määrän kasvuun.*

(Morimachi, haastattelu 24.1.2020)

Hirosakin edustaja pohti aiemminkin esillä olleita kotiseutulahjoitusjärjestelmän
ominaispiirteitä eli osittain ristiriitaistakin jakautumista markkinaohjautuvuuden
ja ideologisten pyrkimysten välillä. Keskeiseksi hänen mielestään tulevaisuudessa
nousee tasapainoilu vastalahjojen ja kotiseututunteen välillä sekä lahjoittajien ta-
sapuolisempi kohtelu:

*Nykyinen järjestelmä on vastalahjapainotteinen ja kotiseututunne on jäänyt taustalle.
Ideologisesti järjestelmää pitäisi kehittää siten, että se synnyttäisi Hirosakin faneja [...] Nykyinen järjestelmä ei myöskään suosi pienituloisia. Mutta heidänkin pitäisi saada
enemmän irti tästä järjestelmästä. Olisi kiva kehittää verovähennysjärjestelmä, joka suo-
sii pienituloisia nykyistä enemmän.*

(Hirosaki, haastattelu 28.1.2020)

Yhteenvetona voi todeta, että haastattelemamme asiantuntijat niin alustayrityk-
sissä kuin kunnissa pitävät kotiseutulahjoitusjärjestelmää pääpiirteittäin toimi-
vana ja olivat siihen suhteellisen tyytyväisiä. Näkemykset olivat yllättävänkin sa-
mansuuntaisia. Tämä jaettu tilannekuva voidaan tulkita järjestelmän kannalta
myönteisenä, sillä ristiriitoja ei haastattelupuheessa juurikaan esiintynyt: kehittä-
mistarpeet ja -suunta tuntui yhteisesti jaetulta.

Painotuseroja sen sijaan oli havaittavissa. Erityisesti pienemmissä kunnissa järjes-
telmä tuo joustavuutta ja resursseja kuntatalouteen. Myös muissa tutkimuksissa

on havaittu, että kotiseutulahjoitukset vaikuttavat myönteisesti järjestelmässä menestyneiden kuntien talouteen ja elinkeinoihin (Hoda, 2015b; Japanin sisäministeriö, 2018). Järjestelmän on myös todettu lisäävän myönteisessä mielessä kuntien välistä kilpailua (Sato, 2018).

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän ympärille kehittyneessä alustaekosysteemissä on siten tilaa erilaisille ja -kokoisille yrityksille. Samalla molemmat haastatellut toimijaryhmät suhtautuvat kohtuullisen luottavaisesti järjestelmän jatkuvuuteen. Selkeiden suorien vaikutusten lisäksi järjestelmä näyttäisi tuottavan myös laajempaa vaikuttavuutta esimerkiksi kuntamarkkinoinnin, kunnan henkilöstön oppimisen, lisääntyneen sidosryhmäymmärryksen sekä uusien kehitysmahdollisuuksien havaitsemisen ja alueen elinvoimaisuuden lisäämisen kautta.

Toiminta on kehittynyt ja markkinat kasvaneet kaikkien osapuolten eduksi. Lisäksi järjestelmän kehittämistarpeet on tunnistettu ja niiden ratkaisemiseksi työskennellään yhdessä. Alustayritysten ja kuntien edustajat toivoivat, että kansalaiset olisivat jatkossa kiinnostuneempia järjestelmästä kokonaisuutena.

5 Alustaekosysteeminen lähestymistapa kunta- ja aluekehittämisessä

Tutkimuksemme tausta liittyy tieteelliseen keskusteluun alustaekosysteemeistä. Yritysten muodostamalla ekosysteemeillä viitataan monenkeskisten, epätyypillisten ja toisiaan täydentävien toimijoiden yhteistoiminta-asetelmiin, joiden keskeisiä piirteitä ovat hierarkkisiin valta-asemiin perustuvien hallintarakenteiden osittainen puuttuminen, toimijoiden monenvälisyys sekä toimijoiden välisten suhteiden erityislaatuisuus ja toisiaan täydentävyys (Jacobides ym., 2018).

Analyysimme pohjalta voidaan erottaa alustayritysten ylläpitämät ja täysin digitaalisessa ympäristössä toimivat, lahjoituksia ja niiden käyttötarkoituksia sekä vastalahjoja välittävät verkkosivustot, laajemmat digitaalisia työkaluja ja perinteisempiä yhteistyömuotoja hyödyntävät alustat sekä koko kotiseutulahjoitusjärjestelmän kattava asetelma eli alustaekosysteemi, jossa kaikki toimijaryhmät ovat vuorovaikutuksessa. Alustayritysten myötävaikuttamisella perinteisestä lahjoitusjärjestelmästä kehittyi Japanissa uudenlainen alustaekosysteemi.

Tarkastelemme alaluvussa 5.1 kotiseutulahjoitusjärjestelmää keskeisten toimijaryhmien näkökulmasta. Tarkoituksena on vastata kysymykseen, millaisia rooleja tai asemia eri toimijaryhmillä on osana kotiseutulahjoitusjärjestelmää eli mitä ne tekevät ja keitä edustavat. Toisessa alaluvussa 5.2 erittelemme ryhmien toimintalogiikoita. Tarkoituksena on vastata kysymykseen, millaisia toimintatapoja ryhmät soveltavat kotiseutulahjoitusjärjestelmässä eli kuinka ja millaisin perustein ne operoivat. Viimeisessä alaluvussa 5.3 kokoamme yhteen haastatteluaineistojen pohjalta tehdyt havainnot ja vastaamme kysymykseen alustaekosysteemin toimintaperiaatteista eli millaisiin säännönmukaisuuksiin alusta-ajattelu kiteytyy kotiseutulahjoitusjärjestelmän yhteydessä.

5.1 Kotiseutulahjoitusjärjestelmä toimijaryhmien näkökulmista

Alustayrityksillä on kotiseutulahjoitusjärjestelmässä muita toimijoita yhdistävä rooli: ne organisoivat ja välittävät toimijaryhmien suhteita. Alustayritykset ovat karkeasti jaettavissa isoihin vakiintuneisiin, keskikokoisiin markkinahaastajiin sekä pieniin erikoistuneisiin yrityksiin. Niiden toimintalogiikoissa ja ansaintamalleissa on eroja, ja yrityksillä on siten erilaisia asemia kotiseutulahjoitusjärjestelmän toiminnassa.

Suurten alustayritysten edustajien haastatteluissa korostui taloudellisten tavoitteiden lisäksi kotiseutulahjoitusjärjestelmän ideologisten tavoitteiden, kuten kotiseutututunteen ja pienten kuntien kehittämiseen liittyvät tavoitteet. Selkeimmin tämä esiintyi kahden suurimman yrityksen haastatteluissa. Nämä alustayritykset tuntuivat ymmärtävän järjestelmän luomisen taustalla olevat laajemmat yhteiskunnalliset pyrkimykset. Niiden vaaliminen on myös hyvää liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Suurten alustayritysten edustajat korostivat alustojen yhteiskuntavastuuta muita haastateltuja painokkaammin.

Keskikokoisten alustayritysten toimintaa luonnehtii liiketoimintapainotus ja markkinalogiikka. Haastatteluissa korostui liiketoiminnan kannattavuuteen liittyvät tekijät ja epäusko järjestelmän jatkuvuuteen. Keskikoiset alustayritykset hakivat aktiivisesti muita markkinoita ja yritystoiminnan laajentamista uusille alueille kotiseutulahjoitusjärjestelmän lisäksi.

Pienet alustayritykset keskittyivät pärjäämiseen ja pyrkivät erottumaan räätälöidyillä palvelukokonaisuuksilla. Isojen tapaan pienten alustayritysten edustajat korostivat kuntien ja alueiden kehitystä, lahjoitusvarojen mielekkäitä käyttötarkoituksia sekä järjestelmän ideologisia pyrkimyksiä.

Alustayritykset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kilpailluilla markkinoilla, mutta erityisesti korostuvat niiden suhteet muihin alustaekosysteemin toimijaryhmiin. Näillä rajapinnoilla alustayritykset keräävät myös dataa. Vuorovaikutus toimijoiden välillä on parhaimmillaan syvempää perinteisiin vaihdannan järjestelmiin verrattuna. Kerätystä datasta jalostettu tieto koskee pääasiassa kansalaisten tarpeita ja kiinnostuksen kohteita, kuntien erityisiä kehittämistarpeita sekä paikallisten yritysten vastalahjoina tarjoamia tuotteita ja palveluja. Alustayritykset välittävät monipuolisesti tätä tietoa muiden toimijaryhmien kehitystarpeisiin. Alustayrityksille syntyy näin liikevoiton lisäksi motiivi toimia kiinteästi osana alustaekosysteemiä: järjestelmässä mukana oleminen luo sellaista arvoa alustayrityksille, jota sen olisi hankala saada perinteisiltä markkinoilta. Alustayrityksissä peräänkuulutettiin yhtäältä mahdollisimman vapaata toimintaympäristöä, joka mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen, mutta toisaalta selkeitä pelisääntöjä epä määräisen toiminnan kitkemiseen.

Julkisen sektorin toimijaryhmien kannalta kotiseutulahjoitusjärjestelmässä on kyse asetelmasta, jossa julkisen hallinnon yleishyödylliset päämäärät - tässä tapauksessa alueelliseen kehitykseen liittyvät tavoitteet - yhdistyivät yksityisen sektorin päämääriin ja alustatalousmalliin. Kotiseutulahjoitusjärjestelmän yleishyödyllisestä aluekehittämisen tehtävästä johtuen kuntien asema järjestelmässä korostuu, sillä lahjoitukset kohdistuvat ja vastalahjat toimitetaan kuntien kautta.

Kuntayhteistyö on alustayrityksille elintärkeää, sillä kunnat ovat alustayritysten laskutettavia asiakkaita, ja kuntien välittämänä syntyy myös pääosa alustayritysten ja paikallisten yritysten välisistä kontakteista. Esimerkiksi alustayritys A:lla on noin 1500 ja alustayritys B:llä 730 kuntaa asiakkanaan. Tämän asiakasmassan kautta alustayrityksillä on vahva näkymä kuntakentälle ja näkemystä muustakin kuin vain kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehittämisestä kuntien näkökulmasta. Esimerkiksi kuntien digitalisaatiokehityksen tukeminen on luonnollinen ja merkittävä asia näille yrityksille.

Tähän tutkimukseen haastateltujen neljän kunnan kotiseutulahjoitusvastaavat pitivät järjestelmää toimivana useastakin syystä. Järjestelmän käyttöönoton myötä haastatteluissa kunnissa oli tapahtunut myönteistä kehitystä, vaikka niissä on selkeästi toisistaan poikkeavia erityispiirteitä. Haastateltavien arvioiden mukaan

kuntien tunnettuus kansallisella tasolla oli lisääntynyt, kuntamarkkinointi oli kehittynyt myönteisesti ja kuntien henkilöstön osaaminen aluekehittäjinä oli parantunut.

Järjestelmän ilmeisin hyöty pienille kunnille oli taloudellisten resurssien paikoin merkittäväkin kasvaminen lahjoitusten myötä. Kunnat olivat joutuneet pohtimaan aktiivisemmin kehityskohteita, joihin lisääntyneet resurssit voitaisiin kohdentaa. Jotkin haastateltavat kuvasivat myönteisessä sävyssä, kuinka kuntien välinen kilvoittelu oli lisääntynyt kotiseutulahjoitusjärjestelmän myötä.

Järjestelmän kehittämiskohteet kiteytyivät kuntien edustajien haastatteluissa toiveisiin selkeämmästä sääntelystä ja asteittaisesta siirtymisestä vastalahjapainotuksesta kohti järjestelmän alkuperäistä tarkoitusta eli kotiseudun tukemista ja syrjäisten seutujen aluekehitystä. Kuntien todettiin olevan edelleen erityispiirteidensä johdosta epätasa-arvoisessa asemassa: kotiseutulahjoitusjärjestelmän vastalahjapainotus hyödyttää kuntia, joissa on paikallisten vastalahjojen tarjoamiselle otollinen elinkeinorakenne.

Kunnissa toimiville paikallisille yrityksille kotiseutulahjoitusjärjestelmä on ollut kaksijakoinen. Vastalahjoiksi sopivia tuotteita ja palveluita tuottavat yritykset ovat hyötynneet järjestelmästä. Näille yrityksille järjestelmä on tarjonnut Japanin laajuiset markkinat, tukea markkinointiin ja ideoita tuotekehitykseen kotiseutulahjoitusmarkkinoiden ulkopuolellakin. Järjestelmän vaikutus joidenkin yritysten kysyntään on siten ollut merkittävä markkinoiden kasvamisen näkökulmasta. Lisäksi yritykset kokivat kehitysnäkymiensä laajentuneen.

Yritysten suhteet kuntiin olivat haastattelujen mukaan kehittyneet myönteisesti. Kunnissa on lisäksi yrityksiä, jotka eivät ole voineet hyödyntää järjestelmää lainkaan esimerkiksi epäsuotuisan tuotevalikoiman vuoksi. Tämä on herättänyt myös katkeruutta paikallisessa yritys kentässä.

Ihmisten tietoisuus kotiseutulahjoitusjärjestelmästä on viime vuosina lisääntynyt, järjestelmää hyödyntäneet kansalaiset lahjoittavat säännöllisesti ja lahjoitusmäärät ovat kasvaneet. Laskennallinen kasvumahdollisuus on kuitenkin moninkertainen. Vastalahja on selkeästi suosituin syy lahjoittaa, mutta myös verovähennys oikeus, kotiseututunne, halu auttaa tai tukea kuntaa ja lahjoitusvarojen mielenkiintoiset käyttökohteet mainittiin lahjoitusten tekemisen syiksi. On myös todennäköistä, että ihmisten lahjoitusmotivaatiot koostuvat samanaikaisesti useasta eri syystä. Kyseenalaiset esimerkit erityisen halutuista verkkokauppojen lahjakorteista vastalahjoina osoittavat, että osa lahjoittajista noudattaa oman edun maksimoisen logiikkaa.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä luotiin poliittisen päätöksentekokoneiston avauksella. Valtion asema kiteytyy nykymuodossaan kotiseutulahjoitusjärjestelmän ohjaukseen ja verovähennysmekanismiin. Sisäministeriö toteuttaa tätä ohjausta pääasiassa säatelemällä järjestelmän yleishyödyllisyyttä ylläpitäviä periaatteita. Sisäministeriö kuvattiin alustayritysten, kuntien ja paikallisten yritysten edustajien haastatteluissa aktiivisena toimijana, joka pyrkii myös kehittämään järjestelmää.

Esimerkkinä mainittiin muun muassa alustayritysten kanssa järjestettävät sidosryhmätapaamiset. Kunnilta myös aktiivisesti kysytään järjestelmätason palautetta. Sisäministeriöltä odotettiin lähinnä ennakoitavissa olevia toimenpiteitä ja järjestelmän jatkuvuuden turvaavaa selkeyttä sääntelyyn.

5.2 Toimijaryhmien toimintalogiikat

Erittelemme seuraavassa tekijöitä, jotka kuvaavat millaiseen toimintamalliin yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö perustuu ja miten toimijaryhmien toimintalogiikat jäsentyvät.

Alustaekosysteemin kehittymiseen on vaikuttanut oleellisesti Japanin hallituksen aluepolitiikka, jolla on pyritty vastaamaan alueiden eriarvoistumiskehitykseen. Poliittikaohjauksella aluekehitystä on tuettu eri tavoilla, ja kotiseutulahjoitus on yksi osa laajempaa poliittikkavälineistöä.

Kotiseutulahjoitus voidaan määritellä verotus-, lahjoitus- tai aluekehittämisen järjestelmäksi tai näiden yhdistelmäksi. Sen toiminnalla ohjataan markkinoiden kautta ja kansalaisten valintaan perustuen lisäresursseja elinvoimasysäystä tarvitseville alueille. Järjestelmässä osa aluekehittämisen resursseista jaetaan ja niiden kohdentumisesta päätetään markkinoiden kautta ja ilman valtion suoraa, yksityiskohtaista ohjausta.

Alustaekosysteemin toimijaryhmät päättävät kukin omalta osaltaan, miten järjestelmään osallistuvat. Esimerkiksi kansalaiset voivat vaikuttaa, mihin kuntaan, kuinka paljon ja moneenko kehityskohteeseen lahjoitusvarat päätyvät. Kunnat puolestaan päättävät, mitä lahjoitusten käyttökohteita asetetaan ehdolle. Ne valitsevat myös, mitkä paikallisista yrityksistä otetaan mukaan. Valittujen yritysten kautta kunnat vaikuttavat kansalaisten saatavilla olevaan vastalahjatarjontaan. Toimijaryhmillä on vaikutusvaltaa vain osaan alustaekosysteemistä.

Alustaekosysteemin markkinaa sääntelemään tarvitaan puolestaan tarpeeksi voimakas julkisen vallan toimija, jolla on oikeutettu asema ylläpitää, valvoa ja tarvittaessa muokata toimintakentän sääntöjä ja rajoja. Kyseessä ei siten ole täysin vapaa tai markkinoiden varassa ja sen toimintalogiikan piirissä oleva järjestelmä, vaan se on viimekädessä julkisen sektorin hallinnassa.

Olennaisena osana kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaa valtion kannalta ovat myös kannustimet, jotka käytännössä liittyvät lahjoitusten verovähennyskelpoisuuteen. Tämä taloudellinen kannustin luo keskeisen ja motivoivan toimintalogiikan järjestelmätasolla: toimijaryhmille avautuu mahdollisuus hyötyä kotiseutulahjoitusjärjestelmään osallistumisesta. Edun saadakseen he joutuvat kuitenkin panostamaan tai jakamaan osaamista myös muille. Järjestelmän toimijaryhmät eivät siten pysty sanelemaan muiden osallistumisen ehtoja. Toimintalogiikkaa ohjaa yhteistyö ja muiden toimijaryhmien edusta huolehtiminen. Järjestelmän menestymisen osoittaa osaltaan sen, että alustaekosysteemin toimijaryhmät kokevat jotenkin hyötyvänsä siitä.

Alustayritykset ovat kunnissa toimivien paikallisten yritysten ohella yksityisen sektorin toimijaryhmä. Alustayritykset saavat prosenttiosuutensa lahjoituksista onnistuessaan tuomaan lahjoitussivustoilla yhteen kansalaiset ja kunnat. Niiden toimintaa ohjaa liiketoimintalogiikka: alustojen ylläpitäminen on yritystoimintaa ja siihen on oltava riittävät taloudelliset kannustimet. Yritykset noudattavat erilaisia ansaintamalleja ja niillä on vaihtelevia markkina-asemia. Osa alustayrityksistä on erikoistunut tuottamaan jonkin rajatun kotiseutulahjoitusjärjestelmän toiminnon palveluna.

Alustayritysten asiakkaita ovat kunnat, mutta ”asiakkaiden asiakkaista” on myös pidettävä huolta. Lahjoituksia tekevät kansalaiset tuottavat järjestelmän rahavirran lisäksi datavirtaa. Kunnissa toimivat ja vastalahjoja tuottavat yritykset tuotekehitysprosessineen ovat myös olennaisia huolehdittavia, sillä kiinnostavat ja tehokkaasti markkinoidut vastalahjat vaikuttavat niin ikään lahjoittaja- ja lahjoitusvirtoihin.

Kuntien toimintalogiikka kotiseutulahjoitusjärjestelmässä avautuu tarkastelemalla niiden yhtä perustehtävää eli paikallisen elinvoiman luomista. Järjestelmä tuottaa kunnille taloudellisia resursseja kehittämiseen, mutta myös uudenlaista maanlaajuista näkyvyyttä sekä aktivoivaa asennetta aluekehittämiseen. Tämä ei tapahdu itsestään, vaan muun muassa siksi, että kunnat joutuvat kilpailemaan lahjoituksista. Paikallisten kehittäjätoimijoiden pohdintaan nousevat uudella tavalla kysymykset markkinoille sopivista vastalahjoista ja niitä valmistavista paikallisista yrityksistä.

Kuntien toimintalogiikka kotiseutulahjoitusjärjestelmässä kiteytyy keskusteluun, jossa puntaroidaan järkeviä ja tulevaisuuteen suuntautuvia kehityskohteita kunnissa: mihin lahjoitusvarat kannattaa käyttää ja mitä vaikutuksia niillä halutaan saada aikaan. Kunnat tasapainoilevat lyhyen aikavälin näkyvien vaikutusten ja pitkän aikavälin vaikuttavuuden kanssa. Lahjoitusresursseja ei tule tyhjästä. Kuntienkin on muutettava toimintaansa palvelemaan ainakin osittain kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaperiaatteita. Järjestelmän puitteissa pitää avautua, markkinoida ja hyödyntää kattavaa näkyvyyttä.

Kuntien näkökulmasta näyttää siltä, että järjestelmän toimintamalli suosii elinkeinorakenteeltaan tietyn tyyppisiä kuntia. Tämä tulee esiin muun muassa soveltuvien vastalahjojen tapauksessa. Kyse on myös kuntien kyvystä innovoida uutta järjestelmän sisällä. Tilastojen valossa järjestelmästä näyttää myös olevan enemmän hyötyä pienemmille ja syrjäisemmille kunnille. Tähän liittyen on kuitenkin ristiriitaista näyttöä ja valtavirrasta poikkeavia kuntia. Suuret kaupungit saavat lahjoituksia, mutta järjestelmän logiikka toimii niin, että niistä lahjoitetaan enemmän ulospäin.

Pienten kuntien mittakaavassa suuret lahjoitukset ovat suurissa kaupungeissa lähinnä marginaalisia. Lahjoitusten kokonaisvaikutus jää suurissa kaupungeissa usein pieneksi. Järjestelmän toimintaa voisi hahmotella myös niin, että mitä pienempi, sopivalla etäisyydellä suurista kaupungeista sijaitseva ja optimaalisella vastalahjavaliokimalla oleva kunta, sitä suurempi suhteellinen taloudellinen hyöty ja merkitys siitä kunnalle on.

Suoran kysynnän kasvamisen ja taloudellisen hyödyn lisäksi järjestelmän vastaavuoroinen toimintaperiaate tukee muun muassa paikallisten yritysten tuote- ja pakkausmuotoilua sekä tuotekehitystä. Järjestelmän ulkopuolelle jäävät yritykset saavat vain epäsuoraa hyötyä kunnan lisääntyneestä näkyvyydestä ja mahdollisesti lahjoitusvaroin toteutettavien kehityshankkeiden kautta.

Tämän tutkimuksen ja olemassa olevien selvitysten perusteella ei voida muodostaa selkeää käsitystä lahjoitusmotiivien ja lahjoitusten määrän suhteista. Lahjoittaminen ei näyttäisi enää olevan ainoastaan hyvin toimeentulevien etuoikeus, vaan lahjoittajapohja on laajempi. Arvokkaiden ja kiinnostavien vastalahjojen suosiminen sekä merkittävien verovähennysten jakaminen veisivät järjestelmän toimintalogiikkaa verkkokauppamaisen ja valtion tukeman markkinapaikan suuntaan.

Vastalahjojen arvon pienentäminen tai niiden poistaminen kokonaan ja verovähennysoikeudesta tinkiminen puolestaan veisivät järjestelmää kotiseututunnetta vaalivaan ja aidon välittämisen korostamisen suuntaan. Tämä logiikka johtaisi todennäköisesti pieneneviin lahjoitusmääriin. Kotiseutulahjoitusjärjestelmän toiminnan kannalta nämä molemmat toimintalogiikat ovat tärkeitä ja niillä on kannattajansa. Tasapainoilu markkinalogiikan ja kotiseututunteen korostamisen välillä on myös poliittinen päätös.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintalogiikoita yhdistelemällä koostamme seuraavaksi alustaekosysteemin keskeisiä toimintaperiaatteita. Mitä enemmän järjestelmässä on kunkin toimijaryhmän kannalta hyödyllisiä tai edullisia tekijöitä sitä todennäköisempää on aktiivinen osallistuminen.

5.3 Alustaekosysteemin toimintaperiaatteet

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän tarkastelu alustaekosysteeminä edellyttää, että toimijoiden välillä on yhteisesti hyväksyttyjä ja jaettuja toimintaperiaatteita. Periaatteet tukevat toisiaan ja mahdollistavat alustaekosysteemin kehittymisen. Tiivistämme seuraavaksi havaintomme viiteen toimintaperiaatteeseen, eli järjestelmän yleisiin ominaisuuksiin, jotka tekevät kotiseutulahjoitusjärjestelmästä tulkitamme mukaan menestyvän alustaekosysteemin:

1. *Jaettu päämäärä:* alustaekosysteemin toimijat jakavat yhteisen tavoitteen, jota tässä tapauksessa kotiseudun käsite ilmentää. Paikallisesti elinvoimaisemmat kunnat ovat kaikkien toimijoiden hyväksymä ja jaettu päämäärä.
2. *Osallistavuus:* alustaekosysteemin toimijaryhmillä on luontaiset roolit, joissa ne osallistuvat yhteistoimintaan. Alustaekosysteemin toimijaryhmät kokevat hyötyvänsä järjestelmästä, mutta joutuvat tuomaan siihen vastaavuoisesti oman panoksensa. Aktiivisille kansalaisille eli lahjoittajille on luotu järjestelmään erityinen osallistujan rooli, ja he sitovat mukaan muita toimijaryhmiä. Lupaus vaikuttamisen mahdollisuudesta aktivoi kansalaisia mukaan taloudellisen hyödyn lisäksi.

3. *Digitaaliset teknologiat välittävänä rakenteena:* alustaekosysteemin toimijaryhmien sujuvasta vuorovaikutuksesta vastaavat alustayritykset. Ne ovat alustaekosysteemin välittäviä toimijoita eli ne ylläpitävät muiden alustaekosysteemin toimijaryhmien suhteita digitaalisten ratkaisujen avulla.
4. *Suostutteleva ohjausvalta:* valtiolla on verotusinstrumentin kautta keskeinen ohjausrooli. Verojärjestelmä on ohjausvälineenä yksinkertainen ja tehokas. Se sitoo alustaekosysteemin toimijaryhmät järjestelmään yksinkertaisella logiikalla. Valtiolla on tätä kautta asema myös normiohjauksessa, pelikentän sääntöauktoriteettina.
5. *Vastavuoroinen motiivirakenne:* alustaekosysteemin toimijaryhmillä on erityisosaamisalueeseensa liittyvä motiivi osallistua yhteistoimintaan. Asetelmassa vallitsee ideologisten tavoitteiden ja resurssien muodostuksen tasapaino. Vastavuoroinen toiminta mahdollistaa lisäarvon synnyttämisen ekosysteemin toiminnassa. Järjestelmä kannustaa myös vapaaseen innovointiin ja kilvoitteluun. Vastalahjat ovat keskeinen ja alustaekosysteemin toimijoita yhdistävä järjestelmätoimija.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä näyttää kehittyneen nykymuotoonsa aiemmin olemassa olleen lahjoitusjärjestelmän, mutta myös erilaisten yhteensattumien kautta. Sen taustalla oleva päämäärä on kuitenkin ollut suhteellisen selkeä alusta asti. Se liittyy alueellisen erilaistumisen ongelmaan ja yritykseen löytää keinoja pienten kuntien elinvoiman tukemiseen. Aloite oli luonteeltaan poliittinen, mutta sillä on myös kiinnostava yhtymäkohta kotiseudun käsitteen myönteiseen merkityssisältöön. Monitoimijaiseen ja useita toisistaan poikkeavia pyrkimyksiä sisältävään yhteistoiminta-asetelmaan on onnistuttu jäsentämään yleisesti hyväksyttävä päämäärä, joka luo myös laajemman yhteiskunnallisen hyväksynnän järjestelmälle, kuten esimerkiksi yhteisten verovarojen käytölle.

Alustaekosysteemien keskeinen toimintaperiaate ja lähtökohta on siten jaettu päämäärä, jonka edistämiseen on sitouduttu. Päämäärää ei määritellä virallisesti, saavuteta allekirjoitetuin sopimuksin tai juhlallisesti sovituin toimenpideohjelmin. Päämäärä on myös erotettava tavoista, jolla se pyritään toimijaryhmäkohtaisesti toteuttamaan tai saavuttamaan. Alustaekosysteemin jonkin toimijaryhmän aktiivisuus saattaa tukea epäsuorasti päämäärän toteuttamista: esimerkiksi Yuubarin melonituotteiden vuoksi lahjoittava kansalainen ei välttämättä osallistuisi kotiseutulahjoitusjärjestelmään poliittisten tavoitteiden vuoksi. Sen sijaan lahjoitus tukee yhteisen päämäärän saavuttamista eli kunta- ja aluekehittämistä epäsuorasti, yhden kunnan kautta.

Alustaekosysteemien toimintaperiaatteisiin liittyvät erilaiset osallistumisen kannustimet. Alustaekosysteemin toimijaryhmillä on tyypillisesti erityisosaamista, joka hyödyttää alustaekosysteemiä kokonaisuutena ja sen muita toimijaryhmiä. Alustaekosysteemiin osallistuminen tuottaa toimijaryhmille siten hyötyä, joka jäisi muunlaisessa asetelmassa toteutumatta. Taloudellisen hyödyn lisäksi vaikuttamisen mahdollisuudet aktivoivat ihmisiä mukaan. Kansalaisten osallistuminen tarjoaa muille toimijaryhmille lahjoitusvarojen lisäksi tietoa trendeistä, tarpeista ja markkinoista sekä käyttäytymisdataa.

Alustaekosysteemit noudattavat digitaalisten ympäristöjen toimintaperiaatteita. Digitaalisuudella on alustaekosysteemien toiminnassa erityistä välinearvoa: teknologia sujuvoittaa ja välittää toimijaryhmien vuorovaikutusta. Kotiseutulahjoitusjärjestelmän alustayritykset vastaavat siitä reaaliaikaisesti: lahjoituksen voi tehdä lähes koska vain ja mistä vain. Olennaisempi osa välittävästä tehtävästä tapahtuu taustalla lahjoittamisen aikana. Alustayritys yhdistää lahjoitushetkellä kansalaisen vastalahjatoiveen, lahjoitussumman, lahjoituskohteena olevan kunnan, siellä toimivan paikallisen yrityksen ja kunnassa olevan kehittämiskohteen.

Samalla hetkellä kuvioon kytkeytyy myös valtion verotusjärjestelmä ja laaja joukko vastalahjojen logistiikkaa hoitavia toimijoita. Digitaaliset teknologiat yhdistävät alustaekosysteemin toimijaryhmät sekä välittävät ja ylläpitävät taustalla niiden suhteita. Tässä taustalla toimivassa vuorovaikutuksessa muodostuu ja tallentuu myös alustataloudessa ja liiketoiminnassa jalostettava raaka-aine eli data.

Alustaekosysteemien toimintaa luonnehtii toimijaryhmävetoinen avoimuus, vapaus ja muunneltavuus. Nämä takaavat järjestelmän joustavuuden muuttuvissa tilanteissa ja mahdollistavat luovan uudistumisen. Kotiseutulahjoitus on muiden alue- ja kuntakehittämisjärjestelmien tapaan julkisen hallinnan piirissä. Tämä mahdollistaa julkisen vallan kontrollin, jolloin kansalaiset voivat perustellummin luottaa esimerkiksi järjestelmän tietoturvan olevan kunnossa.

Suostuttelevalla ohjausvallalla viitataan tässä yhteydessä valtion sääntelyasemaan. Kotiseutulahjoitusjärjestelmässä ohjaavana mekanismina hyödynnetään verokompensaatiota, joka on osoittautunut suhteellisen yksinkertaiseksi, mutta samalla kansalaisia motivoivaksi menettelyksi. Valtion näkökulmasta järjestelmän ohjaus on yksinkertaisempaa, sillä yhteisen päämäärän suuntaisia toimia tehdään monilla tahoilla, eikä valtion tarvitse puuttua yksityiskohtaisilla ohjausnormeilla järjestelmän toimintaan.

Valtion tehtävänä on yleispiirteisesti määritellä kotiseutulahjoitusjärjestelmän keskeiset pelisäännöt ja motivoida alustaekosysteemin toimijaryhmiä. Sääntely onkin liittynyt lähinnä vastalahjojen paikallisuuden määrittelemiseen ja niiden arvonmuodostukseen. Muu valtiovallan ohjaus liittyy käytännössä toiminnan yleiseen lainmukaisuuteen.

Alustaekosysteemien näkökulmasta kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaperiaatetta luonnehtivat siis vastavuoroiset motiivirakenteet. Järjestelmään on syntynyt vastavuoroisuuden ja hyödyn jakamisen periaatteet, jotka palkitsevat alustaekosysteemin eri toimijaryhmiä. Alustaekosysteemin lisäarvoa tuottava toiminta vaatii pelkän osallistumisen lisäksi vastavuoroisuutta. Toimijaryhmät jakavat erityisosaamistaan muita hyödyttävällä tavalla.

Esimerkiksi alustayritysten kunnille tarjoama markkinointiasiantuntemus lisää alueen houkuttelevuutta lahjoittajien näkökulmasta. Tämä voi johtaa lisääntyneisiin lahjoituksiin ja näkyä sitä kautta prosenttilaskutuksesta liikevaihtonsa tekevien alustayritysten tuloksessa. Samalla hyötyvät paikalliset yritykset lisääntyneen

kysynnän muodossa. Pidemmällä aikavälillä vaikuttavuus saattaa kanavoitua lisähenkilöstön palkkaamiseen, vaikuttaa alueen väkiluvun kasvuun ja kunnallisverotuottojen lisääntymiseen.

Vastalahjat yhdistävät eri toimijaryhmiä ja ovat alustaekosysteemin taloudellisten resurssien kannalta olennaisia verokompensaation lisäksi. Kunnat päättävät vastalahjojen toimittajista ja saavat lahjoitusten kautta yhteyden myös aktiivisiin kansalaisiin. Kuntien elinvoima on paikallisten yritysten kannalta kriittinen tekijä, sillä pienen yrityksen taustavoimana kunta on niin Japanissa kuin Suomessakin tärkeä toimija. Kunnan elinvoimaisuus tukee näin yritysten elinvoimaisuutta ja päinvastoin.



Kuvio 5 Kotiseutulahjoitusjärjestelmä alustaekosysteemisestä näkökulmasta.

Edellä esittämämme analyysi ja tulokset tukevat näkemystä, että kotiseutulahjoitusjärjestelmä on muotoutunut uudenaikaiseksi alustaperustaiseksi alue- ja kuntakehittämisen järjestelmäksi. Alustaekosysteemin muutosvoima ei perustu ainoastaan valtion voimakkaaseen taloudelliseen tukeen ja normiohjaukseen, vaan se toimii alustaekosysteemeille tyypilliseen tapaan vastavuoroisen hyödyn ja jaettujen intressien periaatteilla. Alustaekosysteemi luo lisäarvoa asetelman eri toimijoille, kuten kunnille ja niissä toimiville yrityksille.

6 Alustaekosysteemien soveltaminen Suomen kunnissa?

Kunnat ovat Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän paikallisia ”käyttöliittymiä”. Lahjoitusvarat kohdentuvat kuntien valitsemiin kehityskohteisiin. Erityisesti pienet kunnat ovat järjestelmän avulla vahvistaneet elinvoimaansa. Järjestelmä tukee aktiivisia kuntia monin tavoin: ne kartuttavat taloudellisia resursseja, verkostopääomaa ja monialaista osaamista. Järjestelmä on haastanut kuntia kilpailuun asetelmassa, jossa aktiivisuudesta ja uuden innovoimisesta palkitaan. Pienet ja aktiiviset kunnat voivat käytännössä vain hyötyä kotiseutulahjoitusjärjestelmästä.

Pienille yrityksille kunta on niin Japanissa kuin Suomessa tärkeä kumppani. Yritysten menestyminen tukee luonnollisella tavalla kunnan elinvoimaisuutta ja päinvastoin. Järjestelmä on lisännyt kuntaorganisaatioiden ja paikallisten yritysten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Myös kansalaisten mielenkiinto on kohdistunut uudella tavalla kuntiin.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä siis aktivoi aluekehittämisen piiriin onnistuneesti yrityksiä ja kansalaisia. Nämä toimijaryhmät ovat keskeisiä aluekehittämisessä. Kansalaisten osallistamisen muotoja ja menetelmiä mietitään Suomessakin useilla tahoilla.

Japanin järjestelmän alkuvaiheisiin tutustuessamme tulikin vastaan tuttuja ajatuskuluja. Esimerkiksi kaksoiskuntalaisuutta, eli kansalaisten oikeutta vaikuttaa kotikunnan määräytymiseen tuloverotuksessa, on pohdittu sekä Japanissa että Suomessa. Toistaiseksi siihen ei ole kummassakaan maassa löydetty toimivaa ratkaisua.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kopioiminen Suomen kunta- ja aluekehittämisen kenttään ei ole järkevää eikä mahdollista. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin arvioida, *millä ehdoin kotiseutulahjoitusjärjestelmän kaltaisen alustaekosysteemin toimintaperiaatteita voisi soveltaa Suomessa.*

Mitä osia tai ajatuksia japanilaisesta innovaatiosta voitaisiin soveltaa Suomen kunnissa tilanteessa, jossa resurssinäköymä on niukkeneva ja uudet digitaaliset alustatalousympäristöt pääosin tuntemattomia? Mitä hyötyä tällaisista alustaekosysteemi-innovaatioista voisi olla Suomen kunnille?

6.1 Kuntien uudistuva elinvoimatehtävä

Kunnilla on Suomessa laajat valtuudet toimia aktiivisesti myös muilla toimialueilla kuin peruspalveluissa. Tällaisia ovat elinkeinopolitiikka ja yleisemmin kuntien monialainen kehittäminen. Käytännössä ne sisältävät toimia, joilla edistetään kuntaalaisten aktiivisuutta sekä erityisesti kunnan elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä ja kehitystä. Nykyisin tästä kokonaisuudesta käytetään nimitystä elinvoimapolitiikka. Se kattaa kaiken kunnan yhteistyöverkostoissaan tekemän kehittämisen,

jonka tarkoituksena on lisätä ja vahvistaa kunnan voimavaroja ja kilpailukykyä. Se on verkostoihin ja osaamiseen perustuvaa yhteistyötä.

Verkostoituminen ei ole Suomen kunnissa täysin uutta johtamiskulttuuria. Vuosikymmenten myötä kunnat ovat kehittyneet konserneiksi, oikeudellisesti itsenäisten toimijoiden verkostoiksi tai hybridiorganisaatioiksi, joissa on monipuolisia yhteistyöasetelmia muiden kuntien, yritysten ja yhteisöjen kanssa. Tätä kehitystä on johdonmukaisesti lainsäädännöllä myös tuettu. Kunta voisi nykyisin periaatteessa ulkoistaa lähes kaikki operatiiviset palvelunsa kunnanjohtajapalvelua lukuun ottamatta (Averio ym., 2019, 19).¹¹

Valtiolla on rooli kuntien elinvoiman luomisessa. Valtionosuusjärjestelmä on edelleen keskeinen kuntien taloudellisen kantokyvyn kannalta. Se on myös merkittävä alueellisten erojen tasaamisessa. Periaate on, että vauraammat kunnat luopuvat verotuloistaan pienempien ja ”heikommassa asemassa” olevien kuntien hyödyksi. Joillakin maaseutukunnilla valtionosuus vastaa jopa 50–60 veroprosenttiyksikön tuottoa (emt., 29). Ilman valtionosuusjärjestelmää monissa pienissä kunnissa kansalaisten verotaakka olisi sietämätön.

Kuntatalous on julkisen talouden suurimpia kysymyksiä. Valtiovallan päätökset sosiaali- ja terveystalouden (sote) uudelleen organisoimisesta vaikuttavat kuntien asemaan oleellisesti. Eduskunnan käsiteltävänä on parhaillaan hallituksen lakiesitys, jossa maakuntia esitetään sote-palvelujen vastuullisiksi järjestäjiksi. Päätöksestä seuraisi noin 60 % vähennys kuntien tehtävissä sekä vastaava leikkaus niiden budjetteihin.

Kansainvälisten markkinaliberaalien trendien vahvistuminen julkisessa hallinnossa 1990-luvulta lähtien on tarkoittanut vahvempaa markkinaehtoisuutta, avoimuutta ja kilpailua sekä valtion vaikutusvallan heikentymistä ja ohjausmuotojen muutosta. Julkista rahoitusta on suunnattu innovaatiopolitiikan nimissä erityisesti yritysten liiketoiminnan kasvua ja kilpailukykyä tukeviin toimiin.

Liberalistiset ajatukset ovat leimanneet yhteiskunnan uudistamista myös Japanissa, jossa on keskusteltu talouden uudistamisesta ja kiristyvään kansainväliseen kilpailuun vastaamisesta 1990-luvulta lähtien. Valtion rooli on Japanissa kuitenkin pysynyt suhteellisen vahvana. Taloutta on tuettu, joskin vahvasti velkaantuen.

Julkisen talouden tilanne on heikentynyt erityisesti maissa, joiden väestörakenne on samaan aikaan kehittynyt nopeasti rakenteeltaan vinoksi. Japani ja Suomi ovat tästä esimerkkejä (Sorsa, 2020). Japanissa on nykyisin maailman ikääntynein väestö. Väkiluku alkoi vähentyä alhaisen syntyvyyden vuoksi jo vuonna 2009 (Vahtinen, 2020).

Julkisen talouden kriiseissä katse suuntautuu usein paikalliselle tasolle, sillä juuri kuntien toimet ja päätökset koskevat ihmisten jokapäiväisen arjen asioita: hoivaa, hoitoa ja koulutusta sekä rakentamista ja infraa. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden

¹¹ Kuntien ja kuntayhtymien toiseksi suurin menoerä vuonna 2019 olivat ostopalvelut 22 % osuudella (Mehtonen, 2020).

tavoite liitetään nykyisin myös aluekehittämiseen sekä ajatukseen paikkaperustaisesta johtamisesta (engl. *place-based leadership* tai *place-leadership*, esim. Bentley ym., 2017).

Kunnissa elinvoimatehtävän korostuminen tarkoittaa sellaisten paikkaperustaisien toimintamallien kehittämistä, jotka synnyttävät uusia resursseja yhteistoiminnallisesti sekä kohdistavat ne kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti paikallisen elinvoiman kannalta kriittisiin kohtiin.

Kunnat ovat historiallisessa käännekohdassa. Asiantuntijoiden melko yhdensuuntainen näkemys on, että kuntien rooli paikallisen elinvoiman luomisessa korostuu tulevaisuudessa (Nyholm ym., 2017). Kriittinen kysymys onkin: *miten kunnat organisoituvat elinvoiman luomisen tehtävässä ja millaisin ratkaisuin kuntia voitaisiin tässä tehtävässä tukea?*

6.2 Tarve digitaalisille alustainnovaatioille

Digitaalisen teknologian luomia mahdollisuuksia pidetään avaintekijänä, kun etsitään uusia hallinnan käytäntöjä, jotka ovat kustannustehokkaita ja resursseja oikein kohdentavia. Julkistalouden kehitys asettaa ankarat rajat uusille ratkaisuille. Samalla uusien ohjausjärjestelmien pitäisi noudattaa hyvän hallinnon periaatteita, kuten yhdenvertaisuutta, oikeudenmukaisuutta, puolueettomuutta ja läpinäkyvyyttä.

Yleisesti julkishallinnon digitalisaatiota voidaan kuvata hitaana ja vaiheittaisena prosessina. Kansainvälisessä kuvassa voidaan nähdä siirtymä uuteen vaiheeseen, jota on sanoitettu liukumaksi julkishallinnon digitalisoimisesta (engl. *e-governance*) kohti digitaalista hallintoa (engl. *digital government*). Tämä tarkoittaa hieppan uusia painotuksia, kuten esimerkiksi näkökulman muuttumista käyttäjakeskeisestä (engl. *user-centred*) lähestymistavasta enemmän käyttäjävetoisia (engl. *user-driven*) toimintamuotoja korostavaan puhetapaan. (esim. OECD, 2020)

Digitaalinen hallinto on tällä hetkellä tärkeimpiä hallinnon uudistumisen osa-alueita. OECD:n tuoreessa (2020) raportissa esitetään, että uusissa ratkaisuissa tulisi hyödyntää myös alusta-ajattelua: pyrkiä avoimiin, käyttäjävetoisiin ja proaktiivisiin alustaekosysteemeihin, jotka havaitsevat ongelmia ennakoiden ja ratkaisevat niitä dataa hyödyntäen. Lopullisena päämääränä tulisi olla kansalaisten hyvinvoinnin parantuminen.

Kyse ei ole vain teknologiasta ja datasta, vaan syvällisestä hallinnon muutoksesta, jonka myötä hallinnon toimintamuodot voivat muuttua oleellisella tavalla (Laitinen ym., 2017, 256). Kuntien elinvoimapolitiikan kannalta tämä tarkoittaa kumppanuuksien ja verkostojen vahvistamista, kehittämistoimien vaikuttavuuden parantamista sekä alusta-ajattelun ja -talouden digitaalisten ratkaisujen soveltamista laajasti kunta- ja aluekehittämisessä. Älykäs kunta hyödyntää verkostoja ja tukee yritysaloitusta kehittämistä (emt., 257).

Tämän tutkimuksen perusteella johtopäätöksemme on, että muutamien yksittäisten kuntien ”älykäs toiminta” ei riitä vastaamaan kunta- ja aluekehittämisen tulevaisuuden haasteisiin. Tarvitaan uusia järjestelmätason ratkaisuja sekä tukea kunnille. Toimenpiteiden tulisi uudistaa keskushallinnon (valtion) ja paikallishallinnon (kuntien) vuorovaikutusta sekä aktivoida niin yrityksiä kuin kansalaisia.

Kysymystä kuntien 2020-luvun elinvoimapolitiikasta on lähestyttävä yksittäistä kuntaa laajemmasta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että edellä esitetyt digitaalisen hallinnon periaatteet, älykkään kunnan ideat tai tulevaisuuden kunnan elinvoimakysymykset pitäisi liittää osaksi laajempaa aluekehittämisen järjestelmän uudistamista. Kehittämisessä voidaan puolestaan hyödyntää edellä (luku 5.3) esitettyjä alustaekosysteemin toimintaperiaatteita.

Päämäärä voisi kunnianhimoisesti olla järjestelmätason alustaekosysteemi-innovaatioiden kokeileminen. Käytännön suosituksena esitämme *järjestelmätason alustaekosysteemi-innovaatioiden kokeilemistä kunta- ja aluekehittämisessä*. Tällaisen kokeilun suunnitteleminen ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Pohdimme kuitenkin lopuksi yleisesti, miten tapaustutkimuksesta opittua voitaisiin hyödyntää tavoiteltaessa uutta alustaperustaista kunta- ja aluekehittämisen järjestelmää.

6.3 Kohti alustaperustaista elinvoimatyötä kunnissa

Suomella on korkean teknologian maana lähtökohtaisesti hyvät edellytykset onnistua alusta-ajattelun hyödyntämisessä osana digitalisoituvan hallinnon kehitystä. Suomalaisen hallintojärjestelmän vahvuuksia ovat sujuvuus ja tasapuolisuus. Palvelut toimivat suhteellisen tehokkaasti, demokraattisesti ohjattuina sekä riippumattoman oikeuslaitoksen valvomina. Suomessa hallinnon toimintojen ja prosessien digitalisointi on myös edennyt kansainvälisesti vertaillen hyvin.

Eri hallinnon tasoilla on otettu käyttöön tietotekniikkaa ja sovelluksia, jotka sujuvoittavat tiedonkulkua. Esimerkki tästä on verohallinnon asteittainen siirtyminen automaattiseen verotietojen käsittelyyn. Tiedot henkilöiden veroilmoitukseen kerätään eri tietokannoista. Verovelvollinen vain hyväksyy esitetyt veroilmoituksen tai tekee korjausesityksen. Vastaavia uudistuksia on tehty monilla palvelusektoreilla julkisessa hallinnossa. Toimilla on säästetty henkilötöyvuosia ja sujuvoitettu kansalaisten asiointia.

Digitaalisen datan kerääminen yksilötasolla ja sen kokoaminen erilaisiin tarkoituksiin on Suomessa mahdollista, kun kaikki luonnolliset henkilöt voidaan tunnistaa henkilötunnuksen avulla. Tämä tunnistamisen muoto on ratkaiseva edellytys digitaalisen hallinnon kehittämisessä. Yksilökohtaisten tietojen yhdistely ei ole täysin vapaata, vaan perustuu avoimuuteen ja asianomaisen henkilön suostumukseen. Tietosuojaan ja -turvaan on kiinnitettävä huomiota uusien järjestelmien suunnittelussa. Keskeinen säädöspohja on tuoreessa tietosuojalaissa vuodelta 2018.

Japanilainen yhteiskunta on vuosikymmeniä ollut teknologisen kehityksen edelläkävijä. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoittanut hallinnon digitalisoimisen edistymistä

yhtä suurin harppauksin. Japanin hallintojärjestelmää luonnehditaan edelleen aasialaiselle kulttuurille tyypillisen hierarkkiseksi ja monimutkaiseksi. Hallinnossa on valtarakenteita, joita on vaikeata horjuttaa. Kaikilla Japanin kansalaisilla ei myöskään ole sosiaaliturvatunnusta, joka Suomen tavoin mahdollistaisi asioiden sujuvan digitaalisen käsittelyn ja henkilöön sidotun datan keräämisen. Myös kotiseutulahjoitusjärjestelmässä on siksi edelleen vaihteita, jotka hoidetaan perinteisillä tavoilla, koska digitaalista asiakirjahallintaa ei haluta tai voida ottaa käyttöön.

Suomessa olisi siis jopa paremmat edellytykset kehittää systeemitason innovaatioita sekä ottaa vielä rohkeammin käyttöön alusta-ajatteluun perustuvia ratkaisuja kuin Japanissa. Kysymys on tässä suhteessa lähinnä rohkeudesta kokeilla ja ottaa riskejä. Esimerkki rohkeasta kokeilunhalusta ja luovuudesta hallinnollisissa ratkaisuissa löytyy 1.3 miljoonan asukkaan Virossa.

Viro otti aktiivisen kehitystyön tuloksena 2015 käyttöön täysin verkossa toimivan, niin sanotun e-kansalaisuusjärjestelmän (engl. *e-residency*). Kyseessä on kansainvälisestikin ainutlaatuinen systeemitason innovaatio, joka perustuu alusta-ajatteluun sekä kansainväliseen verkostoitumiseen. Keskeisenä tavoitteena Viron e-kansalaisuuskokeilussa on ollut etsiä uusia voimavaroja maan rajojen ulkopuolelta, vireyttää yritysten toimintaa ja yrittäjyyttä tukevaa kulttuuria. Viron e-kansalaisina on tällä hetkellä noin 70 000 yksityishenkilöä ja 13 000 yritystä, yli 160 eri maasta. Järjestelmä kehittyy jatkuvasti ja nykyisin sitä markkinoidaan tehokkaaksi, turvaliseksi ja läpinäkyväksi ekosysteemiksi, jossa lähes kaikki asioiminen hallinnon kanssa on mahdollista verkossa (e-Estonia.com, 2020.)

Tässä yhteydessä voitaneen nostaa suomalaisen kulttuurin heikkoutena esiin järjestelmätason innovaatioiden hidastoteuttaminen. Monitahoiset neuvottelu- ja valmistelujärjestelmämme jauhavat radikaalimmat esitykset toteutuskelvottomiksi ennen, kuin niitä ehditään edes rajoitetusti kokeilla (ks. Antikainen ym., 2019). Muutosten suhdetta olemassa olevaan järjestelmään punnitaan tarkasti. Tämä johtaa usein siihen, ettei kokeiluja aloiteta, kun jokin osapuoli kokee menettävänsä saavutettuja etuja.

Näyttöjä uuden järjestelmän hyödyistä ei ole helppoa esittää ennen kuin järjestelmä on lanseerattu. On helpompaa epäillä uudistusten hyötyjä. Tämä voi puolestaan johtaa siihen, että uudistuksiin ryhdytään vasta pakon edessä, tai kun tilanne on kärjistynyt kestäättömäksi kaikkien osapuolten kannalta.

Yhteiskunnan uudistaminen ei ole suoraviivaista Japanissakaan. Pääministeri Shinzo Aben mukaan 2012 nimetty Abenomics on Liberaalidemokraattisen puolueen talousuudistusohjelma, joka sisältää talousreformien lisäksi rakenteellisia uudistuksia, kuten myös alueellista kehitystä tukevia toimia (Grabowiecki, 2019). Uudistaminen on kuitenkin ollut hidasta, eikä valtion velan kasvua olla saatu taittamaan.

Kotiseutulahjoitusjärjestelmä on kuitenkin yksi Aben hallituksen toteutukseen edenneistä ideoista. Sen toimeenpanoa ei niinkään suunnannut selkeä suunnitelma, vaan oikeammin yhteinen visio ja päämäärä. Järjestelmä ei ollut valmis, kun se vuonna 2008 otettiin käyttöön. Se kehittyi kokeilevan asenteen ja palautteiden

tuloksena vaihteittain. Osittain tämä innovaatio on kehittynyt myös sattumien kautta.

Viron e-kansalaisuus-esimerkki osoittaa, että on tarvittu yleisempi ja yhteisesti jaettu päämäärä sekä visio digitaalisesta Virosta ohjaamaan uudistusta. Keskenäisyys pitää siis hyväksyä osana myös alustaekosysteemi-innovaatioiden luonnetta. Niitä kehitetään sovellusten lailla käyttäjiltä saatavaan palautteeseen perustuvien päivitysten kautta. Tämä vaatii hallinnolta asenteellista muutosta, epävarmuuden hyväksymistä ja riskinottoa.

Alustaekosysteemeille on tunnusomaista, etteivät ne täysin perustu hallinnon toimijoille tuttuihin hierarkkisiin valtasuhteisiin. Tällainen asetelma on julkishallinnon toimijoille ymmärrettävästi epävarma, koska julkishallinnossa vallankäytön perusteena on viime kädessä aina jokin säädös. Epävarmuus lisääntyy tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmista toimintanormia.

Valtiovallan tiukka, perinteisesti tarkkoihin normeihin perustuva ohjaus jäykistää julkishallinnon piirissä olevia aluekehittämisen ohjausjärjestelmiä ja työllistää niin valvontaviranomaisia kuin järjestelmässä mukana olevia toimijaryhmiä. Yksityiskohtainen ohjaus vaatii yksityiskohtaista valvontaa, joka vie kokonaisuudesta tehoa: resurssia ei käytetä itse asiaan, vaan sen hallinnoimiseen. Tämän tunnistavat nykyisin monet ohjelmaperustaisen ja hankemuotoisen kehittämisen toimijat.

Digitaalisen hallinnon kriittinen kohta on tietoturva. Järjestelmien perusta on kansalaisia koskevan tiedon luotettava ja tietoturvallinen käsittely. Esimerkiksi Viron digitaalisten palvelujen tunnistautumisyjärjestelmiin tehtiin vuonna 2017 laajamittaista häirintää, joka aiheutti suuria tietoturvaongelmia ja herätti kysymyksen järjestelmän luotettavuudesta. Kunnianhimoisista tavoitteista ei kuitenkaan luovuttu, vaan järjestelmää päätettiin kehittää edelleen saatujen kokemusten pohjalta. (Hyyryläinen, 2019) Viron uudet digitaalisen hallinnon linjaukset korostavat edelleen avoimuuden, keinoälyn ja käyttäjälähtöisyyden lisäämistä (E-residency 2.0, 2019).

Olemme tutkimuksessa tuoneet esiin Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimintaperiaatteita sekä esittelleet sen vahvuuksia ja heikkouksia. Tulosten pohjalta olemme esittäneet, että myös Suomessa olisi edellytykset tehdä digitaaliseen alustaekosysteemiin perustuva järjestelmätason innovaatio kunta- ja aluekehittämisessä.

Tapauksena tutkimamme alustaekosysteemin onnistumisista ja virheistä löytyy näyttöä. Kotiseutulahjoitusjärjestelmä on vuodesta toiseen ollut median kiinnostuksen kohteena. Kuntien innovaatioita ja kokeiluja, kuten myös konflikteja ja ongelmia on julkisuudessa käsitelty suhteellisen avoimesti.

Lopulta kaikki yhteiskunnalliset uudistukset ja laajat kokeilut on altistettava yhteiskunnalliseen keskusteluun ja poliittiseen, arvopohjaiseen päätöksentekoon, jossa uudistusten arvioituja hyötyjä ja riskejä punnitaan. Japanissa kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimeenpanon käynnistyminen edellytti korkean tason poliittista päätöstä.

Lähteet

Antikainen, R., Kangas, H-L., Alhola, K., Stenvall, J., Leponiemi, U., Pekkola, E., Rannisto, P-H. & Poskela, J. 2019. *Kokeilukulttuuri Suomessa – Nykytila ja kehittämistarpeet*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2019.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161281>

Anttiroiko, A-V., Valkama, P. & Bailey, S. 2014. Smart cities in the new service economy: building platforms for smart services, *Ai & Society* 29(3), 323–334.

Asmarq. 2018. ふるさと納税に関するアンケート調査 A questionnaire survey of furusato nozei. February 2018.

Averio, P., Koskinen, A. & Laesterä, E. 2019. *Kuntien talous ja rahoitus*. Keuruu: Kunnallissalan kehittämissäätiö, KAKS.

Bentley, G., Pugalish, L. & Shutt, J. 2017. Leadership and systems of governance: the constraints on the scope for leadership of place-based development in subnational territories. *Regional Studies* 51(2), 194–209.

Cross Marketing. 2018. ふるさと納税に関する調査2018年8月 A consumer survey of furusato nozei. August 2018. <https://www.cross-m.co.jp/report/other/ht20180828/>

e-Estonia.com 2020. Verkkosivut (käyty viimeksi 23.10.2020). <https://e-estonia.com/>

E-residency 2.0. 2019. Recommendations for making Estonia’s ground-breaking e-Residency initiative more beneficial to everyone who is part of our digital nation. <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/ereswhitepaper/e-Residency+2.0+white+paper+English.pdf>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Fukasawa, E. 2019. ふるさと納税を背景とした諸現象の本質 The Essence of Phenomena Caused by the Home Tax Donation System in Japan. レファレンス 818, 53–79. Tokyo: National Diet Library.

Grabowiecki, J. 2019. Abenomics: from the “Great Stagnation” to the “Three-Arrows Strategy”. *International Journal of Management and Economics* 55(3), 201–211.

Hashimoto, K. & Suzuki, Y. 2016. ふるさと納税の現状と課題 The current situation and problems of furusato nozei. 会計検査研究 34, 13–38.

Hashimoto, K. & Suzuki, Y. 2018. ふるさと納税返礼品規制についての検討 : 北海道下自治体を中心に Remarks on the regulation of return gifts in furusato nozei. Case studies of municipalities in Hokkaido. 關西大學經濟論集 67(4), 831–843.

Hashimoto K., Suzuki, Y. & Musha, K. 2017. 夕張市のふるさと納税制度について On the furusato nozei system of Yubari. 關西大學經濟論集 66(4), 235–248.

Higashikawan kunta. 2019. 東川プライムタウンづくり計画21-III Higashikawa Prime Town plan 21-III. <https://town.higashikawa.hokkaido.jp/administration/plan/pdf/primetown.pdf>

Hoda, T. 2014. 地方自治体のふるさと納税を通じたクラウドファンディングの成功要因—北海道東川町のケース分析— What makes crowdfunding successful in municipalities? A case study from Higashikawa. 商学討究 64(4), 257–272.

Hoda, T. 2015a. 地域活性化とふるさと納税～北海道上士幌町と北海道東川町の事例から Areal vitalization and furusato nozei. Cases from Kamishihoro and Higashikawa in Hokkaido. 個人金融 10(2), 24–31.

Hoda, T. 2015b. ふるさと納税が生み出す地域への効果と課題 Areal influence of furusato nozei and its problems. 企業経営, 22–25.

Hoda, T. 2016. ふるさと納税の動機ときっかけに関する調査 Trigger and motivation to participate in Hometown Tax in the Japanese market. *Venture review* 27, 31–44.

Hoda, T. 2017a. ふるさと納税による地域活性化の可能性と課題：地域の事業者が力をつけるきっかけになれるか The possibilities and challenges of regional vitalization through furusato nozei. Does it help SME companies to thrive? MS&AD 基礎研review 19, 52–61.

Hoda, T. 2017b. ふるさと納税による地方の事業者育成支援効果 Furusato nozei's educational influence to regional SME companies. 国民経済雑誌 216(6), 59–70.

Hoda, T. 2018a. 環境ガバメントクラウドファンディングについて On environment crowdfunding. 生活と環境 63(10), 13–16.

Hoda, T. 2018b. クラウドファンディングによる地域活性化の可能性 The possibilities of regional vitalization through crowdfunding. In: MasseOsaka. 平成29年度クラウドファンディングによる地域活性化研究会講演録集 Lectures on crowdfunding from areal vitalization research group, 5–30.

Hoda, T. & Kubo, Y. 2018a. ふるさと納税を通じた地域アントレプレナーシップ創出～ユニークな地域開発ツールへ～（返礼品提供事業者の新商品開発とビジネス力向上からの示唆） Regional entrepreneurship creation through furusato nozei: Can it work as a unique tool for regional development? 神戸大学経営学研究科 Discussion paper.

Hoda, T. & Kubo, Y. 2018b. *Lending by Regional Financial Institutions Driven by Hometown Tax Donation and Ensuing Prospects for Intra-regional Industry-Government-Banking Collaboration*. Discussion Papers 2018-07, Kobe University, Graduate School of Business Administration.

Hoda, T. & Kubo, Y. 2019. ふるさと納税の地域アントレプレナーシップへの示唆—ユニークな地域開発ツールへ：返礼品提供事業者の新商品開発と経営力指標向上から— Suggestions to regional entrepreneurship of furusato nozei: Towards a unique tool for regional development. 日本地域政策研究 23, 90–99.

Hoda, T. & Yasui, T. 2017. ふるさと納税の理論と実践 The theory and practice of furusato nozei. Tokyo: 事業構想大学院大学出版部.

Hokkaidon kehittämisyhtiö. 2017. ふるさと納税でまちを元気に～東川町と上士幌町の経験から学ぶ～ Vitalizing through furusato nozei: Learning from experience of Higashikawa and Kamishihoro. 開発こうほう 644, 23–28.

Hokkaidon kehittämisyhtiö. 2019. 地方創生と地域政策に関する座談会II 消滅を超える地方の知恵 Discussion on regional development and politics II: The wisdom from surviving areas. 開発こうほう 666, 4–10.

Hyyryläinen, T. 2017. Maaseutu ja paikkaperustaisen hallinnan tulevaisuus. Teoksessa: Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblum (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. ACTA 264. Helsinki: Suomenkuntaliitto, 188–205.

Hyyryläinen, T. 2019. Viron digitaalinen kansakunta on luovassa kasvussa. Ruralia-instituutin blogi 13.2.2019. <https://blogs.helsinki.fi/hy-ruralia/2019/02/13/viron-digitaalinen-kansakunta-on-luovassa-kasvussa/#more-2403>

Hyyryläinen, T. & Santalahti, S. 2018. Japanin kotiseutulahjoitus - furusato nozei – kaupunkien ja maaseutujen toimijoiden vuorovaikutuksena. *Maaseudun uusi aika: maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti* 18(1), 19–34.

Hyyryläinen, T., Ryyänen, T. & Umeda, R. 2019. *Alustaperustainen hallinta aluekehittämisessä – case japanilainen kotiseutulahjoitusjärjestelmä*. Esitelmän abstrakti, Maantieteen päivät 2019, Vaasa, 32–33.

Inada, K. 2017. ふるさと納税の改正とその影響 The furusato nozei renovation and its consequences. 和光経済 49(3), 45–51.

Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* 39(8), 2255–2276.

Japanin sisäministeriö. 2007a. ふるさと納税研究会報告書 A report from furusato nozei research committee.

Japanin sisäministeriö. 2007b. 「ふるさと」の定義について. ふるさと納税研究会第3回会合配布資料3. The definition of "furusato". Material 3 from the 3rd meeting of furusato nozei research committee.

Japanin sisäministeriö. 2015. 総務大臣通知 地方税法、同法施行令、同法施行規則の改正等について An announcement from Minister of Internal Affairs and Communications. 総税企第39号, 2015年4月1日.

Japanin sisäministeriö. 2016. 総務大臣通知 地方税法、同法施行令、同法施行規則の改正等について An announcement from Minister of Internal Affairs and Communications. 総税企第37号, 2016年4月1日.

Japanin sisäministeriö. 2017. 総務大臣通知 ふるさと納税に係る返礼品の送付等について An announcement from Minister of Internal Affairs and Communications. 総税市第28号, 2017年4月1日.

Japanin sisäministeriö. 2018. ふるさと納税活用事例集 The furusato nozei handbook.

Japanin sisäministeriö. 2020. ふるさと納税に関する現況調査結果（令和2年度実施） Furusato nozei statistics from the year 2019.

Johanson, J. E & Vakkuri, J. 2017. *Governing Hybrid Organizations: Exploring Diversity of Institutional Life*. London & New York: Routledge.

Kato, K. 2010. ふるさと納税の現状と課題—九州における現地調査を踏まえて— The current situation and problems of furusato nozei. Case studies from Kyushu. レファレンス 2010.2, 119–130. Tokyo: National Diet Library.

Kitchin, R. 2019. Governance. Teoksessa: Ash, J., Kitchin, R. & Leszczynski, A. (toim.) *Digital Geographies*. SAGE Publications, 238–249.

Koike, T. 2007. 地方税財政改革と税収の地域間格差—ふるさと納税を巡る議論を超えて— Regional tax renovation and regional inequalities in tax income: Beyond the discussion on furusato nozei. 調査と情報—ISSUE BRIEF— 593. Tokyo: National Diet Library.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen, I., Stenvall, J. & Virtanen, P. 2017. Älykäs kunta. Teoksessa: Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & Pekola-Sjöblum (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. ACTA 264. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 252–262.

MasseOsaka. 2018. 平成29年度クラウドファンディングによる地域活性化研究会講演録集 Lectures on crowdfunding from areal vitalization research group. <http://www.masse.or.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/17/CF.houkoku.pdf>

Mehtonen, M. 2020. Manner-Suomen kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset menot ja tulot 2019. Vuoden 2019 tilinpäätösten mukaan. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Menot%20ja%20tulot%20TP2019.pdf>

Misumi, M. 2015. 自己負担なき「寄附」の在り方が問われる「ふるさと納税」—寄附金税制を利用した自治体支援の現状と課題— Donation without deductible? The current situation and problems of furusato nozei. 立法と調査 371, 59–73. Tokyo: National Diet Library.

Mizuta, K. 2017. 「ふるさと納税」制度とその問題点——寄付金税制のあるべき姿—— A Consideration for “Furusato Nozei”, a Tax Deduction System for Donations to Prefectural and Municipal Governments out of Donors’ Resident Places. 名古屋学院大学論集 社会科学篇 53(4), 57–80.

Musha, K. 2019. 北海道内市町村におけるふるさと納税受入額の決定要因分析 An analysis of furusato nozei gains from municipalities in Hokkaido. 札幌大学総合研究 11, 49–57.

Nishikawa, I. 2006. 少子化対策と税源偏在解消—「故郷寄付金控除」導入を— Hometown tax reduction as a remedy for the declining birthrate and tax inequalities. An article in *Nihon Keizai Shimbun*, 20.10.2006.

Noda, M., Goto, H. & Yamazaki, Y. 2015. 住民自治の推進に向けたふるさと納税の活用に関する研究—福井県今立郡池田町「池田町まちづくり自治制度」におけるまちづくり体制の変遷に着目して— A study on the utilising hometown tax for the promotion of residents’ autonomy. *Journal of Architecture Planning* 80(717), 2533–2543.

OECD. 2020. Digital Government Index: 2019 results, *OECD Public Governance Policy Papers*. No. 3. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>

O’Reilly, T. 2010. Government as a Platform. Teoksessa: Lathrop, D., Ruma, L. (toim.) *Open government: Collaboration, Transparency and Participation in Practice*. O’Reilly Media, Inc. 11–40.

Ragin, C. & Becker, H. 1992. *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rausch, A. 2019. Japan’s Furusato Nozei Tax Program: Neoliberal Policy or Hometown Sentiment? *ejcjs* 19(3). <https://www.japanesestudies.org.uk/ejcjs/vol19/iss3/rausch.html>

Rietveld, J. Schilling, M. A. & Bellavitis, C. 2019. Platform Strategy: Managing Ecosystem Value Through Selective Promotion of Complements. *Organization Science* 30(6), 1125–1393.

Royakkers, L., Timmer, J., Kool, L. & van Est, R. 2018. Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology* 20(2), 127–142.

Ryynänen, T., Hyyryläinen, T. & Umeda, R. 2019. *Alustatalous muuttaa maaseutujen ja kaupunkien suhteita: Case japanilainen Furusato Choice -alusta*. Esitelmän abstrakti. Maaseutututkijatapaaminen 2019, Ähtäri.

Ryynänen, T., Hyyryläinen, T., Santalahti, S. & Umeda, R. 2020. Koronakriisistä syntyy myös ratkaisuja aikamme haasteisiin. Ruralia-instituutin blogi, 6.5.2020. <https://blogs.helsinki.fi/hy-ruralia/2020/05/06/koronakriisista-syntyy-myos-ratkaisuja-aikamme-haasteisiin/>

Saito, N. 2018. 自己負担なき「ふるさと納税」——本当の受益者と負担者は誰か? Furusato nozei without deductibles – who pays for it and who benefits it? 大阪歯科保険医新聞, 2018年6月5日, 第1300号.

Sato, T. 2017. ふるさと納税の功罪—ふるさと納税の問題点について— Merits and Demerits of Hometown Tax System – Problems about Hometown Tax System. 地域学論集 14(1), 95–108.

Sato, R. 2018. ふるさと納税の現状と課題 Current Issues in the Hometown Tax Donation Program. 調査と情報—ISSUE BRIEF— 1020. Tokyo: National Diet Library.

Sato, R. 2019. 北海道におけるふるさと納税の取組（現地調査報告）Efforts of Local Government on the Hometown Tax Donation System in Hokkaido. レファレンス 820, 67–78. Tokyo: National Diet Library.

Senyo, P. K., Liu, K & Effah, J. 2019. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management* 47(August), 52–64.

Shimada, A. 2019. 「ふるさと納税」再考—その問題点と制度見直しを踏まえて— Rethinking furusato nozei. 地方自治ふくおか 69, 95–111.

Sorsa, T. (toim.) 2020. *Kestävän väestönkehityksen Suomi: Väestöliiton väestöpoliittinen raportti 2020*. Väestötutkimuslaitos, Katsauksia E54. Helsinki: Väestöliitto ry.

Srnicek, N. 2017. *Platform Capitalism*. Cambridge (UK): Polity Press.

Sugawara, K. & Izumi, K. 2019. 地方紙から見たふるさと納税制度のイメージの推移——2007～2017年の『岩手日報』および『河北新報』を対象として—— The transition of images on furusato nozei – based on the materials from local newspapers *Iwate Nippoo* and *Koohoku Shimpoo*. 総合政策 20, 29–45.

Suzuki, Y., Musha, K. & Hashimoto, K. 2016. 札幌市におけるふるさと納税の現状について The current situation of furusato nozei in Sapporo. 生駒経済論叢 14(2), 61–77.

Suzuki, Y. & Hashimoto, K. 2017. ふるさと納税に関する研究——北海道下の市町村データによる分析—— Research on furusato nozei based on the data from municipalities in Hokkaido. 生駒経済論叢 15(2), 21–31.

Takahashi, Y., Yodo, M. & Kojima, T. 2018. ふるさと納税は寄付か——ソーシャル・キャピタルの視点からの実証分析—— Is furusato nozei a donation? An empirical analysis from the viewpoint of social capital. *KIER Discussion Paper* 1707, 1–12.

Takaoka, W. 2014. ふるさと納税のメリットを受けるのは誰? Who merits from furusato nozei? ニッセイ基礎研究所Report, 2014.6.

Takaoka, W. 2016a. 選択の結果、集中 Concentration after selection. ニッセイ基礎研レター, 2016.8.12.

Takaoka, W. 2016b. 人は時に合理的である People are sometimes rational. ニッセイ基礎研レター, 2016.8.19.

Takaoka, W. 2018. ふるさと納税の使途に注目が集まれば Should we look at how furusato nozei is used? ニッセイ基礎研究所 研究員の眼, 2018.7.2.

Tribeck. 2017. ふるさと納税に関するイメージ調査 Consumer survey of impressions of furusato nozei. <https://japanbrand.jp/ranking/nandemo/77.html>

Tsuchiya, N. 2009. ふるさと納税制度の問題点 Problems of the furusato nozei system. 国土法研論集 10, 23-50.

Umeda, R., Hyyryläinen, T. & Ryyänen, T. 2019. Digitalisaatio muuttaa aluekehittämisen toimintatapoja. *Ruralia* 2019(2), 6-7.

Vaittinen, R. 2020. Harmaantunut Japani – minkälaisen esimerkin se tarjoaa Suomelle? Teoksessa: Sorsa, T. (toim.) *Kestävän väestönkehityksen Suomi: Väestöliiton väestöpoliittinen raportti 2020*. Väestötutkimuslaitos, Katsauksia E54. Helsinki: Väestöliitto ry, 69-88.

Vakkuri, J., Johanson J-E., Kokko, P., Laihonon, H. & Rajala, T. 2019. Hybridihallinta terveyden ja hyvinvoinnin palvelujen järjestämisessä. *Hallinnon tutkimus* 38(3), 226-231.

Valtiovarainministeriö. 2018. *Millaista monipaikkaisuutta Suomeen – Selvitys kaksoiskuntalaisuudesta*. Valtiovarainministeriön julkaisu 3/2018. Helsinki: Valtiovarainministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160469>

Yabe, T., Sasai, A. & Kinoshita, H. 2017. 「ふるさと納税」は東京一極集中を是正し、地方を活性化しているのか——都道府県・市町村収支データと財政力との関係から考える—— Does furusato nozei fix the centralization in Tokyo and vitalize municipalities? Examination of economic and fiscal data from municipalities. 徳島大学社会科学 31, 17-70.

Yamamura, E., Tsutusi, Y. & Ohtake, F. 2018. Altruistic and Selfish Motivations of Charitable Giving: The Case of the Hometown Tax Donation System (Furusato nozei) in Japan. *MPRA Paper* 86181.

Yasuda. M. 2019. 地方交付税とふるさと納税との自治体予算歳入における性格の相違に関する一考察 Remarks on the differences between local allocation taxes and furusato nozei. 明星大学経済学研究紀要 51(1), 53-67.

Yasuda, S. & Koyama, S. 2016. 地域経済活性化とふるさと納税制度 Regional vitalization and furusato nozei. 城西大学経済経営紀要 34(39), 49-78.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineistot ja -menetelmä

Tutkimme japanilaista kotiseutulahjoitusjärjestelmää alustaekosysteemeiden viitekehyksessä, haastatteluaineistoin ja laadullisen tapaustutkimuksen menetelmin. Tutkimusaineistot koostuvat asiantuntijahaastatteluista ja japaninkielisistä julkaisuista.

Haastattelimme kotiseutulahjoitusjärjestelmässä toimivien 13 alusta- ja ulkoistuspalveluyrityksen sekä Japanin pohjoisissa maakunnissa neljän kunnan ja niissä toimivan viiden paikallisen yrityksen edustajia. Alustayritysten haastattelut suoritti japanilainen tutkija Tokiossa yhtä Suomesta etänä toteutettua haastattelua (31.10.2019) lukuun ottamatta. Kuntien edustajien haastatteluaineistot kerättiin kenttätyömatkalla 21.–28.1.2020. Haastattelijoina oli japanilaisen tutkijan lisäksi kaksi suomalaista tutkijaa. Haastattelut toteutettiin pääosin japaniksi ja käännettiin haastattelutilanteessa keskeisin osin joko suomeksi tai englanniksi. Haastattelutavina oli neljän kunnan edustajat Pohjois-Japanissa sijaitsevan Hokkaidon ja Aomorin maakunnan alueelta. Kaikissa kunnissa haastateltiin virkamiehiä, jotka ovat vastuussa kunnan kotiseutulahjoitustoiminnasta. Haastattelun kestot vaihtelivat 1–2 tunnin välillä.

Alustayritysten toimijakenttää tarkasteltiin ensin kokonaisuutena ja pääasiassa verkkosivuilta ja hakukoneista saatavilla olevin tiedoin. Reilun 30 yrityksen toimialalta valittiin haastateltaviksi tasapuolisesti suuria, keskikokoisia ja pieniä alustayrityksiä. Liitetaulukossa 1 esitetään haastateltujen alustayritysten ja ulkoistuspalveluihin erikoistuneiden yritysten perustiedot yrityksen koon mukaan järjestettynä. Yrityksen koko määriteltiin sen perusteella, kuinka monen kunnan kanssa sillä on yhteistyösopimus.

Alusta	Yrityksen tausta	Sijainti	Perustettu	Asiakaskunnat	Ulkoistuspalvelut
Alustayritys A	Kotiseutulahjoitusjärjestelmä	Tokio	2012	1500	Ei
Alustayritys B	Puhelinliittymä	Tokio	2014	730	Kyllä
Alustayritys C	Vienti- ja tuonti	Tokio	2016	n. 300	Kyllä
Alustayritys D	Lentoyhtiö	Tokio	2016	202	Ei
Alustayritys E	Verkkomarkkinointi	Tokio	2016	69	Ei
Alustayritys F	Verkkomarkkinointi	Tokio	2018	30	Ei
Alustayritys G	Verkkokauppa	Tokio	2019	30	Ei
Alustayritys H	Rautatieyhtiö	Tokio	2019	15	Ei
Alustayritys I	Digitoimisto	Tokio	2016	13	Ei
Alustayritys J	Urheilu	Tokio	2018	3	Ei
Ulkoistuspalveluyritys A	Matkatoimisto	Osaka	2014	n. 260	Kyllä
Ulkoistuspalveluyritys B	Maatalousosuuskunta	Tokio	2016	n. 30	Kyllä
Ulkoistuspalveluyritys C	Kotiseutulahjoitusjärjestelmä	Ishinomaki	2014	17	Kyllä

Liitetaulukko 1 Haastateltujen taustayritysten perustiedot.

Tutkimukseen valituista kunnista kerättiin ensin taustatietoa ja tilastoja. Lisäksi tarkastelimme kuntien yleistä aktiivisuutta ja vastalahjatarjontaa verkkoalustoilla. Tutkittavat neljä kuntaa (Liitetaulukko 2) määriteltiin useamman tekijän perusteella. Tarkasteluun valittiin suhteellisen pieniä ja syrjäisiä kuntia, joiden pitäisi kirjallisuuden perusteella hyötyä kotiseutulahjoitusjärjestelmästä eniten. Lisäksi mukaan valittiin kuntia, jotka edustavat toisistaan poikkeavia kotiseutulahjoitusjärjestelmän hyödyntämistapoja. Kunnissa toimivat paikalliset yritykset valikoitiin haasteltaviksi yhteistyössä kuntien edustajien kanssa.

Kunta	Maa-kunta	Väkiluku (2015)	Liittymisvuosi	Vastalahjojen tarjominen	Lahjoitusten määrä 2018*	Lahjoituskerrat	Lahjoituksen summa, ka.
Higashi-kawa	Hokkaido	8,111	2008	2008	2,966,030 €	21,786	136 €
Yuu-bari	Hokkaido	8,843	2008	2014	2,611,741 €	13,773	190 €
Mori-machi	Hokkaido	15,946	2008	2015	43,769,274 €	498,334	87 €
Hiro-saki	Aomori	177,411	2008	2014	2,139,081 €	19,031	112 €

*Euromuunnos on tehty vuoden 2018 tammikuun keskikurssin mukaan.

Liitetaulukko 2 Haastateltujen kuntien perustiedot

Liitetaulukko 3 on koottu haastatelluista kunnista keskeisiä tunnuslukuja ja kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvää toimintaa kuvaavia tietoja.

Kunta, maakunta, kuntaluokka, asukkaat (2015)	Lahjoitussummat (2018*)	Lahjoituskerrat (kpl)	Tarjottuja vastalahjoja (6/2020), tuotteita alustoilla	Esimerkkejä käyttö-tarkoituksista (6/2020)
Higashikawa Hokkaido pikkukaupunki (<i>choo</i>) 8,111	2,966,030 €	21,786	Ruokatuotteet (riisi, raamen, kahvipavut, miso-tahna), huonekalut, majoitus kunnan guest-houssessa 124 (Alustayritys A)	Valokuvauksen kaupungin kehittäminen, terveydenhuoltoalan ihmisten koulutus, lumilautailukerhon tukeminen, luonnonsuojelu, designmuseon perustaminen, guest-housen ylläpito, maatalouden kehittäminen, kulttuuriesineiden ylläpito
Yuubari Hokkaido kaupunki (<i>shi</i>) 8,843	2,611,741 €	13,773	Yuubari-melonit ja muut melonitaiheiset ruokatuotteet, lampaanliha, riisi, pavut, majoituskupongit, melonikarhumaskottituotteet 43 (Alustayritys A)	Yuubarin alueen elvyttäminen (kuntalaisten asumistilanteen parantaminen, lukioprojekti, organisaatioiden tukeminen), vanhusten terveydenhuollon ylläpito, vapaa-ajan toiminnan tukeminen (esim. urheilu), lasten kasvatusta, historiaperinteen ylläpito (esim. hiilikäivösmuseo), elokuvafestivaalin tukeminen
Morimachi Hokkaido pikkukaupunki (<i>choo</i>) 15,946	43,769,274 €	498,334	Merenantimet: mätä, simpukat, ravut ja kalmarit 619 (Alustayritys B)	Terveydenhuollon kehittäminen, luonnonsuojelu, kasvatusta ja kulttuuri, katastrofien ehkäisy ja hallinta, paikallisen teollisuuden tukeminen
Hirosaki Aomori kaupunki (<i>shi</i>) 177,411	2,139,081 €	19,031	Omenatuotteet, käsityöt, puista tehdyt sisustusmateriaalit, museon pääsyliippu, majoituskupongit 160 (Alustayritys A)	Kirsikkapuiden ylläpito, festivaalien tukeminen, lasten tulevaisuuden tukeminen, alueen tukeminen, Hirosakin linnan muurin korjaustyön tukeminen, nykytaiteen museon perustaminen

Liitetaulukko 3 Kotiseutulahjoitusjärjestelmän toiminta neljässä esimerkikunnassa.

Tutkituissa kunnissa toteutettiin myös paikallisten eli kunnissa toimivien yritysten haastatteluja (Liitetaulukko 4). Nämä haastattelut noudattivat kunnissa toteutettujen haastattelujen rakennetta ja niillä täydennettiin jo kerättyjä aineistoja yritysten näkökulmasta. Kenttätyömatkan aikataulusta johtuen paikallisten yritysten haastattelut toteutettiin ainoastaan Higashikawan ja Hirosakin kunnissa.

Yrityksen nimi	Sijainti	Toimiala	Yrityksen kuvaus
Taisetsu Mokkoo	Higashikawa	Huonekalut	Huonekalutehdas, joka käyttää raaka-aineinaan paikallista puuta
Yoshinori Coffee	Higashikawa	Kahvila	Paikallinen kahvila
Higashikawa Shinkoo Koosha	Higashikawa	Turismi	Puolijulkinen osakeyhtiö, joka ylläpitää mm. laskettelukeskusta, kylpylähotellia ja mökkien vuokrausta. Hoitaa myös kotilahjoitusjärjestelmän logistiikkaa
Hirosakin Omenapuisto	Hirosaki	Omena	Hirosakin kaupungin perustama omena-aiheinen puisto. Puistossa on kahvila ja myymälä, joissa tarjotaan paikallisia tuotteita
BUNACO	Hirosaki	Puutuotteet, sisustus	Yritys, joka tuottaa ja myy paikallisista pyökipuista tehtyjä sisustustuotteita

Liitetaulukko 4 Haastatellut paikalliset yritykset.

Haastattelujen eteneminen ja haastatteluteemat

Haastateltaviin oltiin yhteydessä etukäteen sähköpostitse tai puhelimitse, jolloin heille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä tutkimusaineiston käytöstä. Suostumus aineiston keräämiseen ja jatkokäyttöön saatiin viimeistään haastattelun alussa suullisesti. Suostumusta pyydettyä haastateltaville kerrottiin, että aineisto anonymisoidaan ennen tulosten julkaisemista.

Haastattelut toteutettiin haastateltaville sopivissa paikoissa, joko heidän työpaikoillaan tai muissa valituissa tiloissa. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tutustua teemoihin etukäteen. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat pääteemat: esittäytymisen jälkeen keskusteltiin kotiseutulahjoitusjärjestelmän toimijaryhmien näkemyksistä ja heidän välisistä suhteistaan (kunta, paikalliset yritykset, kansalaiset, valtio, alustayritykset) sekä hankkeen kahdesta painopisteestä eli alustataloudesta sekä aluekehityksestä ja kuntien elinvoimasta. Lopuksi keskusteltiin kotiseutulahjoitusjärjestelmän tulevaisuudesta.

Keskustelun annettiin polveilla tarvittaessa myös teemaa sivuavissa aiheissa, jos ne toivat lisävalaistusta esimerkiksi haastateltavan mielipiteiden perusteluihin tai olivat muulla tavalla teemaa tukevia. Haastattelussa pyrittiin pitämään yllä keskustelun luontevaa kulkua ennemmin kuin käymään läpi kaikki ennakolta valitut teemat.

Haastattelut tallennettiin ja niiden kokonaiskesto on noin 30 tuntia. Haastattelut toteutettiin japaniksi ja litteroitiin sanatarkasti ilman toistoja ja täytesanoja. Litteroitu teksti käännettiin osittain suomeksi ja niistä koottiin teemataulukko, johon jäsenneltiin haastattelujen keskeisin sisältö.

Haastattelujen analyysissä keskityimme erityisesti kuuden suurimman alustayrityksen ja neljän kunnan edustajien haastatteluihin. Tulokset on raportoitu aineistolähtöisesti eli tuloslukujen 3 ja 4 alaluvut on muodostettu haastattelupuheessa esiintyneitä aiheita mukaillen.

Alustayritysten edustajien haastatteluaineisto saturoitui karkeasti ottaen kuuden haastattelun kohdalla eli haastattelupuheessa toistuivat samankaltaiset asiat. Pienempien alustayritysten edustajat toivat esiin runsaastikin yritystasoista uutta tietoa, mutta järjestelmän kokonaisuuden kannalta keskeiset havainnot toistuivat suurten alustayritysten haastatteluissa. Lähtökohtaisesti olimme kiinnostuneita kuntien näkökulmasta, joten kuntien edustajien haastattelut analysoitiin tarkasti. Muut haastatteluaineistot analysoitiin kevyemmin ja niitä hyödynnettiin selventävinä lisämateriaaleina.

Kirjalliset lähteet sekundaariaineistona

Kävimme systemaattisesti läpi kotiseutulahjoitusta käsittelevät kirjalliset lähteet. Tavoitteena oli tunnistaa erityisesti Japanissa esille nostetut kysymyksenasettelut ja hahmottaa kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehitysvaiheet. Tämän tutkimuksen alaluku 1.5 (Kotiseutulahjoitusjärjestelmä tutkimuskirjallisuudessa) ja pääluku 2 (Kotiseutulahjoitusjärjestelmän kehitys) perustuvat pääosin kirjallisuuteen.

Kirjallisuuskatsaukseen koottiin kattavasti kotiseutulahjoitusjärjestelmää käsitteleviä lähteitä, joista keskeisimmät ovat 1) Japanin eduskunnan pöytäkirjat ja 2) eduskuntakirjastosta saatavat julkaisut, 3) viranomaisten laatimat raportit, 4) tiedeelliset artikkelit sekä 5) yleistajuiset julkaisut. Suurin osa kirjallisuudesta on julkaistu japaniksi.

Japanin eduskunnan pöytäkirjoja hyödynnettiin järjestelmän historian, käytyjen poliittisten keskustelujen ja hallitusten päätösten jäljittämiseen. Pöytäkirjojen lisäksi kerättiin Japanin eduskuntakirjaston tietokannasta ja tutkimustietokannoista sähköisesti saatavilla olevia julkaisuja.

Eduskuntakirjaston julkaisut ovat politiikkoja tai viranomaisia varten tehtyjä raportteja, joissa käsitellään teknisiä tietoja muun muassa lainvalmistelun pohjaksi. Ne käsittelevät ajankohdalleen keskeisiä tietoja kotiseutulahjoitusjärjestelmästä. Viranomaisten julkaisut ovat muun muassa ministeriöiden laatimia tekstejä, jotka ovat yleensä suunnattu muille kuin politiikoille tai viranomaisille eli kunnille, yrityksille ja kansalaisille. Tärkeimpiä tutkimustehtävämme kannalta ovat muun muassa kotiseutulahjoitusjärjestelmää valmistelleen asiantuntijaryhmän raportit, joista käy ilmi perustamisvaiheen aikaiset keskustelut. Tähän ryhmään kuuluvat myös kuntien laatimat asiakirjat.

Tieteelliset artikkelit sisältävät vertaisarvioituja tutkimusjulkaisuja ja muita tieteellisiksi luokiteltuja artikkeleita, joita on julkaistu muun muassa yliopistojen julkaisusarjoissa. Artikkeleita ovat laatineet pääasiassa tutkijat.

Yleistajuiset julkaisut on suunnattu suurelle yleisölle. Osa niistä on jonkin seuran tai yhdistyksen tuottamia, osa taas ajatushautomoiden tai säätiöiden julkaisemia. Tämä lähteiden ryhmä kattaa myös kotiseutulahjoitusjärjestelmää käsittelevät painetut kirjat.

Lisäksi verkkohauilla koottiin sähköisesti saatavilla olevia markkinatutkimus- ja alustayritysten laatimia kyselytutkimuksia, joista keskeisimmät ovat alustayritysten toimeksiannoilla laaditut selvitykset, kuten Tribeckin (2017), Asmarqin (2018) ja Cross Marketingin (2018) käyttäjäkyselyt.

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset jäsenneltiin teemoittain. Kysymysten jälkeiset lyhenteet tarkoittavat, minkä toimijaryhmän haastateltavalle kysymys esitettiin (A = alustayrityksen edustaja, K = kunnan edustaja, PY = kunnassa toimivan paikallisen yrityksen edustaja).

Yleistä

- Voisitteko kuvata lyhyesti, koska ja kuinka yrityksenne syntyi? (A)
- Millaista palvelua yritys tuottaa kotiseutulahjoitusjärjestelmään? (A)
- Miten ja miksi digitaaliset alustat tulivat mielestänne osaksi kotiseutulahjoitusjärjestelmää? Millaiseen tarpeeseen alustat olivat vastaus? (A)
- Mistä lähtien olette olleet mukana kotiseutulahjoitusjärjestelmässä? Milloin aloitte tarjota vastalahjoja? (K)
- Millaisia lahjoitusten käyttötarkoituksia teillä on? (K)
- Milloin aloitte tarjota vastalahjoja? (PY)
- Millaisia tuotteita tai palveluita tarjoatte vastalahjoiksi? (PY)

Alustoihin liittyvät kysymykset

- Mitä alustasivustoja käytätte? (K)
- Minkälaisia muutoksia koitte ennen alustojen tuloa ja sen jälkeen? (K)
- Millä kriteerillä valitsette alustasivustoja? (K)
- Mikä yhteistyössä alustojen kanssa sujuu erityisen hyvin? (K)
- Käytättekö ulkoistuspalveluita? (K)
- Osallistuvatko alustat vastalahjojen kehittämiseen? (PY)
- Miten yrityksenne viestii alustojen kanssa? (PY)

Kuntiin liittyvät kysymykset

- Millä perusteella valitsette ne kunnat, joiden tiedot julkaistaan sivustolla? (A)
- Mikä yhteistyössä kuntien kanssa toimii erityisen hyvin? (A)
- Onko kuntien välillä eroja yhteistyössä? Jos on, mikä selittää eroja mielestänne? (A)
- Mitä mieltä olette kunnista, jotka keräsivät suuria lahjoituksia? (A)
- Miten valitsette tuotteet, joita tarjotaan vastalahjoiksi? Osallistuuko kunta valintaprosessiin? (PY)
- Miten yrityksenne viestii kunnan virkailijoiden kanssa? (PY)

Paikallisiin yrityksiin liittyvät kysymykset

- Etsittekö itse aktiivisesti yrityksiä, joiden tuotteita julkaistaan sivuillanne? (A)
- Oletteko mukana vastalahjatuotteiden kehittämisessä yritysten tai kuntien kanssa? (A)
- Millaisilla kriteerillä valitsette paikallisia yrityksiä, joiden tuotteita tarjotaan kunnan vastalahjoiksi? (K)
- Oletteko vastalahjojen kehittämisessä aktiivisesti mukana? (K)

- Millaisia muutoksia kotiseutulahjoitusjärjestelmä on tuonut yrityksenne toimintaan? (PY)
- Onko kotiseutulahjoitusjärjestelmän kautta saaduilla tuloilla ollut vaikutusta liiketoiminnan laajentamiseen? (esim. lisäinvestoinnit?) (PY)

Kansalaisiin liittyvät kysymykset

- Mikä mielestänne kannustaa kansalaisia tekemään lahjoituksia? Vastalahjat? Käyttötarkoitus? Halu auttaa kotiseutua? Muut syyt? Millaisia markkinointikanavia hyödynnätte kuluttajien saavuttamisessa? (A)
- Keräättekö palautetta asiakkailta? Millaisiin tekijöihin kuluttajat kiinnittävät huomiota? (esim. järjestelmän toimivuus ja käytettävyys, vastalahjojen määrä tai laatu?) (A)
- Millaista dataa sivustolla kerätään käyttäjistä? Hyödynnättekö dataa alustan kehittämisessä? (A)
- Millaisia markkinointikanavia hyödynnätte lahjoittajien tavoittamisessa? (K)
- Mikä kannustaa parhaiten kansalaisia tekemään lahjoituksia? Vastalahjat? Käyttötarkoitukset? Halu auttaa kotiseutua tai jokin muu? (K)
- Oletteko saaneet uusia asiakkaita pääkaupunkiseudulta ja miten asiakassuhteet ovat yleisesti kehittyneet? Oletteko havainneet muutoksia suhteissa paikallisiin ihmisiin ja kuntalaisiin? (PY)

Valtiosuhteeseen liittyvät kysymykset

- Mitä mieltä olette hallituksen ohjeista ja uudesta lainsäädännöstä? (A)
- Miten arvelette valtion hyötyvän tästä järjestelmästä? Koetteko, että valtio saattaisi lopettaa järjestelmän? (A)
- Millainen valtion roolin pitäisi olla teidän mielestänne, jotta järjestelmä toimisi nykyistä paremmin? Kuinka valtion pitäisi kehittää kotiseutulahjoitusjärjestelmää? (A, K, PY)
- Ketkä hyötyvät järjestelmästä eniten nykyisen lainsäädännön puitteissa? (A)
- Oletteko tekemisissä sisäministeriön kanssa? Millainen yhteistyösuhde on? (K)
- Millaisia muutoksia tapahtui kesäkuussa 2019 voimaan astuneen lainsäädännön jälkeen? (K, PY)

Aluekehitykseen liittyvät kysymykset

- Koetteko, että yrityksenne edistää kuntien kehitystä ja uudistumista? (A)
- Miten aluekehittäminen mielestänne käytännössä toteutuu? Mitkä ovat keskeiset haasteet ja mahdollisuudet? (A)
- Onko kotiseutulahjoitusjärjestelmä muuttanut kunnan sisäistä ilmapiiiriä? Millaisia muutoksia olette havainneet? (K)
- Mitä kotiseutulahjoitusjärjestelmä on mahdollistanut kunnan näkökulmasta? (K)

Digitalisaatioon liittyvät kysymykset

- Millaista teknologiaa yrityksenne käyttää alustan toteuttamiseen (onko esim. perinteinen verkkokauppamoottori tms.)? (A)
- Teknologian kehitys – mihin suuntaan kehitys etenee ja millaisiin teknologioihin alustat panostavat nyt ja tulevaisuudessa? (A)
- Onko nykyinen teknologia hyödynnettävissä tai laajennettavissa muille elinvoima-alueille, esim. julkisiin palveluihin (terveydenhoito tms.)? (A)
- Onko kunnan ymmärrys digitalisaatiota kohtaan lisääntynyt kotiseutulahjoitusjärjestelmän myötä? (K)
- Onko kunnalla suunnitelmissa hyödyntää digitalisaatiota muille palvelualueille tai toimintasektoreille kotiseutulahjoitusjärjestelmän lisäksi? (K)

Kotiseutulahjoitusjärjestelmään liittyvät kysymykset

- Onko kotiseutulahjoitusjärjestelmä kehittynyt sen alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti? (A)
- Mihin suuntaan mielestänne kotiseutulahjoitusjärjestelmä kehittyy? (A, K, PY)
- Miten koette sen kehittyvän 5 seuraavan vuoden aikana? (A, K, PY)
- Mitä järjestelmässä pitäisi mielestänne yleisesti kehittää? Entä yrityksenne näkökulmasta, kuinka järjestelmä toimisi paremmin? Mihin sitä voisi laajentaa? (A)
- Oletteko ideoimassa uusia vastalahjoja? (PY)

Vapaa sana – haluaisitteko nostaa esiin jotain mielestänne tärkeää, josta emme ole vielä keskustelleet? (A, K, PY)

Liite 3. Kotiseutulahjoituksen esimerkkilaskelmat

Esimerkki: Henkilön vuositulot n. 57 000 €, kahden hengen kotitalous, ei lapsia.
Lahjoitussumma 250 €.

Verovähennys on rajoitettu enintään 30 % verotettavista tuloista¹².

Kotiseutu- lahjoitus- summa	Vähennys veroista	Vähennys tulove- roista	(250 €-16 €) x 20 % ¹³ = 46.8 €
		Vähennys kunnal- lisveroista	Lahjoitusvähennys (tavalli- nen)
	yht. 234 €	yht. 187.2 €	(250 €-16 €) x 10% = 23.4 €
			Kotiseutulahjoitusvähennys (250 €-16 €) x (100 %-10 %- 20 %) = 163.8 €
250 €	Omavastuun osuus 16 €		

Liitetaulukko 5 Kotiseutulahjoitusjärjestelmän peruslaskelma, veroilmoitus on tehtävä.

- Vähennetään tuloveroista lahjoitusvuonna
- Vähennetään kunnallisveroista seuraavan fiskaalisen vuoden verotettavasta kunnallisveron summasta

¹² Japanissa tuloverot jakautuvat tuloveroihin (jyvitetään suoraan valtiolle) ja kunnallisveroihin (jyvitetään ensin maakunnille, jotka jakavat kunnille). Japanin tulo- ja kunnallisverojen verotusvuodet määritellään eri tavoin, mikä monimutkaistaa asiaa. Vaikka Japanin järjestelmä on veroteknisesti mielenkiintoinen, emme keskity tässä raportissa verotukseen liittyviin tekijöihin.

¹³ Henkilön tuloveroprosentti (progressiivinen verotus, vaihtelee 0–45 % välillä)

Kotiseutulahjoituksen summa 250 €	Vähennys kunnallisve- roista	Lahjoitusvähennys (tavalli- nen)
	yht. 234 €	(250-16) x 10 % = 23.4 €
		Kotiseutulahjoitusvähennys (250-16) x 100-10 % = 210.6 €
Omavastuun osuus 16 €		

Liitetaulukko 6 Onestop-järjestelmän¹⁴ esimerkkilaskelma, veroilmoitus ei ole pakollinen

- Kotiseutulahjoitusvähennyksen mahdollistaa veroteknisesti se, että koko lahjoituksen summa (pois lukien omavastuun osuus) vähennetään molemmista tuloveroista (tulo- ja kunnallisveroista)
- Onestop-järjestelmän kautta tehty kotiseutulahjoituksen summa vähennetään vain kunnallisveroista
- Käyttäjän näkökulmasta laskentatavoilla ei ole käytännön merkitystä. Valtion ja kunnan näkökulmista verotappiot jakautuvat eri tavoin

¹⁴ *Onestop* on kotiseutulahjoitusjärjestelmässä käytettävä menetelmä, joka perustuu Japanissa osittain käytössä olleeseen henkilötunnusjärjestelmään. Tämän avulla tavallisten palkansaajien ei tarvitse laatia erillistä vuosiveroilmoitusta lahjoituksesta. Onestop-nimi tulee siitä, että henkilötunnusjärjestelmä mahdollistaisi asioinnin ”yhdessä paikassa”.

Kunnallisan kehittämissäätien Julkaisut-sarjassa ovat ilmestyneet

1 Sami Borg & Sari Pikkala

KUNTAVAALITRENDIT (2017)

2 Toim. Soile Pohjonen & Marika Noso

KANSALAINEN KESKIÖÖN! NÄKÖKULMIA SOTE-UUDISTUKSEEN (2017)

3 Markku Lehto

MIKSI HANKE EI ONNISTUNUT – VAI ONNISTUIKO SE? (2017)

4 Tapio Häyhtiö

OSALLISUUTTA SOTE-PALVELUIHIN PALVELUMUOTOILEIMALLA? (2017)

5 Veera Värtinen

TUTKIJAT JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ (2017)

6 Esko Hussi, Esa Mäkinen & Erkki Vauramo

IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ JA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITO (2017)

7 Matti Wiberg (toim.)

FAKTAT JA POLITIIKKA (2017)

8 Antti Mykkänen

VALTUUTETTUIJEN ILMAPUNTARI 2017- KUNNAT, MAAKUNNAT JA YHTEISTYÖ (2017)

9 Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi Topo & Sari Rissanen

KUMPPANUUDELLA KUNTOON-KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ IÄKKÄIDEN TERVEYDEN EDISTÄMISESSÄ (2017)

10 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTEEN PITKÄ KUJANJUOKSU (2017)

11 Esa Ahonen, Maire Ahopelto, Matti Heikkinen, Marjo Huovinen-Tervo & Eeva Mäntymäki

NÄIN TEHDÄÄN SAUMATON SOTE-KAINUUN HILJAINEN TIETO 2003–2017 (2017)

12 Anneli Hujala & Johanna Lammintakanen

PALJON SOTE-PALVELUJA TARVITSEVAT IHMISET KESKIÖÖN (2018)

13 Anita Kangas

AKTIIVISET OSALLISTUJAT – KUNTALAISET KULTTUURI- JA LIIKUNTAPALVELUJEN KEHITTÄJINÄ (2018)

14 Juha Talvitie

100 VUOTTA KAAVOITUSTA – MUUTTUVA MAANKÄYTTÖ (2018)

15 Erkki Vauramo, Seppo Ranta, Jonna Taegen & Ira Verma

SOTE-PALVELUT MUUTTUVAT UUDISTUKSESTA HUOLIMATTA - KONSORTION
TYÖN TULOKSET 2015–2017 JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET (2018)

16 Kaija Saranto, Eija Kivekäs, Sari Palojoki, Ulla-Mari Kinnunen, Olli Sjöblom &
Reima Suomi

TIEDONKULUN VAIKUTUS SOTE-PALVELUJEN MAINEESEEN (2018)

17 Jasmin Penttinen

ARVIO KUNTIEN KOTISIVUISTA (2018)

18 Tomi Venho

KABINETIN PUOLELLA

SÄÄTIÖT JA PUOLUERAHOITUS SUOMESSA (2018)

19 Niina Laine, Paula Timonen, Anne Halmetoja, Suvi Hakoinen, Heini Kari &
Hanna Kortejärvi

HOIVAYKSIKÖISSÄ LÄÄKEHUOLLON JA -HOIDON PITÄISI OLLA JOUKKUEPELIÄ
(2018)

20 Roosa Talvitie, Hannu Rantanen & Eeva Hämäläinen

KUNNAN ROOLI TURVALLISUUDESSA KOROSTUU (2018)

21 Raitio Katja, Sevón Eija & Rönkä Anna

DIGITAALINEN OPPIMISPELI VAUVAPOLKU: VANHEMMUUTEEN VALMISTAUTU-
MISTA PELILLISEN OPPIMISEN KEINAIN (2019)

22 Hannes Manninen & Tapani Tölli

HELSINKI VS. MUU SUOMI – VASTAKKAINASETTELUSTA YHTEISYMMÄRRYK-
SEEN (2019)

23 Timo Aro, Susanna Haanpää ja Anna Laiho

YRITYSDYNAMIIKKA KUNTIEN ELINVOIMATEKIJÄNÄ (2019)

24 Jyri Manninen, Anna Karttunen, Matti Meriläinen, Anna Jetsu &
Anna-Kaisa Vartiainen

HYVINVOINTIA JA SOSIAALISTA PÄÄOMAA – KANSALAIISOPISTON MERKITYS
KUNNALLE JA ALUEELLE (2019)

25 Jorma Niemelä

JÄRJESTÖT SOTE-SUOMEA RAKENTAMASSA (2019)

26 Sakari Möttönen

SOTE-UUDISTAMISEN ANATOMIA. YHTEISKUNTAPOLIITTISIA NÄKEMYKSIÄ SO-
SIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON REFORMISTA (2019)

27 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTTEEN PITKÄ KUJANJUOKSU – OSA II (2019)

28 Jukka Pellinen, Vesa Voutilainen, Kari Sippola, Toni Mättö ja Antti Rautiainen
RISKIEN HALLINNAN KÄYTÄNNÖT SUOMEN SUURIMMISSA KAUPUNKIKONSER-
NEISSA (2019)

29 Erkki Vauramo

SOTE - PYRAMIDISTA PALVELUVERKKOON. IKÄÄNTYMINEN JA NIUKKA TULE-
VAISUUS (2019)

30 Mimmu Alanko, Marja Kankaanranta & Saana Mehtälä

DIGITAALISET PORTFOLIOT SUOMALAISESSA VARHAISKASVATUKSESSA (2020)

31 Pekka Kettunen

KUNTIEN MAAHANMUUTTOPALVELUT: HAASTEITA VAI HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ
(2020)

32 Anne Kallio

KUNTIEN TYÖLLISTYMISPALVELUT – ELINVOIMAN VAHVISTAMISTA VAI SOSI-
AALIPALVELUA? (2020)

33 Arto Haveri

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN (2020)

34 Taina Peltonen

KOULUTUSVIENTI – KUNTIEN UUSI PALVELUTUOTE? (2020)

35 Olli-Pekka Ryytänen, Erkki Vauramo, Teemu Malmi & Ville Koikkalainen

SOTE JA IKÄÄNTYMISEN ONGELMAT – SELVIÄMISPOLUN ETSINTÄÄ (2020)

36 Marja Keväjärvä, Maria Lindholm & Arto Reiman

ETTÄ JOKU NÄKEE MUT – OMAISHOITAJAN HYVINVOINTI JA TARPEET (2020)

37 Antti Mykkänen

KUNTADEMOKRATIA – VALTUUTETTUKYSELY 2020 (2021)

38 Fredriika Jakola & Eeva-Liisa Prokkola

VOIDAANKO RAKENNERAHASTOILLA VAIKUTTAA? KUNTIEN NÄKÖKULMA
(2021)

Toni Ryynänen, Torsti Hyyryläinen &
Ryo Umeda

**DIGITAALISET ALUSTA EKOSYSTEEMIT
JA KUNTIEN ELINVOIMA
– TAPAUSTUTKIMUS JAPANISTA**

Onko alustaekosysteemeistä hyötyä kunnille? Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan, miten yksityisen sektorin ylläpitämällä digitaalisilla alustoilla kansalaiset, kunnat, paikalliset yritykset ja valtio osallistuvat aluekehittämiseen yli sektorirajojen. Tutkitun alustaekosysteemin toimintaperiaatteet koostuvat jaetusta päämäärästä, osallistavuudesta, digitaalisesta teknologiasta välittävänä rakenteena, suostuttelevasta ohjausvallasta ja vastavuoroisesta motiivirakenteesta. Japanin kotiseutulahjoitusjärjestelmä edustaa uudenlaista alusta-ajattelua ja järjestelmätason alustaekosysteemi-innovaatiota, joita voisi hyödyntää Suomen kuntien kehittämisessä.



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ