

Hybridihallinta, politiikat ja arvonluonti kaupunkikehittämisessä: BRIDPOL-hankkeen lähtökohdat

Keitä varten, keiden kanssa? Kaupunkitila, digitaalisuus ja arvonluonti suunnittelussa

Tampereen yliopisto, Paidia

20.5.2026

Jarmo Vakkuri, Professori

Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta

jarmo.vakkuri@tuni.fi

Esitelmän sisältö

- Mitä Bridpolissa tutkitaan?
- Miksi hybridisyys ja hybridihallinta?
- Hybridisyyden käsite ja näkökulmat
- Arvonluonnin ajattelumallit
- Seminaarin ohjelma



BRIDPOL-hanke: tavoite ja tutkimuskysymykset

BRIDPOL
POLICY VALUE AMIDST HYBRIDITY

OBJECTIVES OF THE BRIDPOL RESEARCH PROJECT

The purpose of Academy of Finland -funded research project **BRIDPOL - Policy value amidst hybridity** is to contribute to a novel theoretical and conceptual understanding of the links between policy-making, value creation, and hybridity, as well as to more systematically scrutinize the impacts of hybridity on the governance of algorithms, digital business platforms, and urban sustainability.

- 1. Connecting policy research and hybrid governance**
How society level policies are influenced by hybridity?
- 2. Understanding policy value amidst hybridity**
What are the most important synergies and problems of value constellations under hybridity?
- 3. Exploring policy mechanisms of value creation**
What are the policy mechanisms of value creation and their interactions in different empirical contexts?

GOVERNANCE CONTEXTS AT THE FOCUS

- URBAN SUSTAINABILITY
- BUSINESS PLATFORMS
- ALGORITHMS

PROJECT ONGOING 2023-2027

More about BRIDPOL at <https://research.tuni.fi/bridpol/>

Contacts - University of Tampere, City Centre:
Jarmo Vakkuri jarmo.vakkuri@tuni.fi
Jan-Erik Johanson jan-erik.johanson@tuni.fi
Ilari Karppi ilari.karppi@tuni.fi

Contacts - University of Tampere, Hervanta:
Nina Helander nina.helander@tuni.fi

Contacts - University of Helsinki:
Tero Erkkilä tero.erkkila@helsinki.fi

Tampere University HELSINGIN YLIOPISTO HELSINGFORS UNIVERSITET UNIVERSITY OF HELSINKI Research Council of Finland

Tavoitteena on edistää uutta teoreettis-käsitteellistä ymmärrystä julkisten politiikkojen, arvonluonnin ja hybridisyyden välisistä yhteyksistä sekä tarkastella kriittisesti hybridisyyden vaikutuksia algoritmien, digitaalisten liiketoiminta-alustojen ja kaupunkikestävyyden hallintaan:

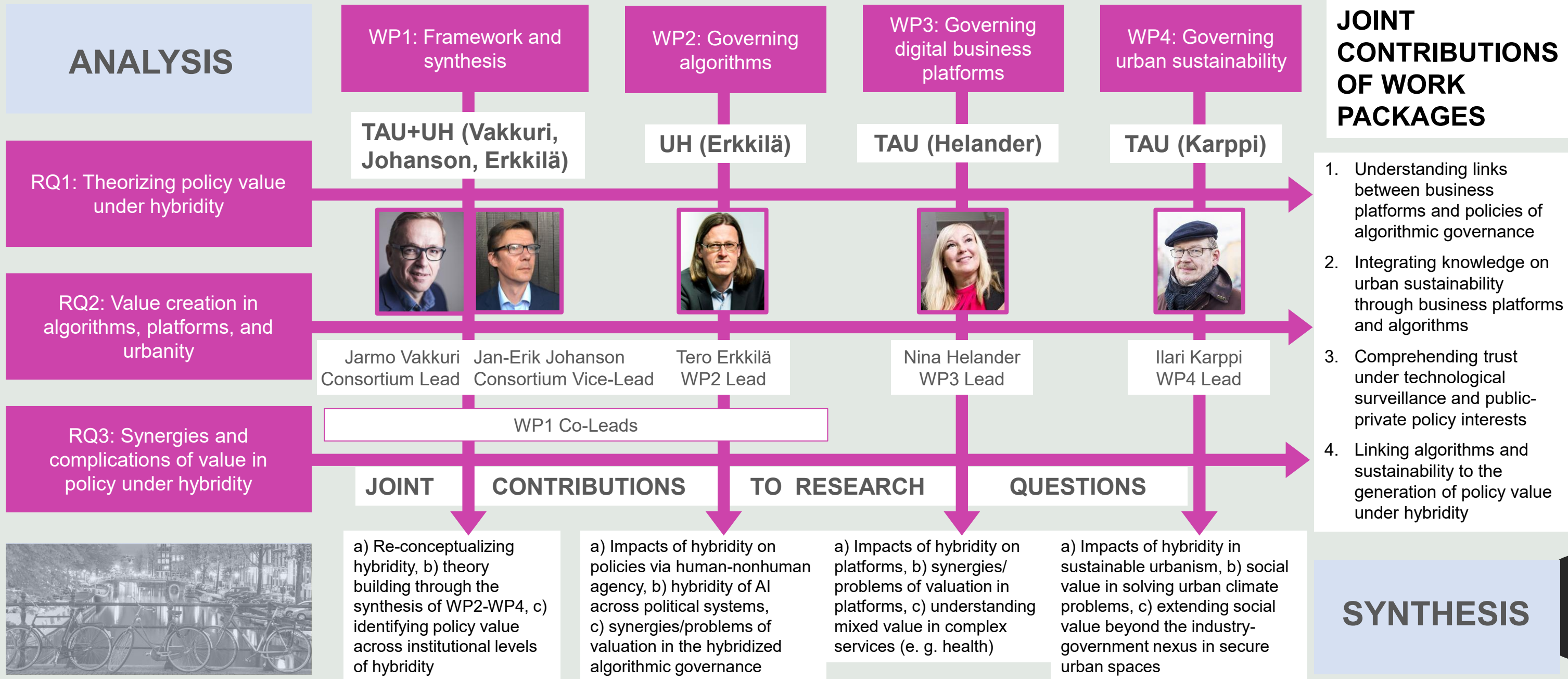
1. Miten politiikoilla pyritään yhdistämään julkisen, markkinaehtoisen ja sosiaalisen arvon muotoja? Millaisia kompromisseja joudutaan tällöin tekemään? Miten politiikat oikeutetaan erilaisille sidosryhmille?
2. Miten ymmärtää arvonluonnin politiikkamekanismeja ja niiden vuorovaikutuksia algoritmien, digitaalisten liiketoiminta-alustojen ja kaupunkikestävyyden hallinnassa?
3. Mitkä ovat arvonluonnin tärkeimmät synergiat, ongelmat ja jännitteet hybridimuotoisten politiikkojen ympäristössä?

Policy Value amidst Hybridity (BRIDPOL), 2023-27

Tampere University [TAU] and University of Helsinki [UH]

“Public values must be more than the simple aggregation of private values”

Barry Bozeman 2020



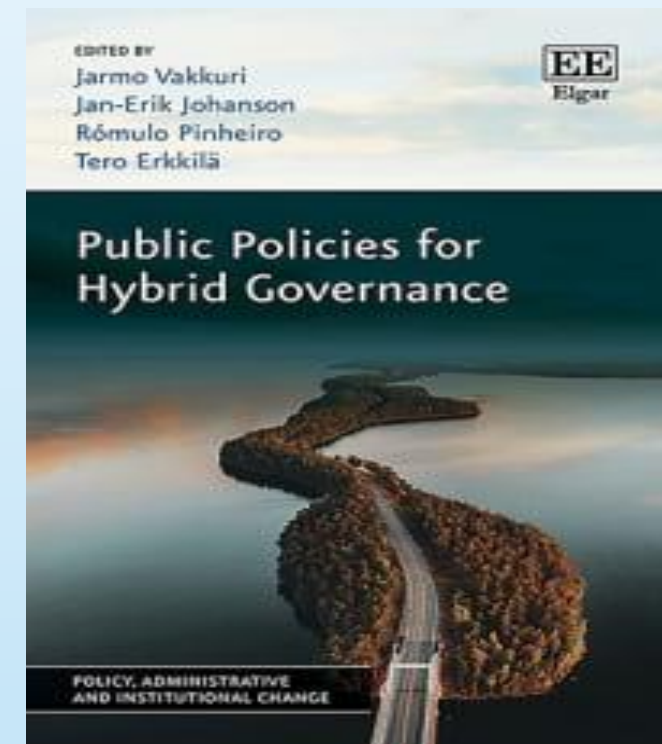
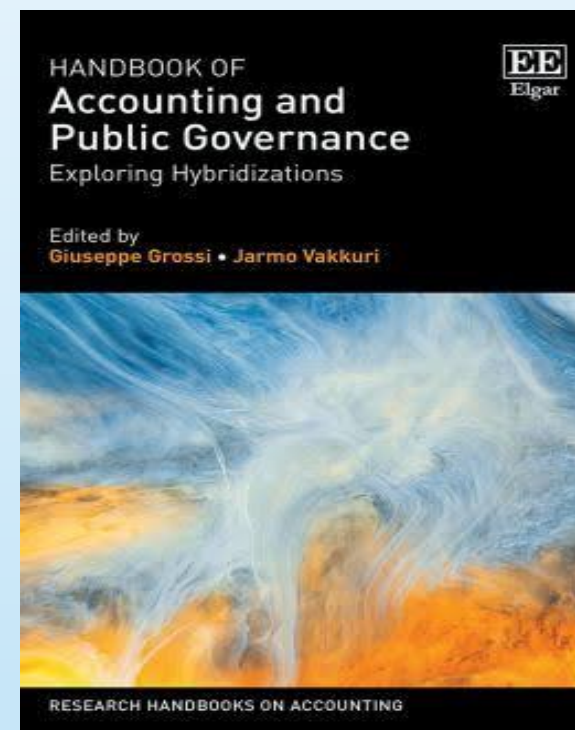
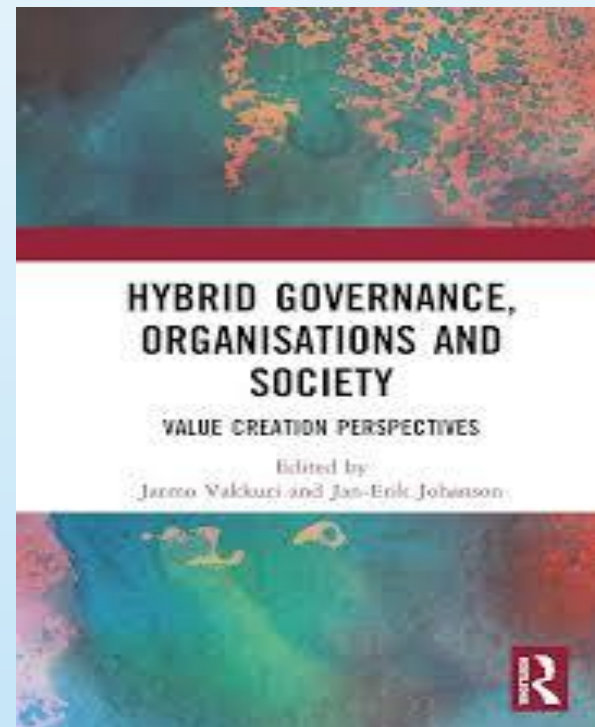
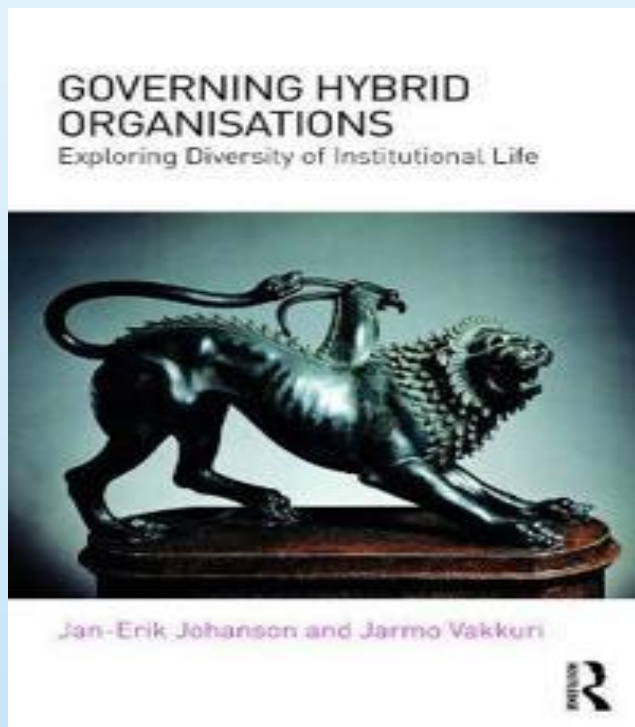
Books on hybrid governance, organizations and policy formation

Johanson, JE and Vakkuri, J. 2017. Governing hybrid organisations, Routledge.

Vakkuri, J and Johanson, JE. 2020. Hybrid governance, organisations and society. Routledge.

Grossi, J and Vakkuri, J. 2024. Accounting and public governance – Exploring hybridisations. Edward Elgar.

Vakkuri, J., Johanson JE, Pinheiro R. and Erkkilä, T. Public policies for hybrid governance. Edward Elgar.



Conceptualizing hybridity, hybrid governance, hybrid organisations

Value creation logics and performance measurement in hybrid settings

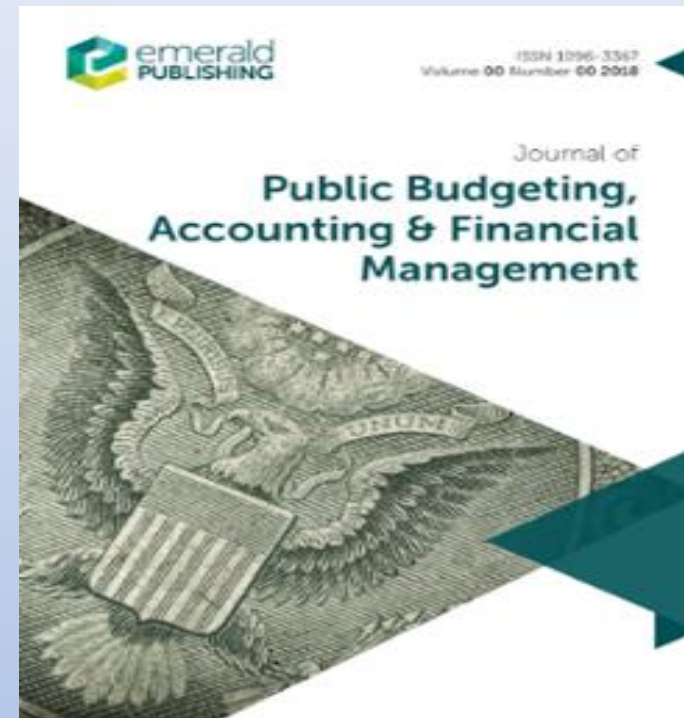
Accounting and accountability and in hybridised public governance

Hybridity of policy formation and policies for hybridised societies

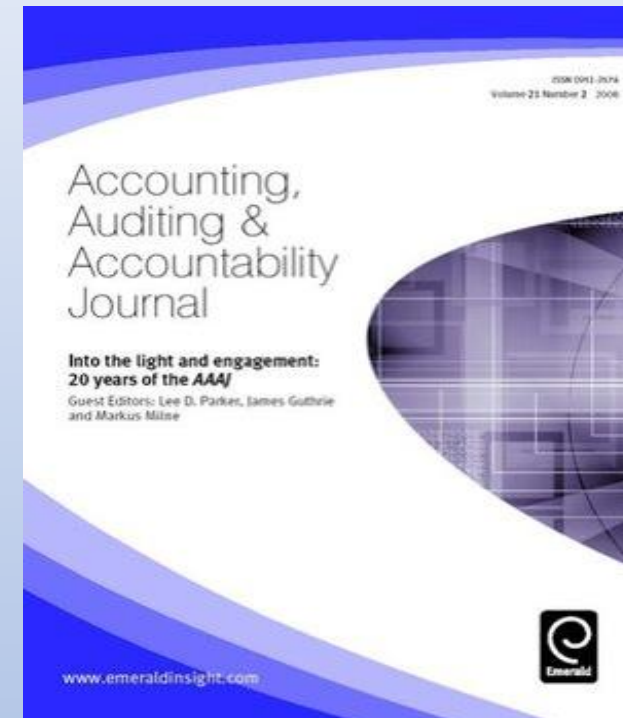
Special issues on hybrid governance and organizations in society



Grossi G., Reichard C., Thomasson A. & Vakkuri J. (2017). Performance measurement of hybrid organizations - emerging issues and future research perspectives, Special issue in *Public Money & Management*



Vakkuri, J. Feng N.C., Johanson J-E. & Giordano F. (2021). Accounting, accountability and governance in non-profit organizations and government-owned enterprises. Special issue in *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*



Grossi G., Vakkuri, J. & Sargiacomo M (2022). Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective. Special issue in *Accounting, Auditing and Accountability*

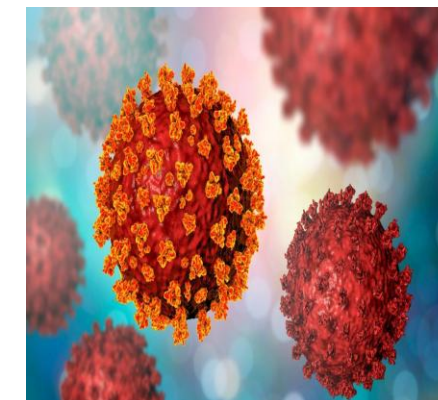


Johanson, J-E., Vakkuri, J., Mills, D. and Dudau, A. (2025). Hybridised public management, Special issue in *Australian Journal of Public Administration*

Miksi tutkia hybridisyyttä ja hybridihallintaa?

- **Hybridisyys:** politiikan, yritystoiminnan ja kansalaisyhteiskunnan rajapinta, joka muodostuu erilaisten omistusmuotojen, kilpailevien institutionaalisten logiikoiden, rahoituksen monimuotoisuuden sekä julkisyksityisten kontrollien vuorovaikutuksessa.
- Monimutkaiset - ajankohtaiset ja ajattomat - politiikkaongelmat ylittävät usein perinteiset organisaatio- ja sektorirajat, vaativat laajaa yhteistyötä ja aiheuttavat institutionaalisten logiikkojen välisiä ongelmia ja kitkaa
 - Ilmastonmuutos, kriisit ja resilienssi, kestävyys
 - Infrastrukturi, sosiaali- ja terveys, koulutus, tiede
- Arvonluonnin ongelma yhteiskunnassa ja taloudessa (Thacher and Rein 2004)
- Hallinnollinen pragmatismi ja pirulliset ongelmat: miten tehdä päätöksenteosta käytännönläheistä ja joustavaa? (Weaver, 1948; March, 1978; Johanson ja Vakkuri, 2017)
- Tilivelvollisuuden hajanaisuus (Grossi ja Vakkuri, 2024; Vikstedt et al.,

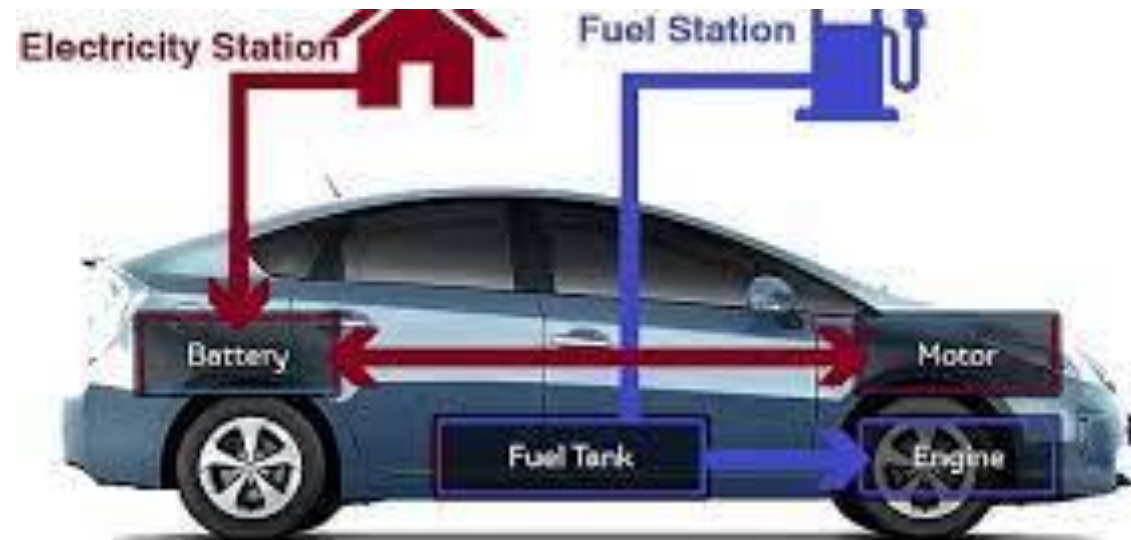
Complex policy problems do not follow the definitions of organizational mandates in which individual concerns are linked to specific policy problems, and where the respective accountabilities are easily demonstrated through the performance of the individual policies.
(Vakkuri et al., 2021)



Miksi ja miten kaupunkien kestävyys edistämisen ja hybridihallinta liittyvät toisiinsa?

- Hybridisyys sanana voi viitata moniin asioihin: esimerkiksi biologiaan, teknologiaan, kulttuuriin ja talouden instituutioihin (Stross 1999)
- Institutionaalinen hybridisyys
 - Hybridisyys on puhtaiden tyyppien sekoittamista (sekoittumista)
 - Mitä ovat "puhtaat" tyypit, esim. "julkiset" ja "yksityiset" organisaatiot, "julkis- ja yksityiset" hyödykkeet?
 - Ajallinen näkökulma – hybridimallit lähtökohtana vai lopputuloksena?
 - Mikä on tarkastelun taso? Mikro, meso, makro

Kestävyys hallinta on instituutioiden, toimintamallien, arvonluontimekanismien, raportoinnin ja mittareiden, varmentamisprosessien sekoittamista (ja sekoittumista)



Hybridisyyden ulottuvuudet

1. Omistajuusrakenne (esim. valtion- ja kuntayhtiöt (SOE, MOC)) (Thynne 2011; Hansman 1996)
2. Tavoitteiden yhteensopivuuden ongelma, institutionaaliset logiikat (esim. yhteiskunnalliset yritykset, ulkoistetut terveystalvetyritykset) (Kreps & Monin 2011; Reay & Hinings 2009; Pache & Santos 2013; Ebrahim et al. 2014)
3. Rahoitusjärjestelyt ja resurssipohja (PFI, PPP järjestelyt) (Hodge & Greve 2007)
4. Tarkastuksen ja kontrollin järjestelmät (esim. säänneltyt markkinat, professionaalinen itsekontrolli) (Kelly 2005; Jordana & Levi-Faur 2004)



Arvopluralismi yhteiskunnassa ja talousjärjestelmässä



Markkina-arvo

- Arvo vaihdantasuhteena, transaktioina
- Arvo käyttöarvona

Julkinen arvo

- Kilpailevien arvojen muuttaminen julkisiksi päätöksiksi
- Julkinen arvo enemmän kuin yksityisten arvojen summa

Sosiaalinen arvo

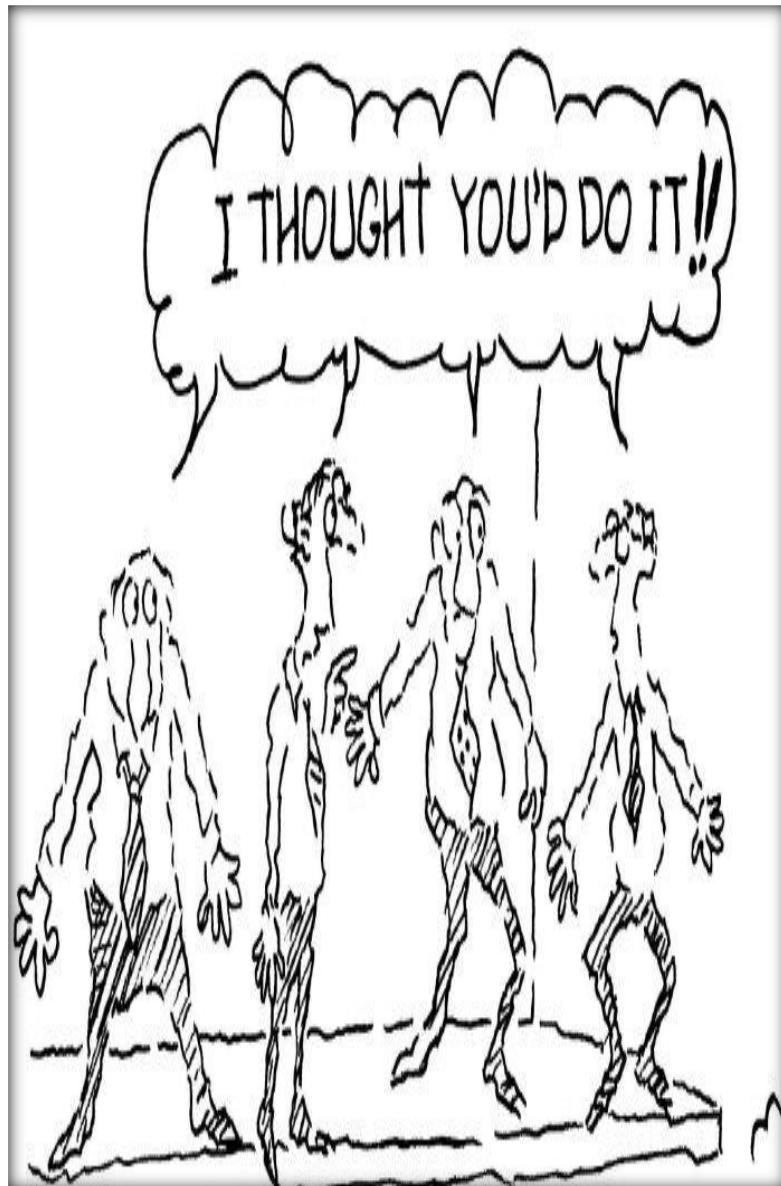
- Sosiaalisen pääoman edistäminen, sosiaaliset yhteisöt
- Kansalaisten äänet
- Päätösten vaikutukset erilaisiin yhteisöihin



Arvonluonnin mekanismit hybridihallinnassa – miten arvoa luodaan (“tehdään”)?


- **Yhdistäminen.** Uusien arvonluonnin muotojen kehittäminen vanhojen arvon lajien perusteella. Voi kehittyä suunnittelun (“by design”) ja sattuman (“by default”) perusteella
- **Kompromissi.** Erilaisten, kilpailevien, jopa vastakkaisten arvojen yhteensovittaminen kompromissien perusteella. Edellyttää kiistojen sovittelua osallistujien kesken
- **Oikeuttaminen.** Toimijat etsivät hyväksyntää (legitimiteettiä) oman arvonluonnin tueksi. Arvonluonti perustellaan erilaisille yleisöille samanaikaisesti.

KENEN ANSIO JA KENEN SYY, MITEN TILIVELVOLLISUUS TODENNETAAN?



- Tilivelvollisuusajattelu myötäilee vertikaalisen tilivelvollisuuden olettamusta, vaikka kestävyyttä edistävät toiminnalliset rakenteet entistä enemmän horisontaalisia
- Vastuullisuus asioista, joihin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa
- Kompromissit moneen eri suuntaan
- Tuloksena pyrkimys tyydyttää yhtäaikaisesti ristiriitaisia odotuksia, mutta ratkaisu ei lopulta ehkä miellytä ketään
- Ekologisen ja sosiaalisen ympäristön näkökulma
- Asiakkaan, palvelun käyttäjän, kansalaisen näkökulma

Hybridity of Accountability Logics in Voluntary Sustainability Governance: The Case of Commitment 2050

Elina Vikstedt¹  | Visa Penttilä² | Olga Welinder³ | Jarmo Vakkuri¹

¹Tampere University, Tampere, Finland | ²LUT University, Lappeenranta, Finland | ³Lund University, Lund, Sweden

Correspondence: Elina Vikstedt (elina.vikstedt@tuni.fi)

Received: 21 February 2025 | **Revised:** 26 February 2026 | **Accepted:** 6 April 2026

Keywords: accountability | hybrid governance | institutional logics | sustainable development | voluntary sustainability standards and commitments

ABSTRACT

Governance of sustainable development increasingly relies on voluntary standards and commitments, the credibility and effectiveness of which hinge on accountability—ensuring actors align with shared goals and follow through on them. However, voluntary initiatives operate outside traditional control structures and blend elements of state, market, and community governance. This study examines how accountability is constructed and practiced through the lens of accountability logics. Using Finland's Commitment 2050 platform as a case, it analyzes how bureau–legal, economic–managerialist, and community logics shape the motivations, standards, processes, and consequences of account-giving. The findings indicate that commitment-based accountability emerges from the shifting and often uneven balance between these logics. While Commitment 2050 fosters multiple motivations and relations, accountability remains largely unrewarded and unsanctioned. This flexibility can broaden participation but weaken effectiveness and legitimacy. Future studies should examine how logic configurations evolve and how voluntary initiatives can achieve credible flexibility.

Mikä tutkimuksen näkökulma hybridisyyteen? "Hyvää" vai "pahaa" hybridisyyttä?

Labradoodle – ja kaikki söpöt eläimet.
Hybridisyys onnelana.



Chimera – hybridihirviöt.
Hybridisyyden pimeät puolet.



13.00 Hybridihallinta, politiikat ja arvonluonti kaupunkikehittämisessä:
BRIDPOL-hankkeen lähtökohdat
Jarmo Vakkuri, Tampereen yliopisto

Teema 1: Osallisuus – Keiden ääni kuuluu resilienssissä kaupungissa?

13.30 Asukkaiden osallistuminen resilienssityöhön tulvariskin alla: case
East River Park, NYC
Ilari Karppi & Iina Sankala, Tampereen yliopisto

14.00 Kohti resilienttiä kaupunkia: monitoimijainen osallistuminen ja hybridialustat *Teija Vainio, Tampereen yliopisto & Anniina Autero, Tampereen kaupunki*

14.30 Kommenttipuheenvuoro: Osallisuudella monimuotoisuutta 2050-luvun
tulevaisuuskuvastoon
Kati Lehtiö, Tampereen kaupunkiseutu

14.45 Kahvitauko

Teema 2: Digitaalisuus – Yhteiskehittämisen hybridimuotoiset alustat materiaalisessa maailmassa

15.00 Algoritmit julkisessa päätöksenteossa
Tero Erkkilä, Juho Mölsä & Konstantinos Kostas, Helsingin yliopisto

15.30 Spill-over spiraalit – miten hybridimuotoinen yhteistyö luo arvoa: case Lupapiste *Jonna Käpylä, Tampereen yliopisto*

16.00 Kommenttipuheenvuoro: *Teemu Lehtinen, KIRAHub*

16.15 Loppukeskustelu

16.30 Tilaisuus päättyy: viiniä & verkostoitumista

BRIDPOL project at: <https://projects.tuni.fi/bridpol/>

IRSPM Special Interest Group on Governing and
Managing Hybridity

• The Research Gate Lab, at:

<https://www.researchgate.net/lab/GOVERNING-AND-MANAGING-HYBRIDITY-Jarmo-Vakkuri>

Hybridihallinta, -organisaatiot ja –politiikat: viimeaikaista tutkimusta

- Grossi G., Reichard C., Thomasson A. & Vakkuri J. (2017). Theme: Performance measurement of hybrid organizations - emerging issues and future research perspectives, *Public Money & Management* 37(6), 379-386, <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344007>
- Grossi, G., Vakkuri, J. and Sargiacomo, M. (2022), Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 35 (3), 577-597. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2021-5503>
- Grossi, G. and Vakkuri, J. (Eds.) (2024). *Accounting and public governance – Exploring hybridizations*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar. <https://www.elgaronline.com/edcollbook/book/9781800888456/9781800888456.xml>
- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations. Exploring diversity of institutional life*. New York & Abingdon: Routledge. <https://www.routledge.com/Governing-Hybrid-Organisations-Exploring-Diversity-of-Institutional-Life/Johanson-Vakkuri/p/book/9781138655829>
- Johanson, J-E. and Vakkuri, J. (2026). Hybridity, Organisations and Resilience, in: Frigotto, L.M. and Pinheiro, R. (eds.) *Organizational Resilience: Interdisciplinary Insights Research in the Sociology of Organizations*, Volume 99, 97–117. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20260000099006>
- Nylén, E-J., Johanson, J-E. and Vakkuri, J (2023). The loop from idealised to messy – Untangling ideational features of the circular economy and hybridity in its making, *Environmental Science & Policy*, 140, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.11.023>
- Nylén, E-J., Johanson, J-E. and Vakkuri, J (2023). Mission-oriented innovation policy as a hybridisation process: the case of transforming a national fertilising system, *Science and Public Policy*, 2023, <https://doi.org/10.1093/scipol/scad004>
- Rajala T., Huhtamäki, J., Johanson, J-E. and Vakkuri, J. (2022). Social impacts of digital platforms: A can of worms in governing the hybridity of Airbnb, in: *Public Innovation and Digital Transformation*. Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. (eds.). London & Abingdon: Routledge, 32-55. <https://doi.org/10.4324/9781003230854>
- Rajala, T., Laihonon, H. & Vakkuri, J. (2020). Exploring challenges of boundary-crossing performance dialogues in hybrids, *Journal of Management & Governance* 24, 799–820. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09485-x>
- Roth, M., Vakkuri, J. and Johanson, JE (2024). Value creation mechanisms in a social and health care innovation ecosystem – an institutional perspective. *Journal of Management and Governance*, <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09696-x>
- Vakkuri, J. & Johanson, J-E. (2020). Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting and Management* 17 (1), 33-50. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0072>
- Vakkuri, J. & Johanson, J-E. (eds.) (2020). *Hybrid governance, organisations and society. Value creation perspectives*. New York & Abingdon: Routledge. <https://www.routledge.com/Hybrid-Governance-Organisations-and-Society-Value-Creation-Perspectives/Vakkuri-Johanson/p/book/9780367609498>
- Vakkuri, J., Johanson, J.-E., Feng, N.C. & Giordano, F. (2021), Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33 (3), 245-260. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0033>
- Vakkuri, J., Johanson, J.-E. & Rajala, T. (2021). A shotgun marriage? Performance management in the hybridized government, in Holzer, M. and Ballard, A. (eds.), *The public productivity and performance handbook*, 3rd edition, New York & Abingdon: Routledge, 202-225. <https://www.routledge.com/The-Public-Productivity-and-Performance-Handbook/Holzer-Ballard/p/book/9781032014920>
- Vakkuri, J., Johanson, J-E., Pinheiro, R. & Erkkilä, T. (eds.) (2025). *Public policies for hybrid governance*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/public-policies-for-hybrid-governance-9781035311620.html?srsIid=AfmBOopZHxTjVWFcv2jUrkSxZ5-iPOmvrkScVZSD9reuRxzm2kuNfCN5>
- Vikstedt, E. & Vakkuri, J. (2025). Multiple Logics in Performance Management of Collaborations for Sustainability: An Integrative Review, *Public Administration Review*, 85(5), 1316-1331. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13959>
- Vikstedt, E., Penttilä, V., Welinder O. and Vakkuri, J. (2026). Hybridity of Accountability Logics in Voluntary Sustainability Governance: The Case of Commitment 2050. *Regulation & Governance* 1–17. <https://doi.org/10.1111/rego.70165>

THANK YOU

Jarmo Vakkuri

Professor, Tampere University, Faculty of Management and Business

jarmo.vakkuri@tuni.fi

<https://www.tuni.fi/fi/jarmo-vakkuri>

https://www.researchgate.net/profile/Jarmo_Vakkuri

<https://www.routledge.com/authors/i16601-jarmo-vakkuri>

<https://scholar.google.fi/citations?user=3iGnrqcAAAAJ&hl=fi>

<https://orcid.org/0000-0002-0287-2756>

<https://www.linkedin.com/in/jarmo-vakkuri-506971144/?originalSubdomain=fi>