

SITRAN KESTÄVYYSRATKAISUT- TEEMAN ARVIOINTI

Osa 1: Vaikutusten arviointi ja ennakointia
hyödyntävät johtopäätökset

**Mari Hjelt, Matleena Moisio, Minna Jyrälä, Jasmin Järvinen,
Tuuli Saukkonen, Susanna Sepponen, Mikko Halonen,
Sanna Ahvenharju, Ville Lauttamäki**



© Sitra 2023

Sitran Kestävyyssratkaisut-teeman arviointi

Osa 1: Vaikutusten arviointi ja ennakoivia hyödyntäviä johtopäätökset

Kirjoittajat: Mari Hjelt (Gaia Consulting Oy), Matleena Moisio (Gaia Consulting Oy), Minna Jyrälä (Gaia Consulting Oy), Jasmin Järvinen (Gaia Consulting Oy), Tuuli Saukkonen (Gaia Consulting Oy), Susanna Sepponen (Gaia Consulting Oy), Mikko Halonen (Gaia Consulting Oy), Sanna Ahvenharju (Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Yliopisto) ja Ville Lauttamäki (Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Yliopisto)

Sitran työryhmä: Rose Thompson Coon, Pinja Parkkonen, Lasse Miettinen, Anu Mänty ja Antti Lehtinen.

Kansikuva: Aino Aittasalo, Sitra
Taitto: PunaMusta Oy

ISBN 978-952-347-357-7 (PDF) www.sitra.fi

Arviointiraportti on riippumattomien arvioitsijoiden tuottama. Löydökset, tulkinnat ja johtopäätökset eivät välttämättä vastaa Sitran näkemyksiä.

Sisältö

Saatesanat	5
Tiivistelmä	6
Sammanfattning	7
Summary	8
1 Johdanto	10
2 Arvioinnin toteutus	12
2.1 Arvioinnin viitekehys, arviointikysymykset ja näkökulmat	12
2.2 Arvioinnin lähestymistapa ja menetelmät	14
2.3 Ennakointi osana arviointia	16
2.4 Arvioinnin haasteet ja rajoitteet	16
3 Arvioinnin kohde ja rajaukset	18
3.1 Sitra	18
3.2 Kestävyyssratkaisut-teema	19
3.3 Kestävyyssratkaisut-teeman projektit ja globaali yhteistyö	19
3.4 Projektien rahoitus ja sen kohdentuminen	23
4 Kestävyyssratkaisut-teeman evoluutio	25
4.1 Kestävän kehityksen toimintaympäristön kehityskulkuja	25
4.2 Vaikutustavoitteiden kehitys – faktat muutoksista tarkastelujaksolla	26
4.3 Tulevaisuus Kestävyyssratkaisut-teeman näkökulmasta	28
5 Arvioinnin tulokset: Relevanssi – Sitra on tarttunut oikeisiin asioihin, mutta oikea-aikaisuudesta on eri aiheissa erilaisia näkemyksiä	32
5.1 Projektien sisältövalinnat ovat tarkoituksenmukaisia globaalien kestävyys- yshaasteiden näkökulmasta (arviointikysymykset 1a-b)	32
5.2 Projektit voisivat hyödyntää enemmän yhteistyötä Sitran muiden toimintojen kanssa (arviointikysymykset 1c-e)	34
5.3 Tavoitellun muutoksen kuvaamisessa on tapahtunut kehitystä (arviointikysymys 1f)	37
6 Arvioinnin tulokset: koherenssi ja täydentävyys – Teemojen asiakokonaisuudet täydentävät toisiaan	38
6.1 Sisäinen koherenssi: Projektien yhteistyö on rakenteiden takia haastavaa (arviointikysymys 2a)	38
6.2 Ulkoinen koherenssi: Uusia verkostoja luotu kansainvälisten politiikkatoimijoiden kanssa (arviointikysymykset 1a ja 1c)	41

7 Teeman tuloksellisuus ja vaikutukset: Teeman merkittävät vaikutukset ovat suurten ja pitkän aikavälillä tapahtuneiden kokonaisuuksien edistämisessä	44
7.1 Teema on onnistunut parhaiten tärkeiden ilmiöiden tunnistamisessa ja nostamisessa julkiseen keskusteluun (arviointikysymys 3a)	44
7.2 Vaikuttavuutta luodaan yhteistyön fasilitoinnilla ja selvitystyöllä (arviointikysymys 3c)	48
7.3 Sitran vaikutuspolut syntyvät, jos toimijoiden vastuuttaminen onnistuu (arviointikysymys 4c)	49
7.4. Teeman ennakoimattomat vaikutukset ovat syntyneet erilaisista kokeiluista ja piloteista (arviointikysymys 3b)	54
7.5 Teeman tavoitteet ja mittarit kaipaavat kirkastamista (arviointikysymykset 3a, 3c ja 3g)	55
8 Arvioinnin tulokset: Jatkuvuus - Sitralla on Suomessa ainutlaatuinen mahdollisuus luoda pitkän aikavälin vaikuttavuutta	57
8.1 Vaikuttavuuden varmistaminen vaatii pitkäjänteisempää fokusta (arviointikysymys 4a)	57
8.2 Työn siirtyminen kahteen uuteen projektiin on vielä kesken (arviointikysymys 3f)	58
8.3 Hankkeiden irtaantumismallia tulisi kehittää pitkäjänteisimmäksi	59
8. 4 Kriittiset tekijät pitkän aikavälin vaikuttavuudelle ovat suunnitelmallisuus ja stabilointi (arviointikysymys 4b)	59
9 Lämpileikkaavat arviointikysymykset: Sitran kansainvälistä toimintaa ei enää kyseenalaisteta	61
10 Lämpileikkaavat arviointikysymykset: Siirtymä uusiin temaattisiin sisältöihin vaatii sensitiivistä viestintää	64
11 Johtopäätökset	66
11.1 Relevanssi: Sitran edelläkävijärooli vaatii fokusointia ja roolin kirkastamista	66
11.2 Koherenssi ja täydentävyys: Valitut aiheet ja sisällöt täydensivät toisiaan, mutta siiloutuminen esti synergia-potentiaalin hyödyntämistä	66
11.3 Tulokset ja vaikutukset: Vaikutuksia syntyi aiheissa, joiden parissa Sitra on tehnyt töitä pitkään ja johdonmukaisesti	66
11.4 Jatkuvuus: Sitran toimintamalli on haastanut pitkäjänteistä vaikuttavuustyötä	67
11.5. Lämpileikkaava arviointi: Sitran kansainvälistä toimintaa ei enää kyseenalaistettu	67
Lähteet	68
Liite 1. Vaikuttavuuspolkujen tapaustutkimukset	71
Liite 2: Sitran johdon kommentit arvioinnin johtopäätöksiin ja suosituksiin	80

Saatesanat

Sitran työtä, toimintaa ja vaikuttavuutta on arvioitu läpi organisaation historian. Suomalaisten tulevaisuustalona Sitralle on tärkeää voida todentaa työnsä vaikutukset. Tekeekö Sitra oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vaikuttavimmalla mahdollisella tavalla?

Tämän arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa laadukasta, luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran Kestävyysratkaisut-teeman toiminnasta. Arvioinnin pääpaino on vuosissa 2019–2022. Arviointi jatkaa siitä, mihin vuonna 2018 toteutettu Sitran silloisen "maapallon kantokyvyn sopeudutaan" -vaikuttavuustavoitteen arviointi päättyi. Arviointi noudattaa Sitran vuonna 2021 hyväksymää arvioinnin lähestymistapaa.

Arviointi kattaa Kestävyysratkaisut-teeman vuonna 2022 päättyneiden projektien vaikutusten todentamisen, analyysin toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista tarkastelujaksolla sekä kartoituksen tulevaisuuden ilmiöistä, joita Sitra voi teemaan liittyvässä työssään huomioida.

Kestävyysratkaisut-teeman fokusta on merkittävästi päivitetty arvioinnin kohteena olevien projektien päättymisen jälkeen. Teeman uusien, vuonna 2022 käynnistyneiden, projektien myötä teeman työtä yhdistää nyt entistä selkeämmin määritelty yhteinen tehtävä: vauhdittaa siirtymää, jossa niin yksilöt, yritykset kuin poliittinen päätöksenteko sovittavat toimintansa luonnon kantokyvyn rajoihin – kokonaisuutena, ei vain yhden osa-alueen, kuten kasvihuonekaasupäästöjen suhteen. Tavoite nivoo yhteen aiemmin erilliset teeman työn osa-alueet ja ekologisen kestävyyskriisin ulottuvuudet - ilmaston, luonnon monimuotoisuuden ja luonnonvarojen ylikulutuksen - ja edustaa kansainvälisen kestävyysajattelun ajantasaisinta näkemystä. Samalla teeman uusi fokus vastaa arvioinnissa tunnistettuun tarpeeseen vahvistaa teeman työn koherenssia ja tapaa, jolla eri projektit täydentävät toisiaan.

Arvioinnin tulokset ja ennakoitiosion tuottamat havainnot tukevat erinomaisesti Kestävyysratkaisut-teeman kehittämistä. Arvioinnissa esiin nostetut huomiot pitkäjänteisen systemaattisen muutoksen tekemisen suhteesta ketterään projekteista irtautumisen ovat arvokkaita myös koko Sitran tulevan vaikuttavuustyön kannalta.

Sitra kiittää koko arviointitiimiä niin sisällöllisesti kuin menetelmällisesti hedelmällisestä arviointityöstä.

Lasse Miettinen

Kestävyysratkaisut-teeman johtaja

Rose Thompson Coon

Johtava asiantuntija, vaikuttavuusarviointi

Tiivistelmä

Tämä raportti sisältää Sitran Kestävyyssratkaisut-teeman vaikutusarvioinnin, jossa tarkasteltiin teeman toiminnan relevanssia, koherenssia ja täydentävyyttä, tuloksia, vaikutuksia sekä jatkuvuutta. Arviointi toteutettiin monimenetelmällisesti joulukuun 2022 ja kesäkuun 2023 välillä (mm. kyselytutkimus n-154, haastattelut n-,76 vaikutusten haravointi). Arvioinnin osana pilotoitiin myös ennakoitimenetelmien (ilmiökartta ja delfoi-paneeli) käyttämistä arvioinnin tukena. Ennakoinnin tulokset on kuvattu tarkemmin raportin erillisessä osassa 2.

Kestävyyssratkaisut-teeman tavoitteena tarkastelukaudella oli edistää luonnon monimuotoisuutta ja vauhdittaa ekologista jälleenrakentamista. Työllään teema edistää siirtymää kohti ympäristön tilaa parantavaa yhteiskuntaa, jossa maapallon kantokykyyn sopeutuminen on kaikille mahdollista. Teeman alla on toteutettu kolme projektia: Ilmasto- ja luontoratkaisut, Kestävä arki sekä Luontoa vahvistava kiertotalous, sekä poikkileikkaavana toimintona globaali yhteistyö. Teeman projektit ovat jatkumoa teeman aiemmalle työlle vuodesta 2011 alkaen. Arvioinnin pääpaino on vuosissa 2019–2022.

Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa tavoitteiden saavuttamisesta sekä tunnistaa kehityskohteita, tuloksia ja vaikutuksia. Arvioinnin keskeinen tulos on, että teeman tavoitteiden kääntäminen projektien sisältövalinnoiksi on ollut onnistunutta. Sitra on keskeinen toimija kestävyysaiheiden nostamisessa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti Sitran onnistuneeseen kykyyn valita toisiaan täydentäviä asiakokonaisuuksia sekä tunnistaa ja tuoda yhteen korkean tason politiikkavaikuttajia. Sitra on myös erittäin haluttu yhteistyökumppani.

Sisältöjen oikea-aikaisuudessa ei täysin onnistuttu. Keskeisiksi kehityskohteiksi arvioinnin perusteella voidaan nostaa teeman yhteisen vision johtaminen ja yhteistyö eri yhteiskunnan osien kanssa.

Teeman projektien merkittävimmät vaikutukset ovat pidemmän aikajänteen suurissa kokonaisuuksissa; teema on onnistunut edistämään projekteille annettuja tavoitteita niissä aihepiireissä, joiden parissa se on toiminut pisimpään, eli kiertotaloudessa ja ilmastossa.

Sitran kansainvälinen toiminta on kasvanut arviointijaksolla, mikä tukee myös vaikutavuutta kotimaassa. Kestävyyssratkaisut-teeman vahvuudet ja merkittävimmät vaikutukset ovat suurissa (ylätason) kokonaisuuksissa, käytännön tason toimien vaikutusten jäädessä vähäisemmiksi. Sitran toiminta koetaan kuitenkin jossain määrin pirstaleisena.

Arvioinnin tulosten perusteella muodostettiin arviointinäkökulmittain seuraavat johtopäätökset:

- 1 Relevanssi:** Sitran roolia tavoitteita ja painoisteita ekologisen kestävyuden kysymyksissä on tarpeen fokusoida ja kirkastaa.
- 2 Koherenssi ja täydentävyys:** Valitut aiheet ja sisällöt täydensivät toisiaan, mutta siiloutuminen esti synergiapotentiaalin hyödyntämistä.
- 3 Tulokset ja vaikutukset:** Vaikutuksia syntyi aiheissa, joiden parissa Sitra on tehnyt töitä pitkään ja johdonmukaisesti.
- 4 Jatkuvuus:** Sitran toimintamalli perustuu suhteellisen lyhytkestoisiin hankkeisiin, joista pois siirtyminen on haastanut pitkäjänteistä vaikuttavuustyötä.
- 5 Läpileikkaava näkökulma:** Toisin kuin edellisissä arvioinneissa, Sitran kansainvälistä toimintaa ei enää kyseenalaistettu, mutta sen kohdentaminen vaatii Sitralta erityistä strategista pohdintaa.

Sammanfattning

Denna rapport innehåller en utvärdering av den påverkan som Sitras tema Hållbarhetslösningar har haft. I rapporten granskades verksamhetens relevans, koherens, komplementaritet, resultat, effekter och kontinuitet. Utvärderingen, som grundar sig på ett urval av olika metoder, genomfördes mellan december 2022 och juni 2023 (bl.a. enkätundersökning n-154, intervjuer n-76, inventering av konsekvenser). Inom ramen för utvärderingen testades också förutsägelsemetoder (företeelsekarta och Delfi-panel) som stöd för utvärderingen. Resultaten av arbetet med förutsägelse (engelska: foresight) beskrivs närmare i den separata andra delen av rapporten.

Målet med temat Hållbarhetslösningar var under granskningsperioden att främja den biologiska mångfalden och påskynda den ekologiska rekonstruktionen. Genom sitt arbete befrämjar temat omställningen till ett samhälle som förbättrar miljöns tillstånd, där det är möjligt för alla att anpassa sig till jordens bärkraft. Tre projekt har genomförts under temat: Klimat- och naturlösningar, Hållbar vardag och Naturstärkande cirkulär ekonomi, samt global samverkan som en genomgående funktion. Projekten inom temat är en fortsättning på tidigare arbete som pågått sedan 2011. Tyngdpunkten i utvärderingen ligger på åren 2019–2022.

Målet var att producera data om uppfyllandet av målen samt identifiera områden som kan utvecklas, resultat och konsekvenser. Det centrala resultatet av utvärderingen är att man har lyckats översätta temats mål till val som rör projektens innehåll. Sitra är en central aktör när det gäller att lyfta fram hållbarhetsteman i samhällsdebatten. I utvärderingen fästes särskild uppmärksamhet vid Sitras förmåga att välja frågor som utgör en helhet och som kompletterar varandra och att identifiera och föra samman individer med inflytande på politiska processer på hög nivå. Sitra är också en mycket eftertraktad samarbetspartner.

Man lyckades inte helt med att säkerställa att innehållet är aktuellt. Ledningen av temats gemensamma vision och samarbetet med olika delar av samhället kan lyftas fram som centrala utvecklingsområden på basis av utvärderingen.

De mest betydande konsekvenserna av projekten inom temat hittar man inom de långsiktiga stora helheterna; temat har lyckats främja målen för projekten inom de ämnesområden som det har arbetat längst med, det vill säga cirkulär ekonomi och klimatfrågor.

Sitras internationella verksamhet har ökat under utvärderingsperioden, vilket också stöder genomslagskraften i Finland. Styrkorna hos temat Hållbarhetslösningar och den mest betydelsefulla påverkan återfinns i de systemperspektivet, med mindre effekter av åtgärderna på praktisk nivå. Sitras verksamhet upplevs dock i viss mån som splittrad.

Utifrån utvärderingen drogs följande slutsatser ur olika utvärderingsperspektiv:

- 1 Relevans:** Det finns ett behov av att fokusera och förtydliga Sitras mål och prioriteringar i frågor som gäller ekologisk hållbarhet.
- 2 Koherens och komplementaritet:** De valda ämnena och innehållet kompletterade varandra, men stuprörspenetreringen förhindrade potentialen för synergieffekter.
- 3 Resultat och effekter:** Effekter uppstod inom tematan som Sitra länge och konsekvent har arbetat med.
- 4 Kontinuitet:** Sitras verksamhetsmodell grundar sig på relativt kortvariga projekt, och att övergå till något annat har varit en utmaning för det långsiktiga påverkningsarbetet.
- 5 Genomgående perspektiv:** Till skillnad från tidigare utvärderingar ifrågasattes inte längre Sitras internationella verksamhet, men för att rikta in den mer precist krävs en särskild strategisk behandling som omfattar hela Sitra.

Summary

This report contains an impact assessment of Sitra's Sustainability Solutions theme. The evaluation examined the relevance, coherence and complementarity, results, impacts and continuity of the theme's activities. The evaluation was carried out using a multi-method approach between December 2022 and June 2023 (including a survey with 154 participants, 76 interviews and an impact brushing exercise).

As part of the evaluation, foresight methods (a phenomena map and Delphi panel) were also used for the first time to support the evaluation. The results of the foresight exercise are contained in more detail in the publication "Evaluation of Sitra's Sustainability Solutions Theme – Part 2: Insights for possible future priorities".

During the period under review, the objective of the Sustainability Solutions theme was to safeguard biodiversity and accelerate ecological reconstruction. Through its work, the theme contributes to making the transition to an environmentally sustainable society where adaptation to the earth's carrying capacity is possible for all. Three projects have been implemented under the theme – Climate and Nature Solutions; Sustainable Everyday Life; and Circular Economy for Nature. Additionally, a fourth project team has focused on global co-operation. The current projects are a continuation of the previous work under the theme since 2011. The evaluation focused on the period 2019-2022.

The aim of the evaluation was to provide information on the achievement of the objectives and to identify results, impact and areas for improvement. A key finding of the evaluation is that the translation of the thematic objectives into project content choices has been successful. Sitra has been a major influence on introducing sustainability issues to the wider societal debate. In particular, the evaluation noted Sitra's successful ability to select topics that support and complement each other and to identify and bring together high-level policy influencers. Sitra was also seen as a highly sought-after partner.

However, the timeliness of the work was not entirely successful. The evaluation also identified the management of the common vision of the theme and co-operation with different parts of society as other key areas for development.

The most significant impacts of the theme's projects will be seen in the longer term. The theme has been successful in advancing the objectives in the fields it has been working on the longest, the circular economy and climate change.

Sitra's international activities increased during the evaluation period, which also supported its impact at home. According to the evaluation, the Sustainability Solutions theme's most significant strengths and impacts were the introduction of wider concepts – such as the circular economy – to Finland. However, there was less impact from Sitra's practical-level impacts and its activities were perceived as being somewhat fragmented.

Based on the evaluation results, the following conclusions were drawn for each evaluation aspect.

- 1 Relevance:** there is a need to focus on and clarify Sitra's role in addressing the objectives and priorities of environmental sustainability.
- 2 Coherence and complementarity:** the selected themes and their content were complementary, but fragmentation prevented the exploitation of synergies.
- 3 Outcomes and impacts:** impacts were generated for topics on which Sitra has worked consistently and for a long time.
- 4 Continuity:** Sitra's approach was based on relatively short-term projects, and the transition from one project to another has been a challenge for long-term impact work.
- 5 A broad perspective:** unlike in previous evaluations, Sitra's international activities were no longer questioned, but their focus requires specific strategic reflection at the greater Sitra level.

1 Johdanto

Tämä raportti sisältää Sitran Kestävyyssratkaisut-teeman vaikuttavuusarvioinnin tulokset. Kestävyyssratkaisut-teeman tavoitteena tarkastelukaudella oli edistää luonnon monimuotoisuutta ja vauhdittaa ekologista jälleenrakentamista. Teema edistää siirtymää kohti ympäristön tilaa parantavaa yhteiskuntaa, jossa maapallon kantokykyyn sopeutuminen on kaikille mahdollista. Teema kiritti tarkastelujaksolla kunnianhimoista ilmastopolitiikkaa, vauhditti reilua ja kilpailukykyistä kiertotaloutta ja kannusti kansalaisia kestävyystoimiin. Teeman alla on toteutettu kolme projektia: Ilmasto- ja luontoratkaisut, Kestävä arki sekä Luontoa vahvistava kiertotalous sekä poikkileikkaavana toimintona globaali yhteistyö. Teeman projektit ovat jatkumoa teeman aiemmalle työlle aina vuodesta 2011 alkaen. Arvioinnin tarkasteluajanjakson pääpaino on vuosissa 2019–2022. Nyt tehtävä arviointi jatkaa vuonna 2018 toteutettua Sitran silloisen Maapallon kantokykyyn sopeudutaan -vaikuttavuustavoitteen arviointia (Hjelt et al 2019). Tuolloin osa nyt katetuista Kestävyyssratkaisut-teeman projekteista, joita kutsuttiin Sitrassa tuolloin avainalueiksi, oli jo käynnissä.

Arviointi on luonteeltaan kehittävä ja tulevaisuusorientoitunut. Arviointi koostui kahdesta toisiaan tukevasta ja täydentävästä näkökulmasta: 1) vaikutusarviointi ja 2) ennakoiva toiminnan kehittäminen. Vaikutusarviointi tarkasteli teeman toiminnan relevanssia, koherenssia, täydentävyyttä, tuloksia, vaikutuksia ja jatkuvuutta. Toisen näkökulman kattamiseksi arviointiin yhdis-

tettiin ennakkoinnin menetelmiä tulevaisuuden kestävyysshaasteiden merkittävien ilmiöiden tunnistamiseksi ja arvioimiseksi. Menetelmällisesti arvioinnin ja ennakkoinnin yhdistäminen oli kokeilu, jossa toteutettiin Sitran kanssa tulevaisuuden ilmiökentän haarukointi ja sen pohjalta kansainvälinen delfoi-paneeli. Ennakointiosio on raportoitu yksityiskohtaisemmin loppuraportin itsenäisessä osassa 2: Evaluation of Sitra's Sustainability Solutions theme: Part II: Insights for possible future priorities.

Tässä arvioinnin loppuraportin osassa 1 esitetään vaikutusarvioinnin tulokset, johtopäätökset ja suositukset sekä yhteenveto ennakkointiosioista. Raportin luvussa 2 esitellään arvioinnin toteutus: viitekehys, arviointikysymykset ja näkökulmat, lähestymistapa ja menetelmät sekä ennakointi osana arviointia. Luku 3 kuvaa arvioinnin kohteen ja sen rajaukset, eli Kestävyyssratkaisut-teeman ja sen kolme arviointijaksolla toteutettua projektia. Luvussa 4 esitellään teeman evoluutio ja ennakkointityön tulokset. Tämän jälkeen luvuissa 5–8 esitellään arvioinnin keskeiset tulokset arviointinäkökulmittain: relevanssi; koherenssi ja täydentävyys; tuloksellisuus ja vaikutukset; sekä jatkuvuus. Lopuksi esitellään teeman arvioinnin tulosten perusteella muodostetut johtopäätökset, jotka tukevat Sitraa teeman työn viemisessä eteenpäin.

Arvioinnin on toteuttanut Gaia Consulting Oy yhdessä Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa joulukuun 2022 ja kesäkuun 2023 välisenä aikana.

Tietolaatikko 1. Sitran arviointitoiminta ja arvioinnin terminologia

Sitra arvioi säännöllisesti työnsä tueksi toimintaansa selvittääkseen, tekeekö se oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla (Sitra h). Arviointien tavoitteena on ollut tuottaa Sitran omistajille tietoa toiminnan tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta sekä saada tietoa Sitran toiminnan kehittämiseen (Sitra 2019).

Seuraavassa on yhteenveto tässä arvioinnissa käytettävästä terminologiasta.

Vaikuttavuustavoite: Sitran yhteiset vaikuttavuustavoitteet ovat strategian pohjalta valittuja, toistaiseksi voimassa olevia tavoitteita, jotka kuvaavat Sitran toiminnalla tavoiteltua pitkän tähtäimen yhteiskunnallista vaikuttavuutta (impact).

Vaikutustavoite (entinen käyttöönottotavoite, IOOI-mallin tulos- tai tuloksellisuustavoite): kuvaavat, millaisilla konkreettisilla muutoksilla Sitra tavoittelee vaikuttavuustavoitteissa kuvattua yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikutustavoitteet asetetaan projekteittain.

Teema: Strategiakaudelle valittuja Sitran toiminta-alueita. Kestävyysratkaisut on yksi teema, joka on ollut käynnissä nykyisellä nimellään vuodesta 2021. Teemat toteuttavat Sitran vaikuttavuustavoitteita ja strategisia painopisteitä. Muut kaksi käynnissä olevaa teemaa ovat Demokratia ja osallisuus (vuodesta 2021) ja Reilu datatalous (vuodesta 2021).

Projekti (ent. avainalue): Teemojensisällä toteutettavat projektit edistävät Sitran tavoitteiden toteutumista. Arvioinnin kohteena olevat projektit ovat Ilmasto- ja luontoratkaisut, Luontoa vahvistava kiertotalous ja Kestävä arki.

Hanke: Projekteissa tapahtuvat yksittäiset hankkeet tai hankekokonaisuudet toteuttajakumppanien kanssa, esim. nuorten ilmastoviestinnän hanke Tankki.

Ilmiö: Syystä tai toisesta huomionarvoinen aihe, johon kohdistetaan toimenpiteitä. Arvioinnissa ilmiöllä tarkoitetaan vaikuttavuustavoitteiden kannalta olennaista asiakokonaisuutta, joka on projektia rajatumpi, mutta yksittäistä hanketta laajempi.

2 Arvioinnin toteutus

2.1 Arvioinnin viitekehys, arviointikysymykset ja näkökulmat

Kestävyysratkaisut-teeman arviointi nojaa Sitran aiemmin toteuttamiin toimintansa yhteiskunnallisten vaikutusten arviointeihin. Arvioinnille asetettiin kolme päätaavoitetta:

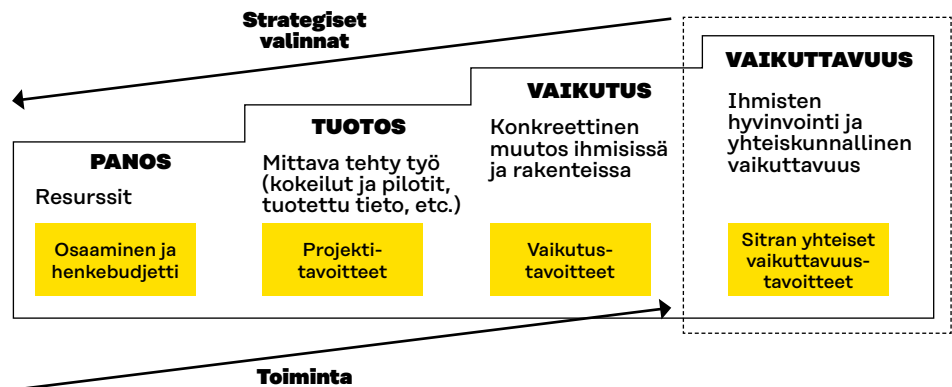
- 1 Tuottaa arviointitietoa siitä, miten Kestävyysratkaisut -teeman projektit ovat edenneet ja onnistuneet vaikutustavoitteissaan sekä siitä, miten merkittävä vaikuttavuustavoitteiden yhteisvaikutus on koko Sitran vaikuttavuustavoitteille.
- 2 Identifioida toimintamallien ja käytäntöjen kehityskohteita sekä ei-suunniteltuja (negatiivisia tai positiivisia) tuloksia ja vaikutuksia. Näin tuettiin Sitraa ja teeman toiminnan oppimista ja kehittämistä.
- 3 Tuottaa teeman valituille painopistealueille toimenpidesuosituksia. Tässä hyödynnettiin myös ennakoinnin menetelmiä.

Arvioinnin tavoitteena on myös kytkeä Sitran toiminnan vaikuttavuus toimintaympäristön muutoksiin sekä tukea tulevan työn suunnittelua ja valmistelua hyödyntämällä ennakointia.

Keskeistä arvioinnissa on ollut edesauttaa Sitran sisäistä oppimisprosessia. Arviointiprosessiin osallistuivat Kestävyysratkaisut-teeman kolmen projektin ja globaalin yhteistyön vastuuhenkilöt, mutta siihen on kutsuttu myös laajemmin projektin ja Sitran henkilöstöä.

Arvioinnin viitekehysenä on ollut Sitran vaikuttavuustyötä ohjaava IOOI-malli painottaen relevanssia, koherenssia ja täydentävyyttä, tuloksellisuutta ja vaikutuksia sekä vaikuttavuutta (jatkuvuus). Taulukossa 1 on esitelty arvioinnin arviointikysymykset arviointinäkökulmineen. Aineistonkeruun ja arvioinnin toteutusta on kuvattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Kuva 1. Sitran IOOI-malli (input, output, outcome, impact).



Taulukko 1. Arvioinnin näkökulmat ja arviointikysymykset.

Arvioinnin näkökulma	Pääarviointikysymys	Tarkentavat kysymykset
1. Relevanssi	Ovatko projektien vaikutustavoitteet ja sisällöt tarkoituksenmukaisia ja ajankohittaisia/oikea-aikaisia?	<ul style="list-style-type: none"> a. Miten projektin suunnitteluvaiheessa hyödynnettiin sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysiä ja ennakoitua? Entä miten projektin aikana? b. Miten oikea-aikainen, innovatiivinen ja ennakoiva projektin fokus oli projektin alkaessa? Miten fokus muuttui projektin aikana (muokkaus)? (Sitran mentävä aukko & Sitran lisäarvo) c. Miten tarkoituksenmukaista ja kohdennettua sidosryhmätoimintaa oli projektin suunnittelussa ja projektin aikana? d. Miten Sitran ennakoititietoa- ja ajattelua, työkaluja hyödynnettiin projektin suunnittelussa ja projektin aikana? e. Miten muuten hyödynnettiin yhteistyötä Sitran muiden teemojen ja toimintojen kanssa (ennakointi erityiskysymyksenä, lisäksi muut teemat, viestintä, hallinto, yhteiskunnallinen koulutus, lakiasiat)? f. Ohjasiko projektin tavoitteita ja menetelmiä selkeä systeemiseen muutokseen tähtäävä muutosteoria tai muutostarina projektin alussa tai aikana?
2. Koherenssi ja täydentävyys	Muodostavatko projektit koherentin ja täydentävän kokonaisuuden suhteessa toisiinsa, Sitran vaikuttavuustavoitteisiin sekä muihin keskeisiin toimijoihin? (Sisäinen ja ulkoinen koherenssi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Syntyikö teeman projektien ja toiminnan rinnakkaisesta toteuttamisesta synergiaetuja ja lisäarvoa vaikuttavuustavoitteiden edistämisen suhteen 1) kansallisesti sekä 2) kansainvälisesti? b. Kuinka hyvin projektien kokonaisuus on edistänyt teeman liittyvää Sitran vaikuttavuustavoitetta (tavoitteita)? c. Kuinka hyvin projektit ovat luoneet tavoitteita edistäviä verkostoja ja yhteistoimintaa 1) kansallisten ja 2) kansainvälisten toimijoiden kanssa? d. Kuinka hyvin projektien viestintätavoitteet- ja käytännöt tukivat projektien vaikutustavoitteita ja Sitran vaikuttavuustavoitteita?
3. Tuloksellisuus ja vaikutukset	Miten onnistuneesti projektitavoitteet ja vaikutustavoitteet saavutettiin ja mitkä tekijät vaikuttivat tulosten saavuttamiseen ja ei-saavuttamiseen? Suunnittelemattomat vaikutukset?	<ul style="list-style-type: none"> a. Saavutettiin ko projektien vaikutustavoitteet (projektin aikana tai onko arviota näiden saavuttamisesta projektin jälkeen ja millä aikajänteellä)? b. Syntyikö toiminnasta, valituista menetelmistä tai yhteistyöstä tuloksia tai vaikutuksia (positiivisia tai negatiivisia), joita ei ollut ennakoitu projektisuunnitelmassa? c. Mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia, uhkia tavoitteiden suhteen valituista menetelmistä voidaan identifioida? Innovatiivisuus? d. Mikä oli kansainvälisen vaikutustyön rooli projekteissa? Onnistuttiinko tässä projektien ja hankkeiden osalta? e. Miten projektien kansainvälinen toiminta ja vaikuttaminen tukivat vaikutustavoitteiden ja teeman muutostarinaa? f. Miten onnistuneeksi projektin irtaantumissuunnitelma ja sen toteutus arvioidaan suhteessa vaikutusten kestävyysasteeseen ja polkuun kohti vaikuttavuutta? g. Oliko projektilla (projekteilla) käytössä projektien tavoitteellisuutta tukevat seuranta- ja arviointimekanismit? Miten näitä voitaisiin edelleen kehittää/tehostaa?
4. Jatkuvuus	Projektien skaalattavuus ja skaalautuvuus Sitran irtaantumisen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> a. Miten potentiaalisesti nähdään projektien aikaansaamien vaikutusten pitkän aikavälin vaikuttavuus? b. Mitkä ovat kriittiset tekijät pitkän aikavälin vaikuttavuudelle? ((i) resurssien saatavuus; (ii) yleinen ja poliittinen tahtotila sekä (iii) kapasiteetti/osaaminen) c. Millainen polku projekteilla on syntynyt/rakentunut kohti systeemistä muutosta, vaikuttavuutta ja mitä jatkossa tarvitaan lisää ja tueksi? (case-esimerkit).
Läpileikkaavat oppimiskysymykset		<ul style="list-style-type: none"> a. Miten keskeisellä sijalla on kansainvälinen toiminta ja verkostoituminen relevanttien vaikuttavuustavoitteiden edistämisen osalta? b. Siirtymä täysin uusiin temaattisiin sisältöihin (luonnon monimuotoisuus tässä esimerkkinä) – Miten tässä strategisesti ja implementoinnissa onnistuttiin ja mitä voimme oppia vastaavanlaisesta ohjelmointiin liittyvästä siirtymästä? c. Millaista uudenlaista ajattelua ja menetelmäosaamista projektien toteuttaminen on Sitralle synnyttänyt? Opit ja hyvät käytännöt muutoksen toteuttamisesta? d. Miten projektin toteuttamisesta syntyneitä oppimista ja kokemusta olisi voitu hyödyntää (jakaminen, läpinäkyvyys, yhteiskehittäminen, johtamiskulttuuri, innostavuus)?

2.2 Arvioinnin lähestymistapa ja menetelmät

Sitran yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi on haastavaa. Toiminnan vaikutukset ja vaikuttavuus syntyvät pitkän ajan kuluessa, ovat välillisiä ja kytkeytyvät monin tavoin toimintaympäristön muutoksiin. Arvioinnissa on huomioitava toimintaympäristön muutokset ja asemoitava toimintaa suhteessa tilanteeseen, jolloin työtä tehtiin. Toisaalta hyödyllisten suositusten laadinta edellyttää näkemystä tulevaisuuden muutoksista. Tulevaisuutta varten arvioinnissa on hyödynnetty ennakoinnin ja tulevaisuustutkimuksen menetelmiä. Yleisesti arvioinnin menetelmävalinnoissa on huomioitu Sitran arviointia ohjaavat periaatteet (Sitra 2021e).

Arviointi toteutettiin monimenetelmällisesti joulukuun 2022 ja kesäkuun 2023 välillä. Arvioinnin kolmeen tavoitteeseen vastaamiseksi arvioinnin menetelmät suunniteltiin kahdesta näkökulmasta: 1) vaikutusarviointi IOOI-viitekehyksessä ja 2) ennakkoiva toiminnan kehittäminen. Vaikutusarvioinnin näkökulmasta arviointi hyödynsi neljää menetelmäkokonaisuutta, jotka on

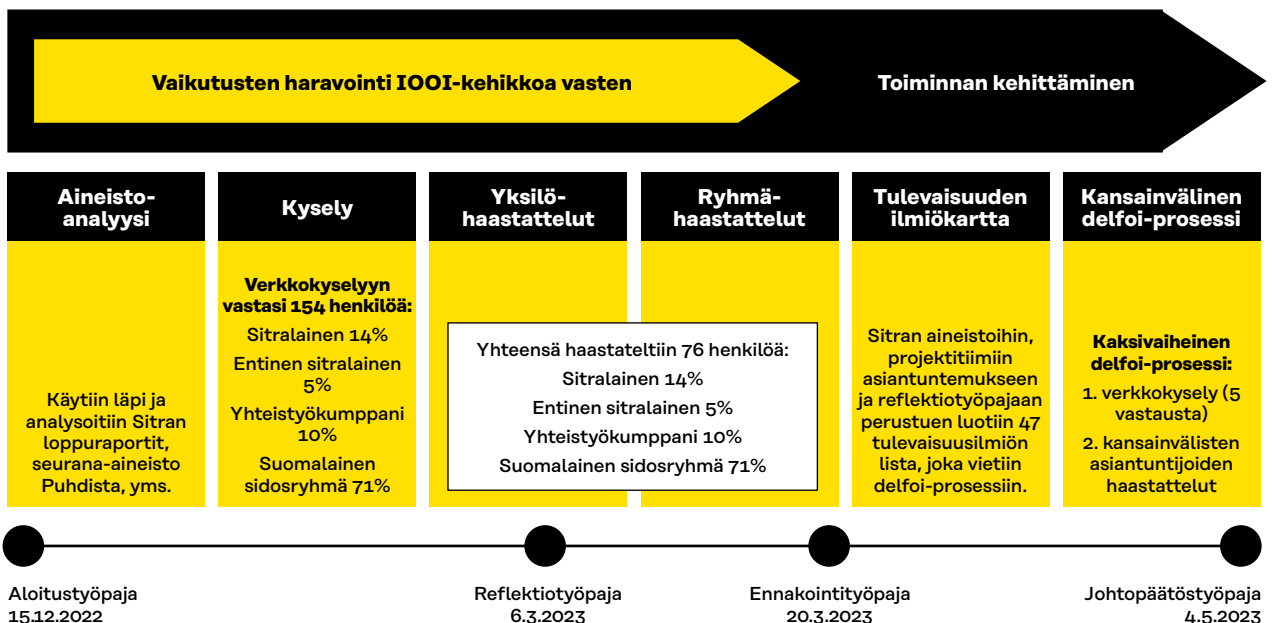
esitetty lyhyesti seuraavassa. Ennakoivan toiminnan keittämisen näkökulman kattamiseksi toteutettiin ennakointiprosessi, jonka menetelmät on lyhyesti esitelty seuraavassa alaluvussa. Ennakointiprosessia avataan laajemmin arviointiraportin osassa 2.

1. Kirjallisen aineiston analyysi.

Kirjallisena aineistona hyödynnettiin Sitran hankeseurantajärjestelmän projektien suunnittelu- ja loppuraportointidokumentteja, erillisiä selvityksiä ja hankkeiden tuotoksia ja muita Sitran toimittamia dokumentteja, kuten Puhti-tietokannasta kerättyjä määrällisiä ja laadullisia tietoja. Näitä kirjallisia aineistoja käytettiin erityisesti teeman tavoitteiden saavuttamisen analyysin yhtenä aineistona ja Sitran toiminnan muutoksen kuvaamiseksi arviointikautena. Kirjallinen analyysi toteutettiin työpöytätyönä, jossa valittiin arvioinnin kannalta keskeisimmät dokumentit syvennettyyn tarkasteluun.

2. Kysely. Arvioinnissa toteutettiin laajasti jaettu kysely, jossa katettiin yleisellä tasolla arviointikysymyksiä. Kysely oli haarautuva ja kattoi arvioinnin eri kohderyhmiä. Kyselyä jaettiin sitralaisille, Sitran valikoimille

Kuva 2. Arvioinnin menetelmät.



hanketoteuttajille ja teeman sidosryhmille eri viestintäkanavien kautta. Kyselyyn saatiin 154 vastausta ajalla 25.1.-27.2.2023. Kyselyn vastaajajakauma oli seuraava: sitralainen 14 %, entinen sitralainen 5 %, yhteistyökumppani 10 %, muu sidosryhmä 71 %. Kyselyyn vastanneet entiset sitralaiset olivat työskennelleet Sitrassa viimeisen 3 vuoden aikana.

3. Yksilöhaastattelut. Semi-strukturoiduilla yksilöhaastatteluilla pureuduttiin projekti- ja hanketason tavoitteiden toteutumisen ja jatkuvuuden kysymyksiin sekä kerättiin Sitran toimintaa kuvaavaa aineistoa. Yksilöhaastateltavia tunnistettiin Sitran toimittamien henkilölistojen ja arviointitiimin lisäyksien perusteella, minkä lisäksi haastateltiin kyselyyn vastanneita henkilöitä, jotka olivat indikoineet suostumuksensa haastatteluun. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisena tammi-maaliskuun 2023 aikana.

Sekä kyselyssä että yksilöhaastatteluissa oli samat kolme kohderyhmää, ja kysymyksiä muokattiin kohderyhmäkohtaisesti:

- Nykyiset ja entiset sitralaiset
- Yhteistyökumppanit
- Sidoryhmät

4. Virtuaaliset ryhmähaastattelut.

Ryhmähaastattelujen tavoitteena oli keskustella sidosryhmien kanssa Sitran toiminnan vaikuttavuudesta tapaustutkimusten kautta. Tapaustutkimukset valittiin edellisessä Maapallon kantokykyyn sopeudutaan -arvioinnissa käytettyjen tapaustutkimusten pohjalta, joista valittiin nyt arvioinnin kohteena oleviin projekteihin osuvat ilmiöt. Tällä tavoin hyödynnettiin aiempaa analyysiä ja keskusteltiin vaikuttavuudesta ja tapahtumista jatkona vuonna 2019 tehdyille analyyseille.

Tapaustutkimukset olivat:

- Kiertotalouden ja luontokadon painoarvo politiikassa
- Kiertotalouden koulutustoiminta
- Uutta liiketoimintaa kiertotaloudesta

- Kestävän kehityksen tutkimustiedon tuominen päätöksentekoon
- Arjen ilmasto- ja luontoteot
- Biodiversiteetti ja talous

Vaiheessa toteutettiin kuusi ryhmähaastattelua maaliskuun 2023 aikana, minkä lisäksi riittävän tietopohjan keräämiseksi toteutettiin syvennetty kirjallisuus- ja dokumenttianalyysi. Ryhmähaastatteluihin osallistui henkilöitä julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. Ryhmähaastattelut toteutettiin vuorovaikutteisella virtuaalialustalla, jonka tehtävät ja sisältö räätälöitiin tähän tarkoitukseen.

Ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa haastateltiin yhteensä 76 henkilöä. Taulukossa 2 on esitetty haastattelujen jakauma kohderyhmittäin.

Taulukko 2. Haastateltavien jakauma.

Kohderyhmä	Haastateltujen lukumäärä
Sitralainen	11
Entinen sitralainen	8
Yhteistyökumppani	39
Sidosryhmä	18

5. Reflektio- ja oppimistyöpajat.

Olenainen osa yhteistä oppimista ja tulosten hyödyntämistä arvioinnin aikana oli tiivis vuorovaikutus Sitran kanssa. Tässä hyödynnettiin yhteisiä työpajoja: 1) aloitus-työpajassa (15.12.2022) vahvistettiin arvioinnin näkökulmat ja arviointikysymykset, 2) reflektiityöpajassa (6.3.2023) keskusteltiin alustavista havainnoista, 3) ennakoitivyöpajassa (20.3.2023) keskityttiin ennakoituvaiheen ilmiölistauksen viimeistelyyn ja delfoi-prosessin kehittämiseen hyödyntäen ryhmähaastattelujen tuloksia, ja 4) päätöstyöpajassa (4.5.2023) validoitiin arvioinnin tuloksia.

Kaikkiin arvioinnin vaiheisiin on osallistunut arviointitiimistä vähintään 3 henkilöä, ja haastatteluja on toteuttanut yhteensä 7

henkilöä. Näin varmistettiin, että sidosryhmiltä kerätty tieto ja näkemykset käsiteltiin moninäkökulmallisesti hyödyntäen arviointitiimin laajaa asiantuntemusta. Arviointimenetelmät täydensivät toisiaan, ja eri menetelmin saadut tulokset loivat laajan aineistomäärän, jota hyödyntämällä tulosten luotettavuus varmistettiin.

2.3 Ennakointi osana arviointia

Arvioinnissa pilotoitiin ennakointimenetelmien käyttämistä arvioinnin tukena. Ennakoinnilla ja arvioinnilla on yhteinen päämäärä: tukea ja laajentaa päätöksenteossa käytettävää tietopohjaa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden syntyminen on pitkä prosessi, minkä vuoksi ennakointitieto arvioinnin osana lisää ymmärrystä arvioinnin kohteena olevista ilmiöistä ja niiden kehitysuunnista (Vataja et al. 2019). Gaia ja Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus toteuttivat maaliskuussa ennakointiprosessin arviointiprosessin yhteydessä. Ennakointia integroitiin arviointiin sekä arvioinnin kohteena (arviointikysymysten kautta) että metodien osalta.

Ennakointiprosessin tavoitteena oli tunnistaa ja arvioida merkittävimmät ekologiseen kestävyteen liittyvät tulevaisuusilmiöt ja siten varmistaa Sitran tulevaisuusorientoitunut lähestymistapa sekä vahvistaa Sitran tulevaisuustyötä. Tavoitteena oli myös, että tulokset hyödyttävät myös muiden organisaatioiden tulevaisuusajattelua kestävyyskysymyksissä. Ennakointi rajattiin tarkastelemaan tulevaisuutta 10 vuoden aikajänteellä ja Euroopan näkökulmasta.

Ennakointiprosessissa hyödynnettiin kansainvälistä delfoi-menetelmää, jossa käsiteltiin arviointia varten luotua tulevaisuusilmiöiden listaa. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti käytetyt menetelmät. Ennakointiosion on tuotettu erillinen englanninkielinen yksityiskohtaisempi raportti.

Tulevaisuuden ilmiökartta. Teeman kannalta olennaisten lyhyen ja pitkän välin toimintaympäristömuutosten ennakointiosion pohjaksi tuotettiin arvioinnin tarpeisiin sopiva lista ilmiöistä. Tässä hyödynnettiin Sitran tekemää ennakointityötä (esimerkiksi Heikot Signaalit 2022, Tulevaisuusbarometri 2023 ja Megatrendit 2023), Gaian vuoden 2022 aikana tekemää omaa ennakointityötä sekä ryhmähaastatteluissa ja kyselyssä kerättyä aineistoa. Ilmiölistaa käsiteltiin yhteistyössä Sitran kanssa ennakointityöpajassa 20.3.2023 ja valittiin ilmiöt, jotka syötettiin kansainväliseen delfoi-prosessiin.

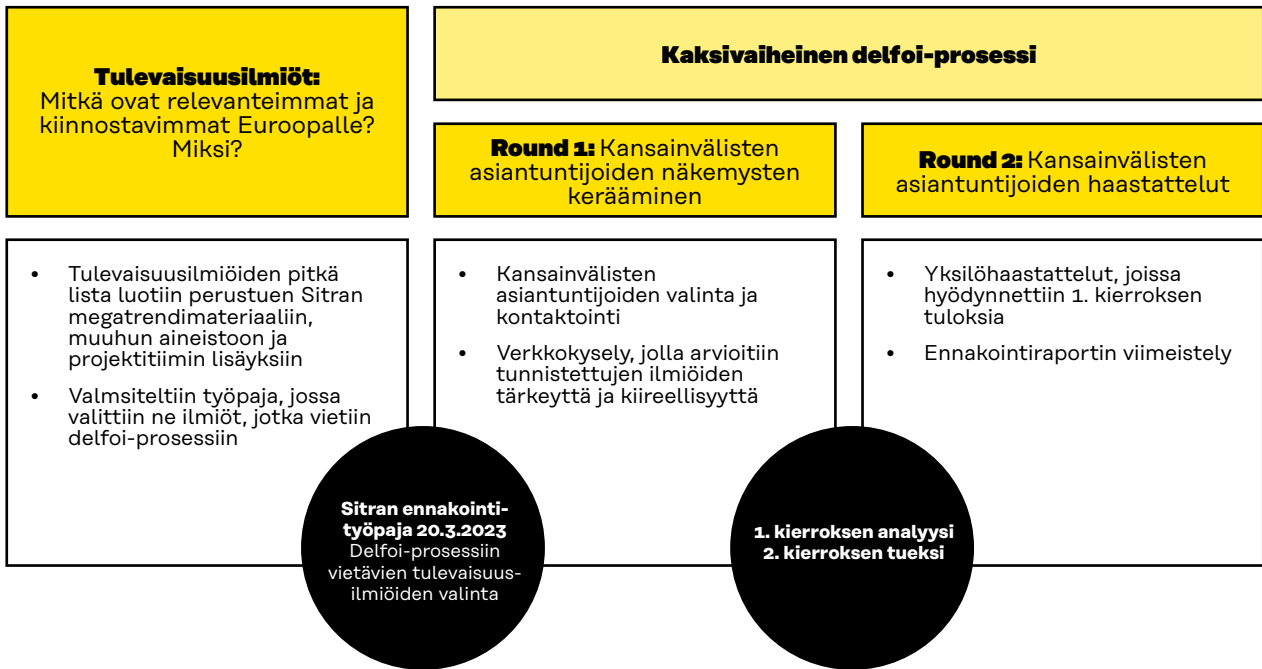
Kaksivaiheinen delfoi-prosessi. Kaksivaiheinen delfoi-prosessi toteutettiin Sitran valitsemien Suomessa toimivien ja kansainvälisten asiantuntijoiden kanssa. Prosessin ensimmäisellä kierroksella toteutettiin panelisteille kysely, jossa kysyttiin mielipiteitä listattujen ilmiöiden merkittävyyden kasvusta ja vaatimuksista kohdentaa huomiota ja resursseja ilmiöön. Panelistit reagoivat kysymyksiin ja heillä oli mahdollisuus myös kirjalliseen perusteluun. Ensimmäisen kierroksen tuotokset analysoitiin kierrosten välissä yhteenvedoksi panelisteille toista kierrosta varten, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen kanssa keskusteltiin tarkemmin ensimmäisessä vaiheessa merkittävimmiksi tunnistetuista ilmiöistä sekä niiden merkityksestä ja vaikutuksista.

Delfoi-prosessin keskeiset tulokset on esitelty luvussa 4 ja erillisessä englanninkielisessä raportissa.

2.4 Arvioinnin haasteet ja rajoitteet

Arvioinnin toteutuksen ja tulosten tulkinnan osalta on syytä huomioida seuraavia haasteita ja rajoitteita.

Arviointi kohdennettiin Kestävyysratkaisuteeman kolmeen projektiin ja globaalin yhteistyön tiimin työhön (arvioinnin kohteen tarkempi kuvaus on esitetty luvussa 3). Sitran

Kuva 3. Delfoi-prosessin toteutuksen yhteenveto

projektien toiminta on organisoitu erilaisiksi hankkeiksi, joita tarkastelujaksolla oli yhteensä 143 sisältäen myös hyvin pieniä hankkeistettuja toimintoja. Arviointi rajattiin projektitasolle, eikä kaikkia hankkeita ja niiden aineistoja käyty läpi yksityiskohtaisesti arvioinnin resurssien puitteissa. Hankeaineistosta poimittiin otoksia tapaustutkimuksiin.

Arvioidut projektit ovat alkaneet osin eri aikoina ja ovat kytkeytyneet eri tavoin aiempaan Sitran työhön. Sitran työ kestävä kehityksen aiheiden parissa kattaa monimuotoisesti hyvin pitkän aikajänteen. On oletettavaa, että erityisesti haastattelu- ja kyselyaineistossa vastaajat eivät ole välttämättä tunteneet ja reflektoineet juuri nyt arvioinnin kohteena ollutta toimintaa.

Arvioinnin kattaman ajanjakson aikana Sitra on päivittänyt strategiaansa ja organisaatiomalliansa. Nämä muutokset eivät olleet arvioinnin kohteena, mutta ovat oletettavasti vaikuttaneet myös teeman ja sen projektien toimintaan.

Arvioinnin käyttöön saatiin Sitralta runsas aineistopohja, mutta täsmällisten hanketason henkilötietojen luovuttaminen kattavasti kolmansille osapuolille ei ollut

mahdollista. Erityisesti ulkoisten yhteistyökumppanien ja hankkeiden ulkopuolisten toteuttajakumppanien laajemmat henkilölis-tat olisivat mahdollistaneet kohdennetun ja monipuolisemman keskustelun niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat käytännössä toteuttaneet projekteja.

Arvioitavien projektien jatkumo ja vaikuttavuustavoitteet sekä niihin liittyvä terminologia ja kielenkäyttö ovat edenneet ja muuttuneet arvioinnin tarkastelujakson aikana. Sitrassa projekteja on esimerkiksi aiemmin kutsuttu avainalueiksi. Sitra käyttää tavoitteistaan puhuttaessa vaihtelevasti projekti-, vaikutus- ja vaikuttavuustavoitte- sekä painopiste-termejä –osittain myös samoista asioista puhuttaessa. Tämä on ollut kirjallisen aineiston analyysissä ja arvioinnissa haasteellista erityisesti, kun viitekehystenä on ollut IOOI viitekehys, joka pyrkii erottelemaan tuloksia, vaikutuksia ja vaikutavuutta. Arviointiraportin käsitteistöä on yhtenäistetty soveltuvin osin arviointiraportin luottavuuden parantamiseksi. Projekteille asetettuihin tavoitteisiin on pääsääntöisesti viitattu vaikutustavoitteina riippumatta siitä, miten niitä on kuvattu aineistoissa.

3 Arvioinnin kohde ja rajaukset

3.1 Sitra

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on eduskunnan alainen rahasto, joka toimii riippumattomana tulevaisuusorganisaationa ja yhteiskunnallisena uudistajana (Sitra 2021f).

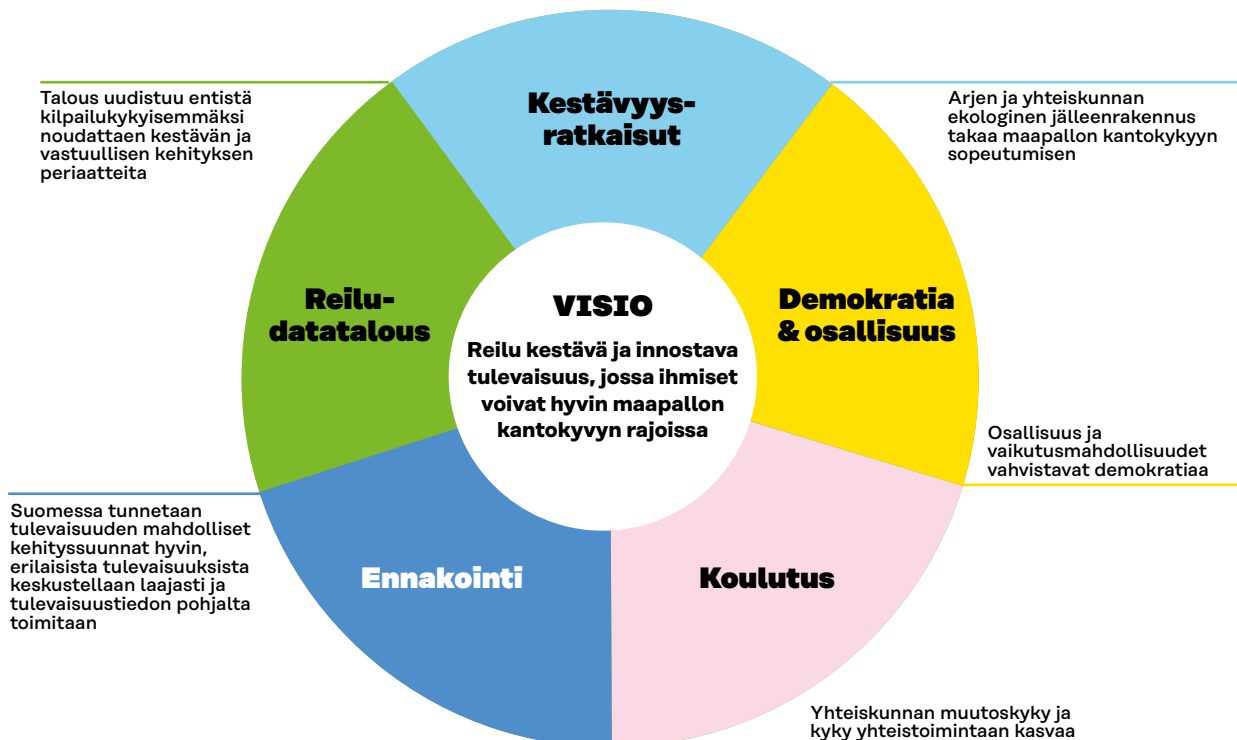
Sitran ydintehtävänä on rakentaa huominen menestyvää Suomea: se ”edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä toimimalla erityisesti sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka vaikuttavat kansantalouden voimavarojen käyttöä tehostavasti tai tutkimuksen ja koulutuksen tasoa kohottavasti taikka jotka selvittävät tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja”. (Sitra 2021f.) Tämä laissa määritelty ydintehtävä on pysynyt samana perustamisvuodesta 1967, mutta

Sitralla on vapaus määritellä toimintansa painopisteet, tavoitteet ja toteutustapa. (Sitra e.) Sitra pyrkii vaikuttavuuteen ja systeemiin muutokseen, ja sen toiminta keskittyy uuden vuonna 2020 päivitetyn strategian mukaisesti kahden pysyvän toiminnon (ennakointi ja yhteiskunnallinen koulutus, jotka yhdistyivät 1.1.2023) sekä kolmen vaihtuvan teeman ympärille. (Sitra 2020b.)

Sitran toimintaa ohjaavat yhteiset vaikuttavuustavoitteet. Vaikuttavuustavoitteet kuvaavat valintoja siitä, millaisia yhteiskunnallisia muutoksia Sitra pyrkii saavuttamaan.

Sitra edistää vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista valituilla teema-alueilla. Teemoja tarkistetaan ja ne elävät toimintaympäristön muuttuessa, mutta ekologisen kestävyyskriisin ratkaiseminen on ollut yhtenä teemana mukana Sitran toiminnassa noin vuodesta 2010 alkaen. Tämän arvioin-

Kuva 4. Sitran visio, vaikuttavuustavoitteet ja toiminnot vuonna 2023.



nin tarkastelujakson alun aikaisia Sitran strategian mukaisia teemoja olivat 1) Hiili-neutraali kiertotalous 2) Uudistumiskyky sekä 3) Uusi työelämä ja kestävä talous. (Sitra 2019.) Vuodesta 2021 alkaen voimassa olleen strategian, vision ja vaikuttavuustavoitteiden pohjalta Sitra on valinnut kolme teemakokonaisuutta: 1) Kestävyysratkaisut, 2) Reilu datatalous sekä 3) Demokratia ja osallisuus. Lisäksi vaikuttavuustavoitteita edistetään ennakoinnissa ja yhteiskunnallisessa koulutuksessa. (Sitra 2020d.)

3.2 Kestävyysratkaisut-teema

Tämän arvioinnin lähtökohtana ja ensisijaisena kohteena on Sitran Kestävyysratkaisut-teema. Kestävyysratkaisut-teeman tehtävänä on edistää erityisesti vaikuttavuustavoitetta ”Yhteiskunnan ja arjen ekologinen jälleenrakennus takaa maapallon kantokykyyn sopeutumisen”. Kestävyysratkaisut-teeman työssä tavoitteena on vahvistaa siirtymää kohti ympäristön tilaa parantavaa yhteiskuntaa, jossa maapallon kantokykyyn sopeutuminen on kaikille mahdollista. Teeman työtä ohjaavat erityisesti strategiset (strategia 2021–2024) painopisteet ”Monimuotoinen luonto hyvinvoinnin edellytyksenä” sekä ”Kestävä ja reilu ekologinen jälleenrakentaminen”. (Sitra 2020d.)

Kestävyysratkaisut-teeman tavoitteena on edistää luonnon monimuotoisuutta ja vauhdittaa ekologista jälleenrakentamista. Työllään teema edistää siirtymää kohti

ympäristön tilaa parantavaa yhteiskuntaa, jossa maapallon kantokykyyn sopeutuminen on kaikille mahdollista. Teema kirittää kunnianhimoista ilmastopolitiikkaa, vauhdittaa reilua ja kilpailukykyistä kiertotaloutta ja kannustaa kansalaisia kestävyystoimiin. Tavoitteena on myös tukea suomalaisen osaamisen kehittämistä ja siirtymän kannalta lupaavien innovaatioiden esilletuomista, sekä kehittää toimintaympäristöä, jossa maapallon kantokykyyn kannalta kestävä liiketoiminta on aina kilpailukykyisintä. Lisäksi edistetään kestävyyskriisiin sopeutumista vauhditetaan Euroopan unionin kautta ja puitteissa. (Sitra 2020d.)

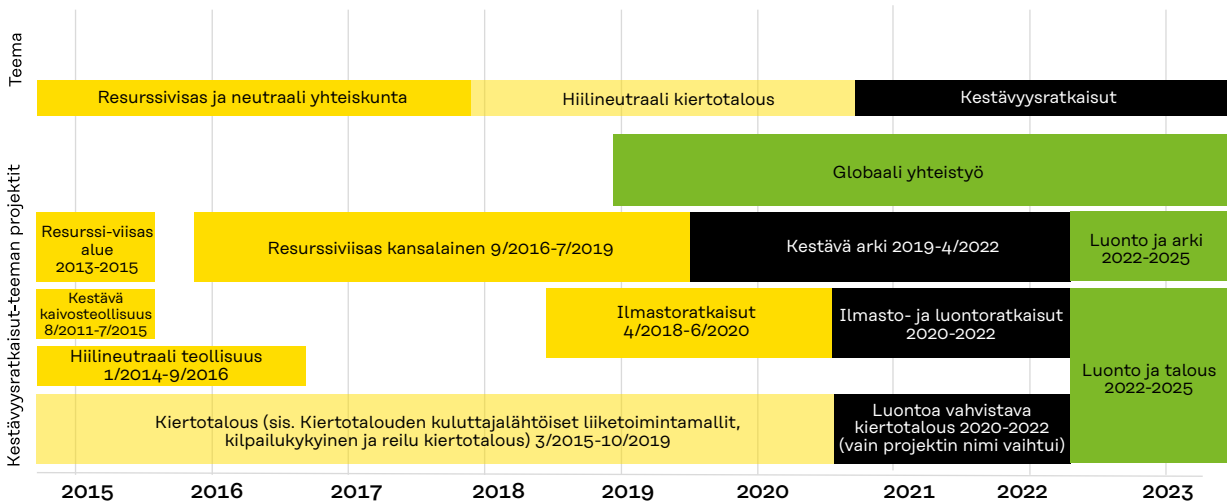
3.3 Kestävyysratkaisut-teeman projektit ja globaali yhteistyö

Arvioinnin kohteena on Kestävyysratkaisut-teeman kolme kesällä 2022 päättynyttä projektia, Kestävä arki 2016–2022, Ilmasto- ja luontoratkaisut 2018–2022 ja Luontoa vahvistava kiertotalous 2018–2022, sekä osana teemaa toimiva globaali yhteistyö-tiimi (GLYH). Kunkin projektin kohdalla toteutetaan hankkeita, joiden koko ja toteutustapa vaihtelevat. Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto kolmen projektin hankerahoituksesta, Sitran työpanoksesta ja hankkeiden lukumääristä. Kuvassa 6 on esitetty projektien toteutuksen aikajana ja kytkentä edeltäviin sekä seuraaviin projekteihin. Projektit on kuvattu tarkemmin seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Kestävyyssratkaisut-teeman kolme projektia.

Lähde: Panssar et al. 2021a.

Projekti	Kuvaus	Hankerahoitus (MEUR)	Sitran työmäärä (toteutunut htv)	Hankkeiden määrä
Kestävä arki 2016–2022 (Sitra 2023e)	Projekti pyrki innostamaan kansalaisia toimimaan ilmasto- ja resurssiviisaasti, osallistumaan Suomen ilmastotavoitteiden saavuttamiseen ja kestävien markkinoiden synnyttämiseen. Erityisesti tavoite oli kehittää metodeja ja tietoa vahvistamaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin valmiuksia toimia aktiivisina ilmastoratkaisujen tuottajina.	Budjetti 2016-2022 4,8 (kokonaiskulut 8)	37,3	73
Ilmasto- ja luontoratkaisut 2018–2022 (Haanperä 2022b)	Projektin työ keskittyi erityisesti päätöksentekoa tukevan tietopohjan vahvistamiseen. Projektissa painotettiin vuorovaikutusta keskeisten hallinnon sidosryhmien, kuten valtioneuvoston, ministeriöiden ja eduskunnan kanssa. Projektin tavoitteena oli, että politiikka nopeuttaa reilua ja kustannustehokasta siirtymää kohti ilmasto- ja luontopositiivista ja hyvinvoivaa Suomea. Projektissa tavoitteena oli myös, että Suomessa ymmärretään luontokadon merkitys kokonaisvaltaisesti ja toteutetaan sen pysäyttämiseen tarvittavia järjestelmätason ratkaisuja ja että projektin tuottamia järjestelmätason ratkaisuja levitetään kansainvälisesti.	Budjetti 2018-2022 5,6 (kokonaiskustannusraami 6,77)	38,6	36
Luontoa vahvistava kiertotalous 2019–2022 (Herlevi 2022a)	Projektin tavoitteena oli nostaa esiin kiertotalouden sosiaalisia vaikutuksia, digitalisaation ympäristövaikutuksia, aktivoita yritysten ja teollisuuden kiertotalous-innovaatiotyötä sekä kannustaa kansainväliseen yhteistyöhön mm. kauppapolitiikan keinoin. Projektin tavoitteena oli selvittää myös, miten kiertotalouden ratkaisut voivat hidastaa luontokatoa ja vahvistaa luontoa.	Budjetti 2019-2022 5,9 (kokonaiskustannusraami 4,54)	29	34

Kuva 5. Arvioinnin kohteena oleva Sitran teema ja projektit aikajanaalla.

*Kiertotalouden edistäminen jatkuu Kestävyyssratkaisut-teeman kahdessa uudessa projektissa

3.3.1 Kestävä arki

Kestävä arki –projektia edelsi Resurssiviisas kansalainen –avainalue. Avainalue sai jatkokseen vuonna 2019 Kestävä arki -projektin, joka jatkui huhtikuun 2022 loppuun. (Sitra 2023e.)

Kestävä arki -projekti pyrki innostamaan kansalaisia toimimaan ilmasto- ja resurssiviisaasti sekä osallistumaan Suomen ilmastotavoitteiden saavuttamiseen ja kestävien markkinoiden synnyttämiseen. Erityisesti tavoite oli kehittää metodeja ja tietoa vahvistamaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin valmiuksia toimia aktiivisina ilmastoratkaisujen tuottajina. Suomen ulkopuolella toimivien organisaatioiden kanssa. (Pantsar 2021a.) Tästä esimerkkinä on PSLifestyle-verkkotyökaluhanke (PSLifestyle), joka perustettiin sen jälkeen, kun Kestävä arki -projektin Elämäntapatesti ja muu työ olivat herättäneet EU:n kiinnostusta.

Kestävä arki -työn tavoitteiksi vuonna 2019 oli listattu

- 1 Kestävä arki on kansainvälisesti tunnettu konsepti ymmärtää kansalaisten potentiaali ilmastotoimijoina
- 2 Kestävä arki -lähestymistapa konkretisoi tuu operatiiviseksi toimintamalliksi, jolla osallistaa kansalaisia ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi
- 3 Eurooppalaiset innostuvat tekemään kestäviä valintoja ja tiedostavat omien tekojensa merkityksen

Kestävä arki -projektin loppuraportissa, joka kattaa myös Resurssiviisas kansalainen -avainalueen työn, on kirjattuna projektille yhteensä 73 hanketta, joiden hanketyypit olivat Sitran käytämän luokittelun mukaan ideakilpailut ja -kuulutukset, tutkimukset ja selvitykset, kokeilut, tapahtumat ja koulutukset ja pilotit, ja muu ulkoinen vaikuttavuustyö. (Sitra 2023e.)

3.3.2 Ilmasto- ja luontoratkaisut

Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti (2018–2022), alun perin Ilmastoratkaisut-avainalue, käynnistettiin kokoamaan päätöksenteon tueksi tietoa ilmastoratkaisuista, jotka tuottavat hyvinvointia Suomelle sekä kirittävät Suomen ilmastopolitiikan kunnianhimoa vastaamaan Pariisin ilmastopimuksen tavoitetta rajoittaa maapallon keskilämpötilan kuumeneminen 1,5 asteeseen. Vuonna 2020 projektiin tuotiin ilmastotyön rinnalle luontokadon pysäyttäminen, ja nimeksi vaihdettiin Ilmasto- ja luontoratkaisut. (Haanperä 2022b.) Taustana tälle oli Sitran strategian päivitys, jossa luonnon monimuotoisuus nousi uutena aiheena.

Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti keskittyi ilmaston osalta vähemmän huomiolle jääneisiin kysymyksiin, kuten kustannustehokkaihin ilmastotoimiin. Luontotyö taas aloitettiin vuonna 2020 luomalla tietopohjaa ja perustaa tuomalla näkyville markkinapohjaisia ratkaisuja ja luontokadon yhteiskunnallisia vaikutuksia. Projektin työ keskittyi erityisesti päätöksentekoa tukevan tietopohjan vahvistamiseen. Projektissa painotettiin vuorovaikutusta keskeisten hallinnon sidosryhmien, kuten valtioneuvoston, ministeriöiden ja eduskunnan kanssa. Projektin tavoitteena oli, että politiikka nopeuttaa reilua ja kustannustehokasta siirtymää kohti ilmasto- ja luontopositiivista, hyvinvoivaa Suomea. Projektissa tavoitteena oli myös, että Suomessa ymmärretään luontokadon merkitys kokonaisvaltaisesti ja toteutetaan sen pysäyttämiseen tarvittavia järjestelmätason ratkaisuja ja että projektin tuottamia järjestelmätason ratkaisuja levitetään kansainvälisesti. (Haanperä 2022b; Pantsar et al. 2021a.)

Ilmasto- ja luontoratkaisut -projektin loppuraportissa (Haanperä 2022b) vaikutus-tavoitteet olivat

- 1 Politiikka nopeuttaa siirtymää kohti ilmastoposiitivista ja hyvinvoivaa Suomea
- 2 Suomessa ymmärretään luontokadon merkitys kokonaisvaltaisesti ja toteutetaan sen pysäyttämiseen tarvittavia järjestelmätason ratkaisuja
- 3 Tuottamamme järjestelmätason ratkaisut leviävät kansainvälisesti

Ilmasto- ja luontoratkaisut -projektin loppuraportissa on kirjattuna projektille yhteensä 36 hanketta, joiden hanketyypit olivat tutkimukset- ja selvitykset, tapahtumat ja koulutukset sekä muu ulkoinen vaikuttavuustyö. (Haanperä 2022b.)

3.3.3 Luontoa vahvistava kiertotalous

Luontoa vahvistava kiertotalous -projekti (2019–2022), alun perin Kilpailukykyinen ja reilu kiertotalous, on jatkoa Sitrassa vuonna 2015 aloitetulle kiertotaloustyölle. Projektin suuntaa tarkistettiin Sitran strategiatyön yhteydessä vuonna 2020 huomioimalla luonnon monimuotoisuus työn sisältöä vahvemmin ohjaavana tekijänä. (Herlevi 2022a.)

Luontoa vahvistava kiertotalous -projektin tavoitteena oli nopeuttaa siirtymää kiertotalouteen, jossa luonnon monimuotoisuus ei katoa vaan vahvistuu. Projektin tavoitteena oli myös nostaa esiin kiertotalouden sosiaalisia vaikutuksia ja digitalisaation ympäristövaikutuksia, aktivoida yritysten ja teollisuuden kiertotalousinnovaatiotyötä sekä kannustaa kansainväliseen yhteistyöhön mm. kauppapolitiikan keinoin. Projektin tavoitteena oli selvittää myös, miten kiertotalouden ratkaisut voivat hidastaa luontokatoa ja vahvistaa luontoa. (Pantsar et al. 2021a)

Luontoa vahvistava kiertotalous -projektin vaikutustavoitteet olivat projektin loppuraportin (Herlevi 2022a) mukaan:

- 1 Reilu siirtymä kiertotalouteen: Olemme tunnustaneet kiertotalouden reilun siirtymän yhteiskunnallisia vaikutuksia, ja ehdottaneet ratkaisuja reilun siirtymän

toimeenpanemiseksi. Tietoa käytetään päätöksenteon tukena Suomessa ja EU:ssa, ja se inspiroi muita kansainvälisiä kiertotalouden edistäjiä.

- 2 Digitalisaation ympäristövaikutukset: Yhteiskunnallisessa keskustelussa on lisätty ymmärrystä digitalisaation positiivisista ja negatiivisista ympäristövaikutuksista. Tietoa käytetään päätöksenteossa Suomessa.
- 3 Yritysten kiertotalousratkaisut: Elinkeinoelämä vauhdittaa suomalaisten yritysten kiertotalousratkaisujen kehittämistä ja kansainvälistymistä. Yritykset huomioivat kiertotalouden reilun siirtymän vaikutukset liiketoimintaan.
- 4 Globaali siirtymä kiertotalouteen: Suomi hyödyntää edelläkävijyyttään vauhdittamaan globaalia siirtymää kilpailukykyiseen ja reiluun kiertotalouteen.

Luontoa vahvistava kiertotalous -projektin loppuraportissa on kirjattuna projektille yhteensä 34 hanketta, joiden hanketyypit olivat ideakilpailut ja -koulutukset, kokeilut ja pilotit, sisäiset kehityshankkeet, tutkimukset- ja selvitykset, tapahtumat ja koulutukset sekä muu ulkoinen vaikuttavuustyö. (Herlevi 2022a.)

3.3.4 Globaali yhteistyö

Globaali yhteistyö -tiimi toimii Sitran ja Kestävyysratkaisut-teeman toiminnan tukena pyrkien edistämään suomalaisten edelläkävijäratkaisujen leviämistä ja skaalaimista. Se on pyrkinyt kiinnittämään teeman projekteihin ”oikea-aikaisesti ja oikein kohdennetusti” (Sitra 2022a). Kansainvälisen yhteistyön tavoitteena on ollut toisaalta viedä Sitran ja Suomen näkemyksiä maailmalle ja toisaalta varmistaa, että syötteet EU:sta ja muilta kansainvälisiltä foorumeilta tunnetaan Suomessa.

Tiimissä on työskennellyt kuusi henkilöä substanssitehtävissä, viestintäasiantuntija ja kaksi neuvonantajaa. Tiimin tehtävänä on

Sitran ja teeman kansainvälisen vaikuttavuuden ja tunnettuuden kasvattaminen sekä teeman kannalta keskeisten strategisten kansainvälisten kumppanuuksien identifiointi, edistäminen ja ylläpito yhteistyössä teeman projektien ja Sitran muiden teemojen kanssa. (Sulkinoja 2021.)

Globaali yhteistyö -tiimin johdolla järjestetään maailman johtavaksi kiertotaloustapahtumaksi noussut Maailman kiertotalousfoorumi WCEF (World Circular Economy Forum WCEF), joka tuo yhteen laajasti eri alojen edustajia uudistamaan taloutta. (Pantsar et al. 2021a.) WCEF:n järjestäminen on ollut Sitran kansainvälisen vaikuttavuuden kannalta keskeinen päätös ja

vuonna 2021 toteutetun arvioinnin (Sitra 2021g) perusteella se vahvisti Sitran roolia kiertotalouden riippumattomana ajatusjohtajana ja kansainvälisen yhteisön yhteen kokoajana.

Globaali yhteistyö -tiimi on myös ryhtynyt toteuttamaan aiempaa enemmän EU-yhteistyötä. Kestävyyssratkaisut-teeman kansainvälinen yhteistyö on ylipäättään tarkastelujaksolla kasvanut ja monipuolistunut. Tavoitteena on ollut skaalata EU-tasolle parhaiten soveltuvia hankkeita ja tuoda kotimaahan ymmärrystä EU:n vihreän kehityksen ohjelmasta. Esimerkiksi vuodelle 2022 on systemaattisesti tunnistettu relevantit EU-vaikuttamisen paikat.

Tietolaatikko 2. Sitran Kestävyyssratkaisut-teeman työ vuodesta 2022 eteenpäin

Vuodesta 2022 alkaen Kestävyyssratkaisut-teeman projektit muuttuivat seuraavasti (Pantsar et al. 2021a):

Luonto ja arki -projektissa tavoitteena on innostaa ja tukea suomalaisia muuttamaan elämäntapojaan luonnon kannalta kestävämmäksi. Projektissa esimerkiksi selvitetään elämäntapojen luontovaikutuksia ja kehitetään työkaluja hyvä ja kestävä elämän kuvitteluun. Projekti jatkaa Kestävä arki -projektin työtä kestävien elämäntapojen edistämiseksi.

Luonto ja talous -projektissa etsitään tehokkaimpia ratkaisuja, joilla luontopääomaa voidaan hallita kestävästi valtion, kuntien ja yritysten päätöksenteossa. Projektin aikana esimerkiksi kehitetään menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla luonnon arvo ja luonnon kantokyvyn rajat tulevat nykyistä selvemmin näkyviin päätöksentekijöille. Projektissa myös kehitetään yhdessä yritysten kanssa liiketoiminnan luontovaikutusten mittaamista ja uusia liiketoimintamalleja, jotka pienentävät luontoon kohdistuvia paineita ja vahvistavat luonnon monimuotoisuutta. Projekti jatkaa Ilmasto ja luontoratkaisut -projektin työtä.

Kiertotalouden edistäminen jatkuu Luonto ja talous- sekä Luonto ja arki -projekteissa.

Globaali yhteistyö -tiimi jatkaa Sitran ja teeman kansainvälisen tunnettuuden ja vaikuttavuuden lisäämistä (Pantsar et al. 2021a)

3.4 Projektien rahoitus ja sen kohdentuminen

Sitran vuosittainen kulutoteuma oli tarkastelukaudella noin 30 miljoonan euron luokkaa. Toiminnan kuluja jaetaan hankekuluihin, jotka ovat koko Sitran tasolla vuosittain 10

miljoonan euron luokkaa ja muihin toimintakuluihin. Kestävyyssratkaisut-teeman toiminnan kulut ovat vuosina 2018–2022 olleet yhteensä vajaan 41 miljoonaa euroa, josta hankekuluja 25,8 miljoonaa euroa ja toimintakuluja 15,2 miljoonaa. (Sitra 2023c.)

Toiminnan kulut vaihtelevat vuosittain tarkastelujaksolla (ks. kuva 6).

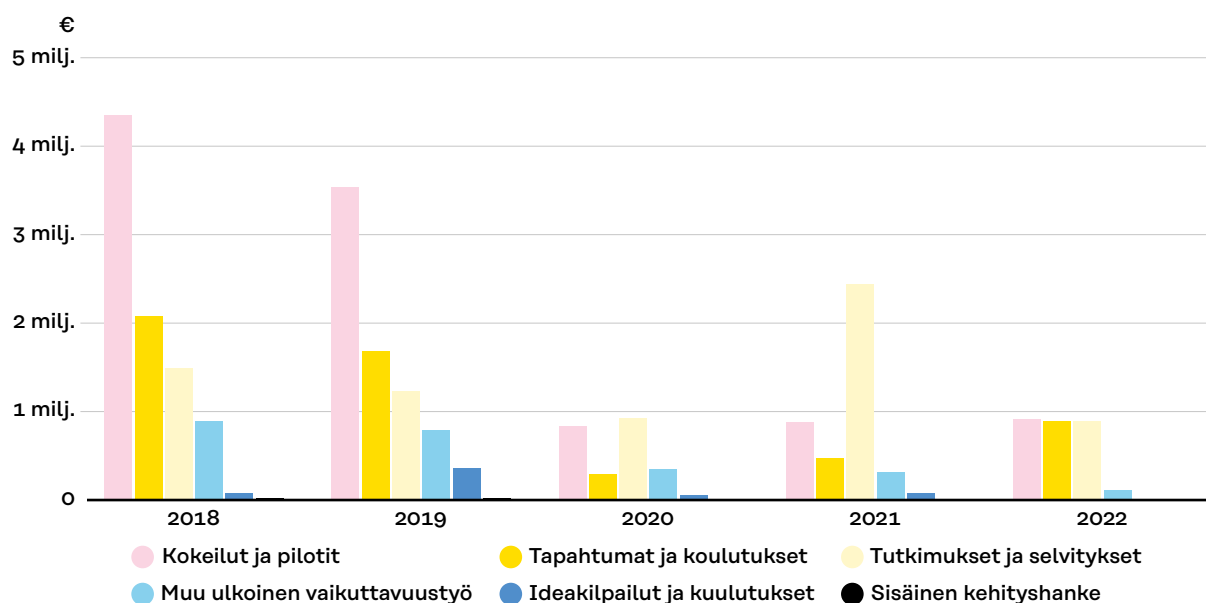
Kestävyysratkaisut-teemalla ja sitä edeltäneillä ekologista kestävyyttä käsitelleillä teemoilla on v. 2011 alkaen toteutettu 255 hanketta, Kestävyysratkaisut-nimisen teeman alusta eli v. 2021 alkaen 74 (Sitra 2023a). Hankkeisiin listataan varsinaisen hanketekemisen lisäksi myös erilaista sisäistä tekemistä, kuten esimerkiksi WCEF-tapahtumien vaikuttavuusanalyysin toteuttaminen ja teema-alueen strategiatyöhanke. Hankkeiden kokoluokat ovat vaihdelleet yli puolen miljoonan euron hankkeista parintuhannen euron selvitystöihin.

Kolmen arvioinnin kohteena olevan projektin toiminnan kulut vuosilta 2018–2022 on esitetty kuvassa 7. Toiminnan kulut ovat esimerkiksi vuonna 2022 jakautuneet kolmeen osaan: tapahtumat ja koulutukset (32 %), tutkimukset ja selvitykset (32 %) ja kokeilut ja pilotit (32 %). Loppukulut (4 %) ovat muun ulkoisen vaikuttavuustyön sekä sisäisen kehitystyön kuluja. (Sitra 2023c.) Sitra toteuttaa itse suurimman osan kokei-

luista ja piloteista, mutta hankkii jonkin verran ulkopuolelta tutkimuksia ja selvityksiä sekä tapahtumia ja koulutuksia.

Tarkastelujaksolla 2018–2022 projektien käyttämä rahamäärä väheni ja rahoituksen kohdentumisen suhteet muuttuivat. Teeman toiminnan panostuksia eri muotoihin on tasapainotettu samalla kun käytettävissä oleva budjetti on pienentynyt. Kun 2018–2019 käytettiin merkittävä osuus kuluista kokeiluihin ja pilotteihin, oli vuonna 2020 tutkimusten ja selvitysten osuus suurin. Huomioitavaa on, että 2018–2019 erikseen päätettiin poikkeuksellisesti panostaa kiertoalouden tiekartan toimeenpanoon Sitran rahoituksella. Vuonna 2021 selvitysten suuri määrä selittyi Ilmasto- ja luontoratkaisut-projektin työn kulminoitumisella sarjaan keskeisiä selvityksiä. Tämän jälkeen eri toimintamuotojen väliset panostukset on tietoisesti tasapainotettu. Sitran selvitystoiminnan merkitys näkyy sen mediassa saamisissa rooleissa, joista selkeimmin Sitra on esiintynyt uuden tiedon tuottajana (Sitra 2022g).

Kuva 6. Kestävyysratkaisut-teeman projektien rahoituksen kohdentuminen.



4 Kestävyyssratkaisut-teeman evoluutio

Arvioinnin yhtenä kysymyksenä oli tarkastella mihin aiheisiin Sitra on tarttunut, ovatko valinnat olleet oikea-aikaisia ja tarkoituksenmukaisia sekä miten Sitra on hoitanut siirtymää uusiin temaattisiin sisältöihin. Näitä arviointikysymyksiä tarkastellaan myöhemmissä luvuissa, mutta tässä luvussa kuvataan johdantona yleisellä tasolla toimintaympäristön kehityskulkuja ja Sitran aihevalintoja. Arvioinnin osana toteutettiin ennakoiti, jossa haarukoitiin tulevaisuuden aiheita ja ilmiöitä, jotka ovat olennaisia ekologisen kestävyuden näkökulmasta. Tämä luku sisältää myös tiivistelmän ennakoinnin tuloksista.

4.1 Kestävän kehityksen toimintaympäristön kehityskulkuja

Luonnon kantokyvyn rajat muodostavat kestävä hyvinvoinnin reunaehdot, joihin ihmisen toiminnan on sopeuduttava. Ihmiskuntana olemme kuitenkin jo ylittäneet nämä kantokyvyn rajat. Resurssien käyttö ei myöskään jakaudu tasaisesti: kuluttaminen länsimaissa syö kehittyvien maiden ja tulevien sukupolvien mahdollisuuksia. Tämän vuoksi kestävä kehitys ihmisten toiminnan ohjenuorana on yhä tärkeämpi.

Kestävä kehitys nousi yhteiskunnalliselle agendalle 1990-luvun vaihteessa. Brundtlandin komission kuuluisa määritelmä kestävästä kehityksestä (”sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen ja ekologinen kehitys, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien oikeutta omaan kehitykseensä”) luotiin vuonna 1987, ja vuoden 1992 Rion konferenssissa maailman johtajat allekirjoittivat maailman ensimmäiset ilmasto-, biodiversi-

teetti- ja aavikoitumisen vastaiset sopimukset. (Suomen YK-liitto a.)

Vuosituhanne vaihteessa julkistettiin YK:n vuosituhatjulistuksen vuosituhattavoitteet, joissa määriteltiin kahdeksan kehityspäämäärää maailmalle vuoteen 2015 mennessä. Rio de Janeirossa vuonna 2012 pidetyssä kokouksessa tieteenekijät nostivat maapallon kantokyvyn rajat (planetary boundaries) ensimmäistä kertaa näkyvästi esille (Suomen YK-liitto b). Vuoden 2015 lähestyessä valmisteltiin ns. Post-2015-tavoitteet, jotka nimettiin lopulta Agenda 2030:ksi. Agenda 2030 sisältää 17 tavoitetta, joihin pyritään vuoteen 2030 mennessä. (Suomen YK-liitto a.) Vuonna 2015 solmittiin myös historiallinen Pariisin ilmastopoliittinen sopimus, jossa ilmaston lämpenemisen rajoista sovittiin. Ilmastopoliittikan kiristyessä esimerkiksi energiantuotannon muodot, ruoantuotanto ja liikenne ovat päätyneet poliittisen keskustelun kohteeksi. Vuoden 2022 lopulla solmittiin myös historiallinen YK:n luontosopimus, Kunming-Montrealin maailmanlaajuinen luonnon monimuotoisuuskehys. Tässä arvioinnissa tarkastellaan Kestävyyssratkaisut-teeman toimintaa vuodesta 2015 lähtien. Tuon jälkeen niin suomalaisessa yhteiskunnassa kuin globaalistikin on tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet myös Sitraan ja työn tekemisen tapoihin.

Ilmastopoliittikka on noussut merkittäväksi politiikkasektoriksi mutta myös polarisoitunut kiihtyvällä vauhdilla läpi 2010-luvun. Vuoden 2018 lopulla hallitustenvälisen ilmastopaneelin IPCC julkaisi valtavan huomion saaneen ilmastoraporttinsa, joka viimeistään herätti maailman ilmastotyön kiireellisyyteen, mutta nostatti myös vastareaktioita. Raportin jälkimainingeissa nuorten ilmastoliike järjesti valtavia mielenosoituksia

ja Suomen vuoden 2019 eduskuntavaaleissa keskusteltiin merkittävästi ilmasto- ja kestävyyskysymyksistä. Lopulta Rinteen-Marinin hallitusohjelman ensimmäinen sana oli ”ilmastonmuutos”. Ilmastokeskustelu oli valtavirtaistunut.

Vuonna 2020 maailma sulkeutui koronapandemian vuoksi ja keskusteluun nousivat aivan uudenlaiset kysymykset. Myös disinformaation ja sosiaalisen median merkitys kasvoi. Koronapandemian myötä keskusteltiin niin sosiaalisen eristäytymisen vaikutuksista päästöihin, kestävästä elvytyksestä kuin ilmastonmuutoksen vaikutuksista zoonosien lisääntymiseen. Ilmastokeskustelu menetti huomiota akuuttien kriisien keskellä, mutta keskeisiä politiikkatoimia, kuten EU:n vihreän kehityksen ohjelmaa, jatkettiin.

Vuoden 2022 alkupuolella Venäjä aloitti hyökkäyssodan Ukrainaan, mikä johti nopeisiin poliittisiin päätöksiin ja lopulta energian hinnan nousuun ja nopeaan inflaatioon. Yhteiskunnallisen keskustelun fokus Suomessa siirtyi yhä enemmän toimeentuloon. Samaan aikaan eri puolilla kestävyysteen ja ilmastotyöhön liittyviin toimijoihin kohdistettiin kritiikkiä liiallisesta kuplautumisesta, joka ei puhuttele ”tavallista kansaa”.

Kestävyystoimijoiden keskuudessa luonto- ja monimuotoisuuskysymykset ovat lyöneet lopullisesti läpi ilmastokriisin veroisina yhteiskunnallisina kysymyksinä. Sternin ilmatoraporttiin verrattu Dasguptan luontoraportti julkaistiin vuonna 2021. Myös ilmasto- ja muiden kestävyystoimien sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja reiluun siirtymään liittyvä keskustelu on lisääntynyt, kun maapallon kantokykyyn sopeutumisen sosiaalisten kustannusten määrää on alettu ymmärtää yhä paremmin. Tämän vuoksi esimerkiksi hallituskaudella 2019–2023 valtioneuvosto kutsui koolle ilmastopolitiikan pyöreän pöydän, jonka mandaattina oli varmistaa oikeudenmukainen siirtymä ja ilmastotoimien hyväksyttävyyttä. (Valtioneuvoston kanslia a.) Ilmasto-oikeudenmukaisuusliikkeitään liittyy myös loppuvuodesta 2022 korkeimmalle hallinto-oikeudelle

jätetty hallintovalitus riittämättömistä ilmastotoimista suhteessa Suomen ilmastola-kiin. Vastaavia ilmasto-oikeudenkäyntejä on käyty muissakin maissa. (Suomen luonnonsuojeluliitto 2022.)

Kaiken kaikkiaan kestävyyskysymykset ovat 2000-luvulla ja etenkin 2010-luvun jälkimmäisellä puoliskolla valtavirtaistuneet osaksi yhteiskunnallista keskustelua. Seuraava tärkeä askel keskustelussa on siirtymä kestävyystoimien kustannuksista ja luopumista korostavasta diskurssista kestävyystoimien yhteiskunnallisia hyötyjä nostavaan näkökulmaan.

4.2 Vaikutus-tavoitteiden kehitys – faktat muutoksista tarkastelujaksolla

Sitran Kestävyysratkaisut-teemaa on kohdennettu kiertotalouden ja ilmastonmuutoksen politiikkaan, kansalaisten ilmastotekoihin ja kiertotalousliiketoiminnan edistämiseen. Sisältöjä, joita on jätetty arvioinnin tarkastelujakson ja kolmen arvioinnin kohteena olleen projektin osalta vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois arvioinnin tarkastelujaksolla, ovat olleet mm.

- luonnonvarat ja biotalous (erityisesti metsät ja kaivostoiminta)
- sininen biotalous ja vesikysymykset
- kehittyvät markkinat ja kehitysyhteistyö
- liikkuminen ja liikenne
- kestävyystoimien sosiaaliset vaikutukset
- myös biodiversiteetti ja ekosysteemipalvelut olivat pitkään teeman työn ulkopuolella, kunnes ne arvioinnin tarkastelujakson loppupuolella nousivat tekemisen keskiöön hyvinkin nopeasti

Vuonna 2022 käynnistyneissä projekteissa Sitran fokus tulee olemaan entistä voimakkaammin talous- ja elämäntapakysymyksissä. Luonto-käsitteen alle sisällytetään niin biodiversiteetti- kuin ilmastokysymykset.

Sisältöjen edistämistä seurataan tavoitteilla. Projektien tavoitteet ovat eläneet arvioinnin tarkastelujakson aikana ja käytetty terminologia on vaihdellut. Sitran toiminta on kehittynyt toimintaympäristön muuttuessa. Toiminnan mukana myös tavoitteet ovat kehittyneet. Arvioinnin

toteutuksen tueksi arviointitiimi loi synteetisin kolmen projektin tavoitteista. Synteesitavoitteiden avulla voitiin arvioida projektien tavoitteiden saavuttamista. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto näistä tavoitteista projekteittain.

Taulukko 4. Arvioinnin synteetitavoitteiden muodostaminen kestävyysratkaisut-teeman projekteista.

Kestävä arki	Ilmasto- ja luontoratkaisut	Luontoa vahvistava kiertotalous	Tavoite
	x	x	Lisätään yleistä ymmärrystä luontokadosta
x	x		Lisätään yleistä ymmärrystä ilmastonmuutoksesta
		x	Lisätään yleistä ymmärrystä kiertotaloudesta
		x	Kehitetään kiertotalousosaamista ja -koulutusta
x			Mahdollistetaan, että ihmiset tietävät arjessaan, miten tehdään kestäviä ratkaisuja
	x	x	Vahvistetaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin valmiuksia tuottaa ilmastoratkaisuja
x		x	Aktivoidaan yritysten ja teollisuuden kiertotalousinnovaatiotyötä
	x		Edistetään Suomen ilmastotavoitteiden saavuttamista
		x	Tuodaan reilun vihreän siirtymän kysymykset suomalaisen ilmasto- ja kiertotalouspolitiikkaan
	x		Mahdollistetaan, että Suomessa toteutetaan luontokadon pysäyttämiseen tarvittavia järjestelmätason ratkaisuja

Taulukko 5. Kestävä arki -projektin vaikutustavoitteet (Sitra 2023e)

	Projekti	Aloituvuosi 2016 Resurssiviisas kansalainen – avainalueen (nyk. projekti) käyttöönottovaiheen tavoitteet	2019 Kansainvälisen työn tekemisen tavoitteen myötä muuttuivat myös projektin vaikutustavoitteet	Loppuraportti Kestävä arki -projektin loppuraportissa projektin viimeisimmät vaikutustavoitteet
Projektin vaikutustavoitteet	Kestävä arki 2016-2022 (Resurssiviisas kansalainen 9/2016-7/2019)	Suomalaiset innostuvat tekemään kestäviä valintoja ja tiedostavat omien tekojen merkityksen	Kestävä arki on kansainvälisesti tunnettu konsepti ymmärtää kansalaisten potentiaali ilmastotoimijoina	Eurooppalaiset innostuvat tekemään kestäviä valintoja ja tiedostavat omien tekojen merkityksen*
		Yritysten tarjoamat kestävät kulluttajaratkaisut ovat tunnettuja, käytettyjä ja kannattavia	Kestävä arki -lähestymistapa konkretisoituu operatiiviseksi toimintamalliksi, jolla osallistaa kansalaisia ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi	Valituissa maissa on paikallinen, toimiva ja osaava Kestävä arki -projektitiimi*
		Suomi on toimiva kestävien kulluttajaratkaisujen markkina	Eurooppalaiset innostuvat tekemään kestäviä valintoja ja tiedostavat omien tekojensa merkityksen	Kv. verkoston operatiivinen toimintamalli on luotu, testattu ja sen rahoitus on varmistettu*

4.3 Tulevaisuus Kestävyyssratkaisut- teeman näkökulmasta

Vuonna 2019 toteutetussa Maapallon kanto-kykyyn sopeudutaan -arvioinnissa (Sitra 2021g) pyydettiin haastatelluilta näkemyksiä siitä, mihin Sitran kannattaisi tulevaisuudessa suunnata toimintaansa. Ilmastonmuutos ja siihen linkittyvät haasteet nousivat päällimmäiseksi – sen sisällä fossiilista energialähteistä irtautuminen, hiilinielut ja hiilen sitominen sekä metsätalous. Muita esiin nousseita aiheita olivat kierto- ja biotalous, maatalous ja ravinto (ekologisten käytäntöjen edistäminen, taloudelliset kysymykset), kestävän kehityksen systeemiset kytkennät ja ristiriidat sekä ympäristön ja talouden suhde (hyvinvoinnin ylläpitäminen niukan talouskasvun maailmassa). Osaan näistä Sitra on sittemmin tarttunut, ja esimerkiksi kiertotalouden parissa on jatkettu työtä määrätietoisesti. Osa tuolloin esillä olleista aiheista, kuten esimerkiksi maatalousaiheet, on taas jätetty pois Sitran projekteista.

Kestävyyssratkaisut-teeman arvioinnin osana toteutettuun ennakkointiin valittiin yhdessä Sitran kanssa 20 ilmiötä, joiden merkityksen kasvusta ja vaatimasta huomiosta ja resursseista kerättiin mielipiteitä kansainvälisiltä alaa hyvin tuntevilta panelisteilta. Ennakointi rajattiin ekologisen kestävyuden kysymyksiin ja mielipiteitä pyydettiin Euroopan näkökulmasta seuraavan 10 vuoden ajanjaksolta. Tarkasteluun mukaan otettavat ilmiöt valittiin yhdessä Sitran kanssa ja mukaan valittiin Sitran kannalta mielenkiintoisimmat. Ennakoinnissa käsitellyt ja mukaan otetut ilmiöt on listattu erillisessä raportissa, jossa on myös koottu yhteen kokemukset ennakoinnin toteutuksesta osana arviointia. Tässä luvussa on kuvattu Sitran tulevaisuuden valintojen kannalta tärkeimpiä päätuloksia.

Yleisesti ennakkointiin osallistuneet panelistit antoivat myönteistä palautetta prosessista. Vaikka toteutus oli melko raskas, se toimi hyvin. Panelistit pitivät mielenkiintoisena sitä, että haastattelukeskustelut perustuivat ensimmäisen kierroksen tuloksiin. Suomea pidettiin mielenkiintoisena toimijana, joka voisi toimia monien ratkaisujen globaalina kokeilualustana. Sitraa pidettiin oikeanlaisena organisaationa, joka voisi toimia globaalina visionäärinä ja tulevaisuusajattelun edelläkävijänä.

Panelistit nostivat esiin johdonmukaisesti molemmilla kierroksilla kaksi ilmiötä, joiden merkityksen koettiin kasvavan tulevana vuosikymmenenä ja jotka vaativat huomiota: ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin yhteytyminen (Human and nature health intertwined (planetary health)) sekä luontopositiiviset uusintavat talousmallit (Nature-positive and regenerative economic models). Molemmat ovat laajoja, systeemisiä teemoja, joissa korostetaan planetaarista lähestymistapaa, ja joissa luonto ei ole vain taloudellinen resurssi vaan olennainen elämän ja hyvinvoinnin lähde. Molemmat edellyttävät syvällisiä muutoksia ihmisten ja yhteiskuntien luontosuhteessa. Näiden ilmiöiden nouseminen tärkeimpien joukkoon on linjassa Sitran uusille projekteille jo tekemien valintojen kanssa.

Eniten keskustelua ja näkemyksiä herättivät seuraavana esiteltävät neljä asiakokonaisuutta. Näitä koskevat ilmiöt, joista keskusteltiin, on listattu taulukossa 6.

Luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen on kiinnitettävä enemmän huomiota.

Moniarvioisuus ja luottamus ilmastopolitiikkaan (näkemysten moninaisuus, jännitteet, luottamus poliittikkoihin) (Plurality and trust in environmental politics (diversity of views, tensions, trust on politicians)) sekä sosiaalisesti reilu siirtymä (Socially just transition) olivat ilmiöitä,

joiden arvioitiin vaativan enemmän huomiota ja resursseja tulevan vuosikymmenen aikana. Molemmat liittyvät demokraattisen järjestelmämme asianmukaiseen toimintaan sekä ilmastonmuutoksen, luontokadon ja muiden planetaaristen kriisien aiheuttamiin haasteisiin. Panelistit olivat huolissaan demokraattisen järjestelmän kyvystä toimia riittävän nopeasti ja toteuttaa mahdollisesti epäsuosittuja ratkaisuja.

Miten hallita resurssien uudelleenkäyttöä maapallon kantokyvyn rajoissa?

Luonnonvarojen hallinta on perinteisesti ollut hyvin teknologiapainotteista. Osa panelisteista oli kuitenkin pessimistisiä teknologian kyvystä ratkaista ekosysteemien ja planetaaristen prosessien romahtaminen. Luonnonvarojen kestävä käyttö ja luonnon ekosysteemipalvelujen hyödyntäminen, kriittiset luonnonvarat, arvoketjujen hallinta ja luontokadon pysäyttäminen olivat keskusteluun nostettuja ilmiöitä. Luonnon monimuotoisuuden kriittisten ekosysteemien hallinta (Management of Biodiversity Hot-Spots) herätti useiden panelistien kanssa keskustelua siitä, että vaikka kriittisten alueiden hoitaminen on äärimmäisen tärkeää, ei luontokadon pysäyttämisen toimenpiteitä pidä rajata tähän, vaan asia vaatii huomattavasti laajemmin toimenpiteitä.

Geopolitiikan valtapeli muuttuu.

Kun maailma näyttää olevan nopeasti hajomassa kilpaileviin valtalohkoihin, osa pane-

listeista oli huolissaan siitä, mitä tapahtuu viime vuosikymmeninä syntyneelle globaalille ajattelulle, yhteisille eurooppalaisille arvoille ja yhteisille identiteeteille. Toiset panelistit pohtivat, onko globalisaatio koskaan onnistunut suojelemaan planeettaamme vai onko vaikutus ollut päinvastainen. Ottavatko eurooppalaiset lisäksi vastuun siitä, että muu maailma selviytyy planetaaristen kriisien vaikutuksista, vai keskittyvätkö he vain omaan hyvinvointiinsa? Onko muuttoliike ainoa näkökohta, josta olemme huolissamme muun maailman osalta, vai olemmeko valmiita uhraamaan osan hyvinvoinnistamme muiden suojelemiseksi?

Uudet näkökulmat ja arvot.

Panelistit kehottivat nostamaan pohdintaan ja ideoimaan tapoja organisoida ja tehdä asioita uusin tavoin. He pohtivat, heijastaako nykyinen järjestelmä arvojamme vai voisivatko arvomme näkyä paremmin, jos järjestelmään tehtäisiin muutoksia. Ilmiöistä keskustelua herätti työn muuttuvat merkitykset ja tämän osalta oikeudenmukainen ihmisten resurssien jakaantuminen. Oikeudenmukaisuuskysymys on myös se, että panelistit totesivat tulevien sukupolvien ja muiden lajien kuin ihmisten oikeudet ovat aliedustettuina päätöksenteossa. Eettisestä näkökulmasta nykyisin vallassa olevan sukupolven tai sukupolvien tulisi pyrkiä toimimaan niin, että turvallinen ja vakaa ympäristö, ekosysteemit ja ilmasto säilyvät kaikille lajeille myös tulevaisuudessa.

Taulukko 6. Ennakointiprosessin ilmiöt

Asiakokonaisuus, josta keskusteltiin	Ilmiö (suluissa ennakointiprosessissa käytetty englanninkielinen käsite)
Tärkeimmät panelistien mielestä	<p>Ihmisen ja luonnon terveyden kytkökset, planetaarinen terveys (Human and nature health intertwined, planetary health)</p> <p>Luontoposiitiiviset ja uusintavat talousmallit (Nature-positive and regenerative economic models)</p>
Luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen on kiinnitettävä enemmän huomiota	<p>Moniarvoisuus ja luottamus ympäristöpolitiikkaan, näkemysten monimuotoisuus, jännitteet ja luottamus poliitikkoihin (Plurality and trust in environmental politics, diversity of views, tension, trust in politicians)</p> <p>Sosiaalisesti oikeudenmukainen siirtymä (Socially just transition)</p>
Miten hallita resurssien uudelleenkäyttöä maapallon kantokyvyn rajoissa?	<p>Metsien monimuotoistuva käyttö, luontopohjaiset palvelut (Diversifying use of forests, nature-based services)</p> <p>Monimuotoisuudeltaan arvokkaimpien luontokohteiden hallinta (Management of biodiversity hot-spots)</p> <p>Kriittisten raaka-aineiden niukkuus (Scarcity of critical natural resources)</p> <p>Euroopan ympäristövaikutusten ulkoistaminen, kestävien arvoketjujen hallinta (Outsourcing of European environmental impact, management of sustainable value chains)</p>
Geopolitiikan valtapeli muuttuu	<p>Ilmastosiirtolaisuus ja ilmastopakolaiset (Climate migration and refugees)</p> <p>Deglobalisaatio ja geotaloudelliset blokit (De-globalisation and geo-economic blocks)</p>
Uudet näkökulmat ja arvot	<p>Hidas elämä, työn muuttuvat merkitykset, downshiftaus, työn merkityksellisyys (Slow life and changing meaning of work, downshifting, meaningfulness of work)</p> <p>Tulevien sukupolvien ja muiden lajien institutionaalisten ja laillisten oikeuksien vahvistaminen (Strengthening the institutional and legal rights of future generations and other species)</p> <p>Kohtuullisuus ja kulutustottumukset, kestävä kulutus, uudet omistamisen tavat, oma-varaisuus (Sufficiency and consumer lifestyles, sustainable consumption, new ways of owning, self-sufficiency)</p>
Muut	<p>Luonnon itseisarvon arvostus (Appreciation of the intrinsic value of nature)</p> <p>Kaupunkikehitys ja kestävät kaupungit (Urban development and sustainable cities)</p> <p>Mikroaktivismi ja suorat vaikuttamiset tavat (Micro-activism and direct forms of influence)</p> <p>Kulttuuristen käytäntöjen rooli kestävyysmurroksessa, kulttuurinen monimuotoisuus, kulutustottumukset, yhteiskunnassa vallitsevat arvot (Role of cultural practices in sustainability transition, cultural diversity, consumption patterns, values in society)</p> <p>Luonnonvarat reuna-alueilta kuten arktiselta-alueelta ja avaruudesta (Natural resources from peripheries such as the Arctic and the space)</p> <p>Uusien organismien luominen synteettisellä biologialla ja geeniteknologialla (Creating new organisms by synthetic biology and gene technology)</p> <p>Päästökauppa, hiilinielut ja krediitit (Emissions trading, carbon sinks and credits)</p>

Panelistit mainitsivat hajanaisesti joitakin aiheita erityisen mielenkiintoisina ja toivat esiin myös ilmiöitä ja näkökulmia, joita listalla ei ollut. Näistä esitetään tässä lyhyt yhteenveto. On huomattava, että ennakointi-prosessiin vietiin mukaan rajoitettu lista ilmiöistä, jotta se ei ollut panelisteille liian raskas. Keskusteluissa nostettiin siten esiin osin asioita, joita oli aiemmassa vaiheessa karsittu jo listalta pois.

- Monet panelistit pitivät isoja ”geoengineering”-hankkeita tärkeänä ilmiönä lähitulevaisuudessa valtaviin ilmasto-, energia-, vesi- ja ruokatuotannon haasteiden ratkaisemisessa. Erityisesti geopolitiikan valtasuhteiden horjuessa on mahdollista, että eri ryhmittymien mahdollisesti riskialttiita aloitteita pannaan täytäntöön välittämättä turvallisuudesta tai vaikutuksista muihin. Vastaavasti yhteistoiminnalla pystyttäisiin ratkomaan monia isoja ongelmia paremmin kuin toisistaan irrallaan osioimoiden.
- Kehittyvien talouksien nopeampi talouskasvu ja länsimaisten talouksien kasvun hidastuminen otettiin esille tärkeänä ilmiönä, jolla on suuria vaikutuksia lähitulevaisuudessa.
- Luonnonvarojen etsiminen avaruudesta herätti joitakin kommentteja siitä, että on tärkeää, että julkinen sektori osallistuu avaruuden kehittämiseen, jotta yksityiset intressit eivät monopolisoi sitä. Avaruudessa tapahtuvaa toimintaa pidettiin myös erittäin tärkeänä seuraavien 100 vuoden aikana, ellei jopa lähitulevaisuudessa. Keskustelua avaruudesta pidettiin myös kulttuurisesti tärkeänä mielikuvituksen ja vaihtoehtoisten näkökulmien lähteenä. Resurssien hankkimista avaruudesta pidettiin kuitenkin ongelmallisena, jos emme onnistu ensin ratkaisemaan oman planeettamme kriisiä.
- Synteettistä biologiaa ja geeniteknologiaa pidettiin samanaikaisesti suurena riskinä ja mahdollisuutena myönteisiin vaikutuksiin. Ne voivat olla uusien menetelmien ja mahdollisuuksien lähde planetaaristen kriisien ratkaisemisessa, mutta ne luovat myös uhan, erityisesti jos uusia teknologioita levitetään ennen kuin niitä on testattu ja varmistettu.
- Elintarvikepula ja elintarvikejärjestelmän romahtaminen tuotiin esiin hyvin mahdollisena skenaariona seuraavien 5–10 vuoden aikana.
- Tekoälyn nopealla kehityksellä katsottiin olevan mahdollisesti vaarallisia ja ennalta arvaamattomia vaikutuksia sekä ihmisille, ympäristölle että yhteiskunnille, jotka olisi tutkittava huolellisesti.
- Meren kiertokulun mahdollisen pysähtymisen ja siitä seuraavien arktisten olosuhteiden Luoteis-Euroopassa katsottiin saaneen liian vähän huomiota julkisessa keskustelussa.

5 Arvioinnin tulokset: Relevanssi – Sitra on tarttunut oikeisiin asioihin, mutta oikea-aikaisuudesta on eri aiheissa erilaisia näkemyksiä

Ovatko projektien vaikutustavoitteet ja sisällöt tarkoituksenmukaisia ja ajankohtaisia/oikea-aikaisia?

Tässä luvussa tarkastellaan teeman toiminnan relevanssia: onko teema tehnyt oikea-aikaisesti tarkoituksenmukaista työtä. Teeman tavoitteiden kääntäminen projektien sisältövalinnoiksi on globaalien kestävyysaasteiden näkökulmasta ollut onnistunutta. Sitra on keskeinen toimija kestävyysaiheiden nostamisessa yhteiskunnalliseen keskusteluun ja erityisesti kiertotalousteemoissa tietoisuutta on pystytty lisäämään jopa kansainvälisesti.

Sisältöjen oikea-aikaisuudessa ei täysin onnistuttu. Suurin kritiikki kohdistui siihen, kuinka myöhään teeman agendalle nostettiin luontokysymykset ja siihen, että Sitran on voitu tulkita jättäytyvän pois ilmastokeskustelusta. Kiertotaloustyön ajankohta sen sijaan osui nappiin.

Sitra on erittäin haluttu yhteistyökumppani. Teemalla ei kuitenkaan näytä olevan selkeää kumppanuusstrategiaa. Kohderyhmien ja tärkeimpien hankekumppanien määrittely on ollut heikommin onnistunut osa-alue, johon on syytä kiinnittää jatkossa huomiota.

5.1 Projektien sisältövalinnat ovat tarkoituksenmukaisia globaalien kestävyysaasteiden näkökulmasta (arviointikysymykset 1a-b)

Kestävyysratkaisut-teeman projektien kohdentuminen on pääsääntöisesti onnistunutta. Projektien sisältövalinnat; ilmastonmuutos, kiertotalous ja kestävä elämäntavat, ovat tarkoituksenmukaisia globaalien kestävyysaasteiden näkökulmasta. Sitralaiset ja sidosryhmät ovat kokeneet luontokadon nostamisen näiden aiheiden rinnalle onnistuneeksi päätökseksi. Sitra nähdään keskeisenä toimijana näiden aiheiden nostamisessa yhteiskunnalliseen keskusteluun (ks. esim. kyselyn vastauksia kuva 8). Se on profiloitunut edelläkävijänä etenkin kiertotalous-

asioissa tuomalla kiertotalouden kansalliseen ja kansainväliseen tietoisuuteen muun muassa Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n kautta. Etenkin haastatteluissa koettiin, että Sitra on tuonut kiertotalouden Suomeen.

Teeman projektit ovat toimineet keskustelunavaajina suomalaisessa yhteiskunnassa sekä tuoneet erityisesti ilmastoasiat politiikan ja yritysmaailman agendalle. Sitraa kuvattiin muun muassa termillä ”institutionaalinen visionääri”. Sen nähtiin luovan eväitä yhteiskunnalliseen keskusteluun muutoksen johtamisen sijaan.

Projektien sisältöjen oikea-aikaisuudesta tuli aineistonkeruussa esiin eriäviä näkemyksiä: osan haastatteluista mielestä aiheissa oltiin etukenossa liikkeellä, kun taas osan mielestä etenkin luonto-, mutta myös ilmastoasioissa olisi tullut olla vielä vahvemmin edelläkävijä. Kuitenkin enemmistö haastatteluista arvioi sisältöjen olleen tarkoituksen-

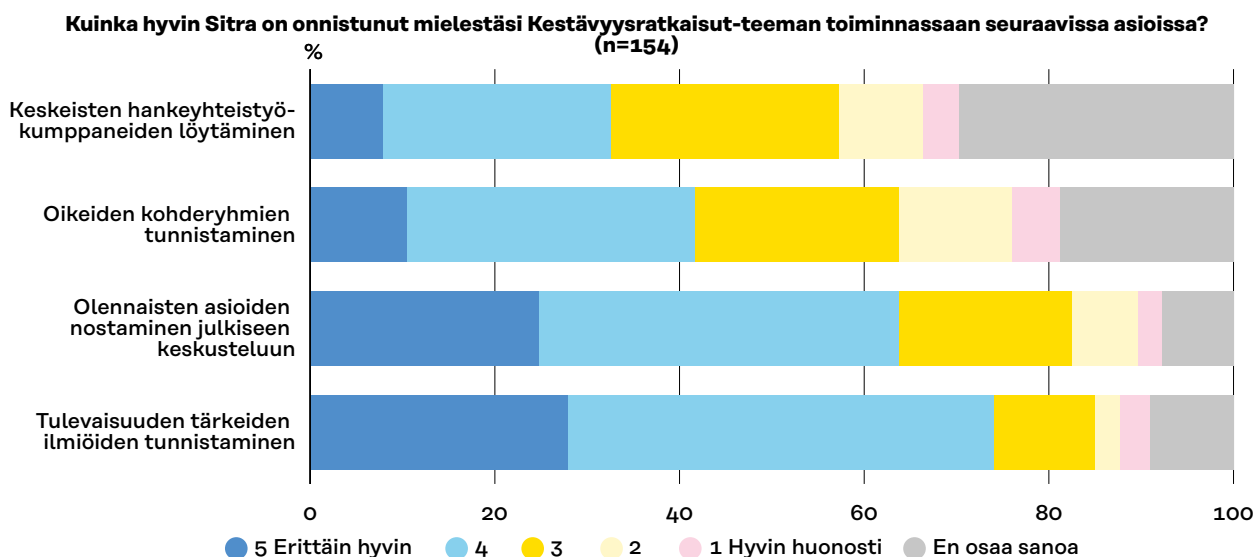
mukaisia ja oikea-aikaisia. Erityisesti kiertoalouteen fokuointi nähtiin oikea-aikaisena. Suurin kritiikki oikea-aikaisuudessa kohdentui siihen, että biodiversiteettinäkökulmat olisi tullut ottaa mukaan jo aikaisemmin.

Projektien johtamisessa fokusta kyettiin myös päivittämään tai muuttamaan kesken toiminnan joustavasti (ks. myös luku 4). Sitran kyky päivittää tavoitteitaan ja toimintaansa toimintaympäristön muuttuessa on ollut positiivinen asia, joka mahdollistaa ajantasaisen toiminnan ja yllättäviin tapahtumiin reagoimisen. Toisaalta tavoitteiden vaihtuvuus ja merkitysten ja sanojen muutokset aiheuttavat sen, ettei sitralaisille ole aina ollut selvää, mihin toiminnalla tarkalleen pyritään. Projektien täsmällisten vaikutustavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta ja ajankohtaisuutta on haastava arvioida, sillä etenkin haastatteluissa vaikutustavoitteisiin ei itsessään osattu ottaa kantaa. Tämä osaltaan viestii siitä, että vaikutustavoitteet eivät ole riittävän selvät eikä niitä ole viety jokai-

sen työntekijän arkeen. Suurilta linjoiltaan toiminnan suunta on selkeä, mutta tarkkojen tavoitteiden muuttuessa tavoitteet ja muutokset toiminnassa voivat jäädä epäselviksi.

Esimerkkejä sisältöfokuksen päivittämisestä ovat muun muassa se, että Kestävä arki-projektin saaman kansainvälisen huomion myötä projektin tavoitteisiin nostettiin myös kansainvälisen toiminnan kehittäminen. Ilmastoratkaisut-projektissa ilmastoratkaisujen rinnalle keskiöön nousi luonnon monimuotoisuus, kun aihe sai niin huomiota toimintaympäristössä kuin johdon kannatusta Sitran sisäisesti. Myös Luontoa vahvistava kiertotalous -projektin punaisena lankana olivat nimenomaan uudet avaukset kiertotaloustyön kentällä, erityisesti kiertotalouden potentiaali luontokadon pysäyttäjänä. Kyselyvastaukset tukevat näitä havaintoja. Niin sitralaiset kuin muut vastaajat näkevät, että Sitra on tunnistanut tulevaisuuden tärkeitä ilmiöitä ja nostanut olennaisia asioita keskusteluun (kuva 7).

Kuva 7. Kyselyvastauksen koonti Sitran onnistumisesta eri aiheissa.



5.2 Projektit voisivat hyödyntää enemmän yhteistyötä Sitran muiden toimintojen kanssa (arviointikysymykset 1c-e)

Relevanssin kohdalla arvioinnissa selvitettiin sisältöjen relevanssin lisäksi toimintaa koskevia kysymyksiä – onko hyödynnetty Sitran muita toimintoja? Tässä luvussa käsitellään projektien toiminnan osalta ennakoitua ja sidosryhmäyhteistyötä. Viestintää on käsitelty omana kokonaisuutenaan luvussa 6. Kuvassa 9 on kyselyn vastausten yhteenveto siitä, miten sitralaiset itse näkevät teeman toiminnan yhteistyön suhteessa Sitran muihin toimintoihin.

5.2.1 Kestävyyssratkaisuteeman suhde Sitran muihin toimintoihin

Sitran organisaatiossa on valittuihin aiheisiin keskittyvien teemojen lisäksi toimintoina viestintä, lakiasiat, strategia, hal-

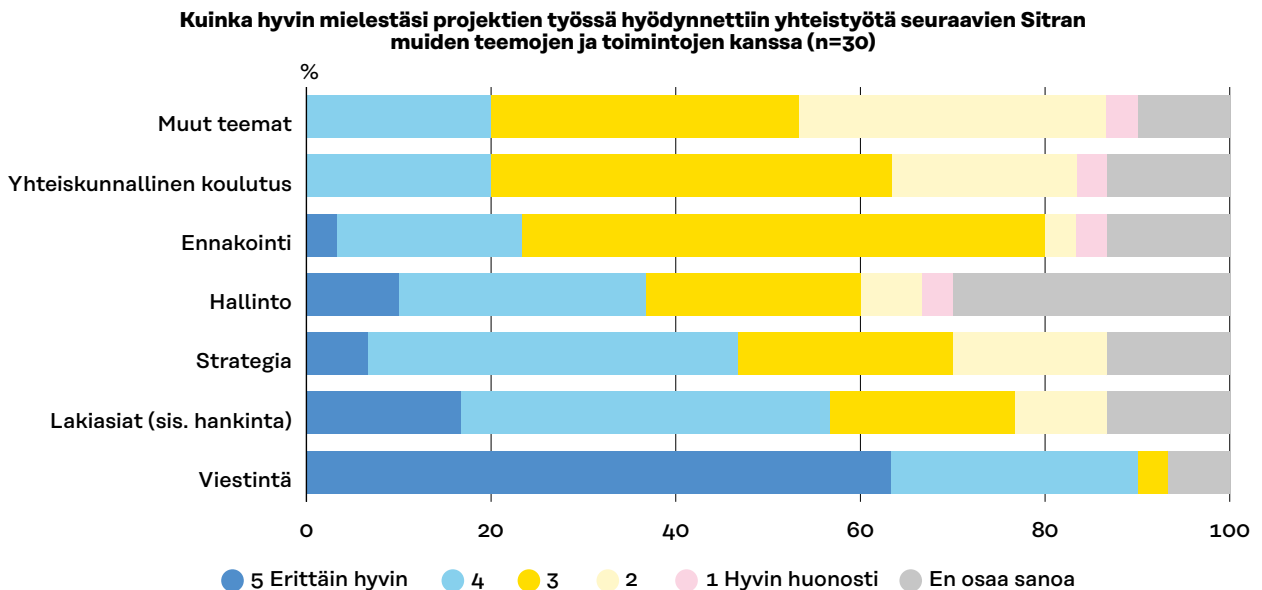
linto, ennakoitua ja yhteiskunnallinen koulutus. Sitran hallintoa on uudelleenorganisoitu 1.1.2023 alkaen ja se on jaettu nykyään kolmeksi toiminnoksi, joita ovat Ihmiset ja kulttuuri, Talous- ja hallintopalvelut sekä IT ja digitaaliset palvelut. Muista toiminnoista strategiaa, ennakoitua ja koulutusta on uudelleenorganisoitu vuoden 2023 alusta. Arvioinnin kattamalla ajanjaksolla nämä ovat olleet erillisiä toimintoja.

Yhteistyö viestinnän ja lakiasioiden kanssa arvioitiin onnistuneimmaksi kyselyssä, sen sijaan yhteistyö yhteiskunnallisen koulutuksen toiminnon kanssa arvioitiin tukitoiminnoista heikoimmiksi. Sisäistä hallintoa ylipäätään pidettiin jossain määrin raskaana.

Sitran organisaatio vaikuttaa siiloutu-neelta, mutta näkemykset siitä, onko se ongelma vai ei, vaihtelevat. Sitra on käynyt läpi useita organisaatiouudistuksia ja viimeisin malli vuodesta 2019 alkaen on ollut luonteeltaan tulosityksikkömalli, jossa kukin teema toimii omana yksikkönä (Kivelä et al. 2021).

Aineistosta kävi ilmi, että projektien kytkenät erityisesti ennakoituihin ja yhteis-

Kuva 8. Sitralaisten näkemykset yhteistyöstä muiden Sitran toimintojen kanssa.



kunnalliseen koulutukseen olisivat voineet olla vahvemmat. Näin olisi saatu aikaan hyödyllisiä synergioita, joilla teemoja voidaan viedä yhteiskunnassa eteenpäin. Sekä nyt Sitrassa projektien parissa työskennelleiden että aiemmin projektien kanssa työskennelleiden haastatteluissa koettiin, että etenkin yhteiskunnallisen koulutuksen ja ennakoinninhenkilöstön osaamista ei osattu projektien toiminnassa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta nostettiin esiin, että Sitran sijoitustoiminnassa on jonkin verran hyödynnetty Kestävyyssratkaisut-teeman osaamista.

5.2.2 Kestävyyssratkaisut-teema ja ennakointi

Sitran oma ennakointitoiminto tuottaa tulevaisuutta koskevaa tietoa: esimerkiksi megatrendijulkaisuja, Heikot signaalit -julkaisuja, tulevaisuusajattelua koskevia selvityksiä ja tulevaisuusbarometreja. Lisäksi toiminto tarjoaa menetelmätukea ja työkaluja ennakointitiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen. (Sitra e.)

Ennakoinnin, esimerkiksi megatrendien tarkastelun, nähtiin sitralaisten haastattelujen perusteella olevan melko hyvää teeman tasolla kokonaisuutta suunniteltaessa ja johtaessa, mutta projektien kohdalla ennakoinnin hyödyntäminen jäi heikommaksi. Sitran ennakointitiedon ja -ajattelun hyödyntämisellä ei aineistoanalyysin ja haastattelujen perusteella ollut riittävän keskeinen rooli projektien suunnittelussa tai niiden aikana. Näistä ennakoinnin arvioitiin olevan vahvemmassa roolissa projektien suunnitteluvaiheessa kuin projektien aikana. Oikea-aikaisuuden varmistamisessa ennakoinnilla olisi voinut olla keskeisempi rooli tuoden mukaan esimerkiksi ennakoinnin menetelmiä haastamaan tehtyjä valintoja.

Sitralta asetetaan erilaisia odotuksia, mikä tekee sen toiminnasta haastavaa: sen olisi oltava sekä asioissa edellä että tiukasti nykyhetkessä, jotta toiminta pysyy relevanttina. Tässä ennakointitoimintojen hyödyntä-

minen olisi voinut olla hyödyksi. Toisaalta teeman osaaminen voisi olla hyödyksi ennakointitoiminnolle. Ennakoinnin tiiviimpi integrointi toimintaan olisi voinut myös tukea yritysten kanssa tehtävää työtä esimerkiksi ideoimalla tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia tai teknologiatiekarttatyötä.

Ennakoinnin puute ei niinkään johtunut sisäisen ennakointiosaamiseen liittyvän kompetenssin puutteesta vaan sisäisestä resurssoinnin puutteesta. Arviointityöpajassa nostettiin esiin, että ennakointitoiminnon rooli on kuitenkin muuttunut arviointijakson aikana. Ennakointi on ollut erillinen toiminto eikä projektitiimejä riittävästi kannustettu hyödyntämään Sitrassa olevaa vahvaa ennakointiosaamista. Arviointijakson aikana ja sen jälkeen on lähdetty tekemään tiiviimmin yhteistyötä ja osaamista yhdistetään.

5.2.3 Kestävyyssratkaisut-teeman yhteistyö muiden teemojen kanssa

Sitran kaksi muuta teemaa, Reilu datatalous ja Demokratia ja osallisuus, nähtiin potentiaalisina yhteistyökumppaneina Kestävyyssratkaisut-teemalle. Tällä hetkellä teemojen välistä yhteistyötä fasilitoidaan lähinnä strategia- ja megatrendityössä eikä teemojen nähdä keskustelevan keskenään projektien toteutuksen tasolla. Moni näki, että projektiorganisaatio ja ohjausmekaniikka johtavat siihen, että teemojen väliselle yhteistyölle ei ole kannusteita, vaan enemmänkin hallinnollisia esteitä. Toisaalta osa koki, että yhteistyön kynnys teemojen välillä on matala. Synergioiden lisääminen muiden teemojen kanssa arvioitiin jatkoon kannalta tärkeäksi ja teemat keskenään hyvin yhteensoviviksi: esimerkiksi demokratian ja kansalaisten ilmastotekojen välillä on hyviä yhteyksiä.

Kestävyyssratkaisut-teeman työllä olisikin voinut olla kiinnostavia yhtymäkohtia Sitran muiden teemojen työhön nykyisten ja

aikaisempien teemojen osalta, mutta näitä yhteyksiä ei hyödynnetty riittävästi. Vaikka yhteistyötä teemojen välillä tehtiin jonkin verran, se vaikutti pistemäiseltä ja perustuvan ensisijaisesti yksittäisiin ajankohtaisiin aiheisiin tai henkilökohtaisiin suhteisiin, strategisen yhteistyön ja yhteistyöaiheiden löytämisen sijaan. Arvioinnin kohteena olleiden projektien aikana käynnistyivät Datatalous- ja Demokratia ja osallisuus-teemat, joista Demokratia ja osallisuus-teema aloitti toimintansa muita myöhemmin. Haastattelussa viitattiin kuitenkin myös näitä teemoja edeltävään Sitran työhön, jonka päälle myös nämä teemat rakentuvat samoin kuin Kestävyysratkaisut-teema.

5.2.4 Teeman sidosryhmäyhteistyö

Kestävyysratkaisut-teema on hyödyntänyt toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyysia vaihtelevasti. Projektien loppuraporttien perusteella projektien suunnittelussa hyödynnettiin toimintaympäristöanalyysijä. Ennen Ilmasto- ja luontoratkaisut -projektin jatkopäätöstä Sitra teki laajan, taustoittavan haastattelukierroksen sidosryhmien ajatuksista. Loppuraporteissa ei kuitenkaan ole merkittävästi kuvattu projektien sidosryhmätoimintaa. Ilmasto- ja luontoratkaisut -projektin kantava ajatus oli, että keskeiset viestit ja johtopäätökset saavuttavat niistä päättävät tahot oikeaan aikaan. Luontoa vahvistava kiertotalous -projektilla oli projektin loppuraportin mukaan aktiivinen dialogi omien sidosryhmiensä kanssa ja se esimerkiksi toimi vuorovaikutuksessa 150 sidosryhmän edustajan kanssa (Sitra 2022b). Kestävä arki -projektin myötä mukaan tullut viestinnän kohderyhmä, kansalaiset, oli uusi avaus. Se poikkesi Sitran aikaisemmista sidosryhmistä. Kestävä arki -projektin keskeisenä toimintana olikin luoda kansalaisia puhutteleva viestintätapa- ja kanavat sekä visuaalisuus. Projekti onkin menestyksekkäästi luonut uutta tapaa toimia Sitrassa ja tehnyt Sitraa ja sen työtä tunnetuksi kansa-

laisten ja muiden uusien sidosryhmien, kuten Sitralle uusien kansalaisjärjestöjen, parissa. Toiminnan kansainvälistyttyä Shift 1,5 -oppivan yhteisön tiimit ympäri Eurooppaa ja niiden kautta kuluttajat monissa eri Euroopan maissa sekä Kanadassa, Turkissa ja Israelissa tulivat projektiin uutena sidosryhmänä.

Ulkoisen sidosryhmätyö projektien relevanssin varmistajana sai yksilöhaastattelussa sekä kehuja että moitteita ja etenkin sidosryhmäyhteistyö sai kehuja laajuudestaan. Sitra saa enemmän yhteydenottoja yhteistyöhön kuin voisi koskaan ehtiä toteuttamaan. Tämä on osaltaan osoitus Sitran onnistumisesta kiinnostavana yhteistyökumppanina. Sidosryhmätoimintaa pidetään pääosin tarkoituksenmukaisena, mutta sen strateginen kohdentaminen ja johtaminen vaatii vielä työtä. Yhteistyöverkoston luomista ja vahvistamista hankaloittaa projektien hankesalkun pirstaleisuus.

Haastattelujen perusteella joidenkin sidosryhmien nähtiin jäävän katveeseen osallistamisen suhteen. Paikoitellen on ollut epäselvää esimerkiksi, keitä kutsutaan Sitran sidosryhmätilaisuuksiin tai millä perusteella kutsutaan mukaan hankeyhteistyöhön. Arvioinnin käyttöön toimitettujen aineistojen sekä haastattelujen ja työpajakeskustelun perusteella vaikutta siltä, että useissa hankkeissa ei ollut suunniteltu etukäteen, millä tavalla eri kohderyhmiin halutaan vaikuttaa ja millä tavalla.

Sitraa kritisoitiin myös jonkin verran siitä, että se työskentelee jo valmiiksi samanmielisten kanssa, jolloin esimerkiksi voimakasta mielipiteisiin vaikuttamista ei todennäköisesti synny. Esimerkiksi poliittisista päättäjistä Sitralle vaikuttaa olevan parhaat suhteet niihin, jotka jo jakavat Sitran näkemyksen esimerkiksi ilmastotoimien kiireellisyydestä (ks. esim. Meedius 2022g). Myös kyselyssä alle puolet vastanneista arvioi Sitran onnistuneen olennaisten sidosryhmien tunnistamisessa ja keskeisten hankeyhteistyökumppaneiden löytämisessä (ks. kuva 8). Sitran on hyvä tavoittamaan päätöksentekijät, mutta kestä-

vyystoimien hyväksyttävyyden kannalta pohdittiin myös, olisiko Sitran syytä toimia tiukemmin myös muiden yhteiskunnan osien kanssa (ks. myös luku 6.2).

Haastatteluaineistoissa nousi esiin, että vaikuttavuuden kannalta Sitran olisi hyvä varmistaa, että yhteistyöhön tuodaan yhteen erilaisia näkemyksiä edustavia toimijoita. Kyselyn avovastauksissa Sitraa kritisoitiin siitä, että se työskentelee laajoista ja hyvistä verkostoistaan huolimatta usein samojen, ilmeisten vaihtoehtojen kanssa. Vaikuttavuutta voisi merkittävästi lisätä edelleen tukemalla yritysten ja julkisen sektorin yhteistyötä. Yritysyhteistyö on koettu haastavaksi erityisesti hankkeen päättymisen jälkeisen vaikuttavuuden kannalta. Työn tuloksia ja vaikuttavuutta ei seurata systemaattisesti hankkeen päättymisen jälkeen. Toimintamalli ja Sitran rooli suhteessa yrityksiin kaipaakin kehittämistä.

5.3 Tavoitellun muutoksen kuvaamisessa on tapahtunut kehitystä (arviointikysymys 1f)

Osana relevanssin arviointia tarkasteltiin myös teeman toimintaa ohjaavia muutostarinoita. Viime aikoina on Sitran oman arvion mukaan kehitytty sen kuvaamisessa, mil-

laista muutosta työllä pyritään toteuttamaan. Arviointiaineistojen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että muutosteorioiden tai -tarinoiden sijasta muutosteorioiden tai -tarinoiden eivät ole ohjanneet projekti- tai teematyötä. Kokonaisuutena muutostarinoiden tai -teorian merkitys on sitralaisten mielestä jäänyt vähäiseksi. Arvioinnin kyselyssä lähes 80 % kyselyyn vastanneista sitralaisista totesi, että projektia ohjasi muutostarina, mutta haastatteluissa harva osasi kuvata sitä. Kyselyn avovastauksissa sitralaiset puhuivat muutosteoriasta ensisijaisesti IOOI-mallina. IOOI-mallilla johdetaan myös koko Sitra-tason vaikuttavuutta.

Kyselyvastauksissa muutosteorian tai -mallin vaikutusta kuvattiin sattumanvaraiseksi, sillä työssä reagoitiin muutoksiin ja muutettiin työtä niin, että suunnitteluvaiheessa luotu muutosteoria menetti merkitystään. Työ olisi vastaajien mielestä voinut olla järjestelmällisempää projektin aikana. Yksittäinen vastaaja koki, että IOOI-malli selkeytti projektin suunnitelmaa. Projektien loppuraporteissa muutostarinaa tai -teoriaa ei ole kuvattu.

Viime vuosina käynnistettyihin projekteihin on alettu tehdä strukturoidumpia muutostarinoita, joilla on pyritty kirkastamaan tavoitetilaa. Tämä on tullut mukaan toimintaan vuoden 2021 strategian myötä, ja vuonna 2022 käynnistyneiden projektien tarkemmassa suunnittelussa muutospolkujen kerrottiin olevan hyödyllisiä.

6 Arvioinnin tulokset: koherenssi ja täydentävyys – Teemojen asiakokonaisuudet täydentävät toisiaan

Muodostavatko projektit koherentin ja täydentävän kokonaisuuden suhteessa toisiinsa, Sitran vaikuttavuustavoitteisiin sekä muihin keskeisiin toimijoihin?

Tässä luvussa tarkastellaan teeman sisäistä ja ulkoista koherenssia. Koherenssilla tässä yhteydessä tarkoitetaan kokonaisuuden ymmärrettävyyttä ja synergioita suhteessa muihin toimintoihin ja toimijoihin. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti Sitran onnistuneeseen kykyyn valita toisiaan täydentäviä asiakokonaisuuksia sekä tunnistaa ja tuoda yhteen korkean tason politiikkavaikuttajia.

Keskeisiksi kehityskohteiksi arvioinnin perusteella voidaan nostaa teeman yhteisen vision johtaminen päivittäisellä tasolla niin, että projektien työ nousee enemmän kuin osiensa summaksi. Kehityskohteeksi tunnistettiin myös Sitran sisäinen yhteistyö teemojen välillä. Ulkoisessa koherenssissa korostui yhteistyö eri yhteiskunnan osien kanssa – Sitralla on mainio kyky tavoittaa ylimmät päätöksentekijät, mutta yhteistoimintaa ja verkostoja myös muiden yhteiskunnan osien kanssa voisi vielä tiivistää.

6.1 Sisäinen koherenssi: Projektien yhteistyö on rakenteiden takia haastavaa (arviointikysymys 2a)

Kestävyysratkaisut-teeman kolme projektia ovat lähestyneet ekologista kestävyttä eri näkökulmista. Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti on nimensä mukaisesti keskittynyt luontokadon ja ilmastonmuutoksen ratkaisemiseen liittyviin kysymyksiin, erityisesti politiikkatasolla. Kestävä arki -projekti on keskittynyt kansalaisten elämän kestävyystekoihin, mikä projektin alkaessa oli Sitralle verrattain uusi aihe. Luontoa vahvistava kiertotalous -projekti keskittyi erityisesti yhteistyöhön elinkeinoelämän kanssa, mutta toimi myös päättäjien suuntaan. Nämä kolme projektia ovatkin olleet sisällöllisesti toisiaan täydentävä kokonaisuus, jossa on

pystytty kattamaan ekologisen kestävyden tärkeitä näkökulmia ja kohderyhmiä. Sisäiloistä ei ole nähty puuttuvan mitään keskeistä asiakokonaisuutta. Poisvalintoja on käsitelty luvussa 4.

Haastattelujen perusteella projektit ovat olleet toisiinsa nähden liian erillisiä. Tämä on paikoitellen johtanut päällekkäiseen työhön ja siihen, että synergia potentiaalia on jäänyt hyödyntämättä. Projektien ja toiminnan rinnakkainen toteutuminen ei aineistoanalyysin ja haastattelujen perusteella tuonut merkittäviä synergiaetuja ja lisäarvoa, vaikka aiheet itsessään kattavat relevantit ekologisen kestävyden näkökulmat. Aiheissa, erityisesti luonnon monimuotoisuuden aihepiirissä, oli myös jonkin verran päällekkäisyyksiä, mikä voi olla sekä positiivinen että negatiivinen asia. Paikoitellen haastattelujen perusteella koettiin, että projekteissa on tehty päällekkäistä työtä. Haastatteluissa mainittiin myös, että joissa-

kin asioissa projektit kilpailevat keskenään. Haastatteluissa todettiin, että yhteistyö projektien ja hankkeiden välillä perustui ensisijaisesti sitralaisten keskinäisiin henkilökohtaisiin suhteisiin enemmän kuin olisi selkeästi johdettua ja tavoiteltua.

Teeman tulisi jatkossa määritellä, mitä projektien välisellä ja organisaation laajuisella yhteistyöllä halutaan saavuttaa. Yhteistyötä tulisi kehittää systemaattisesti, mikäli se nähdään toimintaa hyödyttävänä tekijänä. Arviointikaudella vaikuttaa siltä, että eri projekteissa olevaa osaamista ei pystytty hyödyntämään läpi teeman. Esimerkiksi sääntelyyn ja kuluttajiin liittyvässä työssä on kummassakin saatu hyviä tuloksia, mutta kokonaisohjaus siinä, että nämä työt johtaisivat suunnitellusti osiaan suurempaan yhteiskunnalliseen muutokseen, on puuttunut. Teemat poikkileikkaavaa työtä estävät Sitran käytännöt, joissa projektien työntekijät on resursoitu projektille ja toiselle projektille työn tekemiseen täytyy erikseen hakea lupaa. Tämä linjaorganisaatiomainen malli pahimmillaan estää osaamisen leviämisen.

6.1.1 Teeman tavoitteet ovat osaltaan tukeneet Sitran vaikuttavuus-tavoitteiden saavuttamista (arviointikysymykset 2a-b)

Projektien kokonaisuus on tukenut Sitran yhteisiä vaikuttavuustavoitteita. Kestävyyden edistäminen on arviointitiimin tulkinnan mukaan yksi Sitran toiminnan peruspilarista, ja Kestävyyssratkaisut-teema on työssään pyrkinyt vahvistamaan siirtymää kohti ”ympäristön tilaa parantavaa yhteiskuntaa, jossa maapallon kantokykyyn sopeutuminen on kaikille mahdollista” (Sitra 2020d). Maapallon kantokykyyn sopeutuminen on yksi Sitran vaikuttavuustavoitteista.

Sitran kyky nostaa relevantteja asioita yhteiskunnalliseen keskusteluun on onnistunut. Haastatteluissa nähtiin, ettei Sitra niinkään johda muutosta, mutta luo eväät yhteiskunnalliseen keskusteluun nostamalla

ravistaviakin avauksia. Toisaalta Sitraa kuvattiin eräässä haastattelussa esimerkiksi ”Suomen tulevaisuuden tien näyttäjäksi”.

Aiemmin kuvatun mukaisesti Sitra-tason vaikuttavuustavoitteen saavuttamista olisi edelleen vahvistanut projektien välinen tiiviimpi yhteistyö. Luvussa 7 on tarkemmin kuvattu projektikohtaisia vaikutuksia suhteessa Sitra-tason tavoitteisiin.

Arjen ja yhteiskunnan ekologinen jälleenrakennus, yksi Sitran vaikuttavuustavoitteista, ei arvioinnin aineistossa noussut selkeästi esiin, mihin olisi hyvä kiinnittää huomiota jatkossa. BIOS-tutkimusyksikkö määrittelee ekologisen jälleenrakennuksen toisen maailmansodan jälkeisen jälleenrakennuksen kaltaiseksi prosessiksi, jossa fossiilienergiasta eroon pääsemiseksi rakennetaan uudelleen asumisen, liikkumisen, ruoan ja energian infrastruktuuri ja käytännöt sekä hyvinvointivaltion instituutiot. Ekologinen jälleenrakennus tavoittelee huomattavan isoa yhteiskunnallista muutosta ja murrosta, joka edellyttäisi toimintoja useammilla alueilla kuin mitä Sitra on valinnut.

Teeman sisäinen strateginen suunnan näyttäminen suhteessa Sitra-tason tavoitteisiin vaatii huomiota, sillä teemalle kokonaisuutena ei nähty olevan selkeää yhteistä tavoitetta. Tämä nousi esiin huolimatta siitä, että teemalle on määritetty omat tavoitteet. Projektikohtaiset vaikutustavoitteet eivät näyttäneet selkeästi koko teeman tavoitteisiin kytkeytyneiltä.

6.1.2 Viestintä tukee vaikuttavuutta ja on tavoittanut myös uusia kohderyhmiä (arviointikysymys 2d)

Sitran viestintä sai arvioinnin haastatteluissa ja kyselyssä paljon kiitosta. Projektien vastuuviestijäkäytäntö, eli kullekin projektille varattu oma viestijä, on erittäin hyvä toimintamalli. Viestintä on ollut projekteissa tärkeässä roolissa ja se on systemaattisesti nähty

onnistuneena. Yleisesti koettiin, että Sitran viestintäosaaminen on huippuluokkaa ja se tukee vaikuttavuutta.

Projektien tarkat viestintätavoitteet eivät ole olleet arvioinnin aineistojen perusteella sitralaisille selkeitä, eikä niiden seuraami-

nen vaikutta olleen ollut prioriteetti. Kuitenkin viestinnästä ja etenkin mediakattavuudesta puhuttiin paljon toisaalta haastatte- luissa ja toisaalta arviointihankkeen työpajoissa.

Tietolaatikko 3. Projektien viestinnän pääpiirteet projektien loppuraporttien mukaan

Ilmasto- ja luontoratkaisut: Viestinnän tavoitteena oli ratkaisujen tarjoaminen ja monimutkaisten kokonaisuuksien sanoittaminen selkeästi ja ymmärrettävästi. Hankkeista on viestitty laajasti mediassa ja projektin asiantuntijat ovat olleet kysytyjä kommentoijia ajankohtaisista aiheista.

Kestävä arki: Kohderyhmä oli Sitran aikaisempaan toimintaa nähden poikkeava: projekti kehitti organisaatiolle toimintatapoja viestiä kansalaisille. Tuotokset saavuttivat hyvin valitun kohderyhmän, jolloin projektien vaikutustavoite toteutui ymmärryksen lisääntymisenä ja kestävämpinä valintoina arjessa.

Luontoa vahvistava kiertotalous: Panostettiin laadukkaaseen sisällöntuottamiseen omin kanaviin, myös englanniksi ja ruotsiksi. Pyrittiin luomaan uusia avauksia kiertotaloustyön kentällä. Erityinen onnistuminen oli Kiertotalouden kiinnostavimmat 2.1-listaus.

Luontoa vahvistava kiertotalous -projek- tin loppuraportissa on todettu, että Sitralta toivotaan ”laajasti yleisen kiertotalouskehi- tyksen kommentointia sekä kiertotalouden sanoittamista ymmärrettävällä tavalla”. (Herlevi 2022a.) Tämä muotoilu kuvaa osuvasti ylipäätään Sitraan kohdistettuja odotuksia: yleisen kehityksen kommentointi ja ymmärrettävä sanoitus ovat asioita, joita Sitralta odotetaan. Tämä korostaa viestinnän merkitystä.

Projektien loppuraporteissa arvioitiin viestinnän kohdanneen jonkin verran haas- teita johtuen henkilövaihdoksista ja suu- resta viestittävän materiaalin määrästä. Nämä haasteet eivät arvioinnissa ole näky- neet juurikaan ulospäin.

Sitra on tarkastelujaksolla myös kehitty- nyt viestijänä erityisesti kansalaisten suun- taan. Viestinnän keinoja on käytetty laajasti ja kaudella on testattu myös erilaisia ja uusia keinoja tavoittaa keskeisiksi tunnistettuja kohderyhmiä.

Kun Sitraa verrataan muihin tutkimus- ja selvitystoimintaa tekeviin organisaatioihin, kuten esimerkiksi tutkimuslaitoksiin, juuri viestinnän rooli nousee merkittäväksi erotta- vaksi tekijäksi. Sitralta on kyky viedä tulokset yhtä askelta pidemmälle systemaattisella ja taitavalla viestinnällä. Seuraavan askeleen voisi ottaa tekemällä viestintää vielä pidem- pään, jotta viesti lähtee elämään omaa elämäänsä myös Sitran irtautuessa hank- keista. Näin varmistettaisiin vaikuttavuuden säilyminen.

Tietolaatikko 4. Kestävyyssratkaisut Sitran julkisuuskuvassa

Meediuksen toteuttamassa Sitran julkisuusanalyysissä 2021 (Sitra 2022g) todettiin, että Sitra on näkyvästi esillä varsinkin ilmastoaiheisessa julkisessa keskustelussa, ja Sitran tuottamaa tietoa käytetään ”keskustelun polttoaineena”. Sitran omat ilmastoaiheisiin liittyvät keskustelunavaukset (selvitykset ja tutkimukset) saavat selkeästi muita Sitran aiheita enemmän huomiota toimituksellisessa mediassa. Tämä tukee vahvasti Sitran omaa pääviestiä siitä, että Sitra edesauttaa Suomen ja suomalaisten onnistumista tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Mielikuva Sitrasta ajatuspajana (uuden tiedon tuottajana, ennakoijana ja keskustelun herättäjänä) oli vahvimmin läsnä artikkeleissa, jotka käsittelivät ilmasto- ja luontoratkaisuja. Ilmasto- ja luontoratkaisut sai vuonna 2021 noin puolet Sitran toimituksellisen median näkyvyydestä ja Ilmasto- ja luontoratkaisut –aihekokonaisuus oli selkeästi yleisin aihe, josta toimituksellinen media kiinnostui (42 % kokonaisjulkisuudesta). Merkittävää on myös, että Sitran johtoryhmän jäsenistä useimmin julkisuudessa esiintyi teeman johtaja Mari Pantsar.

Ilmasto- ja luontoratkaisuihin liittyviä Sitran julkaisuja siteerattiin kaikkiaan 80 eri artikkelissa vuoden 2021 aikana. Tämä on merkittävä osuus koko Sitran julkisuudesta ja osoitus siitä, että julkista keskustelua on onnistuttu synnyttämään. Kestävä arki -projekti sai muutamia mainintoja mediassa, vaikka projektista ei tuolloin tehty aktiivista viestintää. Kiertotalousprojektin tavoitteiden toteutumista ei raportissa systemaattisesti eritelty. (ibid.)

Sitran selvitykset, raportit ja sitralaisten ulostulot näyttäytyivät pääsääntöisesti uskottavina sekä luotettavina. Niihin viitattiin etenkin Twitterissä, kun keskusteltiin ilmastomuutoksen ja luontokadon tiimoilta. Sosiaalisen median julkaisuissa korkean vaikuttavuuden aineistosta suurin osa liittyi ilmasto- ja luontoratkaisuihin, osa myös kiertotalouteen. Nämä yhdessä kattoivat puolet Meediuksen aineistosta. Sosiaalisessa mediassa Kestävä arki -työ ei näkynyt yhtä laajasti, vaan keskustelua aiheesta hallitsivat muut toimijat kuin Sitra. (ibid.)

6.2 Ulkoinen koherenssi: Uusia verkostoja luotu kansainvälisten politiikkatoimijoiden kanssa (arviointikysymykset 1a ja 1c)

Sitra on arvioinnin perusteella hyvä hankkimaan kumppaneita ja haluttu yhteistyökumppani. Erityisesti Sitran kyky tuoda yhteen korkean tason edustajia kansainvälisesti tunnistettiin niin haastatteluissa kuin aiemmin toteutetussa Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n arvioinnissa (Sitra 2021g). Sitran toiminnan onnistumiselle on

keskeistä sen kyky tavoittaa ja luoda suhteita relevantteihin toimijoihin. Tässä on arvioinnin perusteella onnistuttu. Kuitenkin Sitran kyky tavoittaa ja vakuuttaa kestävyysasioiden tärkeyteen kielteisesti tai empivästi suhtautuvia tahoja on arvioinnin perusteella heikko. Myös nämä tahot tekevät keskeisiä kestävyysteen liittyviä päätöksiä, joten empivien näkemyksiin vaikuttaminen olisi erityisen tärkeää. Sitran materiaaliin esimerkiksi tukeutuvat eniten vihreät kansanedustajat ja ilmastovaikuttajat (Sitra 2022g).

Sitra täydentää kestävyysalan toimijakenttää tuottamalla selvityksiä, jotka hyvin todennäköisesti jäisivät tekemättä ilman Sitran resursseja ja tekemiä sisältövalintoja sekä tekemällä kokeiluja, joita ilman Sitraa ei

tehtäisi. Sitra on itse pyrkinyt tunnistamaan toimijakentässä olevia aukkoja, joiden paikkaajaksi se sopisi hyvin. Esimerkiksi Kestävä arki -projekti suunniteltiin tuomaan yhteen kestävän kuluttamisen kampanjat ja yrityskehitys (Sitra 2022 g). Juuri tällaisessa toiminnassa Sitra on tärkeä toimija.

Kukin projekti on loppuraporteissa eriteltyt keskeiset yhteistyötahonsa ja -verkostonsa, jotka ovat melko kattavia niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin. Esimerkiksi Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti oli oman arvionsa mukaan merkittävässä roolissa valtiovarainministerien ilmastokoalition perustamisessa, mikä on merkittävä onnistuminen kansainvälisen verkoston luomisessa. Projekti on myös tuottanut koalitiolle materiaalia. Projektien asiantuntijat ovat myös osallistuneet jo olemassa oleviin verkostoihin (esimerkiksi Luontokunnat -verkosto, HINKU-verkosto, SOMPA-hankkeen ohjausryhmä, ILMO45 -työryhmä sekä Sitran edustaminen kansainvälisissä ilmasto-neuvotteluissa osana Suomen delegaatiota).

Kansallisesti Sitra on kyselyyn vastanneiden hanketoteuttajien ja sitralaisten mielestä onnistunut luomaan verkostoja ja yhteistoimintaa. Erityisesti kiertotalousverkostot mainittiin. Kuitenkin hanketoiminta nähtiin enemmänkin pistemäiseksi, eli nimenomaan verkostojen luomiseen keskittyvän työn lisäksi ei ole onnistuttu luomaan orgaanisesti toimivia uusia verkostoja, kun hanketoiminta on erillistä ja lyhytaikaista. Toisaalta kaikki hanketoimijat eivät nähneet tätä ongelmallisena.

Erona kahteen muuhun projektiin Kestävä arki -projektin toiminnassa on, että

sen keskeisiksi sidosryhmiksi on nimetty myös kansalaiset ja yksittäiset yritykset (Sitra 2022d), kun taas kahden muun projektin sidosryhmiksi oli nimetty ensisijaisesti erilaisia olemassa olevia organisaatioita. Tämä osoittaa muutoksen Sitran toiminnassa arviointikaudella: on lähdetty osaltaan tavoittelemaan myös yksittäisiä kansalaisia. Haastattelujen perusteella Sitra olisi voinut olla kansalaisten suuntaan rohkeampikin toimija.

Maailman kiertotalousfoorumi WCEF on Sitralle ainutlaatuinen väline kansainvälisen kiertotaloustoiminnan yhteen tuomiseen. Kansainvälistä työtä on kaudella tehty systemaattisesti ja rakennettu kansainvälisiä verkostoja. Tästä esimerkkinä mainitaan UNEPin alaisuudessa toimiva kansainvälinen kiertotalousallianssi Global Alliance for Circular Economy and Resource Efficiency, johon Sitra kutsuttiin. (Sulkinoja 2021.) Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että merkittäväksi kansainväliseksi ajatushautomoksi kasvaminen vaatisi merkittävästi enemmän työtä, mikäli siihen suuntaan halutaan kehittyä. Kyselyssä sekä sitralaiset että muut arvioivat kansainvälisen toiminnan ja verkostoitumisen tarpeelliseksi Sitran tavoitteiden esittämisen kannalta. Sitran kansainvälisen toiminnan onnistuminen sai muilta kuin sitralaisilta keskitason arvion, sitralaisilta hyvän arvion (ks. kuva 13) – tosin ero voi selittyä sillä, etteivät sidosryhmät tunne Sitran työtä kansainvälisillä areenoilla. Sitran kansainvälinen toiminta on suhteellisen tuoretta, eivätkä kaikki sidosryhmät vielä tunne sitä. Sitran kansainvälistä roolia eritellään tarkemmin luvussa 9. Sitran

onnistuminen sellaisten uusien kansainvälisten verkostojen luojana, jotka edistävät Sitran tavoitteita, arvioitiin kyselyssä onnistuneeksi.

Yritysten suuntaan Sitran roolia pidettiin epäselvänä, ja paikoitellen haastatteluissa todettiin, ettei Sitra nauti elinkeinoelämän luottamusta. Tämän yhteydessä on huomattava, että Sitralla on kuitenkin hyvin rajalliset juridiset mahdollisuudet tukea yritystoimintaa esimerkiksi rahoituksen keinoin. Sitran suhteet julkiseen sektoriin ovat luontaisesti vahvemmat kuin yrityssektoriin. Ministeriöiden suuntaan aineistoanalyysin perusteella suhteet ovat hyvät, mutta haastatteluissa nostettiin esiin ”tarkoituksenmukaista julkiseen toimijaan etäisyyden pitämistä”, jolla pyritään varmistamaan toiminnan itsenäisyys – vaikka ministerit ja muut julkiset toimijat ovatkin keskeisiä yhteistyötahoja. Sitran tuleekin olla irrallaan julkisista toimijoista sen riippumattomuuden säilyttämiseksi. Tämä on myös Sitralle tulevaisuustalona sopiva rooli – Sitra voi pohtia erilaisia toimintavaihtoehtoja ja olla ”tulevaisuuden edunvalvoja”, mutta se ei ole ratkaisusta päättävä taho tai niiden täytäntöönpanija. Sitra on tätä roolitustaan pohtinut perustamisestaan alkaen ja kokeillut erilaisia toimintamalleja tasapainotellen pitkälle tulevaisuuteen ulottuvien pohdintojen ja lähitulevaisuuden tarpeiden välillä (Kivelä et al, 2021).

Kansalaisten suuntaan haastatteluissa ja kyselyssä nostettiin esiin se, että Sitra on tällä

hetkellä jokseenkin pääkaupunkikeskeinen ja tietynlaisten arvojen yhteisö, joka ei puhuttele koko kansaa. Osa näki, että Sitran tulisi seuraavaksi pyrkiä puhuttelemaan myös ”kainuulaista metsäkoneenkuljettajaa” – osa näki, että on tarkoituksenmukaista, että Sitra saavuttaa vain ylimmät päätöksentekijät, joilla on valta tehdä vaikuttavia päätöksiä.

Ruohonjuuritason yhteistyöverkostojen luomista ja vahvistamista hankaloittaa projektien hankesalkun pirstaleisuus. Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota hankekokoaisuuksien yhteistyön fasilitointiin. Sitran hankekumppanit eivät hankkeidensa aikana näyttäneet juurikaan olleen yhteydessä toisiinsa, eikä yhteyksiä tai synergioita hankekumppaneiden mukaan edistetty. Riippui kumppanista, nähtiinkö tämä puutteena vai ei. Osa koki, että yhteistyöstä hankekumppaneiden välillä olisi voinut olla hyötyä esim. tiedonsaannin kannalta, osa ei ajatellut, että yhteistyöstä olisi syntynyt hyötyjä.

Osa haastatelluista koki, että hankkeiden ulostulot ja ketjuuntuminen pitäisi suunnitella vielä paremmin ja viestintään tulisi panostaa vielä enemmän. Hankekumppaneille viestinnän suunnittelu ja resursointi lienee järkevää tehdä vielä selkeämmäksi, jotta voidaan hallita odotuksia siitä, millaista viestintää kunkin toimijan oma hanke voi saada. Haastatteluissa todettiin, että jatkossa olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota yhteistyön selkeyttämiseen hanketoteuttajien kanssa.

7 Teeman tuloksellisuus ja vaikutukset: Teeman merkittävät vaikutukset ovat suurten ja pitkän aikavälillä tapahtuneiden kokonaisuuksien edistämisessä

Miten onnistuneesti projektitavoitteet ja vaikutustavoitteet saavutettiin ja mitkä tekijät vaikuttivat tulosten saavuttamiseen ja saavuttamatta jäämiseen?

Kestävyysratkaisut-teeman projektien merkittävimmät vaikutukset ovat pidemmän aikajänteen suurissa kokonaisuuksissa. Teema on onnistunut edistämään projekteille annettuja tavoitteita niissä aihepiireissä, joiden parissa se on toiminut pisimpään, eli kiertotaloudessa ja ilmastossa. Kestävyysratkaisut-teeman tekemisen vahvuus ja merkittävimmät vaikutukset ovat aiheiden tuomisessa yhteiskunnalliseen keskusteluun ja suurissa (ylätason) kokonaisuuksissa, käytännön tason toimien vaikutusten jäädessä vähäisemmiksi. Yleisesti Sitra on hyvä lisäämään yleistä tietoisuutta asioista, mutta kytkentä hanketason tuotoksista vaikuttavuuteen jää väistämättä heikoksi eikä ole edes realistista odottaa nykyisellä toimintamallilla.

Merkittävimmiksi saavutuksiksi aineistossa nousivat esiin erityisesti teeman vaikutukset kiertotalouden aihealueella: kiertotalouden tuomisessa suomalaisen politiikan, teollisuuden ja elinkeinoelämän agendalle. Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti on aineistoanalyysin perusteella edistänyt teeman liittyvää vaikuttavuustavoitteita nostamalla ilmastoasioiden rinnalle luontokatokysymykset ja edistänyt siirtymää suuntaamalla viestintää poliittisille päättäjille esimerkiksi politiikkasuosituksilla, kerätyllä tiedolla ja luomalla esim. kuntatason toimintamalleja. Kestävä arki -projekti on luonut metodeja sekä uutta tietoa ja ymmärrystä kestävästä elämäntavoista.

7.1 Teema on onnistunut parhaiten tärkeiden ilmiöiden tunnistamisessa ja nostamisessa julkiseen keskusteluun (arviointikysymys 3a)

Kestävyysratkaisut-teeman merkittävimmät vaikutukset ja onnistuminen ovat niissä aihepiireissä, joiden parissa teema on toiminut pisimpään: ilmastonmuutos- ja kiertotalousteemojen yleisen ymmärryksen lisäämisessä. Ylipäätään Sitran nähdään onnistuneen yleisen ymmärryksen kasvattamisessa verrattuna konkreettisempiin vaikutuksiin,

kuten esimerkiksi konkreettisten ilmastoratkaisujen tuottamisen mahdollistaminen. Esimerkkejä konkreettisista vaikutuksista toki on kuten kiertotalouskoulutukseen liittyvä työ. Luvussa 7.3 kuvataan tarkemmin esimerkkejä erilaisista projektien vaikutuksista ja vaikutuspoluista.

Haastatteluaineiston perusteella teeman projektien suurimpina onnistumisina ovat suomalaisen poliittisen keskustelun edistäminen sekä erilaisten vaihtoehtojen tuominen päätöksentekoon muun muassa toimien pidesuosituksen kautta. Sitran rooli suhteessa poliittiseen ja lainsäädännölliseen päätöksentekoon nähdään olevan sparraava ja ”unilukkarinomainen”. Sitra tuo poliittiseen

keskusteluun uusia tai vielä piilossa olevia ilmiöitä, aiheita ja näkökulmia esimerkiksi tutkimusten ja selvitysten avulla sekä osallistamalla aktiivisesti julkiseen keskusteluun. Lisäksi Sitran katsotaan sparraavan julkisen sektorin toimijoita, kuten ministeriöitä ja kuntatoimijoita esimerkiksi kokeilujen, kilpailujen ja esimerkkien jakamisen avulla. Haastatteluaineistossa teeman onnistumisena nousi myös kestävyysasioihin liittyen yksilön roolin tuominen esiin kannustavalla tavalla. Erityisesti Elämäntapatesti nousi esiin sekä haastatteluaineistossa että kyselyssä yhtenä merkittävimmistä teeman onnistumisista. Kyselyn aineistot tukevat näitä havaintoja (ks. Kuva 10). Projektit ovat myös omista loppuraporteissaan tunnistanee poliittisen keskustelun edistämisen ja yksilön roolin tunnistamisen onnistumisina. Esimerkiksi Kestävä arki -projekti on oman arvionsa mukaan (Sitra 2023e) onnistunut erittäin hyvin kestävä arjen popularisoinnissa, kestävien vaihtoehtojen tarjoamisessa ja kansalaisten innostamisessa. Elämäntapatesti ja 100 fiksua arjen tekoa -lista toivat kansalaisille tietoa heille sopivassa muodossa. Projekti teki myös kyselytutkimuksia kansalaisten näkemyksistä kestäviin elämäntapoihin liittyen. Niiden, joiden mielestä kestävien elämäntapojen noudattaminen on tärkeää ja kulutusvalinnoilla on vaikutusta, määrä oli kasvanut vuosien 2017 ja 2019 tutkimusten välillä.

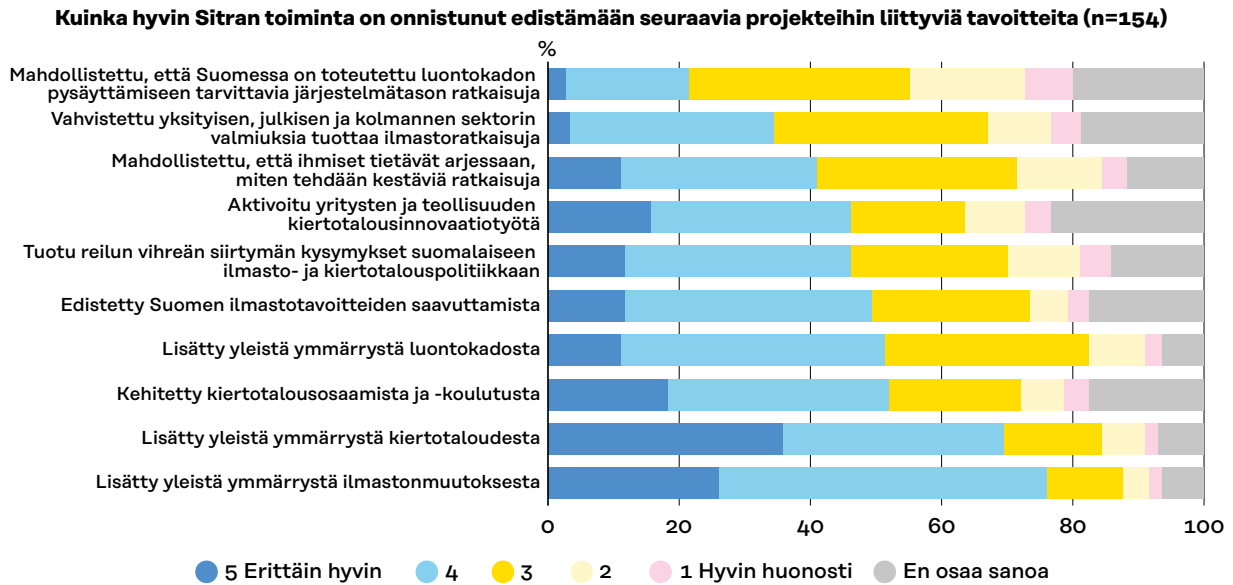
Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti kuvasi saavutuksiaan loppuraportissaan (Haanperä 2022b) kolmella pääkohdalla: projekti käynnisti keskustelun kustannustehokkaista ilmastotoimista, kiritti ilmastokirjauksia hallitusohjelmassa ja edesauttoi valtiovarainministereitä pohtimaan talouspolitiikan valjastamista ilmastopolitiikan tueksi. Lisäksi loppuraportin mukaan on näyttöä siitä, että projekti on onnistunut

vaikuttamaan esimerkiksi päästökaupan uudistamisen suunnitelmiin. Luontoa vahvistava kiertotalous -loppuraportti (Herlevi 2022a) nosti esimerkiksi tuloksista sen, että projektityö on vaikuttanut siihen, että toimialat ovat ottaneet kiertotalousosaamisen kehittämisen osaksi omaa työtään. Nämä ovat konkreettisia esimerkkejä niistä teoista, joita muussakin arvioinnin aineistossa nostettiin esiin.

Aiheiden edistymisen yhteiskunnallisessa keskustelussa näkyy myös Meediuksen toteuttamassa selvityksessä, jossa tarkasteltiin eri aiheiden osuuden muutosta verkkolähteiden artikkeleissa 2018 ja 2021: kiertotalous ja ilmastonmuutos kasvoivat. Sitran osuus kiertotalous- ja ilmastonmuutosaiheista väheni samalla tarkastelujaksolla, mitä voidaan pitää osoituksena siitä, että muutkin tahot ovat alkaneet käsitellä aihetta. Samoin kestävyyskriisiaiheessa Sitran osuus laski. (Meedius 2021).

Kyselyssä teeman työtä kritisoitiin siitä, että sen nähtiin keskittyvän liikaa politiikka-työhön ja julkisiin organisaatioihin verrattuna yksityisen sektorin toimijoihin. Sitra tavoittaa yrityksiä verrattain rajallisesti ja ratkaisut ovat usein liian ylätasolla, jotta niitä voitaisiin aidosti yrityksissä hyödyntää. Osan mielestä Sitra tavoittaa olennaiset tahot, osan mielestä ”Suomen merkittävien toimijoiden” aktivoinnissa kestävyysaiheisiin olisi vielä parannettavaa. Esimerkiksi Kestävä arki -hankkeen loppuraportissa (Sitra 2023e) kuitenkin Sitran nähdään olevan keskeisessä roolissa juuri yritysten ja julkisen sektorin ja järjestöjen yhteentuumisessa, ja Luontoa vahvista kiertotalous -projektin yhtenä fokuksena ovat olleet yritysten kiertotalousratkaisut. Tarkoituskun on ollut saavuttaa esimerkiksi elinkeinoelämän toimijoita vipuvarsina yksittäisten yritysten aktivoimisen sijaan. (Herlevi 2022a.)

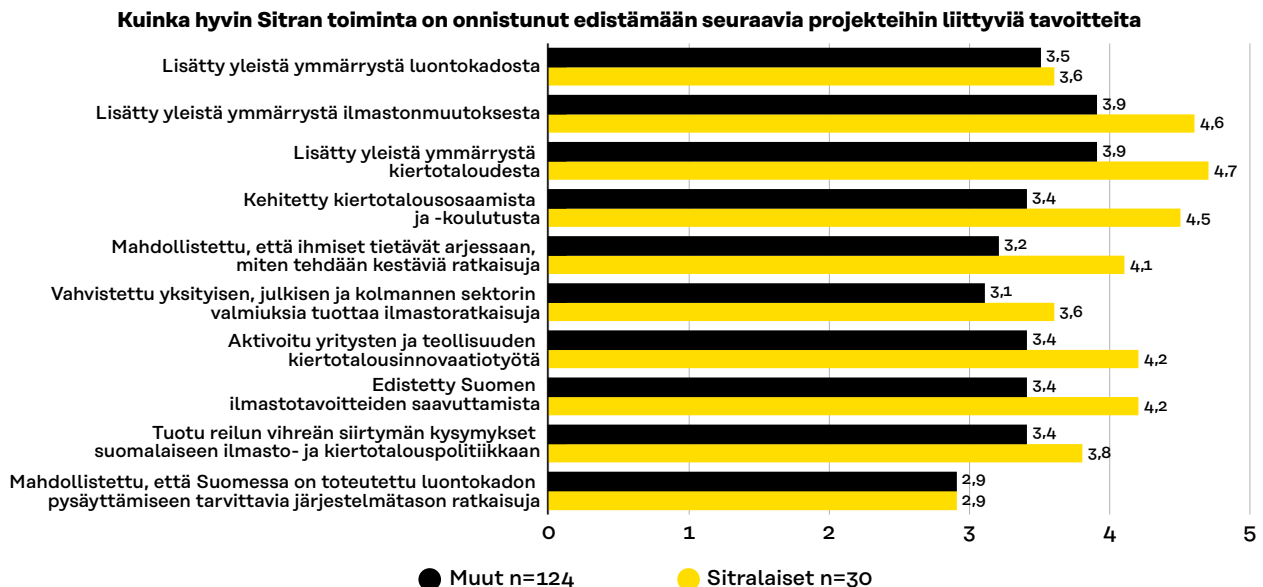
Kuva 9. Kestävyyssratkaisut-teeman tavoitteiden edistämisen onnistuminen kyselyvastausten perusteella.



Sitralaiset itse arvioivat lähes kaikkien synteisitavoitteiden saavuttamisen onnistuneemmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät (ks. kuva 11). Myös loppuraporteissa projektit arvioivat tavoitteensa saavutetuksi hyvin. Varsinkin käytännön kestävyystekemisen edistämisen sitralaiset arvioivat ulkoisia sidosryhmiä onnistuneemmaksi niin kyselyn perusteella kuin loppuraportteihin peilaten.

Luontokatoon liittyvän työn ulkoiset sidosryhmät näkivät yhtä onnistuneeksi kuin sitralaiset. Sama Sitran taipumus yliarvioida omaa onnistumistaan näkyy kyselyssä myös vastauksissa, jotka koskivat Sitran onnistumista oikeiden kohderyhmien tunnistamisessa ja keskeisten hankeyhteistyökumppanien löytämisessä (ks. kysymykset kuvassa 8).

Kuva 10. Kestävyyssratkaisut-teeman tavoitteiden edistämisen onnistuminen: keskiarvot sitralaisten ja sidosryhmien vastauksista.



Teeman tuloksina ja vaikutuksina nostettiin kyselyssä esiin erityisesti uudet menetelmät, kyvykkyydet, toimintamallit ja työkalut, yhteistyön fasilitointi ja kumppanuudet sekä konkreettisine esimerkkeinä kiertotalousosaamisen leviäminen sekä muutamia muutoksia toimijoiden toimintamalleissa ja ohjauskeinoissa. Hankkeiden jälkeen yhteistyökumppanit ovat myös kokeneet näkyvyytensä ja tunnettuutensa kasvaneen, mikä näkyi puheenvuoropyyntöjen lisääntymisenä. Samoja teemoja nostettiin esiin myös loppuraporteissa, esimerkiksi Kestävä arki

-loppuraportissa kuvataan erilaisten metodien testausta. Hankkeissa kehitettyjä menetelmiä ja työkaluja käytetään yleensä ainakin kumppaniorganisaation omassa työssä. Mainintoja saatiin myös yhteistoiminnan jatkamisesta hankkeissa mukana olleiden toimijoiden kesken.

Taulukossa 6 on arvioinnin synteesi teemaan tavoitteiden saavuttamisesta perustuen arvioinnin aikana kerättyyn aineistoon sekä arviointitiimin arvioon. Arvioinnin tueksi tehtyjä, muokattuja projektien tavoitteita on arvioitu asteikolla 1–5.

Taulukko 7. Arviointi synteisitavoitteiden saavuttamisesta (asteikko 5=hyvin; 1=huonosti).

Lisätään yleistä ymmärrystä luontokadosta	3	Sitra on tarjonnut kansalliset lisäresurssit tiedon tuottamiseksi. Biodiversiteettiin liittyvät avaukset ovat ajoituksellisesti osuneet yhteen yritysmaailman laajemman heräämisen kanssa, ja tulokset ja vaikutukset nousivat esiin erityisesti yritystyössä. Kyky vaikuttaa politiikkaan luontoasioissa on vielä epäselvä.
Lisätään yleistä ymmärrystä ilmastomuutoksesta	5	Sitra on onnistunut nostamaan ilmastomuutoskysymykset kansalliselle agendalle ja kasvattamaan omaa rooliaan ilmastotoimijana.
Lisätään yleistä ymmärrystä kiertotaloudesta	5	Teeman toiminta on vaikuttanut poliittiseen päätöksentekoon suorasti ja epäsuorasti (esim. kiertotalous hallitusohjelmassa, on lisätty ymmärrystä selvityksillä kiertotalouden vaikutuksista sekä pilottien ja kokeilujen avulla).
Kehitetään kiertotalousosaamista ja -koulutusta	4	Kasvatettu eri tahojen osaamista ja luotu toimivia koulutusmateriaaleja, jotka ovat vastanneet tarpeeseen ja joita on otettu käyttöön. Käytön laajuudesta ei ole tietoa.
Mahdollistetaan, että ihmiset tietävät arjessaan, miten tehdään kestäviä ratkaisuja	3,5	Hankkeiden monet tulokset ovat olleet merkittäviä, esimerkiksi Elämäntapatestin huikeat käyttäjämäärät ja eri kokeilujen ja kampanjoiden onnistuminen. Kansalaisten asenteissa on tapahtunut positiivista muutosta, mutta tämä ei kuitenkaan ole todistettavasti käännytynyt vaikutuksiksi kattaen laajasti eri kansalaisryhmiä ja skaalautuen.
Vahvistetaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin valmiuksia tuottaa ilmastoratkaisuja	2,5	Sitra on tuottanut tietoa ja edistänyt kokeiluilla ratkaisujen tuottamista. Valmiuksien pitkäjänteinen kehittäminen ja eri tahojen pysyvien verkostojen synnyttäminen on heikommin onnistunut alue.
Aktivoidaan yritysten ja teollisuuden kiertotalousinnovaatiotyötä	3,5	Sitra on merkittäväällä tavalla tuonut toimintaympäristön muutoksia näkyväksi, tarjonnut kehitystyön työkaluja ja synnyttänyt yhteistyöverkostoja. Kiertotalouden koulutustoiminta on myös pitkällä aikavälillä työn mahdollistaja ja innovaatiotoiminnan perusta.
Edistetään Suomen ilmastotavoitteiden saavuttamista	2	Ei ole saatu selvää indikaatiota siitä, että juuri Sitran selvitys- ja kokeilutoiminta olisi vaikuttanut ilmastotavoitteiden saavuttamiseen.
Tuodaan reilun vihreän siirtymän kysymykset suomalaiseen ilmastoto- ja kiertotalouspolitiikkaan	2	Reilu siirtymä ei ole ollut toiminnan keskiössä. Aihe nostettiin esimerkiksi energiakriisin aikaan esiin ja oli Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n pääteema vuonna 2019, mutta systemaattisesta työstä ei ole osoitusta.
Mahdollistetaan, että Suomessa toteutetaan luontokadon pysäyttämiseen tarvittavia järjestelmätason ratkaisuja	1	Järjestelmätason ratkaisuja luontokatoon ei tarkastelujaksolla ole syntynyt ja näkökulma mahdollistamiseen on ollut lähinnä tietopohjan vahvistaminen. Luontokatoon liittyvä työ jatkuu 2022 alkaneissa projekteissa.

7.2 Vaikuttavuutta luodaan yhteistyön fasilitoinnilla ja selvitystyöllä (arviointikysymys 3c)

Teeman ja projektien tavoitteiden saavuttamista edistivät Sitran kyky tuoda yhteen eri toimijoita ja fasilitoida yhteistyötä, hyvät suhteet korkean tason toimijoihin kansallisesti ja kansainvälisesti, kyky tuottaa laadukasta selvitystyötä sekä talon korkeatasoinen viestintäosaaminen.

Sitra on mahdollistaja ja se onkin tuonut eri toimijoita samoihin pöytiin, tästä esimerkkinä erityisesti Maailman kiertotalousfoorumi WCEF. Näin on syntynyt esimerkiksi hankkeiden tuloksena uutta yhteistyötä, joka olisi muuten jäänyt syntymättä. Sitra pystyy kasvattamaan toimijoiden välistä dialogia. Esiin nostettiin myös Sitran kyky tuoda perinteisesti vastakkaisia etuja ajavia ministeriöitä yhteen. Sitra ei itse pysty tekemään esimerkiksi sääntelymuutoksia, joten eri tahojen yhteistyörakenteiden tunnistaminen ja edistäminen sekä politiikkavaihtoehtojen esiin nostaminen ovat sen vaikutuskeinoja.

Haastatteluissa nostettiin onnistumisina esiin Sitran ammattimainen toiminta ajatuspajana sekä Kestävä arki -projektin ratkaisukeskeinen tapa vaikuttaa kuluttajiin. Teeman tekemät selvitykset mainittiin haastatteluissa vaikuttavana menetelmänä. Myös selvitysten potentiaalia vaikuttamisen keinoina pidettiin merkittävänä: kun selvitys johtaa esimerkiksi ohjauskeinon muuttamiseen politiikkatasolla, vaikutus on suuri ja pysyvä. Suuret yhteiskunnalliset muutokset vaativat tietopohjaa toteutuakseen. Selvitystöiden merkitystä vaikuttavuuden luojana selitettiin uuden näkökulman ja pohjan luomisella

– kumppanit voivat sen päälle rakentaa omaa toimintaansa. Hyvin kohdeyleisönsä tavoitettava selvitystyö voi saada kohteet ajattelemaan eri tavalla kuin ennen ja muuttamaan toimintaansa. Selvitysten jalkauttamista julkaisun jälkeen tulisi kehittää. Jotta selvitys voi vaikuttaa, sen tulee tavoittaa tahot, jotka sen tulosten perusteella voivat muutosta tehdä.

Haastatteluissa kokeiluja pidettiin pääosin vähemmän vaikuttavina menetelminä, mikä on mielenkiintoista, sillä esimerkiksi WCEF-työn alkua voidaan pitää kokeiluna. Tämä näkemys voi peilata sitä, että yhden suuren onnistumisen rinnalla kokeilutoimintaan kuuluu useiden vähemmän onnistuneiden kokeilujen toteutus, jolloin mielikuvaksi jää, etteivät ne ole luoneet vaikuttavuutta. Myös teeman politiikkavaikuttamisen menetelmiä pidettiin hyvinä, tosin ajateltiin, että tätä osaamista ei ole systemaattisesti ja riittävästi rakennettu kaikkiin projektitiimeihin.

Käytettyjen menetelmien potentiaalia katsottiin rajaavan osin hankkeiden pieni koko ja hankkeiden ja projektien keskinäisten synergioiden puute. Tavoitteiden saavuttamista tukisi hankkeiden fokusten ja panosten keskittäminen. Haastateltujen mukaan projekteilla on liian paljon yksittäisiä pieniä hankkeita. Tavoitteiden saavuttamista tukisi esimerkiksi usean menetelmän ja instrumentin käyttäminen samaan tavoitteeseen sekä synergioiden systemaattisempi johtaminen tema-, projekti- ja hanketasolla, pitkäjänteisempi irtaantumismalli ja paikoitellen pidempi projektien kesto. Hanketyössä menetelmiä ja instrumentteja tulisi valita nykyistä tavoitelähtöisemmin. Synergian puute johtuu pitkälti Sitran organisaatiokenteesta, jossa projektit toimivat liikaa omissa silloissaan.

7.3 Sitran vaikutuspolut syntyvät, jos toimijoiden vastuuttaminen onnistuu (arviointikysymys 4c)

Kestävyysratkaisut-teema pyrki tekemään muutosta monimenetelmällisesti ja monien erilaisten temaattisten aiheiden parissa. Kolmen projektin liki 300 hankkeen joukosta löytyy paljon esimerkkejä konkreettisista tuotoksista ja vaikutuksista, jotka parhaimmillaan kertautuvat laajemmaksi vaikuttavuudeksi. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tapaustutkimuksissa katettuja teeman työn aikaansaamia tuloksia ja vaikutuksia. Tapaustutkimukset eivät kata kaikkia projektien loppuraporteissa esitettyjä vaikutuksia ja hankkeita, mutta ne kattavat temaattisesti aihetta koskevia projektien hankkeita. Tapaustutkimusten pidemmät raportit ovat liitteessä 1. Laatikkoon 5 luvun loppuun on koottu muutamia esiin nousseita esimerkkejä tilanteista, joissa Sitralla olisi voinut olla paikka olla mukana toiminnassa pidempään vaikutusten vahvistamiseksi.

7.3.1 Kansalaisten arkeen vaikuttaminen

Sitra on onnistunut tuottamaan selkokielistä ja helposti lähestyttävää tietoa ilmaston ja ympäristön kannalta kestävästä kulutusvalinnoista. Hyvänä esimerkkinä tästä on arvioinnin aikana usein esiin noussut, alkuvuodesta 2018 lanseerattu Elämäntapatesti, jota on tehty verkossa kesään 2023 mennessä jo yli 1,4 miljoonaa kertaa. Testi nostettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluissa esimerkkinä toiminnasta, joka on kasvattanut kansalaisten tietoisuutta henkilökohtaisten kulutusvalintojen ympäristövaikutuksista. Sen nähtiin olleen hyödyllinen myös ilmasto- ja ympäristötekojen tuomisessa lähemmäksi kansalaisia. Sitran mukaan testillä on tavoitettu myös aivan uudenlaisia kohderyhmiä,

ja se on lisännyt Sitran tunnettuutta esimerkiksi nuorten parissa. Hiilijalanjäljen laskeamisen ohella Elämäntapatesti antaa käyttäjälleen vinkkejä kestävämmistä valinnoista, mikä oli uutta muihin hiilijalanjälkilaskureihin verrattuna. Myös testin julkaisuajan-kohta tuli aikanaan tärkeään saumaan, sillä saman vuoden lokakuussa ilmestyneen IPCC:n 1,5 asteen raportin myötä kestäviin elämäntapoihin liittyvä tiedon kysyntä kasvoi merkittävästi (Sitra 2023e). Kuitenkaan testin tekeminen ei vielä tarkoita, että muutokset siirtyvät ihmisten elämäntapoihin.

Sitran tekemää selvitystyötä pidetään hyvin uskottavana, laadukkaana ja yhteiskunnallista keskustelua herättävänä, kuten esimerkiksi 2019 julkaistu 1,5 asteen elämäntapatesti -selvitys. Selvitystiedon todellisia vaikutuksia kansalaisen kulutusvalintoihin on kuitenkin haastava arvioida, ja on riski, että niiden vaikutus on jää pieneksi. Sitra on maineeltaan, lähtökohdiltaan ja resurssiltaan olennainen taho tuomaan eri toimijoita yhteen. Esimerkiksi yritysten ja kansalaisjärjestöjen vahvempi yhteen tuominen nähdään tärkeänä. Myös erityisesti yritysten väliseen tiedon jakamiseen perustuvien foorumeiden perustaminen Sitran toimesta on tarpeellista hyvien käytänteiden levittämiseksi sekä nopeamman kestävyysmurroksen aikaansaamiseksi elinkeinoelämässä.

7.3.2 Kestävän kehityksen tutkimustiedon tuominen päätöksentekoon

Sitra toimii selvitysten tilaajana ja tuottajana. Oman luokittelunsa mukaan se tuottaa strategista tietoa sekä ratkaisuja, lisää ymmärrystä ja tuo toimijoita yhteen (Haanperä 2022b) välittääkseen tutkimustietoa päätöksentekoon. Tiedon välittämistyötä tehdään median kautta, omalla viestinnällä, tapahtumilla ja päättäjätapaamisilla.

Sitran rooli tutkimustiedon saattamisessa päättäjille asti niin yleisenä viestintänä, pienemmissä ryhmissä ja kahdenvälisinä

keskusteluina arvioidaan haastatteluissa merkittäväksi. Sitran tuottama tieto on laadukasta ja hyödynnettävissä olevaa. Sitran riippumattomuus muista tutkimuksen rahoittajista nähtiin hyvänä asiana. Riippumattomuus takaa sen, että Sitra on ketterämpi verrattuna muihin julkisiin tiedontuotannon rahoittajiin ja pystyy käynnistämään työtä katvealueilla. Sitralla on myös kyky tavoittaa yleisö viestinnän keinoin askelta pidemmälle kuin monella muulla toimijalla.

Arviointikaudella erityisesti kestävän talouden teemojen nostaminen julkiseen keskusteluun arvioitiin Sitran onnistumiseksi – kun ympäristökysymykset kvantifioidaan kustannuksiksi, ne muuttuvat ”politiikan kielelle”. ”Kovan talouspolitiikan” tuominen Sitran vaikutustoimintaan oli viime arvioinnissa (Sitra 2021g) nostettu toiveeksi sidosryhmiltä. Tämän arvioinnin perusteella Sitra on käynnistänyt tällaisen toiminnan onnistuneesti.

Keskeiset pullonkaulat liittyvät kohde-ryhmien kiireeseen ja Sitran kykyyn tavoittaa myös sellaisia päättäjiä, jotka eivät välttämättä jaa Sitran arvoja. Nämä haasteet edellyttävät kuratoitua sisältöä. Vaikka Sitran nähdään tuotavan objektiivista ja neutraalia materiaalia, yhteiskunnan polarisoituessa kestävyysteemoissa on tärkeää kyetä viestimään aiheista tavalla, joka tavoittaa myös ne, jotka eivät ole Sitran kanssa samaa mieltä jo etukäteen.

Sitra tavoittaa erityisesti julkiset keskuhallinnon ja politiikan päätöksentekijät, mutta yksityisellä sektorilla ja paikallistasolla työtä tulee vielä kehittää. Sitran olisi vielä kiinnitettävä huomiota siihen, miten tiedon kulkeutuminen olennaisille kohteille varmistetaan.

Vaikutuspolun loppupuolella Sitran tulisi vielä edelleen palastella tietoa helpommin käytettävään muotoon, sillä päätöksentekijät ovat kiireisiä, eivätkä ehdi lukea pitkiä selvityksiä, ja toisaalta varmistaa, ettei asia jää ilman omistajaa. Sitran tuottaman tiedon hyödyntämisen varmistaminen vahvemmin etukäteen ja myös tutkimusten ja selvitysten

valmistuttua parantaisi vaikuttavuutta. Selvityksien tuloksista olisi hyvä keskustella etukäteen sidosryhmien kanssa paitsi tiedonlevittämisen vuoksi, myös siksi, että näin voitaisiin estää päällekkäinen työ eri puolilla yhteiskuntaa ja mahdollisesti löytää synergiaetuja. Erilaiset tiedepaneelit ovat arviointikaudella kasvattaneet merkitystään, ja Sitran tuottaman tiedon roolin selventämisen suhteessa näiden paneelien työhön on tärkeää (ks. myös luku 6.2).

Sitran työtä jatkavien tahojen vahvempi sitouttaminen ja vastuuttaminen työn jatkamiseen Sitran irtautumisen jälkeen olisi tärkeää, jotta strategisella tasolla suunnitellut yhteiskunnalliseen kestävyysmuutokseen tähtäävät hankkeet saataisiin toden teolla jalkautettua yhteiskuntaan. Selvitystyö itsessään ei tarkoita, että tulokset tai suositukset otetaan käyttöön. Arvioinnin haastatteluissa Sitran työ koettiin hyödyllisimmäksi silloin, kun selvitykset tarjosivat esimerkiksi selkeitä talouslukuja.

7.3.3 Kiertotalouden painoarvon lisääminen politiikassa

Kiertotalouden osalta Sitran katsotaan tehneen pitkäjänteistä työtä, jolla se on onnistunut nostamaan aiheen kaikkien keskeisten sektorien agendalle ja poliittiseen keskusteluun ratkaisuna kestävyyskriiseihin. Sitran toiminnan osalta erityisesti kiertotalouden tiekarttatyötä (2016 ja päivitys 2019) pidetään vaikuttavana tekijänä siihen, että kiertotalous päätyi Antti Rinteen hallitusohjelmaan vuonna 2019 useiden puolueiden toiveesta. Kuluneella hallituskaudella kirjaus on konkretisoitunut muun muassa kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi, jonka sisältöön ja toimeenpanoon, mukaan lukien uusien rahoitusinstrumenttien kehittämiseen, Sitra on ollut suoraan vaikuttamassa. Sitran nähdään vaikuttavan poliittiseen päätöksentekoon epäsuorasti myös tuottamalla tietoa ja lisäämällä ymmärrystä, esimerkiksi selvityksillä kiertotalouden

vaikutuksista sekä pilottien ja kokeilujen avulla. Kuntatoimijoita Sitra on sparrannut aiemmalta arviointikaudelta alkaen luomalla kiertotalousoppaita sekä nostamalla esiin parhaita käytäntöjä ja onnistuneita esimerkkejä.

Siinä missä Sitra on onnistunut nostamaan kiertotalouden poliittiseen päätöksentekoon esimerkiksi hallitusohjelmakirjauksen ja sen toimenpiteiden muodossa, arvioinnissa nähdään, että vaikuttavuuden pullonkaulaksi ovat muodostuneet toimeenpanijan, eli ministeriöiden kapasiteetti jalkauttaa työtä eteenpäin (ks. myös Haila et al. 2023). Sitra ei aina ole onnistunut tunnistamaan erityisesti ministeriöiden ja julkisten toimijoiden valmiutta ja toimintaedellytyksiä panna käytäntöön sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja lisäresursseja vaativia muutoksia. Tätä vasten Sitra olisi voinut varmistaa vaikuttavuutta panostamalla määrätietoisemmin ja ennakoivammin hankkeista irtaantumiseen, kopinottajien tunnistamiseen ja niiden kapasiteetin vahvistamiseen ja sitä kautta jatkuvuuden varmistamiseen. Ennakoivampi ote kopinottajien kanssa voisi tehostaa myös yhteistyötä julkisen sektorin kanssa, sillä se voisi parantaa Sitran ymmärrystä esimerkiksi eri ministeriöiden ja organisaatioiden toimintamahdollisuuksien rajoista ja rakenteista, mitkä tunnistettiin toiseksi vaikuttavuuden esteeksi.

7.3.4 Kiertotalouden koulutustoiminnan kehittäminen

Sitralla on ollut selkeä rooli käytännön kiertotalouden koulutustoiminnassa ja kiertotalouden koulutuksen arvostuksen lisäämisessä. Sitra on toiminnallaan edesauttanut kiertotaloustietoisuuden lisäämistä eri toimijoiden keskuudessa. Keskeinen onnistuminen on ollut juuri kiertotalousosaamisen kehittäminen ja tukeminen eri puolilla yhteiskuntaa. Yksi pysyvä muutos, jota Sitran toiminta on edistänyt, on merkittävä määrä pysyvää koulutustarjontaa Suomessa sekä

kouluttajien ja osittain oppilaitosten usko siihen, että kiertotalouskouluttamisen kehittäminen on kannattavaa. Toiminnasta syntyvät vaikutukset tulevat näkyviin viiveellä, kun koulutetut siirtyvät työelämään ja yrityksiin muuttamaan käytäntöjä.

Sitran rooli kiertotalouden koulutustoiminnan kehittämisessä on ollut erityisesti kouluttajien sekä oppilaitosten yhteen saattaminen sekä yhteistyön luominen. Sitra on myös toiminut käytännön apuna, materiaalien tarjoajana, rahoittajana ja luennoitsijana. Sitra on selvittänyt kiertotalouden vaikutuksia tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja rahoittanut hankkeita, joissa on mm. selvitetty kiertotalouden osaamistarpeita eri toimialoilla ja luotu koulutusten kurssisisältöjä.

Sitran toimet kiertotalouden koulutustoimintaan ovat kohdistuneet korkeakoulujen lisäksi myös ammatillisiin oppilaitoksiin sekä jatkuvan oppimisen toimijoille ja suoraan yrityksissä tapahtuvaan koulutukseen. Esimerkiksi eräässä Sitran koulutuspilottihankkeessa laadittiin konepajoille kiertotalouteen ja kestävyysasioihin liittyviä työkaluja, joita on otettu käyttöön useissa konepajoissa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Monet Sitran alkuun panemat hankkeet ovat jääneet elämään irtaantumisen jälkeen. Hankkeissa tuotetut erilaiset yrityksille ja oppilaitoksille suunnatut materiaalit, tieto ja työkalut ovat edelleen käytössä ja hyödynnettävissä monilla eri aloilla. Sitran ja Suomen kiertotalouskoulutustyö kiinnostaa myös maailmalla ja osa tuotetuista materiaaleista on käännetty englanniksi kansainvälisen sidosryhmien käyttöön. Koulutustiedon löydettävyyden, saatavuuden ja jatkuvuuden varmistaminen on Sitran toiminnan jälkeen pitkälti siirtynyt koulutustahoille, mikä on toiminnalle luonnollinen jatkokehitys.

Sitran toiminnan tuloksena kiertotalousymmärrys on jalkautunut osaksi organisaatioissa käytävää keskustelua ja päätöksentekoa. Suomesta on tullut kiertotalouskoulutuksen edelläkävijä ja kiertotalouskoulutuksen rooli muutoksentehtävänä näh-

dään tärkeänä. Keskustelu kiertotalouden osaamistarpeista on jalkautunut osaksi koulutuslaitosten ja yritysten toimintaa.

7.3.5 Uuden liiketoiminnan kehittäminen kiertotaloudesta

Sitralla on ollut merkittävä rooli Suomessa kiertotalousliiketoimintaan liittyvässä tiedon keräämisessä sekä siihen liittyvien aiheiden nostamisessa keskusteluun. Sitran toiminnan keskiössä on ollut selvittää, jakaa tietoa, järjestää kohtaamisia, antaa sysäyksiä ja kehittää kokeilutoimintaa. Sitra on toiminut keskustelun vetäjänä ja tärkeänä toimijana koko kiertotalouskonseptin jalkauttamisessa Suomeen ja tämä työ on vaikuttanut kansallisen tason kehitykseen ja jatkunut mm. valtioneuvoston perustamassa kiertotalouden strategisessa edistämishjelmassa.

Sitra on edistänyt kiertotalouden uuden liiketoiminnan kehittämistä muun muassa erilaisin kokeiluina ja pilotein. Se on esimerkiksi toteuttanut hankkeita, joissa keskityttiin kiertotalouden liiketoimintamallien skaalautumiseen sekä kiertotalouskeskustelun laajentamiseen materiaalien kierrosta omistamisen ja palveluiden käytön teemoihin. Sitra on myös tuottanut erilaisia selvityksiä liittyen kiertotalouden liiketoimintamahdollisuuksiin ja miten yritykset voivat vauhdittaa siirtymää kiertotalouteen. Lisäksi Sitra on ollut mukana viemässä kiertotalouden liiketoimintamalleja käytäntöön ja koonnut esimerkkejä jo toiminnassa olevista kiertotalousratkaisuista Kiertotalouden kiinnostavimmat -listalle. Sitra on laatinut myös kaikille toimialoille sopivan käsikirjan kiertotalouden liiketoimintamalleista, joka tarjoaa tukea, työkaluja ja käytännön esimerkkejä kiertotalousliiketoiminnan kehittämiseen.

Sitran ydinrooli on ollut toimia kiinnostuksen herättäjänä ja esimerkkien esiin nostajana. Sitran tuottamat ohjelmat ja selvitykset, kiertotalouden tiekartta ja kiertotalouden kiinnostavimmat -lista kokoavat tärkeää aineistoa liiketoiminnan tueksi.

Suoraan yritysten toimintaan Sitralla on ollut rajallisempia mahdollisuuksia vaikuttaa, joten on haastavaa löytää suoria havaintoja Sitran pysyvistä vaikutuksista kiertotalouden uuden liiketoiminnan luomiseen. Tuloksina Sitran toiminnasta voi kuitenkin pitää erilaisten pysyvien verkostojen ja keskustelufoorumien synnyttäminen. Esimerkiksi voidaan pitää todennäköisenä, että kohtaamiset Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:ssä ovat tukeneet tiedon ja ideoiden vaihtoa ja yhteistyön ja toiminnan kehitystä myös tapahtuman jälkeen.

Kiertotalouden liiketoiminta rakentuu yritysten lähtökohdista ja Sitran vaikutukset siihen syntyvät yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Sitran tulee jatkossakin pyrkiä vaikuttamaan yritysten toimintaympäristöön ja toiminnan edellytyksiin. Sitra voi vaikuttaa tutkitulla tiedolla julkisen vallan politiikkakehitykseen: hallitusohjelmaan, regulointiin ja kiertotaloustoiminnan pullonkaulojen poistamiseen. Yhteistyö elinkeinoelämän järjestöjen kanssa on keskeistä, koska ne pystyvät viemään selvitysten ja kokeilutoiminnan tuloksia yrityskentälle laajemmin ja tavoittaa laajempaa pk-yritysten kenttää.

Aktiivisimmat edelläkävijäyritykset olisivat todennäköisesti Sitran toiminnasta riippumattakin kehittäneet kiertotaloustoimintaansa ja pysyviä vaikutuksia pk-kentälle on toisaalta ollut haastavaa saada aikaan Sitran käytössä olevilla välineillä.

7.3.6 Kiertotalouden valtavirtaistaminen: Maailman kiertotalousfoorumi WCEF

Sitra teetti Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n vaikutuksista ja vaikuttavuudesta erillisen analyysin keväällä 2021 (Sitra 2021g). Analyysi perustui laajaan kansainväliseen kyselyyn (108 vastaajaa, joista 81 Suomen ulkopuolelta), temaattisiin haastatteluihin WCEF:n kansainvälisten kumppanien kanssa (42 haastattelua) ja työpajoihin tulosten analysoimiseksi.

WCEF-kokonaisuuden merkittävin lisäarvo on ollut kiertotalouden tuominen yleisemmin keskusteluun, näkyväksi ja ymmärryksen kasvattaminen kiertotalouden eri osa-alueista kattokäsitteen ollessa laaja. Osallistuvat organisaatiot ja erityisesti kumppanit ovat saaneet kansainvälistä näkyvyyttä ja WCEF on ollut alusta monipuoliselle verkostoitumiselle. Kiertotalouteen liittyviä yritysten konferensseja ja toisaalta poliittisten päätöksentekoprosessien globaaleja tapahtumia on jo paljon, mutta WCEF on ollut ainutlaatuinen tapahtuma saattaen näitä tahoja yhteen. Suorat vaikutukset yritysten liiketoimintaan, foorumin rooli tiedonvälittäjänä ja vaikutukset päätöksentekoon ovat kokonaisuutena jääneet vähäisemmiksi.

WCEF:n onnistumisen yhtenä edellytyksenä on ollut sisällöllisen kohdentumisen onnistunut ajoitus. Vaikutusten syntyä on edistänyt tapahtuman toistaminen, mutta siten että ohjelman sisällöllistä kohdentumista, sijaintia ja toteutusta on jatkuvasti uudistettu. Esimerkiksi siirtymisen verkkototeutukseen koronapandemian aikana onnistui erittäin hyvin ja on jäänyt pysyväksi toimintatavaksi. Toistolla WCEF on onnistunut luomaan itselleen vahvan brändin. Tämä edesauttaa edelleen sitä, että WCEF kykenee houkuttelemaan mukaan monipuolisen joukon korkean tason osallistujia, mikä takaa tapahtuman hyödyllisyyden osallistujille.

7.3.7 Keskustelun avaaminen ja edistäminen luonnon monimuotoisuudesta

Sitran arvioidaan toimineen luonnon monimuotoisuuden liittyvän keskustelun avajana ja vauhdittajana suomalaisessa yhteis-

kunnassa. Esimerkiksi vuonna 2021 julkaistun kansainvälisen luonnon monimuotoisuutta ja taloutta käsittelevän Iso-Britannian valtiovarainministeriön tilaaman Dasgupta-raportin osalta Sitralla on ollut keskeinen rooli raportin sanoman tuomisessa kansalliseen tietoisuuteen.

Luonnon monimuotoisuuteen liittyvät Sitran avaukset nähdään yleisesti ottaen tärkeinä yritysmaailman laajemmasta mukaan saamisesta kansalliseen biodiversiteettityöhön. Se, että Sitra tarjoaa hankkeilleen lisäresursseja biodiversiteettityön lisäämiseen, nähdään myös olennaisena mahdollistajana uuden teeman nostamisessa keskusteluun ja tarvittavien muutostöiden tunnistajana ja käynnistäjänä. Esimerkiksi Sitran tekemät panostukset ja yhteistyö edelläkävijäyritysten kanssa nähdään hyvänä keinona madaltaa kynnystä muillekin yrityksille tarttua biodiversiteettityöhön jatkossa. Tästä esimerkkinä ovat mm. tieteesen pohjautuvien luontotavoitteiden (Science-based targets for nature, SBTN) pilotti-hanke suomalaisten yritysten kanssa sekä S-Ryhmän kanssa vuonna 2023 työn alla ollut hanke yritysten luontoalanjäljen mallintamiseksi. S-Ryhmän kanssa vuonna 2023 käynnissä ollut luontoalanjälkimallinushanke on hyvä askel oikeaan suuntaan luontovaikutusten mittaamisen kehittämisessä ja tähän yritykset toivovat myös jatkossa tukea ja ratkaisuja. On epäselvää, kuinka Sitra on toiminnallaan onnistunut vielä vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon biodiversiteettikysymysten osalta, erityisesti taloudellisten ohjauskeinojen suhteen.

Tietolaatikko 5. Esimerkkejä tapauksista, joissa Sitran hankkeiden hyviä tuloksia ei ole onnistuttu skaalaamaan riittävästi.

Elämäntapatesti: Testi on ollut menestys, mutta sen tekeminen itsessään ei tarkoita elämäntapojen muutosta. Sitra ei ole onnistunut yrityksestä huolimatta siirtämään testin omistajuutta eteenpäin kestävällä tavalla kotimaassa.

Ilmastopolitiikan pyöreä pöytä (IPP): Sitra on ollut mukana asiantuntijana, mutta Sitran työkalut ja hankkeiden tulokset ovat jääneet hyödyntämättä osana IPP:n omia kokeiluja. IPP:n osana tehdyt lisätoiminnot olisivat suoraan voineet kytkeytyä Sitran jo testaamiin tai kokeilemiin tapoihin edistää keskustelua ilmastonmuutoksen oikeudenmukaisesta siirtymästä.

Kiertotalouden strateginen ohjelma: Sitra teki tietoisin valinnan jäädä pois strategisesta ohjelmasta, mutta kiertotalouden edistämisen ja Sitran aloittamien toimenpiteiden jatkuvuuden kannalta mukana oleminen olisi ollut perusteltua. Ohjelmasta keväällä 2023 tehdyn arvioinnin kohdalla Sitraa ei mainita enää millään tavoin (Haila et al. 2023). Kuitenkin Sitra on ollut mukana ohjelman yhteistyöryhmässä ja esimerkiksi viestintäyhteistyössä senkin jälkeen, kun tehtiin päätös jäädä pois ohjelman toimenpiteiden toteuttamisesta vastuutahona.

Smart & Clean -säätio: Sitra oli olennainen taho Pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätion toiminnan käynnistämässä, mutta Sitran vähäinen rooli aloituksen jälkeen oli pettymys. Sitra olisi voinut olla vahvemmin mukana varmistamassa jatkoa säätion määräaikaisuuden loputtua. Kunnianhimoisen kaupunkija, valtionhallintoa ja yrityksiä yhteen tuova kokonaisuus pääsi vasta alkuun määräaikaansa puitteissa.

7.4. Teeman ennakoimattomat vaikutukset ovat syntyneet erilaisista kokeiluista ja piloteista (arviointikysymys 3b)

Teeman positiiviset ennakoimattomat vaikutukset ovat pääasiassa syntyneet erilaisista kokeiluista ja piloteista. Kokeiluille ei välttämättä aseteta täsmällisiä vaikutustavoitteita ja tulokset ovat siten ennakoimattomia. Arvioinnin perusteella merkittävimmät ennakoimattomat vaikutukset liittyvät toiminnan kansainväliseen suosioon. Maail-

man kiertotalousfoorumi WCEF:n aseman sementoituminen merkittäväksi kansainväliseksi yhteisöksi on ollut yksi tarkastelujakson merkittävä odottamaton vaikutus (ks. tietolaatikko 6). Myös muut merkittävät ennakoimattomat vaikutukset ovat liittyneet työn yllättävään kansainvälistymiseen. Esimerkiksi kansalaisille suunnattu työ herätti Euroopassa niin suurta kiinnostusta, että lopulta päädyttiin perustamaan EU-rahoitteen hanke, jolla työtä viedään eteenpäin myös Suomen ulkopuolella. EU-hanke ei ollut tavoitteena Kestävä arki -työtä aloitettaessa. Negatiivisia ennakoimattomia vaikutuksia ei arvioinnin aineistosta noussut esiin.

Tietolaatikko 6. Maailman kiertotalousfoorumi WCEF – esimerkki ennakoimattomista vaikutuksista

Maailman kiertotalousfoorumi (World Circular Economy Forum WCEF) järjestettiin ensimmäisen kerran 2017 Helsingissä. Ensimmäinen tapahtuma järjestettiin Kiertotalous-avainalueen hankkeena. Tapahtumaa edelsi myös Sitran 2016 hankkeena toteuttama kiertotalouden tiekarttatyö, joka oli kansainvälisesti ainutlaatuinen ensimmäinen kansallinen tiekartta kiertotaloudelle. Ensimmäisen tapahtuman jälkeen WCEF siirrettiin omaksi projektiksi.

Ensimmäisen tapahtuman toteuttamisen aikaan kansainvälinen toiminta ei ollut vahvasti strategisena tavoitteena projektissa. WCEF:n toteuttaminen ensimmäisellä kerralla oli kokonaisuutena kokeilutyypinen hanke. Sitralla oli kokemusta tapahtumajärjestäjänä, mutta ei varsinaisesti ison kansainvälisen tapahtuman järjestämistäustaa.

Ensimmäinen tapahtuma oli erittäin onnistunut. Ajoituksellisesti temaattinen kohdentuminen kiertotalouteen oli erittäin osuva ja houkutteli paikalle oikeita tahoja. Tapahtuma jätti osallistujille merkittävän kokemuksellisen muistijäljen, ja siihen viitattiin poikkeuksellisen onnistumisena kansainvälisten konferenssien joukossa vielä vuosien jälkeen (Sitra 2021g). Tapahtuman toteutuksen koettiin olevan aikaansa edellä ja se osui ajankohtaan, jolloin esimerkiksi digityökalujen hyödyntäminen konferensseissa yleistyi.

WCEF:n menestys oli ennakoimaton siinä mielessä, että hankkeen alussa ei sitouduttu tai asetettu tavoitteeksi jatkuvasti toistettavaa ja uudistuvaa kansainvälistä tapahtumaa. Ensimmäinen kokeilu osui nappiin ja WCEF on jatkanut tämän jälkeen uudistuen. Yhtenä jatkon ja onnistumisen edellytyksenä on ollut jo alussa rakennettu toimintamalli perustuen sitoutuneiden partnereiden mukanaoloon.

7.5 Teeman tavoitteet ja mittarit kaipaavat kirkastamista (arviointikysymykset 3a, 3c ja 3g)

Projektien loppuraporttien perusteella projekteille asetetut tavoitteet saavutettiin pääosin hyvin. Vain osa projekteille asetetuista tavoitteista toteutui loppuraporttien perusteella tyydyttävästi. Haastatteluaineiston perusteella projektien tavoitteet eivät olleet täysin selkeitä kaikille projekteissa työskennelleille sitralaisille. Projektien asettamat tavoitteet liittyivät erityisesti ymmärryksen lisäämiseen eri asioista yleisellä tasolla. Projektien tavoitteita ei ole kuvattu yleisesti siltä kantilta, mikä muutos pitäisi toiminnan seurauksena tapah-

tua, vaan tavoitteet on kuvattu suhteellisen laveasti ja ennemminkin ylätasolla. Tämä tekee niistä vaikeasti saavutettavia ja mitattavia.

Projekteilla on ollut käytössä myös tavoitteellisuutta tukevat seuranta- ja arviointimekanismit. Nämä mittarit, samoin kuin tavoitteet, on usein kuvattu ylätasolla ja tavoiteltua muutosta ei ole sanoitettu selkeästi. Esimerkiksi Elämäntapatestin teko-kerrat eivät vielä kerro suomalaisten innostumisesta tehdä kestäviä valintoja tai käyttäytymisen muutoksesta. Haastatteluaineistossa tunnistettiin myös systeemisen muutoksen mittaamisen haasteet. Muutostavoitteiden konkretisoiminen saattaisi auttaa sekä tavoitteiden ymmärrettävyyttä että niiden mitattavuutta.

Taulukko 8. Esimerkkejä projektien vaikutustavoitteista ja niiden mittareista.

Teema	Vaikutustavoite	Mittari
Kestävä arki	Eurooppalaiset innostuvat tekemään kestäviä valintoja ja tiedostavat omien tekojen merkityksen	100 fiksua arjen tekoa ja Elämäntapatesti ovat osana EU Horizon2020 työsuunnitelmaa
		Arjen valintojen ilmastovaikutusten mallinnustapa on harmonisoitu kumppanitiimien kesken (kahdeksan maata)
Ilmasto- ja luontoratkaisut	Politiikka nopeuttaa reilua siirtymää kohti ilmasto-positiivista ja hyvinvoivaa Suomea	Kulutusperusteisten päästöjen, luonnonvarojen käytön sekä hiilen sidonnan ohjauskeinot ovat mukana hallituksen linjauksissa ja lainsäädäntöesityksissä
		Reilu siirtymä on huomioitu päätöksenteossa ja kokeiluja tai toimintamalleja on viety käytäntöön
Luontoa vahvistava kiertotalous	Elinkeinoelämä vauhdittaa suomalaisten yritysten kiertotalousratkaisujen kehittämistä ja kansainvälistymistä. Yritykset huomioivat kiertotalouden reilun siirtymän vaikutukset liiketoimintaan.	Tunnistettujen yritysten määrä, jotka ovat ottaneet kiertotalouden liiketoiminnan kehittämisen keskiöön
		Kiertotalouden ja reilun siirtymän näkyminen elinkeinoelämään ja yrityksiin liittyvässä keskustelussa

8 Arvioinnin tulokset: Jatkuvuus - Sitralla on Suomessa ainutlaatuinen mahdollisuus luoda pitkän aikavälin vaikuttavuutta

Projektien skaalattavuus ja skaalautuvuus Sitran irtaantumisen jälkeen

Sitra on eri painotuksilla pitänyt pitkään kestävyysasioita agendallaan, ja yleisesti teemalla ja sen projekteilla nähdään olevan pitkän aikavälin vaikuttavuutta. Sitra on onnistunut tekemään oikeita avauksia oikealla hetkellä nostamalla uusia teemoja ja asiasisältöjä yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä ohjannut yhteiskunnallisia toimijoita, päätöksentekijöitä ja kansalaisia.

Kestävyysratkaisut-teemalla on ollut rooli systeemimuutoksessa etenkin ilmastoon ja kiertotalouteen liittyvien asioiden osalta. Projektit ovat vauhdittaneet jossain määrin myös muutosta yritysmaailmassa sekä Sitran asiasisältöjen kansainvälistä näkyvyyttä. Toisaalta Sitra on nostanut laajoja kokonaisuuksia esiin kapeasta näkökulmasta eikä eri aiheiden ristikkäisvaikutuksia ole mietitty laajemmin pitkällä aikavälillä.

Sitran toiminta koetaan pirstaleisena; tehdään paljon avauksia ja hankkeita, mutta aihepiireissä jäädään usein ylätasolle ja käytännön tekeminen ja vaikuttaminen loppuu, kun Sitra jättää hankkeen tai aiheen liian nopeasti.

8.1 Vaikuttavuuden varmistaminen vaatii pitkäjänteisempää fokusta (arviointikysymys 4a)

Sitralla on kyky tuoda vaikeita, polarisoivia-kin aiheita keskusteluun yhteistyökykyisellä ja -haluisella otteella, mutta se luopuu valitsemiensa aiheiden käsittelystä liian pian. Tämä heikentää pitkän aikavälin vaikuttavuutta. Projektien aikajänteet ovat lyhyitä, mikä ei tue pitkän aikavälin vaikuttavuuden aikaansaamista ja systeemistä muutosta. Lyhyissä projektisykleissä todellisen muutoksen aikaansaaminen on epätodennäköistä, sillä suuret muutokset tapahtuvat yleensä verrattain hitaasti.

Hanketasolla teeman toimintatapana on pääasiassa nopea irtautuminen, eikä hanke-

tasolla ole sellaista jälkiseurantaa, jossa kerättäisiin hanketason vaikutuksista tietoa pidemmällä aikavälillä. Vaikutusten skaalautumisen seuraamista olisi kehitettävä, systeeminen muutos vaatii huomattavaa pitkäjänteisyyttä. Skaalautuvuutta vaikeuttaa myös hankesalkun hajanaisuus. Läpi projektien ja hankkeiden kulkeva ”punainen lanka” ei ole kaikin osin ollut selkeä.

Sitran toiminta perustuu vahvasti asiantuntijoihin ja osaavaan henkilöstöön. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on sekä haaste että mahdollisuus jatkuvuuden takaamiseksi. Hyödyllistä osaamista ja tietoa häviää projektien vaihtuvuuden sekä hankkeiden irtaantumisen myötä, kun asiantuntija irtaantuu hankkeen mukana Sitrasta. Toisaalta kestävyysasioihin liittyvä osaamisen siirtyminen hankkeen mukana on haastattelaineiston mukaan myös positiivista, kun

Sitrassa oleva osaaminen siirtyy laajemmin yhteiskunnan käyttöön. Sitran olisi hyvä pohtia systemaattisesti, mitä sen asiantuntijuus on, mistä se tulee sekä miten sitä voisi kehittää sekä hyödyntää jatkuvuuden takaimiseksi.

Projektien pitkän aikavälin vaikuttavuutta olisi voinut lisätä se, että jos sekä teemat että projektit olisivat tukeneet paremmin toisiaan. Teemojen välisellä yhteistyöllä voitaisiin tukea myös koko Sitran tekemistä ja tavoitteisiin pääsemistä. Esimerkiksi teemojen välistä yhteistyötä fasilitoidaan strategiaprosessissa ja megatrendityössä. Tätä työtapaa voisi laajentaa teemojen välille ja projektijohtajien toimesta esimerkiksi ennakoinnin tukemana. Ennakoinnilla olisi myös hyvä olla riittävän keskeinen rooli erityisesti projektien suunnittelussa, jotta etukäteen tunnustetaan muutosvoimat, joiden avulla saadaan aikaiseksi vaikuttavuutta, jotka edesauttaisivat pysyvemmän muutoksen aikaansaamista.

Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota hankekokonaisuuksien yhteistyön fasilitointiin ja varmistaa, että hyvä yhteistyö ja yhteydet yhteistyökumppaneiden kanssa säilyvät myös hankkeen jälkeen.

8.2 Työn siirtyminen kahteen uuteen projektiin on vielä kesken (arviointikysymys 3f)

Sitran oikea-aikainen ja onnistunut irtaantuminen aiheista, projekteista ja hankkeista on ollut aina hankala toteuttaa. Sama johtopäätös on todettu mm. Kivelä et al. (2021) raportissa Sitran toiminnasta, jossa todetaan, että irtaantumiseen tulisi panostaa paljon enemmän ja jo aikaisemmin tukea projekteja tämän valmistelussa.

Sitran tavoitteena on saattaa asioita eteenpäin vain jonkin aikaa, ja lopettaa, kun ”Sitran mentävä aukko” on täytynyt ja aiheet tai toiminta voivat jatkua ilman Sitran

toimintaa. Irttaantumisen oikea-aikaisuus herätti arvioinnin haastatteluisissa paljon keskustelua, sillä liian aikaisin irtautuminen voi lopettaa toiminnan. Toisaalta Sitran ei tule olla toiminnassa mukana, kun sille ei enää ole tarvetta. Haasteena on, että hankkeista ja projekteista pyritään siirtymään uuteen toimintaan suhteellisen nopeasti, kun toisaalta yhteiskunnallista vaikuttavuutta syntyy parhaiten temaattisista aiheista, joiden kanssa työskennellään pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. Hanketason konkreettista toimintaa tulee kytkeä pidemmän ajan tavoitteiden saavuttamiseen.

Teeman projekteista Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti kuvasi irtaantumis suunnitelmaansa loppuraportissa, jonka mukaan ei ole erillisiä irtaantumista tukevia hankkeita, vaan merkittävimmät vaikuttavuuden varmistamista tukevat toimenpiteet ovat hallitusohjelmasyötteet kevään 2023 vaaleissa sekä sisäinen siirto Luonto ja talous -projektiin. Haastatteluisissa koettiin jonkin verran, että siirto Luonto ja talous -projektiin ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla, vaan toiminnan käynnistyminen on ollut hidasta.

Kiertotalousprojektin irtautumista edistetään kahdella projektin jälkeen toteutettavalla rahoitushankkeella, minkä lisäksi kiertotalouden edistäminen jatkuu Kestävyyssratkaisut-teeman kahdessa uudessa projektissa (Pantsar et al. 2021a). Kestävä arki -projektin loppuraportissa irtaantumista ei ole kuvattu, mutta haastatteluisissa kyseenalaistettiin, onko toiminnan siirtäminen kansainväliselle hankeorganisaatiolle todellinen irtaantuminen. Kestävään arkeen liittyvää työtä jatketaan Luonto- ja arki -projektissa uusilla painotuksilla.

Kokonaisuutena teeman siirtymä vuonna 2022 päättyneistä projekteista kahteen uuteen projektiin on tarkoituksenmukaista, ja uudet projektit jatkavat luontevalla tavalla Sitran toimintaa. Irttaantumisen haasteita ovat henkilöstön osaamisen ja temaattisten muutosten suhde. Tässä vaiheessa, kun kaksi uutta projektia ovat vasta aloittaneet työnsä,

irtautumisen onnistumisen arviointi on vaikeaa. Irtaantumisen vaikuttavuuden varmistamisessa haasteet liittyvät erityisesti vaikuttavuuden luomiseen Sitran ulkopuolella hankkeiden päättymisen jälkeen. Tätä käsitellään seuraavaksi.

8.3 Hankkeiden irtautumismallia tulisi kehittää pitkäjänteisimmäksi

Sitran tavoitteena on irtautua myös hankkeistaan: ei ole tarkoitus, että Sitra jatkaa käynnistettyä kokeilua tai muuta toimintaa sen vakiinnuttua, vaan toiminnan tulisi hankkeiden jälkeen toimia omillaan. Arvioinnissa kuitenkin todettiin, että nykyinen hanke- ja irtautumismalli ei parhaalla tavalla tue Sitran tavoittelemaa muutosta ja vaikuttavuutta. Hankemalli on todellisen vaikuttavuuden aikaansaamiseen liian lyhyt, etenkin liittyen vastaanottajaorganisaation tukemiseen.

Mikäli toiminta onnistuessaan halutaan siirtää Sitran ulkopuolelle, on vastaanottajaorganisaatio sitoutettava jo hankkeen aikana. Lisäksi Sitralta tarvitaan tukea, myös taloudellista, vielä nivelvaiheessa, jossa toiminta on siirtynyt vastaanottajaorganisaatiolle. Uudella omistajalla tulee olla aito halu ja resurssit jatkaa työtä.

Irtautumismallin nähtiin parhaiten toimivan pienissä kokeiluissa, ei suurissa kokonaisuuksissa. Toisaalta selvitystyön suhteen Sitran todettiin kykenevän viestimään tuloksista niin, että ne saavuttavat tavallista paremmin kohderyhmänsä. Olisi kuitenkin hyödyksi, jos Sitra seuraisi selvitysten tulosten siirtymistä toiminnaksi ja pidemmälläkin aikavälillä varmistaisi, että tulokset tulevat käyttöön.

Sitralla on myös vaikeuksia irtautua menestystarinoistaan. Esimerkiksi WCEF:n omistajuutta on käsitelty vuosien ajan, kun oikeanlaista omistajaorganisaatiota ei yksin-

kertaisesti ole löytynyt. Elämäntapatestin tapauksessa Sitra päätyi lopulta ylläpitämään päällekkäistä testiä valtioneuvoston kanslian Sitoumus2050-palvelun yhteyteen siirretyn elämäntapatestin kanssa.

8.4 Kriittiset tekijät pitkän aikavälin vaikuttavuudelle ovat suunnitelmallisuus ja stabilointi (arviointikysymys 4b)

Pitkän aikavälin vaikuttavuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa: kuka jatkaa, kun Sitra irtaantuu ja miten? Sitran tukea, sekä rahallista että osaamisresursseja, tarvitaan siirtymäkauden ajan ja sen yli. Pitkän aikavälin vaikuttavuudelle on tärkeää varmistaa, että irtaantuminen Sitrasta tehdään toimijalle, joka on alusta alkaen hankkeen toiminnassa mukana ja joka todella pystyy resurssiansa puolesta jatkamaan työtä. Sitran tukea, sekä rahallista että osaamisresurssien, tarvitaan siirtymäkauden ajan ja sen yli.

Kriittisiä tekijöitä ovat myös laajemman näkökulman saaminen asioihin ja yhteiskunnalliseen muutokseen, toisin sanoen sen tunnistaminen, miten kestävyysratkaisuiden projektit liittyvät suurempaan kontekstiin. Erityisesti aiheiden näkökulman laajentaminen ja syventäminen sekä eri aiheiden ristikkäisvaikutuksia miettiminen laajemmin ovat kriittisiä tekijöitä pitkän aikavälin vaikuttavuudelle. Vaikuttavuuden kannalta on hyvä pohtia mikä yhdistää teemat, mutta myös projektit ja projektin hankkeet keskenään.

Projektien aikajänteet ovat olleet lyhyitä, mikä ei tue pitkän aikavälin vaikuttavuutta. Tätä auttaisi se, että projektien aikajännettä pidennettäisiin ja valittaisiin niiden puitteisiin sopivan kokoisia aihealueita. Projektien aikajänteen pidentäminen tukisi myös asiantuntijoiden pysyvyyttä ja kehittymistä; projekteissa tulee olla riittävästi kapasiteettia,

ja substanssiosaamista koko sen olemassaolon ajan ja sitralaisten rooli on hyvä olla hankintojen ja ohjausryhmätyön asiantuntijuutta syvällisempi. Uusien, 2022 alkaneiden projektien kohdalla kestoja onkin jo pidennetty neljään vuoteen.

Kriittisimmät tekijät Sitran pitkän aikavälin vaikuttavuudelle ovat toiminnan kohdennuksen stabilisointi eli poukkoilun vähentäminen, toiminnan jatkon kohdentaminen oikein ja oikeille tahoille, sekä vaikutusmekanismin selventäminen. Lisäksi yksi kriittinen tekijä Sitran pitkän välin

vaikuttavuudelle on se, keihin Sitra haluaa vaikuttaa: keihin on hyvä vaikuttaa, jotta saavutetaan paras vaikuttavuushyöty eri aiheissa.

Toiminnan jatkuvuuden ja kestävien kulutuskäytänteiden valtavirtaistamisen kannalta ratkaisevan tärkeänä Sitran toiminnassa nähdään eri tahojen, kuten yritysten, poliittisten päättäjien, tutkimusorganisaatioiden ja kansalaisjärjestöjen osallistaminen Sitran toimintaan, sillä kyseiset tahot lopulta luovat puitteet ja mahdollistavat kansalaisille kulutuksen kestävyysmuutoksen.

9 Läpileikkaavat arviointi- kysymykset: Sitran kansainvälistä toimintaa ei enää kyseenalaisteta

Miten keskeisellä sijalla on kansainvälinen toiminta ja verkostoituminen relevanttien vaikuttavuustavoitteiden edistämisen osalta?

Kestävyysratkaisut-teemalla tehty kansainvälinen työ on sekä haastatteluaineiston että kyselyn perusteella ollut tarkoituksenmukaista ja toiminut luontevana jatkumona Sitran toiminnalle. Kyselyn perusteella teeman kansainvälinen työ on ollut tarpeellista myös arviointia varten luotujen synteesitavoitteiden (ks. luku 4) edistämisen osalta, ja kansainvälinen toimintaa on ollut tarpeellista muun muassa Suomen kilpailukyvyyn, kansainvälisten ratkaisujen etsimisen ja jakamisen sekä ongelmien globaalin luonteen vuoksi. Kansainvälisen verkostoitumisen kautta saatava tieto ja opit erilaisista lähestymistavoista ovat arvokkaita. Kansainvälinen toiminta tukee myös vaikuttavuutta kotimaassa, ja näkyvyys maailmalla on itsessään lisännyt teeman vaikuttavuutta Suomessa.

Teeman toiminnan vaikuttavuustavoitteiden kannalta kansainvälinen työ ei ole ollut keskeistä kaikille, sillä tarkastelujaksolla se on ollut vielä kehittymätöntä. Alun perin tavoitteet eivät ole ohjanneet tekemään kansainvälistä työtä, vaan tavoitteita on kehitetty, kun kansainvälinen työ on tullut teeman agendalle.

Teeman toiminta on tarkastelujaksolla kansainvälistynyt. Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n asema kansainvälisesti on vakiintunut ja Sitra on jatkanut tapahtuman järjestäjänä. Elämäntapatesti ja kestävä arjen aiheet herättivät odottamatonta kiinnostusta ja johtivat EU-rahoitteeseen PSLifestyle-hankkeeseen. Lisäksi teemalle on perustettu globaalin yhteistyön (GLYH) tiimi, joka tällä hetkellä on ennen kaikkea WCEF-projektiorganisaatio.

Arvioinnin haastattelujen ja kyselyn perusteella kansainvälisen toiminnan tarpeellisuudesta ollaan samaa mieltä. Kansainvälinen toiminta on tarpeellista muun muassa Suomen kilpailukyvyyn, kansainvälisten ratkaisujen etsimisen ja jakamisen sekä ongelmien globaalin luonteen vuoksi. Esimerkiksi laadukkaan tutkimus- ja selvitystojen tilaaminen ja tuottaminen edellyttää vahvoja kansainvälisiä verkostoja. Positiivinen suhtautuminen teeman kansainväliseen

toimintaan on huomionarvoinen muutos, sillä vielä edellisen arvioinnin aikana Sitran roolia kansainvälisenä toimijana vierastettiin. Nyt vain pieni osa kyselyn avovastauksista indikoi, että Sitran fokuksen tulisi olla enemmän tai ennemmin kansallisessa työssä. Tahojen keskuudessa on kuitenkin erimielisyyksiä siinä, mitä Sitran kansainvälinen toiminta tarkoittaa ja mitä sen tulisi olla.

Sitran tulee toimijana olla kansainvälinen, mutta kansainvälisen työn ja tätä koskevien strategisten valintojen tulee olla osa koko Sitran toimintaa, ei vain yksittäisen teeman. Tällä hetkellä ei ole täysin selvää, mitä agendaa Sitra ajaa kansainvälisesti, missä areenoilla ja kuka nämä asiat määrittelevät.

Koko Sitran tasolla kansainvälistä työtä tehdään politiikkavaikuttamisen, tapahtumien, projektitoiminnan (EU-hankkeet) ja tutkimusyhteistyön kautta. Teeman kansainvälinen työ voidaan jakaa kahteen osaan: on politiikkavaikuttamistyö (EU-vaikuttaminen,

WCEF) ja käytännönläheisempi arjen kestävyteen liittyvä työ (Shift 1,5, PSLifestyle). Nämä kaksi edustavat hyvin erillistä ja erilaista toimintaa, ja kansainvälisen työn ollessa alkuvaiheessa on tärkeää määrittää, mikä on Sitran tavoite globaalille tekemiselle ja miten siihen pyritään. Hyvät kansainväliset verkostot ja tutkimusyhteistyö ovat edellytys onnistuneelle selvitystyölle myös Kestävyysratkaisut-teemalla.

Määrittelytyön tulisi koskea toiminnan sijaintia, sisältöä ja toimintamallia. Sijainnin suhteen on mietittävä, onko Sitran työ aidosti globaalia vai keskittyntä eurooppalaisiin teemoihin. Fyysisen sijainnin sijaan tätä asiaa tulee käsitellä kumppanien kautta – esimerkiksi kumppanuus globaalien toimijoiden kanssa tekee toiminnasta aidosti globaalia. Sisältökysymyksiin vaikuttavat osaltaan kumppanuudet - se, millaisia kumppaneita on, vaikuttaa myös sisältöön. Kolmanneksi on valittava sopiva toimintamalli, oli se sitten politiikkavaikuttamista, verkosto/konferenssityötä tai EU-hankkeita. Kaikessa hanketyössä on kuitenkin huomioitava niiden aikajänne ja miten esimerkiksi EU-konsortiotyö todellisuudessa tuo hyötyä suomalaiselle yhteiskunnalle. On myös huomattava, että kansainvälisten hankkeiden ja yhteistyön kohdalla irtaantuminen on erityisen hankalaa ja työhön on sitouduttava huomattavan pitkäksi aikaa.

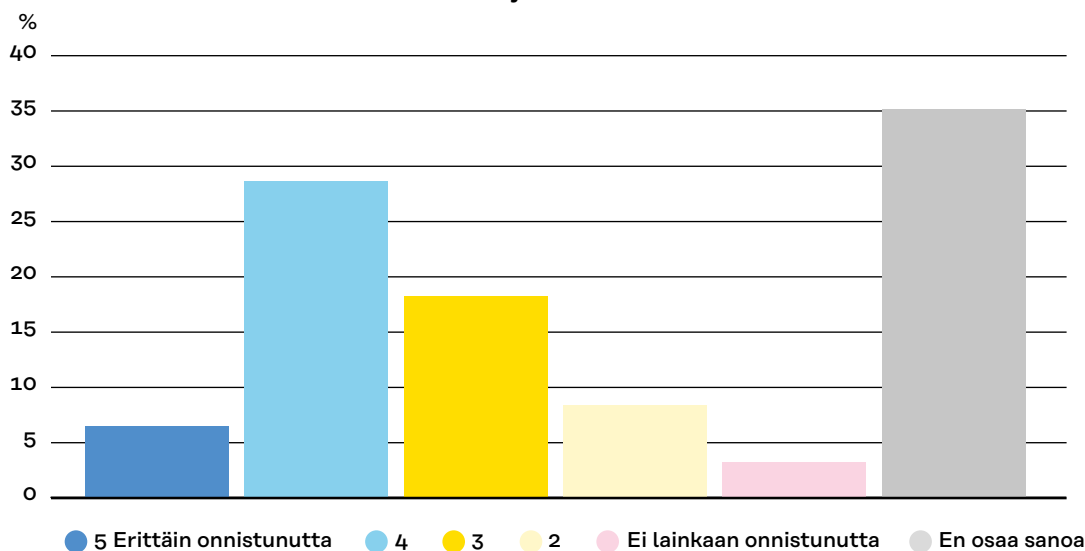
Sitran kansainvälinen työ on vielä suurimmaksi osaksi sidosryhmille tuntematonta (noin 40 % muista kuin sitralaisista vastasi kyselyssä ”en osaa sanoa”, ks. kuva 13). Kyselyn avovastaukset ja haastatteluissa mainitut esimerkit tukevat tulosta: useimmin tunnetaan yksittäinen Sitran kansain-

välinen hanke ja kommentoidaan sitä kokonaisuuden tarkastelun sijaan. Sitralaiset nostivat WCEF:n suureksi onnistumiseksi, eikä teeman kansainvälisestä työstä varmasti voisi puhua ilman sen mainitsemista.

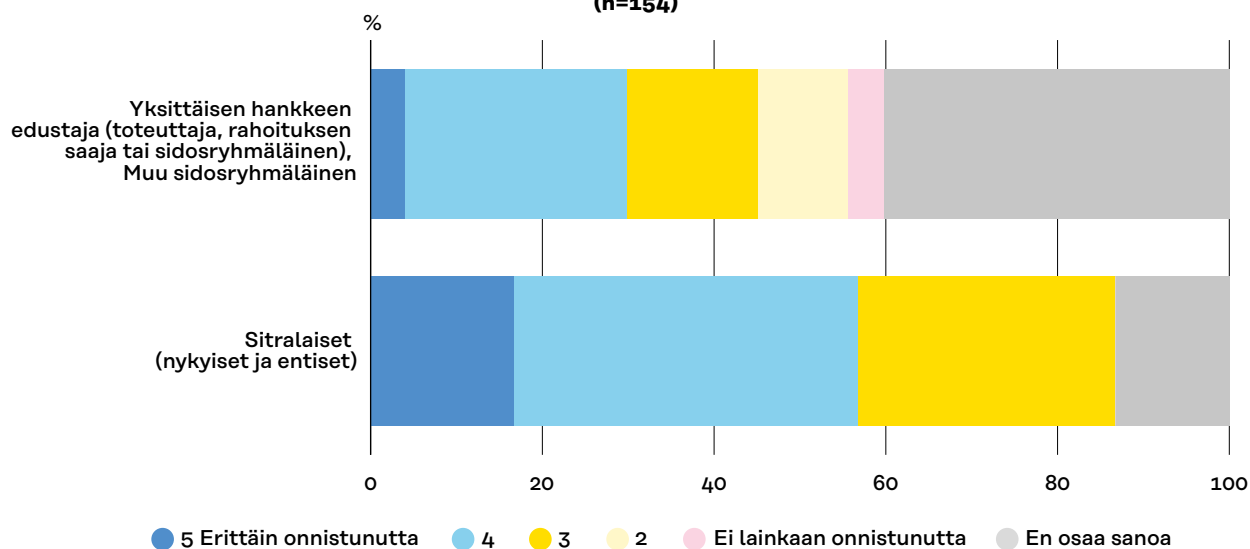
Sitralaiset arvioivat kyselyssä kansainvälisen toiminnan muita sidosryhmiä onnistuneemmaksi. Hankkeiden loppuraporteissa on kuitenkin arvioitu, että kansainvälisen työn tavoitteiden saavuttaminen ei ole onnistunut yhtä hyvin kuin muiden tavoitteiden saavuttaminen (Herlevi 2022 a; Sitra 2023; Haanperä 2022). Haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella syinä tähän on kansainvälisen työn korkea kunnianhimon taso, suunnitelmallisuuden puute, strategisen vision puuttuminen sekä resurssien puute korkeisiin tavoitteisiin nähden (Ks. myös Kivelä et al. 2021: työmäättä, vaadittavia resursseja ja tarvittavaa osaamista aliarvioidaan helposti). Sitran kansainvälistä työtä tekevän globaali yhteistyö -tiimin nykyisillä resursseilla on haasteellista tehdä pitkäjänteistä strategista työtä, kun ison osan ajasta vie WCEF. Teeman kansainvälinen työ onnistui kuitenkin skaalaamaan projektien vaikuttavuutta ja samalla kasvatti Sitraa kansainvälisemmäksi toimijaksi. Teeman työn edetessä Sitra on onnistunut luomaan hyvät verkostot EU-komissioon. Kansainvälisessä työssä onnistumisiksi nostettiin WCEF:n lisäksi esimerkiksi Sitran päästökaupparealiteetin tuominen Fit for 55-pakettiin sekä Kestävän arjen kansainväliset hankkeet, muun muassa PSLifestyle ja Shift 1,5. (Sitra 2023d.) EU-toimijuus vaatii lisää resursseja myös Sitran oman riskiarvion mukaan. (Sulkinoja 2021.)

Kuva 11. Sitran kansainvälisen toiminnan onnistuminen kyselyvastaajien mukaan.

Miten onnistunutta Sitran kansainvälinen toiminta ja verkostoituminen ovat tavoitteiden edistämisen osalta?

**Kuva 12. Erittely: Sitralaisten ja muiden näkemykset Sitran kansainvälisen toiminnan onnistumisesta.**

Miten onnistunutta Sitran kansainvälinen toiminta ja verkostoituminen ovat tavoitteiden edistämisen osalta (n=154)



10 Läpileikkaavat arviointikysymykset: Siirtymä uusiin temaattisiin sisältöihin vaatii sensitiivistä viestintää

Siirtymä täysin uusiin temaattisiin sisältöihin – Miten tässä strategisesti ja implementoinnissa onnistuttiin ja mitä voimme oppia vastaavanlaisesta ohjelmointiin liittyvästä siirtymästä?

Arvioinnin kaudella selkein ja merkittävin siirtymä oli teeman päätös nostaa luontoteemat ilmaston rinnalle ja jopa edelle. Siirtymää pidettiin Sitrassa luontevana, ja siihen yhdistettiin myös talousaiheet.

Kestävyysratkaisut-teemalla on järjestelmällinen prosessi aiheiden valitsemiseen projekteille, mutta niiden käsittelyssä esiintyy poukkoilevuutta. Ilmastoaiheista laajemmin luontokysymyksiin siirtymisen viestintä ulospäin ei onnistunut. Ulkoisesti, ja osin myös Sitran sisäisesti, oli saatu kuva, että Sitra luopuu ilmastoteeman käsittelystä. Temaattisesta sisällöstä toiseen siirtyminen edellyttää myös uudenlaista substanssiosaamista, mikä vaatii henkilöstöltä uudistumista, uuden oppimista ja myös vaihtuvuutta ja avainrekrytointeja.

Kestävyysratkaisut-teemalla on järjestelmällinen prosessi aiheiden ja uusien avauksien valitsemiseen agendalleen: keskeistä on selvittää, miksi jokin uusi aihe olisi merkittävä yhteiskunnallisen muutoksen kannalta. Aihevalintaa tehdään keskeisten tapahtumien (kansainväliset ilmasto- ja luontoneuvottelut jne.), sidosryhmähaastattelujen ja asiantuntijoiden näkemysten perusteella. Keskeistä on löytää ns. Sitran mentävät aukot niissä asioissa, joissa on yhteiskunnallisen muutoksen tarve, ja kyetä näkemään, mitä tietoa vielä puuttuu.

Sitra käyttää erilaisia muutoksenteon menetelmiä ja teorioita, joilla muutoksen etenemistä mallinnetaan. Aihevalinnassa käytetään erilaisia systemaattisia metodeja aiheiden tunnistamiseen.

Arviointijaksolla selkein ja merkittävin siirtymä oli päätös siirtyä ilmastokysymyksistä ratkaisemaan ekologista kestävyyskriisiä kokonaisuutena, mikä tarkoitti luonnon monimuotoisuuden sisällyttämistä laajasti työhön. Käytännössä tämä tarkoitti, että Sitra

päätettiin nostaa luontoaiheet ilmaston rinnalle ja jopa edelle. Luontoaiheita oli ehdotettu jo vuosia aikaisemmin Sitran agendalle, mutta tuolloin aiheeseen ei tartuttu. Vuonna 2020 luonto tuli rytinällä Kestävyysratkaisut-teeman pöydälle. Tälle on tunnustettu useita eri syitä: toisaalta luontokysymykset saivat yhteiskunnassa uudenlaista merkittävyyttä, mikä sai Sitrankin tarttumaan niihin, toisaalta muutokset Sitran johdossa toivat tekemiseen uudenlaisia painotuksia.

Siirtymää pidettiin Sitrassa luontevana, ja siihen yhdistettiin myös talousaiheet. Kuitenkaan siirtymän viestintä ulospäin ei onnistunut täysin. Teeman omassa ajattelussa luontoaiheisiin sisältyy jatkossa myös ilmastoaiheet. Ulkoisesti, ja osin myös Sitran sisäisesti, viestinnästä oli kuitenkin saatu kuva, että Sitra luopuu ilmastoaiheen käsittelystä. Tämä herätti kritiikkiä esimerkiksi siitä, että Sitra ei kyennyt reagoimaan polarisoituneeseen ilmastokeskusteluun, vaan päätti lopettaa aiheen käsittelyn sen osoittautuessa vaikeaksi.

Temaattisesta sisällöstä toiseen siirtymisen edellyttää uudenlaista substanssiosaamista. Teema rekrytoi täsmäosaajia tarpeisiinsa, mutta paikoitellen esimerkiksi ilmastosioiden osaajana taloon rekrytoituilta on odotettu nopeaa muutosta luontoaiheiden

osaajiksi. Haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että aiheiden vaihtuminen johtaa siihen, että talossa olevien asiantuntijoiden asiantuntemus voi vanhentua, kun asiasisällöt vaihtuvat, ja täytyy nopeasti omaksua uutta asiasisältöä.

11 Johtopäätökset

Arvioinnin tulosten perusteella on muodostettu johtopäätökset, jotka on eritelty arviointinäkökulmittain.

11.1 Relevanssi: Sitran edelläkävijärooli vaatii fokusointia ja roolin kirkastamista

Sitran sisältövalinnat ovat onnistuneita, mutta tavoitteet liian laajoja. Erityisen hyvin ajoituksessa onnistuttiin kiertotalouden kohdalla – muihin aiheisiin liittyen ajoituksen onnistumisen näkökulmat vaihtelevat.

Strategisten painopisteiden muotoilut ovat vaihdelleet arvioinnin ajanjakson aikana ja kattokäsite ”kestävyyssratkaisut” on yleisluontoinen strategisesti fokusoidun sijaan. Keskeiset projektien vaikutustavoitteet ovat olleet epäselvät sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Tulevaisuudessa teema tarvitsee fokusointia ja roolin kirkastusta, jotta se ei menetä asemaansa kestävyysasioiden verkostossa. Kestävyys-, erityisesti ilmastoasiat, ovat yhteiskunnassa korkeammalla agendalla kuin ennen. Toimijoiden määrä on kasvanut ja monipuolistunut – samalla tahdilla näkökulmien ja olennaisten asioiden määrä kasvaa. Sitralle tulee olemaan yhä tärkeämpää ennakoita nousevia teemoja ja fokusoida toimintaansa sekä kirkastaa omaa rooliaan. Erityisesti Sitran roolin täsmentäminen ja tavoiteltu vaikuttavuus elinkeinoelämän kestävyys siirtymän edistämisessä vaativat työtä.

11.2 Koherenssi ja täydentävyys: Valitut aiheet ja sisällöt täydensivät toisiaan, mutta siiloutuminen esti synergia-potentiaalin hyödyntämistä

Sisältöjen keskinäinen täydentävyys on mahdollistanut kestävyysteeman käsittelyn eri näkökulmista ja eri sidosryhmien tasolla, mutta projektien toteutus on edennyt liikaa omissa silloissaan. Toiminnan sisällöt ja tekemisen tavat vaihtelevat projektien ja vuosien välillä. Hanketasolla jatkumot ja hankkeiden keskinäiset kytkennät ovat jääneet epäselväksi. Sitran eri teemojen välinen yhteistyö on ollut vähäistä, mikä haittaa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

11.3 Tulokset ja vaikutukset: Vaikutuksia syntyi aiheissa, joiden parissa Sitra on tehnyt töitä pitkään ja johdonmukaisesti

Sitran merkittävin vaikutus on ymmärryksen ja tietoisuuden kasvattaminen yhteiskunnallisessa keskustelussa. Sitra on onnistuneesti nostanut keskusteluun olennaisia asioita ja kykenee myös pitämään niitä siellä. Sitran toimintaa kestävyysteeman parissa arvostetaan ja Sitran toivotaan jatkavan nykyisellä tavalla.

Suurimmat onnistumiset ovat ilmasto- ja kiertotaloustyö, joiden parissa Sitra on työskennellyt pitkään ja johdonmukaisesti. Mielikuva siitä, että Sitra jättäisi ilmastoasiat jatkossa pois, on ollut osalle sidosryhmiä pettymys.

Sitran toimintamalli, joka yhdistää hanketason nopeaa toimintaa ja teematason pitkäjänteistä strategista työtä, mahdollistaa ketterän reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Sitran vapaus toteuttaa erilaisia toimenpiteitä mahdollistaa rohkean kokeilemisen ja kulttuurin, jossa epäonnistumisia ei pelätä. Rohkeutta on ylläpidettävä ja riskejä on otettava – sekä henkilö- että organisaatio-tasolla. Ennakoimattomia vaikutuksia syntyy ennen kaikkea kokeiluissa ja piloteissa, ja esimerkkinä tästä on Sitran toiminnan kansainvälistyminen onnistuneiden hankkeiden seurauksena.

11.4 Jatkuvuus: Sitran toimintamalli on haastanut pitkäjänteistä vaikuttavuustyötä

Sitran toimintamalli ei optimaalisesti tue systeemistä muutosta. Sitran toimintamallin lyhyet projektit ja nopeat siirtymät hankkeista pois eivät tue viheliäisten ongelmien ratkaisujen siirtymistä käytäntöön. Kestävyyssymykset vaativat pitkäjänteistä työtä.

Sitra myös paikoitellen yliarvioi omaa rooliaan. Konkreettisten ratkaisujen juurtu-

minen käytäntöön on jäänyt vähäiseksi. Hankkeiden vaikutuksia ei varmisteta riittävän hyvin ja hankkeita ei riittävästi kytkeä strategisiksi jatkumoiksi.

Jatkuvuuden varmistamisen avain voisi olla strategisempi kumppanuustyö. Sitra on erittäin haluttu yhteistyökumppani, mutta tämän systemaattinen hyödyntäminen ei näy riittävästi. Vaikuttavuuden varmistaminen ja tuotettujen ratkaisujen skaalautuminen vaatii pitkäjänteisempää työskentelyä valittujen kumppanien kanssa. Tämä edellyttää myös selkeää toimenpiteiden fokusointia onnistuneimpien ratkaisuaihioiden jatkon varmistamiseen.

11.5. Läpileikkaava arviointi: Sitran kansainvälistä toimintaa ei enää kyseenalaistettu

Sitran toiminta teemalla on kansainvälistynyt arviointijaksolla. Tätä pidetään hyvänä suuntana ja kansainvälisen toiminnan olennaisuutta ei enää kyseenalaisteta. Kiertotalouden osalta on onnistuttu luomaan kansainvälinen maine ja toimintamalli Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n toteuttamiseksi, mutta seuraavaksi on valittava, mille muille alueille toimintaa kohdennetaan. Sitran kansainvälinen toiminta on alkuvaiheessa ja resurssit hyvin pienet. Tästä syystä valintoja pitää tehdä koko Sitran tasolla.

Lähteet

Ahonen, Marleena. 2020. Kiertotalous-avainalueen loppuraportti. Sitran raportti 19.2.2020.

Cederberg S., Knuuti R., Laita Samuli. 2023. Julkisuusanalyysi 2022. Sitran sisäinen dokumentti.

Haanperä O. 2022 a. Ilmasto- ja luontoratkaisut. Loppuraportin päätösesitys, johtoryhmäkäsittely 22.11.2022. Sitran sisäinen dokumentti.

Haanperä O. 2022 b. Loppuraportti, Ilmasto- ja luontoratkaisut -projekti. Sitran sisäinen raportti.

Haanperä O. 2023. Luonto ja talous: Projektisuunnitelma. Sitran sisäinen dokumentti 5.2.2023.

Haila K., Salminen V., Kiiskinen J., Roiha U., Leppänen R., Kiemunki J. 2023. Kiertotalouden strategisen ohjelman arviointi. (haettu 11.4.2023)

Herlevi K. 2022 a. Luontoa vahvistava kiertotalous -loppuraportti. Sitran raportti 16.8.2022.

Herlevi K. 2022 b. Luontoa vahvistava kiertotalous: Projektin vaikuttavuuden varmistaminen ja irtautuminen. Sitran sisäinen dokumentti.

Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O. & Mikkola, J. 2019. Vaikuttavuusarviointi 5: Herättäjä ja ratkaisujen edistäjä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Maapallon kantokykyyn sopeudutaan. Sitra. Sitran selvityksiä 152. (haettu 11.4.2023)

Hyry J. 2023. Tulevaisuusbarometri 2023. Sitran raportti.

Kivelä, A., Anttila, T. ja Illi M. 2021. Opit ja kehittämisehdotukset teemoista 2010-luvulla. Sitran sisäinen raportti.

Koistinen, A. 2021. Viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelma 2021–2022. Ilmasto- ja luontoratkaisut. Sitran sisäinen dokumentti.

Meedius 2021. Media-analyysi julkisen tulevaisuuskeskustelun kehittymisestä vuosien 2018 ja 2021 välillä ja Sitran esiintyminen tulevaisuuskeskustelun sisällä. Sitran ei-julkinen arviointiraportti.

Pantsar M. et al 2021 a. Kestävyysratkaisut-muutospolku. Sitran sisäinen dokumentti.

Pantsar M., Hietaniemi T., Järvinen L., Miettinen L., Mänty A., Pajunen N. 2021 b. Talouden kestävyysratkaisut – Projektin valmisteluvaiheen käynnistysesitys. Sitran sisäinen dokumentti.

Parkkonen P. 2019. Arviointien näkökulmat kiertotalouteen. Sitran vaikuttavuusarviointit 1–7. Sitran sisäinen dokumentti.

Peljo J. 2017. Ilmastoratkaisut – Climate Solutions. Avainalueen käynnistysesitys. Sitran sisäinen dokumentti.

Poussa, L. Viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelma keväälle 2020. Ilmastoratkaisut. Sitran sisäinen dokumentti.

PSLifestyle. Innostavan kestävä elämäntavan työkalun luominen eurooppalaisille yhteistyössä kansalaisten kanssa. (haettu 11.4.2023)

Rajantie L., Hämäläinen, T., Lahti V-M., Ottelin H-L., Peljo J. 2016. Kestävät kuluttajaratkaisut "Resurssiviisas kansalainen"-avainalueen käynnistysesitys. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra a. African Solutions -projektisuunnitelma. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra b. Ennakointi: Mistä on kyse. (haettu 11.4.2023)

Sitra c. Ilmastoratkaisut-sidosryhmäanalyysi. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra d. Kiertotalous: Mistä on kyse. (haettu 11.4.2023)

Sitra e. Perustietoa Sitrasta. (haettu 11.4.2023)

Sitra f. Project plan for CE4CC 2nd edition. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra g. Talouden kestävyysratkaisut -sidosryhmäanalyysi. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra h. Vaikuttavuuden arviointi. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2018 a. Ilmastoratkaisut-projektisuunnitelma. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2018 b. Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2019. Usein kysyttyä Sitran vaikuttavuuden arvioinnista. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2020 a. Ilmastoratkaisut -avainalueen jatko. Johtoryhmän kokous, helmikuu 2020. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2020b. Puheenvuoro. Sitran uusi strategia – tulevaisuus on toisenlainen. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2020 c. Resurssiviisas Kansalainen – mediaseurantaa 2017-2020. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2020 d. Sitra strategia 2022. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sitran-strategia-2021-2024/> (haettu 11.4.2023)

Sitra 2020 e. Uutiset. Tulevaisuustalo kurkottaa kohti reilua, kestäväää ja innostavaa tulevaisuutta. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2020 f: World's Leading Circular Economy Solutions. Work plan. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2021 a. Benchmark study to support the World Circular Economy Forum exit process. Sitran ei-julkinen projektiloppuraportti.

Sitra 2021 b. GLYH tavoitteet ja niiden seuranta 2021. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2021 c. Ilmasto- ja luontoratkaisut. Projektisuunnitelma. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2021 d. Kestävyysratkaisut-muutospolkuja. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2021 e. Sitran arvioinnin lähestymistapa. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2021 f. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2021. (haettu 11.4.2023)

Sitra 2021 g. WCEF Impact analysis. Sitran ei-julkinen projektiloppuraportti.

Sitra 2022a. Globaali yhteistyö -tiimin projektitason yhteenveto, kooste johtoryhmälle. Sitran ei-julkinen raportti.

Sitra 2022 b. Luontoa vahvistava kiertotalous: Projektin vaikuttavuuden varmistaminen ja irtautuminen. Sitran ei-julkinen dokumentti.

Sitra 2022 c. Projektien EU-vaikuttamispaikat: Kestävyyssratkaisut-teema vuodelle 2022. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2022 d. Resurssiviisas kansalainen ja kestävä arki -avainalueiden hankekuvaukset vuosina 2016-2022. Sitran raportti.

Sitra 2022 e. Strategian toteuttamisen kokonaiskuva vaikuttavuustyöstä. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2022 f. Strategian toteuttamisen tilannekatsaus. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2022 g. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran julkisuusanalyysi 2021. Sitran ei-julkinen raportti.

Sitra 2022 h. Talouden kestävyysratkaisut: Alustava projektisuunnitelma. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2023 a. Gaialle toimitettu Kestävyyssratkaisut-teeman hankelistaus, päivätty 31.1.2023. Sitran ei-julkinen Excel-tiedosto.

Sitra 2023 b. Gaialle toimitettu kuluerittely, päivätty 14.2.2023. Sitran ei-julkinen Word-tiedosto.

Sitra 2023 c. Gaialle toimitettu kuluerittely, päivätty 26.5.2023. Sitran ei-julkinen Excel-tiedosto.

Sitra 2023 d. Kestävyyssratkaisut-teema. Tilanne- ja tavoitekatsaus, kevät 2023. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2023 d. Medianäkyvyyden analyysi 2023. Sitran sisäinen dokumentti.

Sitra 2023 e. Resurssiviisas kansalainen ja kestävä arki -avainalueiden loppuraportti. Sitran raportti 3.2.2023.

Sulkinoja M. 2021. Globaali yhteistyö – tiimin tavoitteet 2022–2025. Sitran sisäinen raportti.

Suomen luonnonsuojeluliitto 2022. Suomen ensimmäinen ilmasto-oikeudenkäynti vireille – Greenpeace ja Suomen luonnonsuojeluliitto valittavat valtion ilmastopäätöksestä riittämättömien hiilinielutoimien takia. (haettu 11.4.2023)

Suomen YK-liitto a. Kestävä kehitys - historiaa ja toiminnan taustoja. (haettu 11.4.2023)

Suomen YK-liitto b. Planeetan rajat. (haettu 11.4.2023)

Terho M. 2023. Luonto ja arki -projektisuunnitelma. Sitran raportti 3.2.2023. Sitran sisäinen dokumentti.

Vataja K., Parkkonen P. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. (haettu 11.4.2023)

Valtioneuvoston kanslia a. Ilmastopolitiikan pyöreä pöytä. (haettu 11.4.2023)

Liite 1. Vaikuttavuuspolkujen tapaustutkimukset

Arjen ilmasto- ja ympäristöteot

Ilmiön määrittely: Arjen ilmasto- ja ympäristöteoilla tarkoitetaan kansalaisten kestäviä kulutusvalintoja erityisesti asumisen, liikkumisen, syömisestä sekä muuhun kuluttamiseen alueilla. Kestävillä kulutusvalinnoilla ja elämäntapoina yksilöiden on mahdollista vähentää oman toiminnan luontoon kohdistuvaa kuormitusta sekä saada aikaan esimerkiksi merkittäviä päästövähennyksiä. Arjen ilmasto- ja ympäristöteot ilmiönä kattaa kulutuksen ilmastovaikutusten ohella muitakin kulutuksen ympäristönäkökohtia. Kestävän kulutuksen valtavirtaistuminen sekä kestävien elämäntapojen omaksuminen edellyttää kansalaisten kiinnostuksen herättämistä, arvojen, asenteiden sekä sitä kautta käyttäytymisen muutosta, kuten myös selkeää viestintää kestävien valintojen vaikutuksesta. Se edellyttää myös yritysten tarjoamia innovatiivisia ratkaisuja kestävämmän arjen mahdollistamiseksi, sekä sääntelyä, joka tuo yrityksille kilpailuetua kestävämpien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisesta kansalaisille.

Sitran toiminta: Sitran arjen ilmasto- ja ympäristöteoihin keskittyvää työtä on arviointikaudella tehty Kestävä arki -projektissa. Näkökulmaa on laajennettu viime vuosina pelkistä päästöistä edelleen kestävien elämäntapojen kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun ottaen huomioon myös muita kulutuksen luontovaikutuksia. Tätä työtä jatkaa vuonna 2022 käynnistetty Luonto ja arki -projekti. Arjen ilmasto- ja ympäristötekoja edistävää työtä on tehty erilaisten kokeilujen, tapahtumien ja selvitysten kautta. Kestävä arki -projektin tunnetuimmat ja kansainvälistä kiinnostusta herättäneet esimerkit ovat Sitran Elämäntapatesti, jonka

avulla kansalaiset voivat laskea kulutusperäisen hiilijalanjälkensä ja hahmottaa kulutusvalintojen päästölähteet, sekä 100 fiksua arjen tekoa -verkkosivu, joka antaa vinkkejä ilmastoviisaisiin valintoihin yksilöiden ilmastovaikutusten pienentämiseksi. Muita esimerkkejä tehdystä työstä ovat mm. kansainvälinen PSLifestyle-hanke ja sen puitteissa rakennettu verkkopohjainen työkalu tukemaan 1,5 asteen elämäntapojen saavuttamisessa, sekä Kestävän tulevaisuuden käyttäytymistutkimus ja Maapalloliiga, joka haastoi järjestöt kehittämään innostavia ja aktivoivia ratkaisuja arjen ympäristötekojen ja kestävien valintojen edistämiseksi. Sitra on myös tuottanut tietoa 1,5 asteen elämäntapojen selvityksessä, joka käsittelee tavoitteita ja toimenpiteitä, joiden avulla kulutuksen ilmastovaikutukset voitaisiin linjata kansainvälisten ilmastotavoitteiden mukaisiksi. Työtä on pohjustanut Sitran aikaisempi työ erityisesti Resurssiviisas kansalainen -avainalueella ja sitä ennen Energiaohjelmassa, jossa mm. energianeuvonnalla ja energian sääntöön liittyvällä viestinnällä on edistetty ilmiön teemoja.

Vaikutuspolun kuvaus: Sitra on onnistunut tuottamaan selkokielistä ja helposti lähestyttävää tietoa ilmaston ja ympäristön kannalta kestävästä kulutusvalinnoista. Hyvänä esimerkkinä tästä on arvioinnin aikana usein esiin noussut, alkuvuodesta 2018 lanseerattu Elämäntapatesti, jota on tehty verkossa tähän mennessä jo yli 1,4 miljoonaa kertaa. Testin nähdään kasvattaneen kansalaisten tietoisuutta henkilökohtaisten kulutusvalintojen ympäristövaikutuksista sekä olleen hyödyllinen ilmasto- ja ympäristötekojen tuomisessa lähemmäksi kansalaisia, sillä hiilijalanjäljen laskemisen ohella Elämäntapatesti antaa käyttäjälleen myös vinkkejä kestävämmistä valinnoista,

mikä on uutta muihin hiilijalanjälkilaskureihin verrattuna. Myös testin julkaisuajan kohta tuli aikanaan tärkeään saumaan, sillä saman vuoden lokakuussa ilmestyneen IPCC:n 1,5 asteen raportin myötä kestäviin elämäntapoihin liittyvä tiedon kysyntä kasvoi entisestään⁴. Sitran mukaan testillä on tavoitettu myös aivan uudenlaisia kohderyhmiä ja se on lisännyt Sitran tunnettuutta esimerkiksi nuorten parissa.

Toiminnan jatkuvuuden ja kestävien kulutuskäytänteiden valtavirtaistamisen kannalta ratkaisevan tärkeänä nähtiin eri tahojen, kuten yritysten, poliittisten päättäjien, tutkimusorganisaatioiden ja kansalaisjärjestöjen osallistamista Sitran tekemisiin, sillä kyseiset tahot lopulta luovat puitteet ja mahdollistavat kansalaisille kulutuksen kestävyysmuutoksen. Edellä mainittujen kohderyhmien kokonaisvaltaisempaa osallistamista kuluttajakansalaisten rinnalla tulisi siten entisestään vahvistaa.

Kestävien elämäntapojen laajamittaisemman edistämisen kannalta Kestävyysratkaisuteeman projektien tarjoamien ratkaisuiden synergioita olisi hyvä kasvattaa entisestään siten, että ne edistäisivät kulutuksen kestävyysmuutosta tukevaa toimintaa yhtäaikaaisesti yhteiskunnan eri tasoilla. Toisin sanoen, samalla kun tuotetaan tietoa ja viestitään kuluttajille kestävästä elämäntavoista, tulisi yrityksiä samanaikaisesti tukea vahvemmin vastuullisempia valintoja mahdollistavien tuotteiden ja palveluiden innovoinnissa, jotta kuluttajien olisi lähtökohtaisesti mahdollista tehdä kestäviä valintoja. Lisäksi vastuullista liiketoimintaa tukevan regulaation sekä taloudellisten kannustimien kehittämiseen liittyvää toimintaa tulisi Sitran edistää yhdessä poliittisten päättäjien ja lainsäätäjien kanssa, jotta edelläkävijäyritykset hyötyisivät ja saavuttaisivat kilpailuetua vastuullisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta kansalaisille.

Sitran tekemää selvitystyötä pidetään hyvin uskottavana, laadukkaana ja yhteis-

kunnallista keskustelua herättävänä, kuten esimerkiksi 2019 julkaistu 1,5 asteen elämäntavat -selvitys. Selvitystiedon todellisia vaikutuksia kansalaisen kulutusvalintoihin on kuitenkin haastava arvioida ja niiden vaikutus on riskissä jäädä pieneksi erityisesti isoista massoista puhuttaessa. Tekemisen painotusta olisikin tärkeää siirtää laadukkaana selvitystyön ohella lähemmäksi konkreettisempaa tekemistä. Tähän liittyen myös Sitran työtä jatkavien tahojen vahvempi sitouttaminen ja vastuuttaminen työn jatkamiseen Sitran irtautumisen jälkeen olisi tärkeää, jotta strategisella tasolla suunnitellut yhteiskunnalliseen kestävyysmuutokseen tähtäävät hankkeet saataisiin toden teolla jalkautettua yhteiskuntaan.

Systeemimuutokseen tähtäävän selvitystyön jatkeena Sitraa olisi maineeltaan, lähtökohdiltaan ja resursseiltaan olennainen taho tuomaan eri toimijoita yhteen. Esimerkiksi yritysten ja kansalaisjärjestöjen vahvempi yhteen tuominen nähdään tärkeänä. Myös erityisesti yritysten väliseen tiedon jakamiseen perustuvien foorumeiden perustaminen Sitran toimesta voisi olla tarpeellista hyvien käytänteiden levittämiseksi sekä nopeamman kestävyysmurroksen aikaansaamiseksi elinkeinoelämässä. Yritysyhteistyön tiivistämiseen liittyen arvioinnissa peräänkuulutettiin myös Sitran brändin ja toiminnan kirkastamista elinkeinoelämän suuntaan, mikä auttaisi Sitran toiminnan tutuksi tekemisessä yrityksille ja sitä kautta yritysten vahvemmassa osallistamisessa Sitran muutostyöhön.

Sitra on toiminut olennaisena tahona kestäviin elämäntapoihin liittyvän yleistajuisen tiedon tuottamisessa kansalaisille esimerkiksi Elämäntapatestin ja 100 arjen fiksua tekoa -kaltaisten ratkaisuiden kautta. Lisäksi on tuotettu tietoa ylipäätään ilmastomuutoksesta ymmärryksen levittämiseksi siitä, miksi muutosta tarvitaan. Kestävien elämäntapojen valtavirtaistamisen kannalta yhtenä tärkeänä kehityskohteena olisi kui-

tenkin yleistajuisen viestinnän laajentaminen kaupunkilaisista ja korkeakoulutetuista edelleen vielä monipuolisemmin isompiin massoihin sekä erilaisiin kohderyhmiin. Myös sosiaalisesti oikeudenmukaisen siirtymän huomioiminen osana systeemimuutosta on keskeistä, jotta kestävä kulutus voidaan mahdollistaa kaikille.

Biodiversiteetti ja talous

Määrittely: Biodiversiteetti ja talous -ilmiöllä tarkoitetaan talouden riippuvuutta luonnosta, sen monimuotoisuudesta sekä ratkaisuista, joilla luontokatoa voidaan ehkäistä taloudellisesti kestäväällä tavalla. Luontokadon torjuminen avaa samalla uusia arvonluonnin mahdollisuuksia yrityksille. Ilmiön keskiössä on luontokatoa aiheuttavien ajurien ja sektorien tunnistaminen, resurssi- ja ilmastoviisaan liiketoiminnan edistäminen sekä luonnon ekosysteemipalveluja vahvistavan kiertotalouden vauhdittaminen, kuten myös näitä murroksia tukevien ohjauskeinojen kehittäminen.

Sitran toiminta: Sitra on siirtynyt arvioinnin tarkastelujaksolla ilmastokysymysten ohella vahvemmin luonnon monimuotoisuus- ja biodiversiteettikysymyksiin sekä laajemmin luontovai- kutuksien tarkasteluun. Luontokysymyksiin on tartuttu Kestävyysratkaisut-teeman kaikissa projekteissa; Ilmasto- ja luontoratkaisut, Luontoa vahvistava kiertotalous sekä Kestävä arki, jonka jatkumona toimii tätä nykyä Luonto ja arki -projekti. Toiminnan tavoitteena on ollut tuottaa tietoa ja työkaluja yrityskentälle luontokadosta, sekä yritysten biodiversiteettivaikutuksista, -riippuvuuksista, -riskeistä ja -mahdollisuuksista. Sitra on tilannut työn käynnistämiseksi erilaisia selvityksiä, kuten Mitä luonto merkitsee liiketoiminnalle? -selvityksen ja Tackling Root Causes -selvityksen, sekä tuonut kansainvälisesti tunnettuja selvityksiä yhteiskunnalliseen

keskusteluun, kuten 2021 julkaistun, uraauurtavan Dasgupta-raportin talouden luontokato- vaikutuksista ja luontoriippuvuuksista. Biodiversiteettivaikutusten mittaamiseen liittyvää työtä on edistetty yrityssektorin kanssa pilotoimalla esimerkiksi SOK:n kanssa luontojalanjäljen laskentaa.

Vaikutuspolun kuvaus: Sitran toiminnan vahvistuminen luontokysymyksissä on nähty erittäin tarpeellisena, ja Sitran arvioidaan toimineen luonnon monimuotoisuuteen liittyvän keskustelun avaajana ja vauhdittajana suomalaisessa yhteiskunnassa. Esimerkiksi vuonna 2021 julkaistun kansainvälisen luonnon monimuotoisuutta ja taloutta käsittelevän Dasgupta-raportin osalta Sitralla ollut keskeinen rooli raportin sanoman tuomisessa kansalliseen tietoisuuteen.

Teemaan liittyvät Sitran avaukset nähdään yleisesti ottaen tärkeinä yritysmaailman laajemmasta saamisesta kansalliseen biodiversiteettityöhön. Sitran luonnon monimuotoisuuteen ja talouteen liittyvien hankkeiden tarjoamat ”lisäresurssit” nähdään myös olennaisena mahdollistajana uuden teeman nostamisessa keskusteluun ja tarvittavien muutostoimien tunnistajana ja käynnistäjänä. Esimerkiksi Sitran tekemät panostukset ja yhteistyö edelläkävijäyritysten kanssa nähdään hyvänä keinona madaltaa kynnystä muillekin yrityksille tarttua biodiversiteettityöhön jatkossa. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat mm. tieteesen pohjautuvien luontotavoitteiden (SBTN) pilottihanke suomalaisten yritysten kanssa, sekä S-ryhmän kanssa työn alla oleva hanke yritysten luontojalanjäljen mallintamiseksi. Toisaalta arvioinnissa nousi esiin, että luontokatoa koskeviin kysymyksiin olisi kuitenkin ollut hyvä tarttua jo paljon aikaisemmin, eli Sitran nähtiin olleen tässä turhan reaktiivinen. On myös epäselvää, kuinka Sitra on toiminnallaan onnistunut vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon biodiversiteettikysymysten osalta, erityisesti taloudellisten ohjauskeinojen suhteen.

Sitran tulisi jatkossakin keskittyä luontokadon ehkäisemiseen ja luonnon monimuotoisuutta edistävään työhön. Arvioinnissa nousi myös esiin, että Sitra voisi rohkeammin tuoda keskusteluun disruptiivisempaa talouden uudelleenajattelua (esim. Degrowth-ajattelu) sekä siihen liittyvää osaamisten kehittämistä systeemimuutoksen aikaansaamiseksi, ottaen huomioon että luontokadon pysäyttämisen toimenpiteet ovat jääneet selkeästi riittämättömiksi, niin Suomessa kuin globaalisti Kestävyyssmurroksen oikeudenmukaisuus sekä laajempi, erilaisten ihmisryhmien inklusiivisempi osallistaminen nähtiin myös Sitralle tärkeänä toiminnan vahvistamisen paikkana, Sitralta toivotaan myös vahvempaa panostusta käyttäytymistieteiden ja muutosjohtamisen alueella, mikä voisi auttaa paremmin ymmärtämään ja poistamaan kestävyysmurroksen esteitä ja hidasteita.

Biodiversiteettivaikutukset ovat luonteeltaan paikallisia, minkä vuoksi suuren yleisön tietoisuuden lisääminen globaalien arvoketjujen luontokatoaikutuksista nähtiin tärkeänä tulevaisuuden kehityskohtana. Biodiversiteettityön edistämisen keskeisiä haasteita yrityksissä on luontovaikutusten mittaaminen ja vertailu, yleisesti hyväksytyjen, toimintaa ohjaavien viitekehysten ja luonnon monimuotoisuuden mittaamiselle soveltuvien työkalujen puute. S-ryhmän kanssa käynnissä oleva luontojalanjälkimalinnushanke on hyvä askel oikeaan suuntaan luontovaikutusten mittaamisen kehittämisessä ja tähän yritykset toivovat myös jatkossa tukea ja ratkaisuja.

Yleisenä kehityskohtena arvioinnissa nousi esiin, että biodiversiteettikysymyksiä tulisi jatkossa ratkoa entistä vahvemmin rinnakkain ilmastokysymysten kanssa, sillä ilmastonmuutos on yksi luontokadon ajureista. Lisäksi korostettiin, että kestävyyskysymyksiin tulisi tarttua kokonaisvaltaisemmin yhtenä isona kokonaisuutena osaoptimoinnin välttämiseksi sekä kokonaiskestävyyden kannalta vaikuttavimpien ratkaisuiden löytämiseksi.

Kestävän kehityksen tutkimustiedon tuominen päätöksentekoon

Määrittely: Kestävän kehityksen tutkimustiedon tuominen päätöksentekoon -ilmiöllä tarkoitetaan niitä prosesseja ja vaikuttamiskeinoja, joilla tuodaan päättäjien (niin kansainvälisellä, kansallisella, paikallisella tasolla kuin yksityisellä sektorilla) tietoisuuteen ja päätöksenteon tueksi relevanttia ja oikealla tavalla pakattua laadukasta tutkimustietoa.

Sitran toiminta: Tämä ilmiö läpileikkaa kaikkia Sitran projekteja. Sitra tilaa tutkimustietoa laajasti eri aihealueilta, tuottaa itse tietoa ja jalkauttaa tuloksia eri tavoin. Sitra on esimerkiksi julkaissut kasvihuonekaasupäästöjä vähentävien ratkaisujen kustannuskäyrän Suomelle, pyrkinyt jalkauttamaan Dasgupta-raporttia Suomeen ja julkaissut muitakin päätöksenteon kannalta relevantteja selvityksiä. Olennaista on kuitenkin, miten selvityksiä julkaisun jälkeen saadaan päättäjien tietoisuuteen ja miten tietoa käytetään.

Vaikutuspolun kuvaus: Sitra toimii selvitysten tilaajana ja tuottajana. Oman luokittelunsa mukaan se tuottaa strategista tietoa sekä ratkaisuja, lisää ymmärrystä ja tuo toimijoita yhteen välittämiseen tutkimustietoa päätöksentekoon. Tiedon välittämistyötä tehdään median kautta, omalla viestinnällä, tapahtumilla ja päättäjätapaamisilla.

Sitran rooli tutkimustiedon saattamisessa päättäjille asti niin yleisenä viestintänä, pienemmissä ryhmissä ja kahdenvälisinä keskusteluinä arvioidaan merkittäväksi. Sitran tuottama tieto on laadukasta ja hyödynnettävissä olevaa. Sitran riippumattomuus muista tutkimuksen rahoittajista, nähtiin hyvänä asiana. Riippumattomuus takaa sen, että Sitra on ketterämpi verrattuna muihin julkisiin tiedontuotannon rahoittajiin ja pystyy käynnistämään työtä katvealueilla. Sitralle on myös kyky tavoittaa yleisö

viestinnän keinoin askelta pidemmälle kuin monella muulla toimijalla.

Arviointikaudella erityisesti kestävän talouden teemojen nostaminen julkiseen keskusteluun arvioitiin Sitran onnistumiseksi – kun ympäristökysymykset kvantifioidaan kustannuksiksi, ne muuttuvat ”politiikan kielelle”. ”Kovan talouspolitiikan” tuominen Sitran vaikutustoimintaan oli viime arvioinnissa nostettu toiveeksi sidosryhmiltä, ja tämän arvioinnin perusteella Sitra on käynnistänyt tällaisen toiminnan onnistuneesti. Ilmastopolitiikan osalta arvioinnissa nostettiin esiin, että Sitra ei riittävästi ennakoanut ja ottanut huomioon ilmastokeskustelun polarisoitumista. Tiedon tuottamisen ja jakamisen rinnalle olisi voinut olla käytössä toimintoja, joilla käydään vuoropuhelua eri tahojen kesken.

Keskeiset pullonkaulat liittyvät viestinnän kohteiden kiireeseen ja Sitran kykyyn tavoittaa myös sellaisia päättäjiä, jotka eivät välttämättä jaa Sitran arvoja. Nämä haasteet edellyttävät kuratoitua sisältöä. Vaikka Sitran nähdään tuottavan objektiivista ja neutraalia materiaalia, yhteiskunnan polarisoituessa kestävyysteemoissa on tärkeää kyetä viestimään aiheista tavalla, joka tavoittaa myös ne, jotka eivät ole Sitran kanssa samaa mieltä jo etukäteen.

Sitra tavoittaa erityisesti julkiset keskuhallinnon ja politiikan päätöksentekijät, mutta yksityisellä sektorilla ja paikallistasolla työtä tulee vielä kehittää. Sitran olisi vielä kiinnitettävä huomiota siihen, miten tiedon kulkeutuminen olennaisille kohteille varmistetaan – arvioinnin aineistoissa nostettiin esimerkiksi esiin kokemus siitä, ettei Sitra tuota suoraan päättäjille suunnattua tietoa kunnille, vaikka tarkastelujaksolla käynnissä on ollut useampi hanke yhteistyössä kuntien kanssa.

Arvioinnissa nostettiin jonkin verran esiin aiemminkin Sitraa kohtaa esitetty kritiikki pääkaupunkikeskeisyydestä. Toisaalta Sitran vahvuudeksi nähtiin, että se keskittyy tavoittamaan juuri keskeiset poliittiset päättäjät – jotka usein toimivat Helsin-

gissä. Sitralaisten henkilökohtaiset suhteet keskeisiin toimijoihin ovat hyvät ja suorat kontaktit ovat usein tärkein kanava edistää tiedon hyödyntämistä, mutta instituutiona Sitran koetaan pitävän, myös perustellusti, etäisyyttä moniin julkisiin toimijoihin.

Vaikutuspolun loppupuolella Sitran tulisi vielä edelleen palastella tietoa helpommin käytettävään muotoon, sillä päätöksentekijät ovat kiireisiä, eivätkä ehdi lukea pitkiä selvityksiä, ja toisaalta varmistaa, ettei asia jää ilman omistajaa. Sitran tuottaman tiedon hyödyntämisen varmistaminen vahvemmin etukäteen ja myös tutkimusten ja selvitysten valmistuttua parantaisi vaikuttavuutta. Selvityksien tuloksista olisi hyvä keskustella etukäteen sidosryhmien kanssa paitsi tiedon levittämisen vuoksi, myös siksi, että näin voitaisiin estää päällekkäinen työ eri puolilla yhteiskuntaa ja mahdollisesti löytää synergiaetuja. Erilaiset tiedepaneelit ovat arviointikaudella kasvattaneet merkitystään, ja Sitran tuottaman tiedon roolin selventämisen suhteessa näiden paneelien työhön on tärkeää.

Kiertotalouden koulutustoiminta

Määrittely: Kiertotalouden koulutustoiminnalla pyritään kiertotaloustaitojen kasvattamiseen koulutuksen keinoin ilmastomuutoksen taklaamiseksi, luonnonvarojen järkevän käytön varmistamiseksi ja jätteiden minimoimiseksi. Sillä halutaan nostaa kansalaisten tietoisuutta kiertotalouden mahdollisuuksista luoda kestävää tulevaisuutta, liiketoimintaa ja uusia ammatteja.

Sitran toiminta: Sitra on ollut mukana kääntämässä koulutuskentän kiinnostuksen kiertotalouteen käytännön tekemiseksi ja kytkemässä kiertotalouden kestävä kehityksen ja työn murroksen vaatimuksiin. Sitra on edistänyt kiertotalouden koulutustoimintaa monin eri tavoin. Se on laittanut alulle, koordinoitunut sekä rahoittanut kiertotalouskoulutuksen kehittämistä

Suomessa. Sitran koulutuspilottit ovat kohdistuneet erityisesti teknologiasektorille, kemian alalle ja rakennussektorille, jotka ovat merkittäviä työllistäjiä ja joilla on huomattava kiertotalouspotentiaali.

Vaikutuspulun kuvaus: Sitran rooli kiertotalouden koulutustoiminnan kehittämisessä on ollut erityisesti kouluttajien sekä oppilaitosten yhteen saattaminen sekä yhteistyön luominen. Sitra on myös toiminut käytännön apuna, materiaalien tarjoajana ja luennoitsijana. Sitra on selvittänyt kiertotalouden vaikutuksia tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja rahoittanut esimerkiksi hankkeita, joissa on selvitetty kiertotalouden osaamistarpeita eri toimialoilla, luotu koulutusten kurssisisältöjä, pelejä, työkaluja, opaskirjoja ja yrityksille suunnattuja koulutuspaketteja sekä esimerkiksi perustettu Helsingin yliopiston koordinoima Climate University.

Sitran toimet kiertotalouden koulutustoimintaan ovat kohdistuneet korkeakoulujen lisäksi myös ammatillisiin oppilaitoksiin sekä jatkuvan oppimisen toimijoille ja suoraan yrityksissä tapahtuvaan koulutukseen. Esimerkiksi eräässä Sitran koulutuspilottihankkeessa laadittiin konepajoille kiertotalouteen ja kestävyysasioihin liittyviä työkaluja, joita on otettu käyttöön useissa konepajoissa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Pilotin tavoitteena on edelleen levittää työkaluja kouluttamalla konepajoja niiden käyttöön.

Monet Sitran alkuun panemat hankkeet ovat jääneet elämään irtaantumisen jälkeen. Hankkeissa tuotetut erilaiset yrityksille ja oppilaitoksille suunnatut materiaalit, tieto ja työkalut ovat edelleen käytössä ja hyödynnettävissä monilla eri aloilla. Sitran ja Suomen kiertotalouskoulutustyö kiinnostaa myös maailmalla ja osa tuotetuista materiaaleista on käännetty myös englanniksi kansainvälisten sidosryhmien käyttöön. Koulutustiedon löydettävyyden, saatavuuden ja jatkuvuuden varmistaminen on Sitran toiminnan jälkeen pitkälti siirtynyt koulutustahoille, mikä onkin ollut toiminnalle luonnollinen jatkokehitys.

Sitralla on ollut selkeä rooli käytännön kiertotalouden koulutustoiminnassa ja kiertotalouden koulutuksen arvostuksen lisäämisessä. Sitra on toiminnallaan edesauttanut kiertotaloustietoisuuden lisäämistä laajasti eri toimijoiden keskuudessa. Sitran kiertotaloustyössä keskeinen onnistuminen on ollut juuri kiertotalousosaamisen kehittäminen ja tukeminen eri puolilla yhteiskuntaa. Yksi merkittävimmistä pysyvistä muutoksista, joita Sitra toiminta kiertotalouden koulutustoiminnan saralla on osaltaan edistänyt, on merkittävä määrä pysyvää koulutustarjontaa Suomessa sekä kouluttajien ja osittain oppilaitosten usko siihen, että kiertotalouskouluttamisen kehittäminen on kannattavaa. Tähän kehitykseen on vaikuttanut moni eri toimija ja niiden yhteistyö. Sitran rooli voi kuitenkin arvioida merkittäväksi.

Sitran toiminnan tuloksena kiertotalousymmärrys on jalkautunut osaksi organisaatioissa käytävää keskustelua ja päätöksentekoa. Suomesta on tullut kiertotalouskoulutuksen edelläkävijä ja kiertotalouskoulutuksen rooli muutoksentehtävänä nähdään tärkeänä. Keskustelu kiertotalouden osaamistarpeista on jalkautunut osaksi koulutuslaitosten ja yritysten normaalia toimintaa.

Tulevaisuudessa on tärkeää jatkaa kiertotalouden osaajaprojekteja, kohdistaa riittävää rahoitusta kiertotalouskoulutuksen kehittämiseen sekä pitää huolta kouluttajien osamisesta ja opettamisen mielekkyydestä. Kiertotalouteen liittyvä koulutus ja tieto tulisi olla osa yleisiä oppimateriaaleja ja koulutusta eikä irrallinen, erillinen osio. Myös yrityksillä on tarvetta koulutuksille ja muille keinoille kasvattaa kiertotalousosaamista. Erityisen tärkeää on varmistaa, että kiertotalouskäytännöt leviävät laajemmin tavoittamalla ne, jotka eivät aktiivisesti etsi tietoa kiertotaloudesta sekä huomioida koulutustarpeissa Suomen laaja PK-yrityssektori.

Kiertotalouden painoarvo politiikassa

Määrittely: Kiertotalouden painoarvo politiikassa -ilmiöllä tarkoitetaan kiertotalouden näkyvyyden ja tunnettuuden kasvamista sekä aiheen nousemista merkittävään asemaan poliittisessa ja lainsäädännöllisessä päätöksenteossa kansallisesti ja kansainvälisesti.

Sitran toiminta: Arviointikaudella (2019–2022) Sitran tavoitteena on ollut nopeuttaa siirtymää reiluun ja kilpailukykyiseen kiertotalouteen Suomessa, Euroopassa ja globaalisti tarjoamalla tietoa, työkaluja ja ratkaisuja. (Sitra d; Herlevi 2022a). Sitra on esimerkiksi päivittänyt vuonna 2016 julkaistun kiertotalouden tiekartan Suomelle, selvittänyt EU:n kauppapolitiikan roolia kansainvälisen kiertotalouden edistämisessä sekä tuottanut uutta tietoa kiertotalouden edellyttämän digitalisaation ympäristövaikutuksista ja kiertotalouden merkityksestä luontokadon torjunnassa. Viime vuosina Sitra on siirtänyt kiertotaloustyön painopistettä Suomesta kohti globaalia ja EU-tasoa. Kansainvälisen työn saralla on muun muassa jatkettu vuonna 2017 aloitetun maailman kiertotalousfoorumien (WCEF) järjestämistä, luotu opas kansallisen tiekartan rakentamiseen sekä aloitettu kumppanuus Afrikan kehityspankin (AfDB) kanssa kiertotalouden edistämiseksi Afrikan valtioissa.

Vaikutuspolun kuvaus: Sitran rooli suhteessa poliittiseen ja lainsäädännölliseen päätöksentekoon nähdään olevan sparraava ja unilukkarinomainen. Sitra tuo poliittiseen keskusteluun uusia tai vielä piilossa olevia ilmiöitä, aiheita ja näkökulmia esimerkiksi tutkimusten ja selvitysten avulla sekä osallistumalla aktiivisesti julkiseen keskusteluun. Lisäksi Sitran katsotaan sparraavan julkisen sektorin toimijoita, kuten ministeriöitä ja kuntatoimijoita esimerkiksi kokeilujen, kilpailujen ja esimerkkien jakamisen avulla.

Kiertotalouden osalta Sitran katsotaan tehneen pitkäjänteistä työtä, jolla se on onnistunut nostamaan aiheen kaikkien

keskeisten sektorien agendalle ja poliittiseen keskusteluun ratkaisuna kestävyyskriiseihin. Sitran toiminnan osalta erityisesti kiertotalouden tiekarttatyötä (2016 ja päivitys 2019) pidetään vaikuttavana tekijänä siihen, että kiertotalous päätyi Antti Rinteen hallitusohjelmaan vuonna 2019 useiden puolueiden toiveesta. Hallituskaudella 2019–2023 kirjaus on konkretisoitunut muun muassa kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi, jonka sisältöön ja toimeenpanoon, mukaan lukien uusien rahoitusinstrumenttien kehittämiseen, Sitra on ollut suoraan vaikuttamassa. Sitran nähdään vaikuttavan poliittiseen päätöksentekoon epäsuorasti myös tuottamalla tietoa ja lisäämällä ymmärrystä, esimerkiksi selvityksillä kiertotalouden vaikutuksista sekä pilottien ja kokeilujen avulla. Kuntatoimijoita Sitra on sparrannut aiemmalta arviointikaudelta alkaen luomalla kiertotalousoppaita sekä nostamalla esiin parhaita käytäntöjä ja onnistuneita esimerkkejä.

Kansainvälisellä tasolla Sitran järjestämä World Circular Economy Forum on kasvatanut Suomen mainetta kiertotalouden edelläkävijänä. Arvioinnissa nostettiin kuitenkin esiin, että tämän mielikuvan ylläpitäminen ja lunastaminen vaatii huomattavia lisäpanostuksia konkreettisen toimeenpanon vauhdittamiseksi. Myös kiertotalouden strategisen ohjelman arvioinnissa katsotaan, että Suomi ei erotu kansainvälisessä vertailussa merkittävästi verrokeistaan ja että Suomessa on tehtävä erityisesti parlamentaarista työtä taloudellisten ohjauskeinojen sekä sääntelyn kehittämiseksi (Haila et al. 2023).

Siinä missä Sitra on onnistunut nostamaan kiertotalouden poliittiseen päätöksentekoon esimerkiksi hallitusohjelmakirjauksen ja sen toimenpiteiden muodossa, arvioinnissa nähdään, että vaikuttavuuden pullonkaulaksi ovat muodostuneet toimeenpanijan, eli ministeriöiden kapasiteetti jalkauttaa työtä eteenpäin. Sitra ei aina ole onnistunut tunnistamaan erityisesti ministeriöiden ja julkisten toimijoiden valmiutta ja

toimintaedellytyksiä panna käytäntöön poikkisektoraalista yhteistyötä ja lisäresursseja vaativia muutoksia. Tätä vasten Sitra olisi voinut varmistaa vaikuttavuutta panostamalla määrätietoisemmin ja ennakoivammin hankkeista irtaantumiseen, kopinottajien tunnistamiseen ja niiden kapasiteetin vahvistamiseen ja sitä kautta jatkuvuuden varmistamiseen. Lisäksi Sitra voisi lisätä hankkeiden toteuttajien näkyvyyttä viestinnässään – tämä lisäisi paitsi läpinäkyvyyttä myös yleistä tietoutta siitä, mitkä tahot kiertotaloutta Suomessa edistävät. Ennakoi-vampi ote kopinottajien kanssa voisi tehostaa myös yhteistyötä julkisen sektorin kanssa, sillä se voisi parantaa Sitran ymmärrystä esimerkiksi eri ministeriöiden ja organisaatioiden toimintamahdollisuuksien rajoista ja rakenteista, mitkä tunnistettiin toiseksi vaikuttavuuden esteeksi.

Tulevaisuudessa Sitran olisi hyvä pureutua kiertotalouden taloudellisiin ohjauskeinoihin samalla tavoin, kuin se on tehnyt ilmastopolitiikan puolella ja kytkeä kiertotalous entistä vahvemmin ilmasto- ja biodiversiteettiteemoihin. Keskeisenä sidosryhmänä tähän nähdään valtiovarainministeriö, jonka kanssa yhteistyötä tulisi pyrkiä rakentamaan nykyistä määrätietoisemmin. Arvioinnissa myös ehdotetaan, että kiertotalous tulisi kytkeä kulloinkin ajankohtaiseen keskusteluun, kuten tällä hetkellä eurooppalaiseen omavaraisuuteen kriittisissä raaka-aineissa sekä reiluun datatalouteen, joka nähdään välttämättömänä edellytyksenä ja mahdollistajana kiertotalouden ripeälle toteutumiselle.

Uutta liiketoiminta kiertotaloudesta

Määrittely: Uutta liiketoimintaa kiertotaloudesta -ilmiöllä tarkoitetaan suomalaisille yrityksille kiertotalouden ratkaisujen ja konseptien kautta tarjoutuvien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tunnistamista, liiketoimintamallien kehittämistä ja käytönottoa sekä käytännön esimerkkien

tarjoamista yksittäisten toimijoiden ja niiden yhteenliittymien onnistumisista. Ilmiötar-kastelussa keskitytään erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Sitran toiminta: Sitra on työskennellyt ilmiön parissa Teolliset symbioosit -avainalueesta alkaen (esim. FISS-verkoston luominen). Tämän jälkeen ilmiö on ollut keskeisessä asemassa Resurssiviisaassa alueessa, Hiilineutraalissa teollisuudessa (Climate Leadership Coalition kehittäminen) sekä Luontoa vahvistava kiertotalous – projektilla. Esimerkkinä työstä voi suoraan yritysten kanssa tehtävän toiminnan lisäksi mainita Kiertotalouden kiinnostavimmat – listaukset.

Vaikutustoiminnan kuvaus: Sitralla on ollut merkittävä rooli Suomessa kiertotalousliiketoimintaan liittyvässä tiedon keräämisessä sekä siihen liittyvien aiheiden nostamisessa keskusteluun. Sitran toiminnan keskiössä on ollut selvittää, jakaa tietoa, järjestää kohtaamisia, antaa sysäyksiä, kehittää kokeilutoimintaa. Sitra on toiminut keskustelun vetäjänä ja tärkeänä toimijana koko kiertotalouskonseptin jalkauttamisessa Suomeen ja tämä työ on vaikuttanut kansallisen tason kehitykseen ja jatkunut mm. valtioneuvoston perustamassa kiertotalouden strategisessa edistämishjelmassa.

Sitra on edistänyt kiertotalouden uuden liiketoiminnan kehittämistä muun muassa erilaisin kokeiluun ja pilotein Suomessa. Sitra on rahoittanut muun muassa Turun ammatikorkeakoulun pilotoimaa liiketoimintaa kiertotaloudesta -koulutusta yrityksille. Projektissa keskityttiin kiertotalouden liiketoimintamallien skaalautumiseen sekä kiertotalouskeskustelun laajentamiseen materiaalien kierrosta omistamisen ja palveluiden käytön teemoihin. Sitra on myös tuottanut erilaisia selvityksiä liittyen kiertotalouden liiketoimintamahdollisuuksiin ja miten yritykset voivat vauhdittaa siirtymää kiertotalouteen. Lisäksi Sitra on ollut mukana viemässä kiertotalouden liiketoimintamalleja käytäntöön toimimalla Pohjoismaiden ministerineuvoston rahoittaman

”Tuote palveluna” –hankkeen ohjausryhmässä sekä rahoittamalla tuote palveluna -konseptia pilotoivaa Paas-pilots-hanketta (Product as a Service pilot). Sitra on laatinut myös kaikille toimialoille sopivan käsikirjan kiertotalouden liiketoimintamalleista, joka tarjoaa tukea, työkaluja ja käytännön esimerkkejä kiertotalousliiketoiminnan kehittämiseen.

Sitran ydinrooli on ollut toimia kiinnostuksen herättäjänä ja esimerkkien esiin nostajana. Sitran tuottamat ohjelmat ja selvitykset, kiertotalouden tiekartta, luonnonvarastrategia ja kiertotalouden kiinnostavimmat kokoavat tärkeää aineistoa liiketoiminnan tueksi. Suoraan yritysten toimintaan Sitralla on ollut rajallisempia mahdollisuuksia vaikuttaa, joten on haastavaa löytää suoria havaintoja Sitran pysyvistä vaikutuksista kiertotalouden uuden liiketoiminnan luomiseen. Tuloksina Sitran toiminnasta voi kuitenkin pitää erilaisten pysyvien verkostojen ja keskustelufoorumeiden synnyttämisen. Esimerkiksi WCEF toiminnassa tapahtuneista kohtaamisista on tämän arvioinnin puitteissa ollut vaikea jäljittää vaikutukset uuden liiketoiminnan syntymiseen, toisaalta voi pitää todennäköisenä, että kohtaamiset ovat tukeneet tiedon ja ideoiden vaihtoa ja yhteistyön ja toiminnan kehitystä.

Selkeää vaikuttavuuspolkua Sitran toiminnasta liiketoiminnan syntymiseen kiertotalouden ympärille ei arvioinnissa löydetty samalla tavalla kuin esimerkiksi kiertotalouden koulutustoiminnassa, jossa Sitran vaikuttavuuspolku on selkeä. Sitran roolin tunnistamista vaikeuttaa se, että aktiivisimmat edelläkävijäyritykset olisivat

todennäköisesti Sitran toiminnasta riippumattakin kehittäneet kiertotaloustoimintaansa ja pysyviä vaikutuksia pk-kentälle on toisaalta ollut haastavaa saada aikaan Sitran käytössä olevilla välineillä. Sitran toiminnan vaikutukset yrityskentällä laajemmin saattavat realisoitua vasta pidemmällä aikavälillä esimerkiksi juuri osaamisen ja tietoisuuden lisääntymisen kautta - sekä suoraan yrityksille tapahtuvan koulutustoiminnan että ammatillisissa että muussa koulutuksessa tapahtuvan koulutustoiminnan myötä.

Sitran toiminnalle on luonteista toimintansa katalysaattorina vaikutusketjujen alkupäässä, nostamalla aiheita keskusteluun ja saamalla asioita liikkeelle. Siksi pysyvimmat muutokset saadaan usein aikaan vasta muiden jatkaessa Sitran ideoimien asioiden toimeenpanoa ja kehittämistä alkusysäyksen jälkeen. Kiertotalouden liiketoiminta rakentuu yritysten lähtökohdista ja Sitran vaikutukset siihen syntyvät yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Sitran tulee jatkossakin pyrkiä vaikuttamaan yritysten toimintaympäristöön ja toiminnan edellytyksiin. Sitra voi vaikuttaa tutkitulla tiedolla julkisen vallan politiikkakehitykseen: hallitusohjelman, regulaatioon ja kiertotaloustoiminnan pullonkaulojen poistamiseen. Yhteistyö elinkeinoelämän järjestöjen kanssa on keskeistä, koska ne pystyvät viemään selvitysten ja kokeilutoiminnan tuloksia yrityskentälle laajemmin ja tavoittaa laajempaa pk-yritysten kenttää. Tärkeä kumppani on myös Business Finland, joka tukee toiminnallaan yritysten siirtymää kohti kiertotaloutta.

Liite 2: Sitran johdon kommentit arvioinnin johtopäätöksiin ja suosituksiin

Sitra kiittää arviointitiimiä ja kaikkia arviointityöhön osallistuneita innovatiivisesta ja huolellisesta Kestävyysratkaisut-teeman arvioinnista. Arvioinnin tulokset ovat hyödyllisiä ja ne auttavat arvioimaan Sitran toiminnan onnistumista suhteessa Kestävyysratkaisut -teeman päättyneille projekteille asetettuihin vaikutustavoitteisiin. Tulokset auttavat myös kehittämään Sitran toimintaa tulevaisuudessa.

Sitra todetaan arvioinnissa keskeiseksi toimijaksi kestävyysaiheiden nostamisessa yhteiskunnalliseen keskusteluun ja etenkin viestinnän roolia tässä kiitetään. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota Sitran onnistuneeseen kykyyn valita toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia ekologisesta kestävydestä sekä tunnistaa ja tuoda yhteen korkean tason politiikkavaikuttajia. Tietoinen panostus laajaan yhteiskunnalliseen yhteistyöhön välittyi arvioinnin toteamuksessa Sitrasta erittäin haluttuna yhteistyökumppanina.

Arvioinnin mukaan teeman sisältövalinnat ovat olleet onnistuneita, mutta niiden oikea-aikaisuudessa ja valittujen painopisteiden viestimisessä ei täysin onnistuttu. Vaikka asiasta vallitsi arvioinnin mukaan eri näkemyksiä – erityisesti siitä, tarttuiko Sitra luonnon monimuotoisuuden oikeaan aikaan vai viiveellä – vahvistaa Sitra jatkossa ennakoinnin menetelmien käyttöä tukemaan sisältövalintojen onnistunutta ajoitusta.

Keskeisinä kehityskohteina arvioinnissa tunnistettiin teeman työn tarkempi fokusointi ja synergioiden parempi hyödyntäminen projektien välillä. Sama johtopäätös on tehty myös Sitran sisällä ja molempiin onkin tietoisesti panostettu teeman työssä arvioinnin kohteena olevan ajanjakson jälkeen.

Sitran kannalta erittäin kiinnostavia ovat arvioinnin havainnot siitä, miten Sitran toimintamalli voisi paremmin tukea pitkäjänteistä systeemistä muutosta. Sitra on käynnistänyt syksyllä 2023 strategiansa kokonaisvaltaisen päivityksen, ja arvioinnin tulokset tukevat siten erinomaisesti tätä prosessia.

Kommentit tarkempiin johtopäätöksiin ja suosituksiin:

1. Relevanssi: Sitran edelläkävijärooli vaatii fokusointia ja roolin kirkastamista kestävyysaiheiden valtavirtaistuksessa.

Kestävyysratkaisut-teeman työn painopistettä on merkittävästi päivitetty ja tarkennettu arvioinnin kohteena olevan ajanjakson jälkeen. Teeman uusien, vuonna 2022 käynnistyneiden projektien myötä teeman fokus on ekologisen kestävyyskriisin kokonaisvaltaisessa ratkaisemisessa: ihmistoiminnan sovittamisessa luonnon kantokyvyn rajoihin kokonaisuutena, ei vain päästöjen sovittamisessa ilmaston 1,5 asteen lämpenemisen rajoihin.

Teeman päivitetty tavoitemäärittely tuo aiemmin erillisissä siiloissa käsitellyt ekologisen kestävyyskriisin ulottuvuudet (ilmastokriisi, luontokato, saastuminen, luonnonvarojen ylikulutus) yhteen. Se vastaa siten kansainvälisen tiedeyhteisön näkemyksen siitä, että luonnon kantokyvyn rajoja on välttämätöntä tarkastella kokonaisuutena. Kuten mm. kansainvälinen ilmastopaneeli IPCC ja luontopaneeli IPBES tuoreessa yhteisraportissaan (IPCC ja IPBES 2021) toteavat: Ilmastokriisiä ja luontokatoa ei voi ratkaista erillään toisistaan.

Johtopäätöksessä mainittua kestävyysaiheiden valtavirtaistumista on aiheellista tarkastella tietyllä varauksella. Missä määrin ja mitkä kestävyysaiheet ovat tosiasiaa valtavirtaistuneet? Siinä missä ilmastokysymysten voidaan nähdä muuttuneen valtavirran keskusteluksi, esimerkiksi luontokato systeemisestä kysymyksestä on vasta murtautumassa yleiseen tietoisuuteen. Yleisestä tietoisuudesta on puolestaan pitkä matka aiheen mittaluokan edellyttämiin todellisiin systeemiin ratkaisuihin. Ratkaisujen tuottamisessa luontokatoon, puhumattakaan sen kytkemisestä ilmastoon ja luonnonvarojen kestävään käyttöön, on Sitran arvion mukaan ilmeinen tilaus niin kansalliselle kuin kansainväliselle edelläkävijätyölle ja yhteistyölle.

2. Koherenssi ja täydentävyys:

Valitut aiheet ja sisällöt täydensivät toisiaan, mutta siiloutuminen esti synergia potentiaalin hyödyntämistä.

Huomio on perusteltu ja teeman päivitetessä organisoitumisessa on puututtu juuri tähän. Teemaa yhdistää nyt yhteinen ja eksplisiittisesti määritelty tehtävä: vauhdittaa siirtymää kohti yhteiskuntaa, jossa niin yksilöt, yritykset kuin poliittinen päätöksenteko soveltavat toimintansa luonnon kantokyvyn rajoihin. Tätä samaa tehtävää teeman eri projektit toteuttavat kolmessa eri rajapinnassa (yksilöiden, yritysten, julkisten sektorin organisaatioiden) omien tavoitteidensa mukaisesti.

Teeman uudet projektit käynnistyivät ajallisesti lähekkäin ja ne on valmisteltu alusta alkaen toisiaan täydentäviksi osiksi samaa kokonaisuutta. Teemaa läpileikkaavia kysymyksiä, jotka koskevat niin yksilöitä, yrityksiä kuin julkista sektoria (esim. luontovaikutusten mittaaminen tai luonnon terveysvaikutukset) käsitellään teemalla yli projektirajojen.

Teeman sisäisten synergioiden vahvistamisen lisäksi Sitran kolmen teeman välisten synergioiden vahvistamista on edistetty. Teemojen lähentyminen näkyy arjessa esim.

Kestävyysratkaisujen ja Reilu datatalous -teeman välillä terveysaiheisessa yhteistyössä sekä Kestävyysratkaisujen ja Demokratia ja osallisuus -teeman vuoropuhelussa kestävyysmurroksessa tarvittavista osallisuuden menetelmistä. Yhteistyötä on tietoisesti hyödynnetty aiempaa enemmän myös Sitran pysyvän Yhteiskunnallisen ennakkoinnin ja koulutuksen toiminnon kanssa.

3. Tulokset ja vaikutukset:

Vaikutuksia syntyi aiheissa, joiden parissa Sitra on tehnyt töitä pitkään ja johdonmukaisesti.

Johtopäätökseen ei liity varsinaista suositusta, mutta se kytketty johtopäätöksessä nro 4 nostettuun pitkäjänteisen vaikuttavuuden varmistamiseen, jota käsitellään seuraavassa vastauksessa tarkemmin.

4. Jatkuvuus: Sitran toimintamalli perustuen suhteellisen lyhytkestoisiin hankkeisiin ja näistä pois siirtymiseen on haastanut pitkäjänteistä vaikuttavuustyötä.

Sitran toiminnan ytimessä on sekä systemisten muutosten edistäminen että dynaaminen uusiin aiheisiin ja ilmiöihin tarttuminen määräaikailla projekteilla ja niiden joskus lyhytkestoisillakin hankkeilla, kun niiden koetaan positiivisella tavalla edistävän haluttuja muutoksia.

Oikeaa tasapainoa pitkäjänteisyyden ja projektimallisen työn välillä haetaan koko ajan. On ilmeistä, että laaja systeminen muutos vaatii pitkäjänteistä työtä ja on tärkeää varmistaa, että valittu toimintamalli tukee parhaalla mahdollisella tavalla Sitran työn vaikuttavuutta. Sitran toimintamallin tarkasteluun on luonteva tilaisuus, kun Sitran strategiaa päivitetään Sitran hallintoneuvoston, hallituksen ja yliasiamiehen vaihtumisen myötä. Tässä työssä tämänkin arvioinnin nostamat havainnot ovat arvokkaita.

Johtopäätöksessä kiinnitetään huomiota myös siihen, että hankkeita ei riittävästi kytketä strategiseksi jatkumoiksi. Tämä on

tunnistettu myös Kestävyysratkaisut-teeman omassa analyysissä. Hankkeiden kytkeminen toisiinsa laajemmiksi strategisiksi kokonaisuuksiksi, joissa eri tekemiset edistävät samaa isompaa tavoitetta, onkin nostettu teeman yhteiseksi kehittämiskohteeksi, jonka pohjalta teeman uudet projektit jäsentävät hankesalkkuaan.

5. Läpileikkaava näkökulma:

Sitran kansainvälisen toiminnan oleellisuutta ei enää kyseenalaistettu, mutta sen kohdentaminen vaatii erityistä koko Sitran tason strategista pohdintaa.

Huomio on Sitralle tärkeä ja näkyy myös esimerkiksi eduskunnan talousvaliokunnan mietinnöissä Sitran toimintakertomuksesta (TaVM 2/2023 vp ja TaVM 38/2022 vp), joissa painotettiin Sitran EU-tason osallistumisen tärkeyttä. Sidosryhmissä näyttää vallitsevan laaja yhteisymmärrys siitä, että Sitra toteuttaa parhaiten tehtävänsä, kun se hyödyntää tarkoituksenmukaisin tavoin myös kansainvälisiä ja eurooppalaisia areen-

oja. Huomisen menestyvää Suomea ei globaalien arvoketjujen ja keskinäisriippuvuuksien maailmassa voi rakentaa yksin Suomen rajojen sisällä.

On kuitenkin korostettava, että Sitra ei tee kansainvälistä toimintaa kansainvälisen toiminnan vuoksi, vaan keinona asetettujen vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteiden saavuttamiseen. Kansainvälistä ja EU-tasoista toimintaa tehdään, kun tavoitteen saavuttaminen sitä vaatii. Kansainvälisen toiminnan ei ole tarkoitus olla muusta Sitran tekemisestä erillinen ulottuvuus.

Kestävyysratkaisut-teemalla on arvioinnin kohteena olevan kauden jälkeen pyritty entistä selkeämmin integroimaan niin Maailman kiertotalousfoorumi WCEF kuin EU-tasolla tehtävä vaikuttaminen osaksi koko teeman ja koko Sitran yhteistä työtä. Kysymys ei siten ole niinkään uusien kansainvälisten avausten valitsemisesta ja resurssoinnista, vaan kansainvälisen ulottuvuuden luontevasta hyödyntämisestä osana teemojen omaa kansainvälistä toimintaympäristöä Sitran vaikuttavuuden vahvistamiseksi.

SITRA

ARVIOINTI

Arviointiraportti on riippumattomien arvioitsijoiden tuottama. Löydökset, tulkinnat ja johtopäätökset eivät välttämättä vastaa Sitran näkemyksiä.

ISBN 978-952-347-357-7
www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
P. 0294 618 991