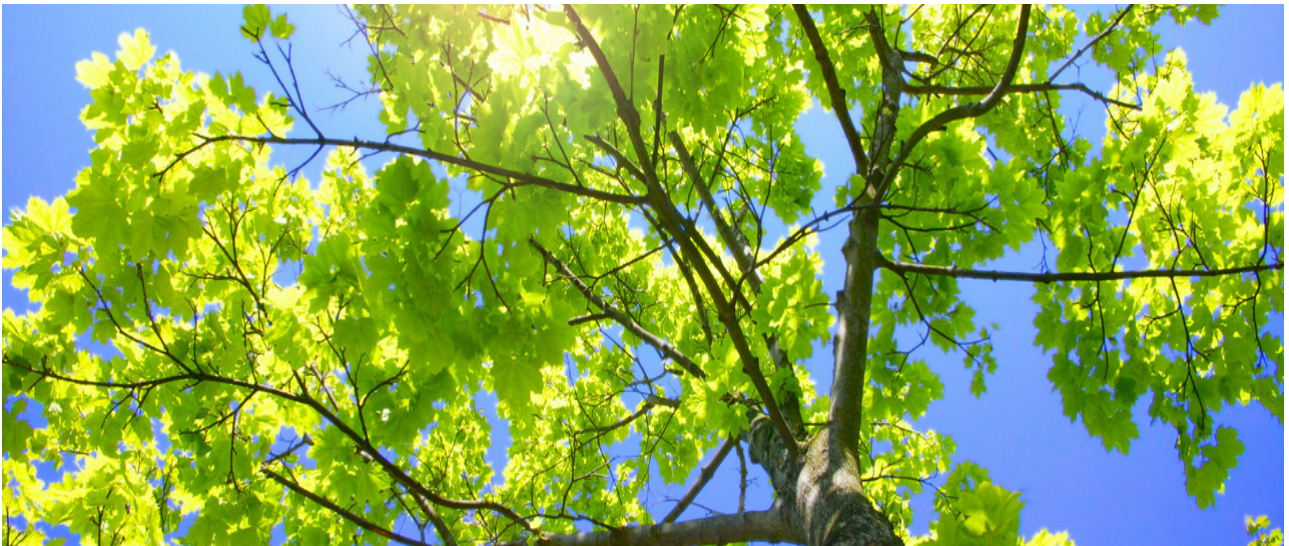


30.8.2011

**YHTEISKUNNALLISEN MUUTOKSEN
TEKIJYYDESTÄ JA NÄKIJYYDESTÄ:
SITRAN ARVIOINTI 2002-2011**



SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE

| | | |
|-----------------|---|-----------|
| 1. | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Toimeksianto ja työn tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Arvioinnin menetelmät ja aineistot | 2 |
| 1.3 | Hankkeen organisointi | 3 |
| 2. | SITRAN KEHITYS VUOSINA 2002–2008 | 4 |
| 2.1 | Vuoden 2002 arviot ja niiden seuranta | 4 |
| 2.1.1 | Sitran rooli ja päätehtävät | 4 |
| 2.1.2 | Yhteistyö ja verkostot | 5 |
| 2.1.3 | Sisäisten prosessien sujuvuus ja hallintomalli | 5 |
| 2.2 | Ensimmäisen aallon ohjelmat 2005–2008 | 6 |
| 2.3 | Meta-arvio ensimmäisen aallon ohjelmista 2005–2008 | 13 |
| 3. | SITRAN STRATEGINEN KEHITYS vuosina 2009–2011 | 16 |
| 3.1 | Ohjelmat muutostyön välineinä | 16 |
| 3.2 | Kehitysohjelmat | 20 |
| 3.3 | Arvio toiminnan onnistuneisuudesta sisältöteemoittain | 20 |
| 3.3.1 | Brändi, maine ja viestintä | 21 |
| 3.3.2 | Viestintä ja verkostonhallinta | 23 |
| 3.3.3 | Uudistuskyky ja strateginen ketteryys | 25 |
| 3.3.4 | Päätöksenteon tuki | 28 |
| 3.3.5 | Johtaminen | 29 |
| 3.3.6 | Osaamisen uusintaminen ja kohdentaminen | 30 |
| 3.3.7 | Peruspääoma ja pääomasijoitukset sekä niiden tuotto ja lisäarvo | 31 |
| LIITTEET | | 35 |

Liite 1: Tiivistelmä

Liite 2: Executive summary

Liite 3: Kirjallisuus

Liite 4: Haastatellut henkilöt

Liite 5: Ohjelmien resurssitiedot

Liite 6: Benchmarking-tiivistelmät

Liite 7: Indikaattorivertailu

Liite 8: Yhteiskunnan rakenteiden uudistumisprosessi

Liite 9: Kyselyn tiivistelmä

Liite 10: Sitran strategia tiivistettynä

ESIPUHE

Raportti on kokonaisarviointi Sitran 2000-luvun toiminnasta ja kehityksestä. Tavoitteena on ollut kuvata mahdollisimman kattavasti sitä, kuinka hyvin Sitra on onnistunut tuottamaan lisäarvoa yhteiskuntaan. Vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi raportissa käsitellään Sitran toiminnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Sitran hallintoneuvosto päätti kesäkuussa 2010 tilata kokonaisarvioinnin Sitran toiminnasta. Tavoitteeksi asetettiin saada asiantuntija-arvio siitä, tekeekö Sitra oikeita asioita ja tekeekö se niitä oikein. Tarkastelujaksoksi tuli luontevasti Sitran toiminta edellisen, vuonna 2002 valmistuneen arvioinnin jälkeen.

Arvioinnilta edellytettiin läpinäkyvyyttä ja riippumattomuutta. Lisäksi edellytettiin, että arviointi antaa pohjaa Sitran toiminnan suuntaamiselle ja aiempaa tehokkaampien toimintatapojen käyttöönotolle ottaen huomioon innovaatiojärjestelmämme muut toimijat. Ulkopuolisten asiantuntijoiden arvioinnin lisäksi raportti sisältää Sitran omia kommentteja. Tavoitteena on ollut reagoida arvioinnin yhteydessä havaittuihin kehittämiskohteisiin mahdollisimman nopeasti.

Arvioijaksi valittiin kilpailutuksen kautta Net Effect Oy (1.3.2011 alkaen Ramboll Management Consulting Oy). Kaisa Lähteenmäki-Smith (Head of Department, VTT), Petri Uusikylä, (Director, VTL), Katri Haila (Senior Consultant, ETT) ja Elina Auri (Consultant, FM) työskentelivät hankkeen parissa elokuun 2010 lopulta alkaen aina toukokuun 2011 loppuun. Myös toimitusjohtaja Petri Virtanen ja KM, OTK Marja-Liisa Niinikoski osallistuivat arviointityöhön.

Arviointitiimiä täydensi asiantuntijaryhmä, johon kuuluivat Sitran arvioinnissa vuonna 2002 mukana ollut professori Luke Georghiou Manchesterin yliopistosta (Manchester Business School), päätoimittaja, toimitusjohtaja Hannu Olkinuora Hufvudstadsbladetista, johtaja Katja Rouru Sveitsissä toimivasta kansainvälisestä talousfoorumista (World Economic Forum WEF), vanhempi neuvonantaja Jarkko Virtanen CapMan Oyj:stä sekä toimitusjohtaja Pekka Ylä-Anttila Etlatieto Oy:stä.

Sitrasta hankkeeseen osallistuivat asiamies Tapio Anttila sekä johtavat asiantuntijat Mirja Gröhn ja Tuula Tiihonen. Raportin kielentarkistuksesta vastasi asiantuntija Tuula Ahtinen.

Sitran hallintoneuvoston puolesta kiitän lämpimästi kaikkia arviointityöhön osallistuneita. Olen vakuuttunut siitä, että tehty työ auttaa paitsi arvioimaan Sitran toiminnan onnistuneisuutta lähi-menneytydessä myös antamaan painotuksia Sitran toiminnan kehittämiseksi tulevina vuosina.

Helsingissä elokuussa 2011

Ben Zyskowicz
Sitran hallintoneuvoston puheenjohtaja

1. JOHDANTO

1.1 Toimeksianto ja työn tavoitteet

Ramboll Management Consulting Oy on toteuttanut Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran toimeksiannosta rahaston hanketoiminnan kokonaisarvioinnin ajanjaksolla syyskuu 2010 – huhtikuu 2011.¹ Arviointiajanjakso alkaa vuodesta 2002 ja päättyy huhtikuun loppuun 2011.

Sitran toiminnan onnistuminen ja vaikuttavuus ovat riippuvaisia siitä, miten rahasto onnistuu organisoimaan ja yhdistämään toiminnallisen perustansa eli lakisääteisen roolinsa ja strategiset valintansa toiminnan mahdollistajien – kuten osaamisen, henkilöstön ja johtamisen – kanssa ja näin tuottamaan suoraan hyödynnettäviä tuloksia yhteiskunnan eri toimijoille, omille yhteistyökumppaneilleen ja viime kädessä veronmaksajille.

Sitran tehtävä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Arvioinnin tavoite on ollut selvittää, miten hyvin Sitra on onnistunut sille asetetussa tehtävässä, mikä on Sitran rooli suomalaisessa yhteiskunnassa ja innovaatiojärjestelmässä sekä minkälaisena kumppanina Sitraa pidetään niin Suomessa kuin maailmalla. Arvioinnissa on tarkasteltu myös Sitraa työyhteisönä eli sitä, mikä on sitralaisten näkemys Sitrasta ja millainen on Sitran houkuttelevuus työnantajana. Arvioinnin kolme keskeisintä teemaa ovat olleet 1) Sitran toiminnallinen perusta eli säädöspenusta, tehtävät ja strategia, 2) Sitran toiminnan mahdollistajat ja 3) Sitran toiminnan tuloksellisuus eli tuotokset ja tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuus, näkyvyys sekä asema innovaatiojärjestelmässä.

Arvioinnissa on vastattu seuraaviin kolmeen kysymykseen:

1. Kykeneekö Sitra toiminnassaan turvaamaan asemansa riippumattomana, eduskunnan valvonnassa olevana suomalaisen yhteiskunnan muutosvoimana ja kehittäjänä (eli täyttääkö Sitra lainsäädännöllisen roolinsa parhaalla mahdollisella tavalla hankkeillaan)?
2. Onko toiminnan mahdollistajat organisoitu mahdollisimman hyvin? Ovatko osaaminen ja johtaminen sekä niihin liittyvät prosessit ja toimintatavat kohdallaan? Tuottavatko ne lisäarvoa hankkeisiin ja tukevatko ne toiminnan tuloksellisuutta?
3. Syntyykö Sitran toiminnasta tuloksia ja vaikutuksia? Onko merkkejä siitä, että sen toiminnasta syntyisi myös pidemmällä aikavälillä lisäarvoa (eli vaikuttavuutta ja yhteiskunnallisesti hyödyllisiä tuloksia, kuten lisää hyvinvointia, yrittäjyyttä ja yhteiskunnallisen muutoksen edellyttämää näkemyksellisyyttä sekä toimintamalleja, joilla saadaan aikaan pysyviä myönteisiä muutoksia synnyttävää kestäväää lisäarvoa)?

Kuvio 1. Sitran kokonaisarvioinnin asemointi.²



Sitra on koko 2000-luvun arvioinut toimintaansa ja näin tuonut siihen oppivan organisaation elementtejä. Tämä arviointiraportti on kokonaisarviointi 2000-luvun kehityksestä ja pohjautuu Sit-

ran itse tekemään ja ulkopuolisilla asiantuntijoilla teettämään arviointitoimintaan. Arvioinnin tuloksena on muodostunut käsitys Sitran vaikuttavuudesta samoin kuin sen vahvuuksista ja parannusta kaipaavista alueista.

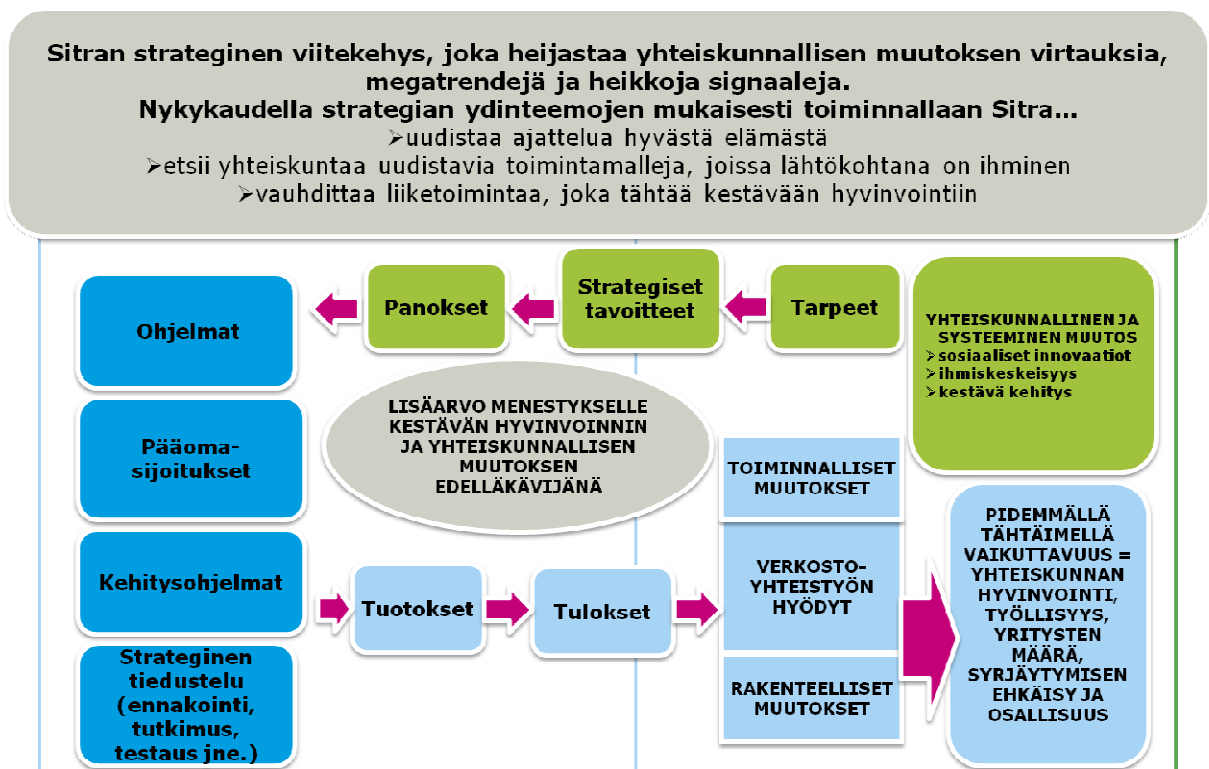
Arviointiraportissa esitetään ehdotuksia siitä, miten Sitran tulisi kehittää toimintaansa tulevina vuosina. Arviointi on tuottanut syötteitä Sitran strategian uudistamiseen ja organisaation kehittämiseen. Osa kehittämisehdotuksista on otettu käyttöön jo arviointiprosessin aikana.

Raportointi on toteutettu vuorovaikutteisesti siten, että arviointitiimi tuotti sähköisen kyselyn, asiakirja-analyysin ja haastattelujen pohjalta perusaineiston ulkopuoliselle asiantuntijaryhmälle, joka kokoontui helmikuussa 2011. Sitran johto kävi kahden päivän aikana vuoropuhelua asiantuntijaryhmän kanssa konsulttien avustamana. Tämän jälkeen asiantuntijaryhmän keskeiset johtopäätökset analysoitiin yhdessä niiden keskeisten havaintojen ja johtopäätösten kanssa, jotka oli muotoiltu arvioinnin aikana kootun muun aineiston pohjalta. Sitran johtoryhmälle ja hallitukselle toimitettiin kooste, jossa oli jatkokysymyksiä ja jota oli mahdollista kommentoida. Lopuksi koko raportti toimitettiin Sitran hallitukselle ja johtoryhmälle kommentoitavaksi. Vaiheittaisen prosessin tarkoituksena on ollut turvata arviointitiedon hyödyntäminen sekä muodostaa yhteinen näkemys ja edistää vuoropuhelua.

1.2 Arvioinnin menetelmät ja aineistot

Sitran toiminnan monimuotoisuus on tuonut omat haasteensa arviointiin. Arviointitiimi on soveltanut vaikuttavuuspolkuja kartoittavia menetelmiä ja hakenut niillä välittömiä tuotoksia ja hyötyjä, välillisiä tuloksia ja muutoksia sekä pidemmällä aikajänteellä syntyviä kestäviä hyötyjä ja valmiuksia, joiden avulla voidaan tukea yhteiskunnallista muutosta valituilla alueilla ja valituissa kohderyhmissä.³

Kuvio 2. Arvioinnin vaikuttavuuskehikko.



Jotta Sitrasta ja sen toiminnasta on voitu saada riittävän laaja ja monipuolinen kokonaiskäsitys, arvioinnissa on hyödynnetty rinnakkain useita aineistoja. Arvioinnin eri teemoista on kerätty tietoa seuraavilla tiedonkeruumenetelmillä: dokumenttianalyysi, sitralaisten ja Sitran sidosryhmien edustajien haastattelut, laaja sähköinen kysely⁴, ohjelmakohtaiset työpajat, Sitran hallituksen ja hallintoneuvoston työpajat sekä kansainvälinen asiantuntijapaneeli. Lisäksi on tehty Sitran ja kahden sitä muistuttavan organisaation eli Britanniaassa toimivan NESTAn ja Chilessä toimivan

Fundación Chilen vertailuanalyysi. Arviointiaineistot on kerätty osittain rinnakkain ja osittain edellä luetellussa järjestyksessä siten, että kertynyttä arviointiaineistoa ja siitä tehtyjä alustavia havaintoja on testattu ja täsmennetty arvioinnin edetessä.

Pohjan arvioinnille loi dokumenttianalyysi, jossa tutustuttiin keskeisimpiin asiakirjoihin, kuten lakiin Sitrasta, Sitran vuosikertomuksiin, Sitran ohjelmien tuottamiin aineistoihin (muun muassa julkaisuihin, kuten tutkimuksiin, selvityksiin ja arviointeihin), vuonna 2002 laadittuun Sitran arviointiraporttiin, Sitran ohjelma-arviointeihin sekä suomalaista innovaatiojärjestelmää käsitteleviin raportteihin. Luettelo dokumenttianalyysin aineistosta on liitteenä 3.

Arviointiaineistojen ja aiemmin laadittujen arviointiraporttien näkökulmia hyödynnettiin, kun hahmotettiin hanketoiminnan logiikkaa ja vaikuttavuuspolkuja. Ohjelmallisen kehittämisen vaikuttavuudessa pyritään muutoksiin niin kohderyhmissä, verkostojen osapuolissa ja heidän vuorovaikutuksessaan kuin innovaatiojärjestelmässä, yrityksissä ja julkisen sektorin toimijoissa. Näiden kartoittamisessa koottiin ensisijaisia uusia aineistoja mutta käytettiin myös aiempia tietolähteitä, jotta olisi voitu paremmin ymmärtää jäljempänä kuvattuja vaikutuksia ja muutoksia.

Dokumenttianalyysin jälkeen yli 3 000:lle Sitran sidosryhmän edustajalle lähetettiin sähköinen kysely, jossa heitä pyydettiin vastaamaan Sitran toimintaa koskeviin kysymyksiin. Kyselyyn vastasi 498 henkeä; yritysten, kuntahallinnon ja valtion keskushallinnon edustajat olivat aktiivisimpia vastaajia. Myös Sitran henkilökunnalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn, ja taustakysymysten pohjalta heidän vastauksensa kyettiin analysoimaan omana kokonaisuutenaan.

Lisäksi arvioinnin aikana haastateltiin kaikkiaan noin kuuttakymmentä Sitran ja sen sidosryhmien edustajaa sekä sellaisia henkilöitä, joilla uskottiin olevan tietämystä ja näkemyksiä Sitran tulevaisuuden roolin kehittämiseksi. Henkilöhaastatteluja näistä oli 40, loput ryhmähaastatteluja. Henkilöhaastatteluihin valittiin otos, joka sekä kattaisi tärkeimmät sidosryhmät että tarjoaisi uusia näkökulmia ja sisällöllisiä näkemyksiä arvioinnin aikana tärkeiksi tunnistettuihin tulevaisuusteemoihin, kuten hyvinvointiin, luoviin aloihin ja innovaatio toimintaan. Haastattelut toteutettiin puoli-strukturoituna yksilöhaastatteluina koko arviointiprosessin aikana. Haastattelujen lisäksi järjestettiin Sitran käynnissä oleville ohjelmille työpajat, joihin osallistui sekä ohjelmatiimiläisiä että keskeisimpiä yhteistyökumppaneita (yhteensä 21 henkeä). Ohjelmajohdolle tarjottiin mahdollisuus valikoida näihin tilaisuuksiin kutsuttavien joukko omista verkostoistaan. Sitran henkilöstöä kuultiin kolmessa tilaisuudessa, joihin kaikilla sitralaisilla oli mahdollisuus osallistua. Luettelo haastatelluista on raportin liitteenä. Ohjelmatyöpajoihin osallistuneita ei tässä yksilöidä, koska he olivat mukana arvioinnin raportoinnin kannalta anonyymisti.

Näiden tiedonkeruumuotojen lisäksi arvioinnissa käytiin vuoropuhelua Sitran hallintoneuvoston ja hallituksen kanssa. Arvioinnin tulosten peilaamiseen ja edelleenkehittelyyn osallistui myös asiantuntijaneeli, joka tuntee hyvin suomalaista ja kansainvälistä innovaatiojärjestelmää. Arvioinnin havaintojen ja ehdotusten olennaisuuden, ajanmukaisuuden ja soveltuvuuden varmistamiseksi rakennettiin vuorovaikutteinen arviointiprosessi, jossa tulokset ja ehdotukset saatettiin suoraan päätöksenteon ja johtamisen tueksi.

1.3 Hankkeen organisointi

Arviointihanke toteutettiin läheisessä yhteistyössä Sitran nimeämän hankeryhmän kanssa. Arvioinnin ohjausryhmänä toimi Sitran hallintoneuvosto, jolle tuloksia esiteltiin ja jota kuultiin arvioinnin aikana kolme kertaa. Arvioinnin tuloksia on esitelty myös Sitran johtoryhmälle arviointiprosessin eri vaiheissa, minkä ansiosta on taattu mahdollisimman vuorovaikutteinen, avoin ja keskusteleva prosessi. Ramboll Management Consulting Oy:n arviointitiimiä on täydentänyt asiantuntijaryhmä, johon kuuluivat Sitran arvioinnissa vuonna 2002 mukana olleet professori Luke Georghiou Manchesterin yliopistosta (Manchester Business School), toimitusjohtaja Pekka Ylä-Anttila Etlatieto Oy:stä, päätoimittaja, toimitusjohtaja Hannu Olkinuora Hufvudstadsbladetista, johtaja Katja Rouru Sveitsissä toimivasta kansainvälisestä talousfoorumista (World Economic Forum WEF) sekä pääomasijoittamisen asiantuntijana vanhempi neuvonantaja Jarkko Virtanen CapMan Oyj:stä. Jarkko Virtanen on toiminut arvioinnin asiantuntijana myös asiantuntijaryhmän kokoontumisen jälkeen pääomasijoitustoimintaa koskevassa arviointiosuudessa.

2. SITRAN KEHITYS VUOSINA 2002–2008

Sitra on kehittynyt perustamisvuodestaan 1967 alkaen itsenäisenä ja vapaana suomalaisen yhteiskunnan uudistajana samalla kun ympäröivä yhteiskunta ja Sitran verkostot ovat muuttuneet. Merkittäviä uudistuksia ovat olleet muun muassa innovaatiojärjestelmän muutokset, kuten Tekesin perustaminen, joka on vaikuttanut suoraan Sitran missioon ja rooliin yhteiskunnassa ja innovaatiojärjestelmässä.

Tämän arviointiraportin historiallinen näkökulma rajoittuu vuoden 2002 jälkeiseen aikaan. Rajaus liittyy arviointitoimeksiantoon ja siihen, että edellinen kokonaisvaltainen arviointi Sitrasta julkaistiin vuonna 2002. Sitran nykyroolin kannalta historiallinen tausta on luonnollisesti monessa suhteessa olennainen – olihan Sitra pääomasijoituksen tuoja Suomeen ja keskeinen liikkeellepaneva voima muun muassa teknologian kehittämisessä ennen Tekesin perustamista.⁵

2.1 Vuoden 2002 arviot ja niiden seuranta

Raportin tämä osio pohjautuu sekä kirjallisiin lähteisiin että sähköiseen kyselyyn ja haastatteluihin. Menetelmällisesti on peilattu vuoden 2002 arvioinnin havaintoja ja johtopäätöksiä uuden arviointikauden lopun näkemyksiin: onko arvio sidosryhmien keskuudessa muuttunut, onko suositusten käytäntöönpanosta näyttöä, ja miten vuoden 2002 havainnot ja suositukset on sittemmin jalkautettu Sitran toimintaan.

2.1.1 Sitran rooli ja päätehtävät

Vuonna 2002 tehdyn arvioinnin kokonaisjohtopäätökset olivat hyvin myönteiset: Sitra oli onnistunut tehtävässään hyvin. Se oli pääomasijoittamisen edelläkävijä, ja erityisesti biotieteissä se oli täyttänyt merkittävän aukon markkinoilla, koska juuri tällä alueella tarvitaan kärsivällistä sijoittajaa ja pitkän aikavälin panostuksia. Myös tiedonsiirtoroolia yliopistoista yrityksiin pidettiin onnistuneena.

Suomalaiset sijoittajat eivät pitäneet Sitraa tässä vaiheessa kilpailijanaan, ja sen hyvä maine ja luotettavuus mahdollistivat toiminnan suomalaisten sijoittajien kumppanina.⁶ Sen sijaan ulkomaisten investointien houkuttelussa Sitra ei ollut onnistunut yhtä hyvin, mihin toivottiin lisäpanostusta. Myös käytännön toimintatapoihin esitettiin muutoksia, varsinkin sijoitusmanagerien rooliin ja työnjakoon sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön.

Arvioinnissa tuotiin esiin myös yrittäjyysystävällisyyden edistäminen, koska Suomessa tarvittiin uutta, yritysystävällisempää kulttuuria ja Sitra oli tässä suhteessa erinomaisessa asemassa tarjotakseen ”moraalista tukea yksittäisille yrittäjille”.⁷

Sisältöalueista vuoden 2002 arviointi korosti teollisen uudistamisen ja sosiaalisen syrjäytymisen estämistä. Hanketoiminnan todettiin olevan sinänsä laadukasta ja hyvin organisoitua, mutta joitakin kriittisiä näkökulmia liittyi prosessinhallintaan – esimerkiksi siihen, miten Sitran aloittama työ siirretään muille toimijoille. Samoin toivottiin verkostojen parempaa mukaanottoa prioriteettialueiden valintoihin ja prosessinhallinnan joustavuuteen. Tällä alueella Sitran brändiä pidettiin alikehittyneenä ja ennakointi- ja kehityshankkeet edellyttivät yhtä vahvaa profiilia kuin sijoituspuolelle oli jo kehitetty.

Arvioinnissa korostettiin myös Sitran roolia muutosagenttina. Sen tuli viestiä aikomuksistaan riittävän varhain muille organisaatioille, jotta nämä voisivat ottaa Sitran aloitteita vastaan Sitran niistä irtautuessa. Lisäksi korostettiin Sitran roolia eduskunnan ja muiden yhteiskunnallisten toimijoiden välissä, joskaan ei tarkasti määritelty, mikä rooli oli ja mihin suuntaan sen tuli kehittyä.

Sitran roolia innovaatiojärjestelmässä pidettiin täydentävänä. Mahdolliset päällekkäisyydet eivät olleet kovin vahingollisia, ottaen erityisesti huomioon Sitran pienen koon suhteessa rahoitustarpeeseen. Tilanne oli dynaaminen ja muutoksen tilassa, ja siten se edellytti jatkuvaa seurantaa.

Toimenpiteet ja muutokset vuoden 2002 jälkeen vuoteen 2011 peilattuina

Vuosien 2010–2011 arvioinnissa sidosryhmien käsitykset näyttivät yllättävän samansuuntaisilta kuin vuonna 2002. Arvioinnin aikana kokoontunut ulkopuolinen asiantuntijaryhmä esitti keskeisimpinä johtopäätöksensä, että Sitra on merkittävä suomalainen toimija ja muutosagentti, aja-

tushautomo ja sijoittaja, joka on oikeassa asemassa edistääkseen Suomen roolia yhteiskunnallisen muutoksen edelläkävijänä. Sitran strategia on oikea, sillä siinä huomioidaan entistä paremmin ihmiskeskeisen kestävä palveluyhteiskunnan globaalit suuntaukset. Strategia tarvitsee jalkautukseen toimenpiteitä sekä Sitrassa että sen verkostoissa, ja ennen muuta strategia on ilmaistava ja viestittävä aiempaa selkeämmin ja johdonmukaisemmin.⁸

Ulkomaisten sijoitusten vähäisyys on edelleen ongelma. Ulkomaisten sijoittajien kiinnostus Suomeen on viime vuosina vähentynyt entisestäänkin, joskaan tämä rooli ei Sitran strategiassa ole erityisen keskeinen ja alalla on joukko muita julkisen sektorin toimijoita, esimerkiksi Invest in Finland ja Finpro.

Yrittäjyys on koko 2000-luvun ollut tärkeimpiä julkisen sektorin ja erityisesti elinkeinopolitiikan teemoja. Sitran rooli tällä alueella on monien sidosryhmien näkökulmasta heikentynyt, mikä kenties onkin luontevaa yritysteeman muututtua valtavirraksi. Jos Sitran odotetaan avaavan kokonaan uusia alueita ja toimivan status quon haastajana, uusien avauksien tekijänä ja kyseenalaistajana, ei Sitran roolin tulisikaan olla erityisen keskeinen yleisissä teemoissa, kuten yrittäjyys. Toisaalta yrittäjyyttä ei lukuisista ponnistuksista huolimatta ole juuri saatu edistettyä, mikä saattaisi vaatia Sitran edustamaa ennakkoluulotonta ja riippumatonta asiantuntija-ajattelua. Esimerkiksi brittiläisellä vertailukohteella NESTAlla yhteiskunnallinen yrittäjyys on kärkiteemoja.

Innovaatiojärjestelmässä Sitran asema on pitkälti samankaltainen kuin vuonna 2002. Muun muassa vuonna 2009 tehdyssä suomalaisen innovaatiojärjestelmän kansainvälisessä arvioinnissa (Evaluation of the Finnish National Innovation System) Sitran todettiin olevan varsin kaukana innovaatiopolitiikan keskiöstä, mutta samalla sillä oli tärkeä rooli toimintapolitiikan kehittämiseen liittyvissä kokeiluissa ja järjestelmän monimuotoisuuden lisäämisessä. Sitran todettiin myös tuovan merkittävää lisäarvoa innovaatio toimintaan liiallisen yksipuolisuuden kyseenalaistajana ja riskinottajana.⁹

2.1.2 Yhteistyö ja verkostot

Yhteistyö tuotiin esiin myös vuoden 2002 arvioinnissa alueena, jolla Sitran tuli kehittää toimintatapojaan hallinnollisten päällekkäisyyksien poistamiseksi sekä toiminnallisen yhteistyön ja kumppanuuksien tiivistämiseksi erityisesti sijoittajien kanssa. Sitraa pidettiin eräänlaisena tasapainotajana, koska Suomen markkinoilla toimi 2000-luvun alussa niin harvoja kansainvälisiä sijoittajia.

Vuoden 2002 arviointi korosti Sitran ainutlaatua roolia tutkimus- ja selvitystoiminnassa: Sitra ei ole perustutkimusta tekevä organisaatio, eikä sen pitäisi pyrkiäkään sellaiseksi, vaan sen tulisi vastedeskin keskittyä akateemisesti uskottavaan strategiseen tutkimukseen. Sitran ei pitäisi rahoittaa akateemista tutkimusta, joka ei ole tiukasti nivoutunut osaksi sen toiminnan sisältöjä. Tässäkin suhteessa Sitran roolina pidettiin yhteiskunnallisesti tarpeellisen tutkimuksen aukkojen täyttämistä. Olennaista oli myös verkostonhallinta eli se, että Sitra ei tee tätä tutkimusta itse, vaan kokoaa parhaat voimat yhteen tiiviiseen yhteistyöhön. Sen myös toivottiin vahvistavan ajatushautomotoimintojaan, kokoavan yhteen ja verkottavan asiantuntijoita ja päätöksentekijöitä sekä tuottavan relevanttia tietoa myös yleisön käyttöön.

Toimenpiteet ja muutokset vuoden 2002 jälkeen vuoteen 2011 peilattuina

Sitran yhteistyö on 2000-luvun ajan jatkunut varsin samantapaisena. Kuitenkin kansalaisen kannalta olennaisen tiedon välittäminen yhteiskunnan eri toimijoiden välillä on saanut lopullisen vahvistuksensa oikeastaan vasta vuosien 2011–2016 strategiassa. Monet sidosryhmät totesivat tämän arvioinnin tiedonkeruun aikana, että Sitra yhä pyrkii tuottamaan ratkaisuja. Sen sijaan sen tulisi avata näköaloja siihen, mistä ratkaisuja löytyy, ja ohjata yhteiskunnan eri tahoja niiden äärelle. Kansalaisnäkökulma on oikeastaan vasta saamassa muotoaan aiempaa dialogisempien menetelmien mukana.

2.1.3 Sisäisten prosessien sujuvuus ja hallintomalli

Vuoden 2002 arvioinnissa toivottiin myös sisäisten synergioiden vahvistamista innovatiivisten hankkeiden, koulutustoiminnan ja sijoitusten välille. Kaivattiin intellektuaalisen kehittämisen foorumeja, jotta koulutus ja muut toiminnot saataisiin aiempaa lähempään vuoropuheluun. Koulutusteemoista korostettiin yrittäjyyttä, ja arvioitsijat myös muistuttivat ulkopuolisen asiantuntijuuden käytön tärkeydestä. Lisäksi kouluttajien ja koulutettavien taustojen ja osaamisen monipuolisuutta pidettiin arvokkaana. Arvioitsijat korostivat, että Sitran tulisi pyrkiä monipuolista-

maan verkostojaan uusia rakentaen ennemmin kuin vanhoja vahvistaen, muun muassa lisäämällä kolmannen sektorin ja kulttuuriorganisaatioiden edustusta.

Organisaatio- ja hallintomallikysymyksistä vuoden 2002 arviointi toi esiin muun muassa tarpeen vahvistaa sekä teollisuuden että tieteen osaamista Sitran hallituksessa. Samalla oli kuitenkin tarpeellista pitää hallitus riittävän pienenä, jotta työn organisointi ja vuorovaikutus eivät muuttuisi liian raskaiksi.

Hallintomallia koskevista vähempimerkityksellisistä ehdotuksista voidaan mainita esimerkiksi ehdotus yliasiamiehen nimikkeeseen muuttamisesta vastaavista organisaatioista tutummaksi pääjohtajan nimikkeeksi. Lisäksi ehdotettiin vertailukehittämisen ja -analyysin eli benchmarking-toiminnan ottamista mukaan Sitran toiminnan kehittämisen elimelliseksi osaksi.

Vuoden 2002 arvioinnin keskeisimpiä johtopäätöksiä oli haaste kasvaa globaaliksi toimijaksi. Yhtenä keinona tähän pidettiin jonkinlaisen kansainvälisen neuvottelukunnan tai asiantuntijaelimen kokoamista.

Toimenpiteet ja muutokset vuoden 2002 jälkeen vuoteen 2011 peilattuina

Ohjelmallisen kehittämisen malli toi sittemmin sisäiseen tiedonkulkuun ja prosesseihin organisatorisen ratkaisun. Sisäisiä prosesseja on pyritty edelleen sujuvoittamaan muun muassa ohjauspaneelin käyttöönotolla, joskin tämä näyttäytyi ainakin alkuvaiheessa liian toiminto- tai yksikkölähtöisenä.

Kolmannen sektorin ja kulttuuriorganisaatioiden edustusta on vahvistettu Sitran verkostoissa, muun muassa Helsinki Design Labissä, Maamerkit-ohjelmassa ja Suomen elinvoiman lähteet-foorumeissa. Silti tämä sidosryhmäjoukko on selkeästi vähemmän edustettuna kuin perinteisemmät julkisen sektorin sidosryhmät tai yritykset.

Hallitustyöskentelyssä on tutkimuksellista osaamista ja yritysmaailman edustusta viime aikoina lisätty samalla kun hallitus on pidetty sopivan pienenä ja ketteränä. Hallitustyöskentelyssä on pyritty vahvistamaan myös kansainvälistymistä. Kansainvälistymisen ja globaalin toimijuuden haaste näkyy arviointiaineistoissa edelleen ajankohtaisena. Tähän palataan lähemmin osiossa 2.3.

2.2 Ensimmäisen aallon ohjelmat 2005–2008

Tässä osiossa tarkastellaan Sitran toiminnan onnistuneisuutta vuosina 2005–2008 eli sillä ajanjaksolla, jolloin ohjelmallinen kehittäminen oli vallitseva kehittämismoodi sekä Sitrassa että suomalaisessa yhteiskunnassa laajemmin.¹⁰ Ohjelmallisessa kehittämisessä käytettyjä seurantamenetelmiä ja arviointeja on onnistuttu hyödyntämään Sitrassa kehitettäessä sen toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, miten haastavaa ohjelmallisen kehitystyön hyödyntäminen yhteiskunnallisessa kehitystyössä on.¹¹ Kehittämistyöstä syntyvien toimintamallien juurruttaminen yhteiskuntaan ja verkostoihin on pitkä prosessi, jossa vaikuttavat monet tekijät, käyttäytymismallit, toimintakulttuurit ja paradigmat. Uudistamisen haasteena on moninaisia lukkiumia ja muutoksen esteitä. Joitakin näistä kuvataan liitteenä 8 olevassa kuviossa.

Sitra näyttäytyy yhteiskunnallisen muutoksen edistäjänä etenkin siten, että se murtaa muutosvalmiutta heikentäviä jäykkyyksiä ja tukee sellaisia edellytyksiä, joilla näitä jäykkyyksiä voidaan rikkoa. Kyse voi olla mentaalista, taloudellisista, sosiaalisista tai järjestelmän toimintamekanismeihin liittyvistä jäykkyyksistä, mutta myös kulttuurisista jäykkyyksistä, jotka liittyvät toimintatapoihin ja arjen käytänteisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi Suomelle tyypillinen taipumus konsensuaalisuuteen, vuoropuhelun passiivisuus, liiallinen rajojen kunnioittaminen sekä julkisen sektorin kehittämisessä vahva normiuskollisuus ja sektorilähtöisyys eli "siilomaisuus". Parhaimmillaan Sitra on verkostoissaan saanut aikaan uudenlaista yhteistyötä, jolla järjestelmämuutoksen esteitä voidaan purkaa. Tämä on vaatinut paljon työtä ja verkosto-osaamista ja vaatii niitä myös vastaisuudessa.¹²

Sitran strategian muuttuessa vuosien varrella myös hanketoiminnan asema ja sisällöt ovat muuttuneet. Koko Sitran olemassaolon ajan sen roolina on ollut tehdä uusia aloitteita sekä käynnistää uudistamista tukevia prosesseja edelläkävijänä esimerkiksi sosiaalisissa innovaatioissa. Samalla keskeistä on ollut luopua vanhoista toimintamalleista ja sisällöistä, kun muut toimijat ovat tulleet Sitran avaamille urille (niin sanottu exit-strategia). Ohjelmatyössä tai sijoittamisessa muutoksen

aikaansaanti on kuitenkin hidasta. Sitran ohjelmatyön valmistelua on usein arvioitu myönteiseksi ja avoimeksi, ja sen valintoihin on pääosin suhtauduttu positiivisesti. Sitra on monesti kyennyt valitsemaan sisältöjä ja painopisteitä, jotka sittemmin ovat muodostuneet valtavirraksi ja tulleet esimerkiksi hallitusohjelmien painopisteiksi.

Seuraavassa on tiivistelmä ensimmäisen aallon ohjelmista, jotka aloitettiin vuonna 2005. Ohjelmien resurssitiedot löytyvät raportin liitteestä 5. Koosteen tarkoitus on tuoda esiin tuon kauden tavoitteet ja toimintamuodot samoin kuin ottaa lyhyesti kantaa toiminnan saavutuksiin ja lisäarvoon – myös siihen, mitä ohjelmista on jäänyt elämään. Yksi kriittisimpiä kysymyksiä on, miten edelläkävijä- ja uudistajaorganisaatio turvaa sen, että sen liikkeelle panemat onnistuneet toimet viedään testaus- ja kehitysvaiheen jälkeen osaksi arkityötä. Sitran lisäarvo on sitä suurempi, mitä vähemmän päällekkäisiä toimia se muiden kanssa tekee ja mitä paremmin se saa tuotettua syötteitä muiden organisaatioiden hyödynnettäviksi.

| Terveydenhuollon ohjelma 2005–2009 | |
|---|--|
| Tavoite | <p>Terveydenhuollon ohjelman yleistavoite oli aikaansaada terveydenhuollon resursseille mahdollisimman hyvä tuottavuus ja vaikuttavuus siten, että asiakas saisi mahdollisimman laadukkaat palvelut. Ohjelmassa tavoiteltiin niin sanottua myönteistä kehityskierrettä ainakin joillekin terveydenhuollon osa-alueille.</p> <p>Ohjelman tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • koota yhteen terveydenhuollon toimijat ja vaikuttajat • kehittää alan palveluita ja toimintatapoja • edistää terveydenhuollon parhaiden käytäntöjen tunnistamista, käyttöönottoa ja levittämistä • parantaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä terveystalouden kehittämisessä ja toteuttamisessa • tukea rahoitustoiminnoilla terveydenhuollon rakenteiden uudistusta • kehittää alan kansainvälistymistä. |
| Toteutus | <p>Ohjelmassa toteutettiin tutkimus-, koulutus- ja kokeiluhankkeita ohjelman avainalueilla. Lisäksi ohjelma teki pääomasijoituksia terveydenhuoltoalan yrityksiin.</p> <p>Esimerkkejä ohjelman hankkeista ovat seuraavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sähköinen asiointi ja interaktiiviset verkkopalvelut (SAINI) • Terveystalouden ohjelma, kroonisten kansantautien hallinta (TERVA) • Kroonisten kansantautien hallinta (HyväHoito) • MAISEMA-hankkeet. <p>Sijoituskohteiksi valittiin yrityksiä, joiden toiminta kohdistuu ensisijaisesti seuraaville ohjelman painopistealueille:</p> <ul style="list-style-type: none"> • paperiton saumattomuus • verkotettavat terveystaloudet. <p>Lisäksi ohjelma perusti Terveystalouden Oy:n nopeuttamaan terveydenhuollon alan rakennemuutosta. Rahasto aloitti toimintansa syyskuussa 2006.</p> |
| Jatko | <p>Sitran Kuntaohjelmassa on monia sähköiseen asiointiin liittyviä avauksia. Valtiovarainministeriön Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma (SADe) jatkuu helmikuuhun 2014. Sen tavoite on, että kansalaisten ja yritysten sähköinen asiointi kattaa vuoteen 2013 mennessä kaikki keskeiset palvelut. Työnjakoa on edelleen syytä selkeyttää, koska toimijoita ja päällekkäisyyttä on varsin paljon.</p> |
| Arvio | <p>Kokonaisuudessaan ohjelmaa pidettiin arviointiaineiston perusteella hyvänä. Ohjelman vahvuutena oli se, että Sitra on vastannut terveydenhuollon haasteisiin oikein valitsemalla ohjelmalle merkittäviksi koetut painopisteet. Heikkouksia taas olivat ohjelman toteutuksen epätasaisuus ja yhteistyön alkamisen hitaus muiden sidosryhmien kanssa. Yhteistyö parani ohjelman kuluessa, ja ohjelma edistikin ansiokkaasti verkottumista.</p> <p>Moni ohjelman heikkouksista liittyi viestintään, jonka sisältö oli laadultaan epä-tasaista. Sen olisi myös pitänyt olla avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa. Kumppaneiden kuuleminen olisi luonut luottamusta ja edellytyksiä ohjelman hyödyntämiselle. Ohjelma toimi kuitenkin kiitettävästi keskustelun avaajana.</p> <p>Jälkikäteen voidaan todeta, että ohjelman tavoitteenasettelua olisi tullut kir- kastaa ja ohjelman valmisteluvaiheessa olisi selkeämmin pitänyt valita, halutaanko päämääräksi laveampi ja toimintatavaltaan keskusteleva ohjelma vai kapeampi, esimerkiksi uusien liiketoimintamallien luomiseen tähtäävä ohjelma.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | <p>Arvio vastaa Sitran käsitystä.</p> |

Elintarvike- ja ravitsemusohjelma 2005–2008

| | |
|---|---|
| Tavoite | <p>Elintarvike- ja ravitsemusohjelman perimmäinen tavoite oli kehittää ja kaupallistaa terveellistä ravintoa eli järkiruokaa. Osatavoitteina pyrittiin lisäämään alan toimijoiden yhteistyötä, kohdentamaan tutkimustoimintaa ja tehostamaan ravitsemusosaamisen kaupallistamista. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin elintarvike- ja ravitsemusalan huippuosaamisen keskittymän (SHOK) perustaminen.</p> <p>Ohjelman hankkeet pyrkivät seuraaviin kolmeen tavoitteeseen:</p> <ul style="list-style-type: none">• vahvistaa kansainvälistä kilpailukykyä• kehittää pienten ja keskisuurten yritysten sektoria• kehittää terveyden edistämisen konsepteja. |
| Toteutus | <p>Ohjelmassa koottiin yhteen toimijoita, luotiin keskustelufoorumeita sekä toteutettiin kehityshankkeita. Lisäksi ohjelmassa tehtiin pohjatyötä strategisen huippuosaamisen keskittymän statuksen saamiseksi.</p> <p>Pienten ja keskisuurten yritysten sektorin kehittämiseksi luotiin miniklustereita marjaraaka-aineen, Venäjän-kaupan ja keliakiaosaamisen ympärille.</p> <p>Esimerkkejä ohjelman hankkeista ovat seuraavat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elintarvike- ja ravitsemusalan strategian seuranta• Elintarvike- ja ravitsemusalan T&K&K-strategia• Elintarvikealan huippuosaamisen keskittymän perustaminen• Hygieniapassi• Järkipalaa-tutkimus- ja -pilottihankkeet. <p>Ohjelma teki sijoituksia myös kolmeen yritykseen, jotka tukivat sen tavoitteita. Ohjelmalla oli lisäksi vaikutusta Terveyden ja hyvinvoinnin strategisen huippuosaamisen keskittymän (SalWe Oy) perustamiseen.</p> |
| Jatko | <p>Ohjelman aikana alkanut yhteistyö elintarvikealan kehittämiseksi jatkuu maa- ja metsätalousministeriön johtamassa Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelmissä. Suomalaisen ruoan imagon parantamisen lisäksi ohjelmassa vietään eteenpäin muun muassa kouluruokailun kehittämistä eli Makukoulu- ja Hygieniapassi-hankkeita. Järkipalaa-tuotemerkki ja sen viestintä siirtyivät Sydanliitolle.</p> <p>Elintarvike- ja ravitsemuskysymykset ovat saaneet viime aikoina laajasti yhteiskunnallista huomiota. Maamerkit-ohjelmassa on välillisesti esillä samoja teemoja, jotka liittyvät esimerkiksi lähiruokaan tai pääomasijoituksiin.</p> |
| Arvio | <p>Ohjelma onnistui erityisesti kootessaan toimijoita yhteen ja tuodessaan myös julkiseen keskusteluun järkiruokan ja erityisesti koululaisten ruokailun. Varsinkin Järkipalaa-hankkeesta sekä pienten ja keskisuurten yritysten kehittämishankkeista saatiin hyviä tuloksia. Ohjelman yhtenä tavoitteena ollut SHOK:n perustaminen ei toteutunut, mutta ohjelmassa luotua verkostoyhteistyötä on voitu hyödyntää muissa elintarvike- ja ravitsemusalan kehittämistoimissa.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | <p>Ohjelman keskeisessä käytännön tavoitteessa eli SHOK:n perustamisessa ei onnistuttu. Tämän jälkeen olisi pitänyt harkita ratkaisua, jossa Järkipalaa-hanketta olisi jatkettu itsenäisenä hankekokonaisuutena ja muulta osin ohjelma olisi hallitusti lopetettu.</p> |

| Intia-ohjelma 2005–2008 | |
|---|---|
| Tavoite | Intia-ohjelman keskeinen tavoite oli lisätä Intia-osaamista Suomessa tuottamalla uutta tietoa "Intia-ilmiöstä". Toinen tavoite oli kehittää osaajavaihtoa eli lisätä Intiasta Suomeen tulevien jatko-opiskelijoiden, opettajien, tutkijoiden ja asiantuntijoiden sekä osin myös Suomesta Intiaan lähtevien määrää. Kolmas tavoite oli luoda verkostoja ja kontakteja suomalaisten ja intialaisten välille. |
| Toteutus | Ohjelman ensimmäisessä vaiheessa tehtiin perusselvitys sekä verkotettiin kotimaisia ja ulkomaisia henkilöitä. Toisessa vaiheessa tuotettiin erityisselvityksiä niistä aiheista, joita perusselvityksen pohjalta pidettiin tärkeimpinä. Vuosina 2005 ja 2006 tuotettiin useita julkaisuja sekä järjestettiin niihin liittyviä seminaareja ja työpajoja. Kolmannessa vaiheessa keskityttiin Intian ja Suomen välisen osaajavaihdon edistämiseen. |
| Jatko | Ohjelma on jäänyt ilman varsinaista jatkajaa, vaikka Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO onkin jatkanut ohjelman aloittamaa stipendiohjelmaa Suomeen tuleville intialaisille jatko-opiskelijoille ja tutkijoille. Välillisesti jatkuvuutta on havaittavissa muun muassa seuraavissa hankkeissa: Tekes kehittää ja edistää vientituotteena Intiaan Sitran Kuntaohjelmassa toteutettua terveyskioski-konseptia, ja Sitran yhdessä muiden suomalaisten innovaatio toimijoiden kanssa perustama FinNode-verkosto on laajentunut myös Intiaan. |
| Arvio | <p>Intia on Suomen kannalta merkittävä ja ajankohtainen teema. Ohjelman ajoitus olikin onnistunut, sillä Intia-tietämyksen vähäisyys huomioiden ohjelmalle oli yhteiskunnallista tarvetta ja perustelut.</p> <p>Ohjelman yhteiskunnalliset vaikutukset syntyvät käytännössä julkaisu-toiminnan ja sitä hyödyntävän median kautta suomalaisten ja intialaisten tutkijoiden välille kehittyvästä yhteistyöstä sekä suomalaisten Intia-osaajien verkostoitumisesta keskenään ja intialaisten toimijoiden kanssa.</p> <p>Osa ohjelman toimenpiteistä, kuten osaajavaihto tai yleisemmin yliopistojen välisen yhteistyön luominen, ovat periaatteessa merkittäviä, mutta niiden yhteiskunnallisia vaikutuksia on liian varhaista arvioida. Samalla on syytä muistaa, että kansallisten toimijoiden yksittäisillä – vaikka hyvin koordinoituillakin – toimenpiteillä voidaan kehittää vain tiettyyn rajaan saakka suomalaisten Intia-osaamista.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | Kun Sitra aloitti ohjelman, suomalainen tietämys Intiasta oli hyvin kapea-alaista. Ohjelman oikea-aikainen tiedontuotanto loi pohjaa Suomen ja Intian yhteistyön laajenemiselle. Nyt tiedontuotannon ja -välityksen tilanne on jo huomattavasti parempi. Myös Suomen ja Intian välinen innovaatioyhteistyö on saanut lisää ilmaa siipiensä alle, kun FinNode-verkosto on laajentunut Intiaan. Ohjelma aloitti lisäksi Sitran oman toiminnan kansainvälistämisen. |

| Venäjä-ohjelma 2005–2007 | |
|---|---|
| Tavoite | Venäjä-ohjelmalla pyrittiin kasvattamaan ja monipuolistamaan laaja-alaisesti suomalaisyritysten liiketoimintaa, luomaan kattava verkosto sekä kehittämään Suomen ja Venäjän välisiä taloussuhteita. Lisäksi ohjelmalla haluttiin lisätä yleistä Venäjä-tietoutta Suomessa ja vahvistaa yrittäjien realistista suhtautumista Venäjän-markkinoihin. Ohjelman hankkeet kohdistuivat erityisesti korkeaan teknologiaan ja innovaatioihin, rakentamiseen ja metsäteollisuuteen sekä logistiikkaan. |
| Toteutus | <p>Ohjelmakokonaisuus koostui kolmesta osaohjelmasta, jotka olivat Strategia, Integraatio ja Foorumi.</p> <p>Strategia-osaohjelman tavoite oli luoda Kaupasta kumppanuuteen - talousstrategia vuosiksi 2010–2015. Strategiassa linjattiin tavoitteet, tunnistettiin toimenpiteet sekä vastuulliset tahot ja toimijat ohjelman taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Integraatio-osaohjelma pyrki verkottamaan suomalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä Suomessa ja Venäjällä sekä lähentämään maiden liike-elämää. Ohjelmalla haluttiin myös luoda uutta alihankintateollisuutta Venäjälle.</p> <p>Foorumi-osaohjelman tavoite oli tunnistaa uusia yhteistyömahdollisuuksia Suomen ja Venäjän välillä sekä keskustella avoimesti kaupan esteistä ja epäkohdista. Osaohjelmassa järjestettiin kuusi noin 30 hengen kutsuvierastilaisuutta eri aihealueilta vuosina 2006–2007.</p> <p>Ohjelman käytännön aikaansaannoksia olivat muun muassa talousstrategia ja rakennusosalalle laadittu Venäjä-strategia. Ohjelmassa räätälöitiin myös Sitran sisäistä yhteistyötä Ympäristöohjelman kanssa laatimalla ympäristöklustereita jätehuollon ja itsenäisen energiantuotannon aloille.</p> |
| Jatko | Ohjelma on arviointiaineistossa yksi esimerkki arvokkaasta työstä, joka ohjelman päätyttyä jäi valitettavasti ilman jatkajaa. |
| Arvio | <p>Ohjelma saavutti hyvin sille asetetut tavoitteet. Osaohjelmista parhaiten tavoitteensa saavutti Integraatio-ohjelma. On kuitenkin syytä kysyä, missä määrin tavoitteiden saavuttamista selittävät niiden väljyys ja laajuus. Kun tavoitteet on määritelty riittävän väljästi, on onnistumisten tunnistaminenkin helppoa.</p> <p>Ohjelman suurin yhteiskunnallinen merkitys syntyi Strategia-osaohjelmassa laaditusta Suomi–Venäjä-talousstrategiasta. Ohjelman vahvuuksia olivat joustavien verkostojen rakentuminen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö. Myönteisten vaikutusten aikaansaamista hidasti tai jopa esti kuitenkin se, ettei Sitran rooli ollut kovinkaan selkeä.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | Yksi ohjelman keskeisiä ja kestävimpiä aikaansaannoksia oli East Office -yhtiö, jonka perustivat 20 Suomen johtavaa Venäjän-kauppaa käyvää suuryritystä ja Sitra. Yhtiö jatkaa edelleen toimintaansa. |

| Ympäristöohjelma 2005–2007 | |
|---|---|
| Tavoite | Ympäristöohjelman päätavoite oli vauhdittaa ympäristöalan kehittymistä ja kansainvälistymistä sekä yhdentymistä. Toinen tavoite oli edistää sijoitusten tekemistä alalle sekä kehittää kansainvälistyviä liiketoimintaverkostoja. Lisäksi ohjelmassa pyrittiin luomaan kansallinen toimintaohjelma tukemaan ympäristötekniikan viennin kasvua. |
| Toteutus | <p>Ohjelman toimintamuotoja olivat selvitykset, sidosryhmätyöskentely, liiketoimintaverkostojen kehittäminen, pääomasijoittaminen, strategian valmistelu ja toteutus sekä tiedottaminen ja tapahtumat.</p> <p>Ohjelmassa toteutettiin kaikkiaan 44 tutkimus- ja kehityshanketta sekä selvitystä. Ohjelma teki strategisia sijoituksia lupaaviin, kasvuhakuisiin ja kansainvälistymiseen pyrkiviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin sekä niiden muodostamiin verkostoihin. Lisäksi laadittiin yhdessä sidosryhmien kanssa kansallinen toimintaohjelma Cleantech Finland – ympäristöstä liiketoimintaa, jonka tavoite on parantaa ympäristötekniikan ja -osaamisen viennin edellytyksiä.</p> <p>Esimerkkejä ohjelmassa toteutetuista hankkeista ovat muun muassa seuraavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi • Parhaat käytännöt eko-innovaatioissa • Cleantech-sijoitustoiminta ja sen seuranta Suomessa • Cleantech-yritysten rahoitus: rahoitusmallit ja rahoitusmarkkinat. <p>Sijoituskohteiksi haettiin yrityksiä, joiden toiminta kohdistuu ensisijaisesti seuraaville toimialoille:</p> <ul style="list-style-type: none"> • puhtaat ja energiaa säästävät teknologiat • vesi-, jätevesi- ja jätehuolto • ympäristömittaus ja -monitorointi. |
| Jatko | Sitra jatkaa sijoitustoimintaa ympäristösektorilla omassa pääomasijoittamisessaan, Energiaohjelmassa sekä rahastosijoittajana. Ympäristöohjelman tekemät ja alalle tehtävät uudet sijoitukset siirtyivät vuoden 2008 alusta alkaen silloisen Sitra Ventures -tiimin vastuulle lukuun ottamatta AW-Energy Oy:tä, joka siirrettiin Energiaohjelman sijoitussalkkuun. |
| Arvio | <p>Kaikkiaan Sitra onnistui ohjelman toteuttajana erittäin hyvin resurssit huomioiden ottaen. Ohjelman merkittävin ansio oli, että se kokosi Suomessa yhteen ympäristöalan erilaisia toimijoita ja vahvisti verkostojen muodostumista. Ohjelma lähensi elinkeinoelämää ja julkista hallintoa sekä toi esiin liiketoiminnan näkökulman ympäristöasioissa. Cleantech Finland -brändi on paras esimerkki ohjelman onnistumisista.</p> <p>Ohjelman teemat olivat ajankohtaisia, mutta ympäristöliiketoiminnan edistämiseen kohdentuvana ohjelman olisi tullut aloittaa toimintansa aiemmin. Keskeinen osa ohjelmaa oli strategiaprosessi, jonka onnistuminen jäi jossain määrin vajaaksi.</p> <p>Ohjelman arvioinnissa korostettiin, että tulevaisuudessa Sitran tulisi kehittää eri rahoittajien välistä yhteistyötä. Siten voidaan turvata parhaiten rahoituksen monipuolisuus laaja-alaisen innovaatiopolitiikan tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | Sitra osasi ennakoita hyvin ympäristöliiketoiminnan kasvun 2000-luvun alussa. Ohjelma onnistui herättämään yrityssektorin. Julkisen sektorin sitoutuminen muutokseen oli hitaampaa, eikä cleantech-yritysten toivomia kannusteita viety eteenpäin odotetulla tavalla. Ohjelma osoitti, että tehokas, pieni tiimi voi saada aikaan näkyvän muutoksen. Ohjelman teemat ja toiminnot ovat edenneet hyvin Cleantech Finland -klusterin, Elinkeinoelämän ympäristöfoorumin, Finnish Environmental Cluster for China -ohjelman sekä Lahden tiede- ja yritystuon hankkeissa. |

2.3 Meta-arvio ensimmäisen aallon ohjelmista 2005–2008

Sitran ohjelmien ja toimintojen vaikuttavuutta ja onnistuneisuutta tulee arvioida suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin ja kriteereihin. Ohjelmatoiminnan vaikuttavuutta tarkasteltiin ohjelmien seuraavien valintakriteerien perusteella:¹³

- Kilpailukyky: Ohjelmat ovat edistäneet uudistuksia, jotka ovat tehostaneet ja tehostavat vastaisuudessakin julkisen sektorin toimintaa. Kypsymisvaiheessa on useita hankkeita, jotka mitä todennäköisimmin vaikuttavat myönteisesti Suomen kilpailukykyyn.
- Vaikuttavuus: Yhteiskunnalliset vaikutukset eivät ole vielä olleet merkittäviä. Mahdollisuudet ovat lupaavat, ja odotukset ovat suuria, ehkä liiankin suuria käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden.
- Ennakoitavuus: Kaikki ohjelmat ovat olleet ennakoivia ja tulevaisuuteen suuntauneita.
- Innovatiivisuus: Uusia tuote-, prosessi- ja palveluinnovaatioita ohjelmat eivät ole tuottaneet, eikä se ole ollut niiden tarkoituksenaan. Ohjelmat ovat tehneet joitakin pääomasijoituksia innovatiivisiin yrityksiin, mutta näiden määrä on toistaiseksi ollut vähäinen. Ohjelmien innovatiivisuus on näkynyt lähinnä uusien uudistumis- ja kehittämisprosessien käynnistymisenä.
- Poikkisektoriaalisuus: Eri toimijoiden, sektoreiden, näkökulmien ja lähestymistapojen yhdistäminen on toteutunut hyvin kaikissa ohjelmissa.
- Oikea-aikaisuus: Tässä suhteessa Sitralla on parannettavaa. Kehittämisehdotusten ja -toimenpiteiden toteuttamisvalmiudessa ja kehittämisen vaatimassa ajassa on suuria eroja. Yllätyksiltä vältytään, kun mainitut erot tiedostetaan ja otetaan huomioon.
- Hyväksyttävyyys: Uudistajan hyväksyttävyyys kyseenalaistetaan helposti varsinkin silloin, kun uudistajaa pidetään jollain tavalla ulkopuolisena. Sitran ohjelmat ovat kuitenkin yllättävän hyvin löytäneet oman roolinsa vakiintuneiden toimijoiden joukossa ja saaneet yleisesti hyväksytyt aseman.
- Hallittavuus: Hallitsematonta riskinottoa ohjelmissa ei ole esiintynyt. Sitran voimavarojen vähäisyys asettaa rajansa sille, mitä se voi itse tehdä – puhumattakaan siitä, miten se voi vaikuttaa muiden tekemisiin ja tekemättä jättämisiin. Parhaimmillaankin Sitra on vain yksi toimija muiden joukossa, ja verkostoissa vaikuttaminen on sille tyypillistä.

Brändi, maine ja viestintä

Koko ohjelmakaudelta voitiin tehdä samantyyppisiä havaintoja Sitran roolista ja vahvuuksista: riippumattomuus, ”soveltuva imago”, arvostettu, yleisesti hyväksytty, puolueeton ja hyvin resursoitu ovat määreitä, joita ohjelma-arvioinneissa Sitraan kerta toisensa jälkeen liitetään. Käsitteet Sitrasta oli ohjelma-arvioinneissa myönteinen: Sitraa pidettiin dynaamisena toimijana, uudistusten katalysaattorina ja muutosagenttina – näin todettiin muun muassa Terveystieteiden tutkimuskeskuksen arvioinnissa.

Ohjelmien tavoitteenasetteluja kiitettiin ja pidettiin oikeina. On perusteltua sanoa, että Sitra ohjelmallisen kehittämisen kaudellaan teki ”oikeita asioita”. Sisältöjen relevanssin, osaamisen ja oikein kohdistetun resursoinnin lisäksi useimmiten kiitosta saivat käytännön järjestelyjen sujuvuus, hyödyllisyys sekä foorumien ja vuorovaikutuksen edistäminen. Sitra on jo usean vuoden ajan ollut ajan hermolla, tuonut yhteen sellaisten teemojen osajia, päätöksentekijöitä ja asiantuntijoita, jotka ovat ”vasta tulossa”, pinnan alla kuplivia. Esimerkiksi energia, Venäjä, sosiaalinen innovaatio ja globalisaatio olivat aikanaan tällaisia teemoja.

Myös sijoittajana Sitran maine oli hyvä, ja varhaisen vaiheen sijoituksissa sen rooli näyttäytyi tärkeänä. Sitran tuomaa lisäarvoa on toimintaan osallistuneiden näkökulmasta pidetty usein erittäin suurena: osallistujat ovat olleet sitä mieltä, ettei kyseistä toimea, kokeilua tai vastaavaa olisi toteutettu ilman Sitraa. Tosin viime kädessä on vaikea arvioida tämän lisäarvon lopullista tasoa, mutta asiakastyytyväisyys oli kuitenkin merkittävä.

Kriittisimpiä puheenvuoroja liitettiin tavallisesti kansalaiskeskustelun edistämiseen. Tässä Sitran arvioitiin onnistuneen heikommin kuin omien, perinnäisempien yhteistyökumppaniensa verkottamisessa.

Yhteistyö ja verkostonhallinta

Useimmissa ohjelma-arvioinneissa todettiin, että Sitralla oli käytettävissään hyvät, laajat ja syvälliset verkostot. Vaikka Sitran osaamista pidettiin yleensä tasokkaana, verkosto-osaamisen merkitystä korostettiin. Arviointien mukaan Sitran ei tarvitse itse vastata koordinaatiosta, jos se pystyy koordinoimaan ja kannustamaan esimerkiksi yritys Hankkeissa veturiyritykset vetovastuuseen – juuri tämä on verkosto-osaamista parhaimmillaan.

Monissa ohjelma-arvioinneissa toivottiin, että Sitran pitäisi omalla esimerkillään aktivoida ja kannustaa kaikkia osapuolia mahdollisimman avoimeen viestintään. Tämän lisäksi toivottiin parempaa tietoa verkostojen vaikuttavuuden ja merkityksen arvioimiseksi. Miten esimerkiksi seurataan ja todennetaan Sitran rooli saatujen tulosten hyödynnettävyyden edistäjänä sekä kansallisesti että kansainvälisesti? Mikä on viestinnän ja verkostojen ”arvo”? Monissa ohjelmissa verkostoituminen oli kuitenkin tärkein lisäarvo. Taito verkostojen ohjaamiseen ja tukemiseen on Sitran ydinosaamista. Kuten Sitran ohjelmien väliarvioinnissa on todettu, uudistajan rooli ei ole helppo ja verkostojen ylläpito ja hallinnointi on tarpeen.¹⁴

Sitran menetelmiä ja esimerkiksi vuorovaikutteisuutta (kuten työpajoja ja foorumeita) pidettiin kautta linjan hyödyllisinä, mutta joissakin tapauksissa toivottiin vuorovaikutteisten prosessien tavoitteiden ja tulosten selkeämpää määrittelyä ja viestintää. Osallistujille tulisi olla selkeä viesti, mihin he osallistuvat ja mitä osallistumisesta seuraa eli mihin tuotoksia käytetään. Puitteiden tarjoamista vuorovaikutteisuudelle pidettiin sinänsä kuitenkin arvokkaana.

Uudistuskyky

Uudistuskyky ja muutosagenttina toimiminen olivat Sitran ydinrooleja ohjelmallisella kaudella. Kannustaminen muutokseen oli yksi tärkeimpiä vaikutuksia, joita Sitran ohjelmatoiminnalla on arvioitu olleen. Monissa tapauksissa tämä tehtävä oli haastava; ohjelma-arvioinneissakin korostettiin, että haasteet ovat niin merkittäviä ja muutosvastarinta niin ennakoitavissa olevaa, että Sitran tulisi kyetä tehtävään myös paremmin valmistautumaan. Ohjelmatyön valmistelussa ydinkysymyksiä tulisi olla, miten varaudutaan muutosvastarintaan ja reviirikiistoihin aktiivisessa uudistustyössä – näin todettiin muun muassa Terveysterveystieteen ohjelman arvioinnissa. Haettaessa tuottavuusajattelua terveydenhuoltoon oli luonnollista ja odotettavissakin, että uudistusten juurruttaminen vaatii pitkäjänteistä otetta ja kritiikkiäkin saadaan.

Vaikuttavuuden mekanismien selvittämistä kaivattiin monissa ohjelma-, hanke- ja teema-arvioinneissa. Mekanismien pohtiminen, tunnistaminen ja mallintaminen ovatkin huomionarvoisia. Terveysterveystieteen ohjelmassa muun muassa toivottiin sen pohtimista, toimiiko Sitra palvelu-uudistusten katalysoijana vai sosiaali- ja terveydenhuollon liiketoiminnan edistäjänä. Samoin toivottiin pohdittavan lähemmin voimavarojen suuntaamista sekä tehtävien ja niiden mahdollisten eturistiriitojen ratkaisemista. Jotta vaikuttavuus vahvistuisi, lisää huomiota pitäisi kiinnittää myös siihen, kuinka yksittäiset hankkeet saadaan nivotuksi osaksi laajempaa toimintamallia.

Pelissäntöjen selkeys oli yksi teema, joka toistui ohjelma-arvioinneissa. Eryityisesti Terveysterveystieteen ohjelmassa korostettiin periaatteiden selkeyden tärkeyttä silloin, kun Sitra toimii sekä kansallisena kehittäjäorganisaationa että voittoa tavoittelevana pääomasijoittajana. Tällaisessa tilanteessa toivottiin toimintojen eriyttämistä, jotta ei heikennettäisi Sitran uskottavuutta ja pyyteettömyyttä. Vastaavanlaisia teemoja tuli esiin myös seuraavaa kautta koskevassa arvioinnissa, kuten luvusta 3 ilmenee.

Päätöksenteon tuki

Monesti ensimmäisen aallon ohjelmien todettiin tukeneen tai toteuttaneen hallitusohjelmaa tai julkisia politiikkalinjauksia (esimerkiksi Terveysterveystieteen ohjelma). Toisaalta jos Sitran tehtävä on kyseenalaistaa ja avata uusia teemoja analyysille ja selvityksille, tämä ei liene riittävän kunnianhimoista. Sitran pitäisi selvittää kysymyksiä, joita päätöksenteko ei ole vielä löytänyt tai tunnistanut. Eräissä arvioinneissa toivottiin myös kohderyhmien parempaa määrittelyä: ohjelmien tulisi tarjota tietoa ja tukea sellaisten tahojen vuoropuhelulle, joiden näkemyksiä ja asiantuntevasta tarvitaan päätöksenteossa (esimerkiksi Energiaohjelman arviointi toi tämän esiin).

Johtaminen

Ensimmäisellä ohjelmakaudella kiinnitettiin melko vähän huomiota johtamiseen ja sen tukemiseen tai siinä onnistumiseen. Johtamisen merkitys on kenties ymmärretty varsin myöhään, ja erityisesti julkisen johtamisen kehittämiseen lieneekin panostettu voimakkaasti vasta viime vuosina. Tässä suhteessa Sitra on ollut todellakin ajan hermolla ja vastaanotto on ollut myönteinen. Ohjelmaperusteiselta kaudelta huomioita johtamisesta oli arviointiaineistossa hyvin vähän.

Osaaminen

Osaamisesta ja asiantuntijuudesta Sitra sai ohjelmakeskeisellä kaudella erityisen hyvät arviot. Kuten Ympäristöohjelman arvioinnissa todettiin, ohjelmatyössä ei sinänsä luotu mitään "uutta", vaan yhdistettiin ja tuotiin yhteen huippuosaamista, minkä tulisikin olla Sitran toimintamallissa keskeistä.

Sijoittajarooli

Ensimmäisellä ohjelmakaudella Sitran rooli oli edelleen keskeinen pääomasijoitustoiminnan ammattimaistamisessa, kokoamisessa ja kansainvälistämisessä. Vaikka suomalaisten sijoittajien verkottamista pidettiin lisäarvoa tuottavana, joissakin arvioinneissa kaivattiin kansainvälisten sijoittajien kiinnostuksen herättämistä. Kansainvälistyminen ei ollut Sitran ydintavoitteita, eikä siinä myöskään erityisen hyvin onnistuttu. Koska muutkaan toimijat eivät juuri olleet tässä tuloksellisia, Sitran roolin vahvistamista olisi saattanut odottaa. Kuitenkin arvioinneissa tämä jäi varsin vähäiselle huomiolle, koska useimmat arvoinnit – sinänsä perustellusti – lähtivät liikkeelle ohjelman tavoitteista eivätkä laajemmasta tarveanalyysistä.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit arviointiin vuosien 2005–2008 ohjelmista

Ensimmäisen aallon ohjelmissa konkreettisen tekemisen taso vaihteli huomattavasti. Useissa ohjelmissa yhteys kansalaisiin oli varsin kevyttä. Yhteistoiminta keskeisten päättäjien ja virkamiesten kanssa oli tasoltaan vaihtelevaa. Samoin ohjelmien kansainvälisten verkostojen ja tekemisen tasossa oli suuria eroja.

Ohjelmat olivat työskentelymenetelminä melko jäykkiä (esimerkiksi käynnistys, uudelleensuuntaus ja lopettaminen). Ohjelmat toimivat erittäin itsenäisinä, ja näin Sitraa vaivasi yhteisen strategian ja toimintamallien puute. Näistä syistä "puhdasta" ohjelmastrategiaa alettiin lieventää.

3. SITRAN STRATEGINEN KEHITYS VUOSINA 2009–2011

Suomen yhteiskunnalliset haasteet liittyvät erityisesti väestön ikääntymiseen ja eläköitymiseen sekä palvelurakenteen kriisiytymiseen. Yhtä lailla teollisen ja elinkeinorakenteen muutokset, jotka vaativat aktiivista innovaatiotoimintaa, sekä kansainvälistymisen ja globalisaation syvälliset vaikutukset asettavat Suomelle laajoja haasteita lähivuosina. Myös nuorten pahoinvoinnista ja syrjäytymisuhkasta keskustellaan enenevässä määrin julkisuudessa. Kaikki nämä tekijät edellyttävät monenlaista uudistusvalmiutta organisaatioilta, yksilöiltä ja yhteisöiltä. Sitra on osaltaan vastannut tähän haasteeseen uudistamalla strategiansa.

Sitrان uuden strategian keskeiset teemat ovat seuraavat:

- ”Hyvän elämän” ajattelun uudistaminen. Tähän sisältyvät hyvinvoinnin käsitteen laajentaminen ja hyvän elämän ulottuvuuksien tunnistaminen. Lisäksi kokeillaan uudenlaisia tapoja edistää, seurata ja mitata suomalaisten hyvää elämää.
- Yhteiskuntaa uudistavat toimintamallit, joiden lähtökohta on ihminen. Tämä pitää sisällään sellaiset yhteiskunnan rakenteiden muutokset, jotka kannustavat yksilöitä, yhteisöjä ja yrityksiä kestäviin toimintatapoihin, auttavat tunnistamaan ihmisten erilaiset tarpeet sekä mahdollistavat monimuotoisuuden julkisessa palvelutuotannossa, yritystoiminnassa ja ihmisten arjen valinnoissa. Lisäksi kehitetään uutta suomalaista johtamisajattelua ja sitä ilmentäviä toimintamalleja.
- Kestävään hyvinvointiin pyrkivän liiketoiminnan vauhdittaminen. Painopiste on erityisesti hyvinvointia luovien liiketoimintamallien kehittämisessä ja käyttöönotossa sekä uuden palveluliiketoiminnan syntymisen edistämisessä.

3.1 Ohjelmat muutostyön välineinä

Seuraavassa tiivistetään arviointia tehtäessä meneillään olleiden ohjelmien keskeiset sisällöt ja arvioidaan niiden tuottamaa lisäarvoa.

Kooste meneillään olevasta ohjelmatoiminnasta

| Energiaohjelma 2008–2012 | |
|--|---|
| Tavoite | <p>Energiaohjelman tavoite on</p> <ul style="list-style-type: none">• edistää Suomen nopeaa muutosta ja uusiutumista energiatehokkaimmaksi yhteiskunnaksi sekä kannustaa suomalaisia energian säästämiseen• luoda uusia kasvavia markkinoita ja menestyvää liiketoimintaa energian tehokkaan käytön ja kestävä tuotannon alueella• pyrkiä kumppaneidensa kanssa kääntämään kasvava energiankäyttö ja kasvihuonekaasupäästöt laskuun koko yhteiskunnassa. |
| Toteutus | <p>Ohjelmalla on meneillään kymmeniä hankkeita, joista esimerkkejä ovat kestävä rakentamisen Low2No-kortteli Helsingin Jätkäsaarella, Porvoon Skaftkärrin energiatehokas asuinalue sekä teollista korjausrakentamista ja päästöjen vähentämistä tutkivat hankkeet.</p> <p>Ohjelma pyrkii vaikuttamaan myös suoraan kansalaisten valintoihin ja lisäämään niiden vähähiilisyttä siten, että se kannustaa kansalaisia vahvistamaan energiatietoisuuttaan ja tehostamaan energian säästämistä arkielämässä. Tähän liittyviä hankkeita ovat esimerkiksi Energianeuvonnan toteuttaminen Suomessa ja erilaisia energiaportinvartijaryhmiä kouluttava Peloton.</p> |
| Arvio | <p>Ohjelman tuottama lisäarvo kertyy erityisesti yksittäisten ihmisten energiatehokkaiden valintojen tukemisesta. Tässä ohjelma on esimerkki siitä, miten Sitra tulee lähelle yksittäistä kansalaista. Tärkeää lisäarvoa syntyy koulutuksesta (esimerkiksi isännöitsijät ja rakennustyömaiden projektipäälliköt) ja innostavien esimerkkien välittämisestä. Merkityksellistä on myös, että Energiaohjelmalla on arviointikyselyn valossa yrityksiin suurin vaikuttavuus Sitran kaikista meneillään olevista ohjelmista.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | <p>Ohjelma ja sen konkreettiset hankkeet ovat näkyneet runsaasti julkisuudessa. Tämän uskotaan vaikuttaneen merkittävästi keskusteluun rakennetun ympäristön energiatehokkuudesta ja päästöjen vähentämisestä. Sitra on ohjelman kautta ollut vahvasti edistämässä nollaenergiarakentamista ja siitä käytyä keskustelua Suomessa. Ohjelma on kiinnittänyt huomiota muun muassa rakennusmateriaalien ilmastopäästöihin. Puurakentamista on tuotu esiin rahoittamalla Kouvolan kaupungin kansainvälistä puukerrostalokilpailua ja Puuinfoa standardien kehittämisessä sekä esittelemällä Ruotsin puurakentamista alan sidosryhmille.</p> |
| Julkishallinnon johtamisohjelma 2010–2013 | |
| Tavoite | <p>Julkishallinnon johtamisohjelman tavoite on</p> <ul style="list-style-type: none">• kasvattaa hyvinvointia lisäämällä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja valinnanvapautta• kehittää monituottajamalleja, jotka lisäävät tuottavuutta ja luovat uutta liiketoimintaa• vahvistaa julkishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja päätöksentekoa• luoda ihmiskeskeisempää ja tehokkaampaa julkista hallintoa kehittämällä johtajuutta. |
| Toteutus | <p>Ohjelman toiminta painottuu kunta-alalla erityisesti ihmiskeskeiseen palvelukehitykseen eli uusiin tapoihin ottaa kansalaiset mukaan julkisten palveluiden kehittämiseen. Käytännön kokeiluhankkeita on käynnissä usean kunnan kanssa. Valtionhallinnossa painopiste on konserniohjauksessa ja -johtamisessa. Joulukuussa 2010 julkaistiin Sitran ehdotus suomalaiseksi konserniohjausmalliksi.</p> <p>Käytännön sovelluksia kehitetään usean ministeriön ja Sitran yhteistyössä. Esimerkkejä ovat oikeusministeriön johtama Sujuvampaan lainvalmisteluun -hanke sekä valtiovarainministeriön vetämä Innovaatiojohtamisen hanke. Liikennerevoluutio-kehitysohjelma tukee konserniohjauksen kehittämistä yhdyskunta- ja liikennepolitiikan alueella. Sekä kunta- että valtionhallinnossa kehitetään johtamista ja johtajuutta. Tämä näkökulma pyritään kytkemään mukaan kaikkiin kokeiluhankkeisiin. Kokeiluhankkeissa paneudutaan muun muassa voimaannuttamiseen, työkiertoon, kannustimiin ja johtamiskoulutuksen kehittämiseen. Kokeiluhankkeiden, selvitysten ja työpajojen pohjalta ohjelmassa kehitetään uutta suomalaista johtamisajattelua.</p> |

| | |
|--|---|
| Arvio | Ohjelma sai niin kyselyssä kuin haastatteluissa erittäin myönteisen vastaanoton. Sidosryhmien mielestä ohjelman sisällöt, menetelmät ja toimintatavat edistivät yhteiskunnallista edelläkävijyyttä ja uutta ajattelua sekä uusien verkostojen luomista. Lisäksi hyötyjen uskottiin olevan kestäviä, eli aikaansaatu- jen muutosten voi olettaa jatkuvan ohjelman päättymisen jälkeen. Ohjelma on saanut paljon näkyvyyttä julkisessa keskustelussa, joka on koskenut muun muassa valtion konserniohjausta ja monituottajamalleja. |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | Ohjelman ensimmäisenä toimintavuonna 2010 rakennettiin nopeasti aktiivisten kuntien ja ministeriöiden kanssa tavoitealueet kattava hankesalkku. Vuodeksi 2011 on jo kohdennettu toimenpiteitä sekä kunnallis- että valtionhallinnossa. Vastaisuudessa korostetaan entisestään hankkeiden uutuusarvoa ja oikeaa kohdentamista. Ohjelman loppua kohden viestinnän ja tulosten levittämisen merkitys kasvaa. Pyrkimyksenä on myös levittää kaikkein innovatiivisimpia esimerkkejä kansainväliseen tietoisuuteen; muun muassa konserniohjausmalli on herättänyt kiinnostusta. Esimerkkejä ohjelmassa toteutuneista aktiviteeteista ovat johtamiskoulutuksen lisääminen, tehtäväkierron idean tuominen julkishallintoon ja sen tehostaminen sekä työura-ajattelun systematisointi. |
| Koneteollisuuden kasvuohjelma 2008–2011 | |
| Tavoite | Koneteollisuuden kasvuohjelman tavoite on <ul style="list-style-type: none"> • mahdollistaa sijoittajana ja aktiivisena omistajana 3–5 kansainvälisen järjestelmätoimittajan syntyminen • tuottaa uutta konkreettista tietoa asiakas- ja toimittajayritysten välisistä tulevaisuuden toimintamalleista sekä teknologioiden kehityksestä globaaleilla markkinoilla • lisätä alan kotimaisten ja kansainvälisten toimijoiden aitoa yhteistyötä • edistää pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan kansainvälistymistä sekä korostaa suunnittelun ja tuotekehityksen merkitystä • viestiä alalla tapahtuneesta ja tapahtuvasta rakennemuutoksesta. |
| Toteutus | Ohjelman keskeisenä välineenä käytetään pääomasijoittamista valittuihin kohdeyrityksiin. Lisäksi ohjelmassa kehitetään toimittajaverkostoissa toimivien yritysten välisiä toimintamalleja sekä lisätään alan kotimaisten ja kansainvälisten toimijoiden välistä vuoropuhelua. Maainfoseminaareilla ja -matkoilla on pyritty luomaan kuvaa valittujen maiden mahdollisuuksista asiakkaina ja alihankinnan toimittajina. Ohjelman julkaisuilla on viestitty muutoksesta sekä sen mukanaan tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. |
| Arvio | Ohjelmalla on suuri lisäarvo, koska mikään muu toimija ei tue vastaavaa uudistusprosessia. Erityisen tärkeinä pidetään osaamista, onnistuneita sijoituksia ja ohjelman myötä syntyneitä verkostoja. |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | Ohjelma on rajannut viestintänsä oman kohderyhmänsä eli kone- ja metallituoteteollisuuden pienten ja keskisuurten yritysten mukaan. Muutoksen viestiä on viety eteenpäin sekä sijoituskohteiden esiintymisillä että useilla tapahtumilla ja tilaisuuksilla. Tämän uskotaan nopeuttaneen muutosta, koska muutkin tahot ja puhujat ovat ottaneet ohjelman sanoman omakseen. |
| Kuntaohjelma 2009–2013 | |
| Tavoite | Kuntaohjelman tavoite on <ul style="list-style-type: none"> • lisätä kuntalaisen valinnanvapautta ja vaikutusmahdollisuuksia • parantaa kuntien tuottavuutta merkittävästi, uudistaa palvelutuotannon rakenteita sekä optimoida kustannuksia ja resursseja • tukea muutosjohtamista • levittää ja välittää kansainvälisiä hyviä käytäntöjä. |
| Toteutus | Ohjelman hankkeita ovat olleet muun muassa Palveluseteli, Kunta-MBA-koulutusohjelma, Terveyskioski, Uusi terveydenhoidon rahoitus- ja ohjausjärjestelmä ja terveystaltio, Kuntien palvelukeskus (KPK) sekä Kuntamaisemamalli eli laskenta- ja ohjausjärjestelmän uudistaminen. |
| Arvio | Ohjelmaa pidetään arviointikyselyn mukaan – yhdessä Maamerkit-ohjelman kanssa – Sitran lähimmäksi kansalaista tulevana ohjelmalla. Koko aineistosta voidaan päätellä, että ohjelmalla on merkittävää uudistusvoimaa konkreettisten toimintamallien kehittämisessä ja testaamisessa rakennemuutoksen tueksi. Ohjelma edistää yhteiskunnallista keskustelua tuodessaan esiin vaikeitakin asioita, mikä on muutosagentin rooliin sopiva merkittävä saavutus. |

| | |
|---|---|
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | <p>Ohjelma on toteuttanut seitsemällä avainalueellaan konkreettisia toimenpiteitä, jotka ovat johtamassa haluttuun muutokseen. Kukin avainalue on varhaisessa kehitysvaiheessa, ja tarkempi analyysi on mahdollista tehdä ohjelman viimeisenä vuonna 2013.</p> <p>Kuntien palvelukeskus -hankkeeseen on käytetty viisi miljoonaa euroa vuosina 2009–2011. Tällä panostuksella tavoitellaan yhteensä 3 miljardin euron tuottavuusparannusta kunnissa vuoteen 2015 mennessä. Oletuksen taustalla on, että hankkeeseen osallistuvien kuntien asukasmäärä kattaa 40 prosenttia koko Suomen väestöstä – arviointiraporttia kirjoitettaessa luku on jo 50 prosenttia.</p> |
|---|---|

Maamerkit-ohjelma 2010–2014

| | |
|---|---|
| Tavoite | <p>Maamerkit-ohjelman tavoite on</p> <ul style="list-style-type: none"> • vauhdittaa maaseutuajattelun uusiutumista • etsiä ja kokeilla uusia tapoja, joilla suomalaiset saavat lisää elinvoimaa maaseudusta • kehittää ekoälykkäisiin lähiratkaisuihin perustuvia vihreän talouden rakenteita ja liiketoimintaa. |
| Toteutus | <p>Ohjelma tekee tavoitteidensa mukaisiin tietotarpeisiin perustuvia tutkimuksia ja selvityksiä, kokoaa kumppaneidensa kanssa säännöllistä ennakointitietoa ja etsii kansainvälisiä esimerkkejä sekä pyrkii viestinnällään nostamaan esiin tuoreita näkökulmia ja herättämään keskustelua maaseudun uusista merkityksistä. Verkossa luodaan sidosryhmille kanavia avointa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä varten.</p> <p>Innovatiivisilla kokeiluhankkeilla ohjelma pyrkii löytämään ja testaamaan uudenlaisia yhteiskunnallisia ja liiketaloudellisia toimintatapoja, joilla voidaan nopeuttaa yhteiskunnallisia uudistuksia. Ohjelma myös tuo maailmalta uusia hyviä toimintamalleja kotimaassa kokeiltaviksi.</p> <p>Liiketoiminnan kehittämishankkeissa selvitetään, mitkä ovat ohjelman tavoitteiden kannalta olennaiset toimialojen kehityksen hidasteet ja millä keinoilla niitä voidaan poistaa. Lisäksi kehitetään maaseudun yritystoimintaan soveltuvia uusia liiketoiminnan malleja sekä tehdään pääomasijoituksia ohjelma-alueilla toimiviin innovatiivisiin ja kasvuhakuisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.</p> |
| Arvio | <p>Ohjelma tulee yhdessä Sitran Kuntaohjelman kanssa lähelle kansalaista. Lisäarvoa syntyy yhteisen vision luomisesta sekä verkostoitumisen tukemisesta ja uusien osapuolten saattamisesta vuoropuheluun. Myös konkreettisten ratkaisujen kehittäminen ja tarjoaminen on tärkeä lisäarvo ("from best practice to next practice"). Kuitenkin ajattelun muutos on ohjelmalle suuri haaste, ja muutosvastarinta on väistämätöntä. Ohjelman monipuolisuuden ja suurten haasteiden vuoksi kentällä toivotaan edelleen toiminnan painopisteen tarkentamista.</p> |
| Sitran hallituksen ja johdon kommentit | <p>Ohjelma on täsmentänyt keskeisimmät toimintansa vuoden 2011 aikana kahteen avainalueeseen, jotka ovat Maaseutu merkitysyhteiskunnassa ja Vihreän talouden lähiratkaisut. Ohjelmassa toteutetaan yhteen kokoavia strategisia hankkeita, jotka koskevat muun muassa innovaatio- ja liiketoiminnan kehittämistä sekä viestintä- ja verkostotyötä.</p> |

3.2 Kehitysohjelmat

Ohjelmien lisäksi Sitra on toteuttanut kehitysohjelmia. Kehitysohjelmat ovat kestoaltaan lyhyempiä kuin varsinaiset ohjelmat, ja niiden tavoitteet on määritelty tapauksittain. Kehitysohjelmat on otettu käyttöön vastauksena arvioinneissa ja sidosryhmien taholta esitettyyn tarpeeseen toimia ketterämmin ja joustavammin kuin ohjelmatoiminta. Kehitysohjelmilla pystytäänkin vastaamaan hyvin esiin tuleviin tieto- ja muutostarpeisiin.

Arviointikauden loppuun mennessä toteutettuja kehitysohjelmia ovat esimerkiksi Kansallinen luonnonvarastrategia, Suomen elinvoiman lähteet sekä Helsinki Design Lab 2010. Vuosina 2011–2012 toteutetaan Elinvoima-kehitysohjelmia, joka jatkaa Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman aloittamaa työtä. Kehitysohjelman tavoite on kehittää uudenlaista ajattelua ja uusia toimintamalleja. Ohjelma järjestää vuosittaisia verkostotapaamisia päättäjille, perustaa avoimen virtuaaliverkoston, järjestää koulutusfoorumeita ja käynnistää uusia hankkeita. Tällä toiminnallaan Sitra on pyrkinyt vauhdittamaan poikkiyhteiskunnallista keskustelua.

Kehitysohjelmista ei ole tehty erillistä arviota, mutta yleisesti ne ovat saaneet sidosryhmiltä hyvän vastaanoton. Niitä on pidetty arvokkaina toimintamuotoina ja vuorovaikutteisina prosesseina. Vaikuttajafoorumien on toivottu jatkuvan. Haastatteluissa on kuitenkin tuotu esiin tarve käytännönläheisyyteen. Koska teemat ovat sisällöllisesti haastavia, on jo yhteiskunnallisen keskustelun vauhdittaminen ja toimijoiden kokoaminen yhteen saavutus sinänsä. Palautteen mukaan Sitran järjestämät tilaisuudet ovat laadukkaita ja hyvin järjestettyjä, mutta kun otetaan huomioon erilaisten verkostojen runsaus ja kilpailevien seminaari- ja työpajatilaisuuksien määrä monien sidosryhmien edustajien kalenterissa, haastatteluissa on korostettu tarvetta vuorovaikutteisempaan toimintaan. Toisaalta haastateltavat toivoivat, että myös puhujat ja alustajat kyseenalaistaisivat vallitsevia ”totuuksia”; sidosryhmät korostavat yllätyksellisyyden ja monipuolisuuden tarvetta kehitysohjelmissa.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Kehitysohjelmilla Sitra on joustavoittanut toimintaansa ja rakentanut perinteisen roolinsa mukaisesti yhteiskunnallista keskustelua yli sektorirajojen. Palaute on ollut myönteistä. Sitra muun muassa sai Kansallinen luonnonvarastrategia -kehitysohjelmasta European Business Award for the Environment -kilpailun Suomen-osakilpailun ensimmäisen palkinnon Management-sarjassa.

Kansallinen luonnonvarastrategia on esimerkki Sitran uutta ajattelua ja lähestymistapaa rakentavasta toiminnasta. Joulukuussa 2010 hallituksen eduskunnalle antama luonnonvaraselonteko pohjautui olennaisinta osiltaan Sitran strategiaprosessissa laadittuihin linjauksiin. Linjausten etenemistä käytäntöön seurataan. Elinvoima-kehitysohjelmassa yritetään parhaillaan yhdistää oppimisprosessit ja käytännön kokeilut.

3.3 Arvio toiminnan onnistuneisuudesta sisältöteemoittain

Seuraavassa on kooste keskeisimmistä arviointihavainnoista, jotka koskevat ajanjaksoa 2009–2011. Kutakin havaintoa on käsitelty arvioijien ja Sitran vuorovaikutteisessa prosessissa, jotta niistä saataisiin mahdollisimman suora hyöty Sitran omassa johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Osion sisältöteemat ovat valikoituneet helmikuussa 2011 kokoontuneen asiantuntijaryhmän työskentelyn jälkeen sekä keskusteluissa Sitran johtoryhmän, hallituksen ja hallintoneuvoston kanssa.

Kooste arvioinnin pääviestistä

Arviointiaineistot osoittavat, että Sitran uudistettuun strategiaan suhtaudutaan myönteisesti: se on yhteiskunnallisesti tärkeä ja olennainen. Strategian painopisteet ovat seuraavat: 1) Sitra vauhdittaa liiketoimintaa, joka pyrkii kestävään hyvinvointiin, 2) Sitra etsii yhteiskuntaa uudistavia toimintamalleja, joiden lähtökohta on ihminen, ja 3) Sitra uudistaa ajattelua hyvästä elämästä.

”Hyvän elämän” edistämistä pidetään arvioinnin mukaan rohkeana, mutta samalla haasteellisena avauksena. Sen määrittely ja tulosten tuottaminen ovat perinteisesti kuuluneet sosiaalipolitiikan asiantuntijoille ja instituutioille – näitä ovat sosiaali- ja terveysministeriö, yliopistot ja tutkimuslaitokset, samoin välillisesti Raha-automaattiyhdistys, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ja muut järjestöt. Joidenkin tulkinnoissa tämä teema vaatii Sitralta huomattavasti kansalaista lähemmäksi tulevaa toimintatapaa. Toisaalta nykyisenkaltainen toimintamalli, jossa Sitralla on vaikiintuneet, laajat ja monipuoliset verkostot, mahdollistaa myös kansalaisen osallistamisen ja voimaannuttamisen välillisesti verkostojen, kuten Suomessa aktiivisen ja monipuolisen järjestökentän kautta. Lisäarvoa synnyttääkseen Sitran kansallinen välittäjä- ja verkostorooli ei riitä, vaan sen on kyettävä tuomaan laajat kansainväliset verkostot yhteiskunnan kehittämisen tueksi edustaen tässäkin edelläkävijyyttä.

Pääomasijoitustoiminnan rooli vaatii lisäselkeytystä ja yhteisesti viestittäviä pelisääntöjä. Myös verkostonhallintaan ehdotetaan parannuksia, jotka liittyvät toimintatapoihin ja vuorovaikutukseen, verkostojen osapuoliin, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä viestintään.

3.3.1 Brändi, maine ja viestintä

Mistä muodostuvat Sitran brändi ja maine?

Sitran kyvykkyystrategiassa Sitran erottaviksi ydinkyvykkyyksiksi määritetään 1) *raha*, kyky käyttää ja sijoittaa rahaa, 2) *brändi (maine)*, kyky toimia riippumattomasti ja sitoutumattomasti näkijänä ja tekijänä sekä 3) *muutos*, kyky uudistaa, uudistua ja ottaa riskejä.

Sitran brändi liittyy erityisesti sen historialliseen tarinaan ja ainutlaatuisen asemaan riippumattomana yhteiskunnallisen muutoksen edistäjänä. Arvioinnin aineiston perusteella Sitralla on vahva brändi, joka liittyy kiinteästi paitsi Sitran historiaan myös sen maineeseen. Sitran brändi takaa tietyn laadun, esimerkiksi laadukkaat seminaarit ja julkaisut. Sitra suojelee vahvasti omaa brändiään ja siihen liittyvää reviiiriään. Sitra on tarkka omasta näkyvyydestään, minkä kääntöpuoli on, ettei Sitra aina näy tasavertaisena muiden yhteistyökumppaniensa kanssa.

Sitran roolia pidetään kuitenkin erittäin keskeisenä erityisesti tulevaisuuden kehitysvaihtoehtojen selvittämisessä ja talouden uudistuskyvyn edistämisessä. Seuraava kuva sähköisen kyselyn tuloksista tiivistää tämän sidosryhmien näkemyksen.

3. Mitkä kaksi vaihtoehtoa ovat mielestänne Sitran tärkeimmät roolit yhteiskunnassa? (n=494)



Sitran kyky toimia riippumattomasti ja sitoutumattomasti tulee vahvasti esiin arvioinnin haastatteluissa. Sitran riippumattomuus mahdollistaa sen, että se voi tehdä nopeasti asioita ja toimia alueilla, joilla muut eivät voi niin hyvin toimia. Sitran vahvuutena pidetään myös sen ainutlaatuis-ta roolia ja asemaa suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Arvioinnin aineiston perusteella Sitran asemoitumiseen liittyy kuitenkin eräitä epäselvyyksiä. Esimerkiksi suurella yleisöllä on epäselvä käsitys siitä, mikä on Sitran ja muiden toimijoiden – kuten Tekesin ja Finnveran – välinen työnjako innovaatiojärjestelmässä. Sitran roolia suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä kuvaavat parhaiten substantiivit ideoija, verkottaja ja ennakoija, jotka käyvät ilmi arvioinnin sähköisestä kyselystä. Heikointen Sitran roolia vastanneiden mielestä kuvaavat substantiivit kouluttaja, sijoittaja ja kansainvälistäjä. Toisaalta kouluttajan rooli tuli haastatteluissa esiin varsin tärkeänä: esimerkiksi päättäjien talouspoliittista koulutusta monet toivovat takaisin, ja muutenkin Sitran koulutuksilla ja vaikuttajafoorumeilla on lisäarvoa ja ne ovat tarpeellisia. Sitralle on rooli myös herättelijänä sekä tiedon ja ymmärryksen jakajana.

Vaikka Sitraan liitetään hyvä maine, sen toimintaa ei pidetä riittävän näkyvänä. Sitran roolien irrallisuutta pidetään syynä siihen, ettei Sitraa ja sen brändiä tunneta juurikaan organisaation ulkopuolella. Haastatteluissa ja sähköisessä kyselyssä tuli esiin Sitran näyttäytyminen elitistisenä, etäällä kansalaisista olevana ja vaikeasti lähestyttävänä. Lisäksi Sitran toimintaan liitetään usein tiettyä itseriittoisuutta ja joskus myös ylimielisyyttä. Sitra pyrkii usein ohjaamaan muiden toimintaa ja antamaan vastauksia, vaikka sen tulisi enemmän mahdollistaa vastausten löytäminen. Vaikka Sitra saa arvostelua elitistisyydestään, niin toisaalta se on viime vuosina lähentynyt kansalaisia. Osallistavia ja kansalaisten suoremmallekin aktivoinnille pohjautuvia toimintamalleja pidetään myönteisinä.

Johtopäätökset

Sitran mainetta pidetään hyvänä ja brändiä vahvana. Sitran kyky toimia riippumattomasti ja sitoutumattomasti antaa sille ainutlaatuisen roolin suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Sitra on asettanut strategisiksi tavoitteikseen sellaisten yhteiskuntaa uudistavien toimintamallien etsimisen, joissa lähtökohtana on ihminen, sekä hyvää elämää koskevan ajattelun uudistamisen. Näitä molempia painotuksia pidetään arvioinnin aineistossa tärkeinä.

Arvioinnin mukaan Sitran tulisi näkyä enemmän osallistavana, verkottavana ja mahdollistavana toimijana, tekemisen tasolla ja sparraajana, eikä niinkään toimintaa ohjaavana. Sitran brändin syntyyn liittyy hyvä tarina – ”suomalaisten lahja 50-vuotiaalle Suomelle” – jota ei ole osattu hyödyntää riittävän hyvin brändin ja maineen rakentamisessa. Tarinan parempi hyödyntäminen toisi Sitran luontevalla tavalla lähemmäksi kansalaista.

Suosituks

Sitran tulee vahvemmin rakentaa brändiään ainutlaatuisen tarinansa ja hyvän maineensa varaan. Sitran tunnettuutta edistetään vastaisuudessa parhaiten välillisesti eli aktiivisten järjestöjen ja muiden sidosryhmien kautta, joilla on suora keskusteluyhteys kansalaisiin. Kouluttajana Sitran palveluille on selvästi kysyntää, ja muun muassa sen päättäjille ja sidosryhmille järjestämää päätöksentekijöiden talouspolitiikan koulutusta pidetään osana sen brändiä; tätä koulutusta tarvitaan tulevaisuudessa.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Sitran viestinnässä on tutkittu maineen muodostumista vuonna 2011 valmistuneen selvityksen perusteella. Selvitys vahvistaa näkemyksen, että Sitra on arvostettu toimija, mutta Sitran sidosryhmät pitävät sen mainetta ristiriitaisena. Sitran maineen keskeisiä elementtejä selvityksen mukaan ovat edelläkävijyys, aktiivinen yhteistyö, tulokellinen kumppanuus, vastuullinen rahoitus, avoimuus, rohkeus ja ketteryys, osaaminen ja asenne sekä näkyvyys. Sitran maineen vahvistaminen on yksi Sitran strategisista tavoitteista, ja tavoitteen toteutumista seurataan selvityksen perusteella tarkennetun mittarin avulla. Yksi viestinnän painopistealue on Sitran pääomasijoitus-toimintojen viestinnän selkeyttäminen sekä sisältöjen tehokkaampi viestiminen periaatteella "vähemmän on enemmän".

Sitra-brändiä kehitetään osana maineen rakentamista. Vuonna 2011 käynnistyy työ, jonka tuloksena uudistetaan brändiohjeistus sekä luodaan ja jaetaan Sitra-tarinaa. Viestinnän kehittämisen painopiste on vaikuttavuudessa, mikä tarkoittaa lisäarvon tuottamista yhteiskuntaan yhteistyössä keskeisten kumppanien ja sidosryhmien kanssa.

Sitran roolia talouspoliittisena kouluttajana selvitetään vuoden 2011 strategiaprosessissa. Työryhmä selvittää koulutustarvetta, erilaisia toteutusvaihtoehtoja ja Sitran mahdollista roolia yhteiskunnallisessa koulutuksessa.

3.3.2 Viestintä ja verkostonhallinta

Onko Sitran viestintä onnistunutta sekä riittävän avointa ja selkeää?

Sitran viestintä on varsin onnistunutta, joskin sen avoimuutta voisi edelleen parantaa. Uuden strategiansa myötä Sitra on vahvistanut viestintänsä asemaa ja roolia. Sitra on lisännyt viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä muun muassa sosiaalisen median kautta. Arvioinnin aineiston perusteella Sitran viestintää pidetään ajankohtaisena, selkeänä ja aktiivisena sekä jossakin määrin lisäarvoa tuottavana. Sen sijaan viestintää ei pidetä kovin vuorovaikutteisena eikä vuoropuhelua muodostavana.

Sitran viestinnällä ja sen painotuksilla on tärkeä rooli Sitran maineen ja tunnettuuden luomisessa. Sitran maineeseen liittyvä etäisyys korostuu erityisesti viestinnän arvioissa. Sitraa ei pidetä riittävän näkyvänä tavallisen kansalaisen näkökulmasta: suurin osa suomalaisista ei tunne Sitraa lainkaan. Viestinnän selkeys ja kansankielisyys nousevat tärkeiksi myös Sitran pääomasijoittamisesta viestittäessä, sillä tämän alueen viestintä ei ole tarpeeksi selkeää Sitran riippumattomuuden kannalta.

Myös onnistumisista kertominen ja viestiminen on tärkeää. Esimerkiksi Koneteollisuuden kasvuo-ohjelma pitää tunnettuutensa parantamista välillisesti vaikuttavuuden takeena: onhan kyse yhteisen asian välittämisestä verkostoissa ja myös laajemmalle päätöksentekijäverkostolle.

Vaikka Sitran viestintä ei ole riittävän lähellä kansalaista, samalla on kysytty, kuinka lähelle kansalaista Sitran on tarpeellista päästä. Riittääkö, että Sitra on tunnettu toimija ja viesti selkeä vain päätöksentekijöille ja että Sitran suhde kansalaiseen muodostuu tiiviiden ja toimivien järjestöyhteyksien kautta? Arvioinnin haastatteluissa tuli esiin, että julkisuudessa Sitran pitäisi kuitenkin näkyä enemmän tekijänä kuin lausuntojen antajana.

Millaisena kumppanina Sitraa pidetään? Miten Sitra hallitsee verkostojaan?

Arviointiaineiston perusteella Sitraa pidetään hyvin verkottuneena ja kiinnostavana kumppanina, proaktiivisena ja riippumattomana toimijana. Sitralla on tiivis ja monipuolinen verkosto sekä kyky

verkottaa toimijoita. Sitralle on ohjelmien mukana tullut myös monipuolinen teemaverkosto. Uhka kuitenkin on, että verkostot ovat liian henkilösidonaisia ja katoavat ohjelmien päätyttyä. Erityisesti Sitran kansainväliset verkostot ovat liian henkilö- ja ohjelmasidonaisia: esimerkiksi Venäjä-ohjelman verkostot katosivat lähes kaikki ohjelman päätyttyä. Laajoista ja arvostetuista verkostoistaan huolimatta Sitra ei ole onnistunut viemään verkostoyhteistyötä riittävän operatiiviselle tasolle.

Sitran verkostot saavat kritiikkiä myös turvallisuushakuisuudesta: verkostoissa on liian paljon samalla tavoin ajattelevia. Lisäksi sukupuolinäkökulma ja ikä tulevat esiin: Sitran verkostot ovat usein varsin keski-ikäisiä, ja miehet ovat niissä yliedustettuina suhteessa Sitran asiantuntemus- ja toiminta-aloihin. Erityisesti johtoasemissa naiset ovat aliedustettuina, eikä nuorten ääni kuulu riittävästi. Kun otetaan huomioon tulevaisuuden haasteet, nuorten kohderyhmä on Sitran toiminnan sisältöjen ja sen verkostojen kannalta olennainen.

Vaikka Sitran tehtävä on kansallinen, se tarvitsee kansainvälistä näkemystä ja osaamista. Sitra pyrkiikin kansainvälistämään toimintaansa, mutta sen kansainväliset verkostot ovat vielä melko ohuet ja hyvin henkilösidonaiset. Arvioinnin aikana on tullut esiin Sitran mahdollinen rooli osaamisen viejänä, mutta tämä vaatisi Sitran toiminnalle toisenlaisen mandaatin. Mandaatti tehdä yhteiskunnallista hyvää on selkeästi kansallinen, mutta sen toteuttaminen toimivasti ja tehokkaasti vaatii erittäin syvällistä ja laajaa kansainvälistä osaamista ja verkostoja. Kansainvälisten verkostojen vahvistamista kaivataan esimerkiksi Kiinaan, Latinalaiseen Amerikkaan tai Afrikkaan, missä tulevaisuudessa uskotaan tapahtuvan paljon Suomenkin taloudelle merkittävää kehitystä.

Haastatteluissa on korostettu, että on täysin mahdotonta toimia Suomen parhaaksi katsomatta muualle ja että Euroopan kokonaisyhyvinvointi on Suomelle hyvin tärkeä asia, jota tulee tutkia ja tukea.

Sitran tulisikin organisoida kansainväliset verkostonsa tehokkaammin ja perustaa esimerkiksi suppea kansainvälisten neuvonantajien ryhmä, joka auttaisi vakiinnuttamaan verkostot. Tämän lisäksi kansainvälisiä asiantuntijoita tulisi käyttää tehokkaammin virtuaalisten Sitra-yhteisöjen toiminnassa. Sitran tulee luoda myös tiivis ja toiminnallinen kansainvälisyysstrategia, jotta verkostoja voitaisiin tehokkaammin hyödyntää muutenkin kuin johdon työvälinautena ja voimavarana. Sitran asiantuntijat voivat tarvittaessa toimia asiantuntijoina esimerkiksi kansainvälisissä vientitoimissa (esimerkiksi koulutusviennissä), mutta Sitran itsensä ei ole syytä ryhtyä osaamisen vientiin.

Johtopäätökset

Sitra on hyvin verkottunut ja kiinnostava kumppani, proaktiivinen ja riippumaton toimija. Sitralle on tiivis ja monipuolinen verkosto sekä kyky verkottaa toimijoita. Sitran ohjelmien myötä Sitralle on tullut monipuolinen teemaverkosto. Uhka kuitenkin on, että verkostot ovat liian henkilösidonaisia ja katoavat ohjelmien päätyttyä. Erityisesti Sitran kansainväliset verkostot ovat liian henkilö- ja ohjelmasidonaisia, ja niitä tulisi kehittää entistä johdonmukaisemmin ja myös toiminnalliselle tasolle asti.

Suosituks

Sitran tulee luoda tiivis ja toiminnallinen kansainvälisyysstrategia verkostojen tehokkaammaksi hyödyntämiseksi muutenkin kuin johdon työvälinautena ja voimavarana. Jotta kansainvälistä osaamista ja verkostoja voitaisiin aiempaa tehokkaammin hyödyntää toiminnallisella tasolla, Sitran tulee perustaa kansainvälinen asiantuntijaryhmä toimintansa tueksi.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Laajentuneiden ja monipuolistuvien verkostojen hallinta sekä Sitran toimintaa edistävä kansainvälistymisen järkevä hallinta ovat Sitran haasteita nykyisellä ja tulevalla strategiakaudella. Käynnistyneessä strategiatyössä yksi ryhmä keskittyy Sitran kansallisen ja kansainvälisen verkostotoiminnan kehittämiseen. Sitra on myös käynnistänyt yhteistoimintaa maailmalla toimivien samankaltaisten organisaatioiden kanssa. Pohdinnassa on lisäksi kansainvälisen benchmarkingryhmän perustaminen.

Kun arvioidaan Sitran verkostojen monipuolisuutta sekä Sitran tuntemisen laajuutta ja läheisyyttä kansalaiseen, on tärkeää, että systeemistä muutosta toteutettaessa varsinaiset toimijat – esi-

merkiksi kunnat – saavat positiivista julkisuutta kokeiluistaan ja että tieto kokeiluista / kokeilun brändistä leviää. Tästä ovat esimerkkejä terveystieteuskokeilujen julkisuus kokeilupaikkakunnilla ja Palvelusetelin Facebook-sivuston yli 40 000 jäsentä.

Sitran ulkoisten verkkosivujen (sitra.fi) uudistus valmistuu syksyksi 2011. Sivuja rakennetaan vuorovaikutteiset. Sivulla pyritään kertomaan Sitran keskeisistä tekemisistä jo varhaisessa vaiheessa ymmärrettävällä kielellä. Samalla Sitran tekemisestä syntynyt ymmärrys pyritään tiivistämään ja kansantajuistamaan siten, että siitä hyötyvät niin sidosryhmät kuin kansalaiset.

3.3.3 Uudistuskky ja strateginen ketteryys

Miten hyvin Sitra edistää Suomen uudistuskkyä ja ketteryyttä?

Sitralle strateginen ketteryys on muutosagentin roolin keskeinen mahdollistaja. Ketteryys on kykyä sopeutua uusiin olosuhteisiin ja strategisen herkkyyden keinoin tulkita ympäröivää maailmaa avoimin silmin. Tämä puolestaan turvaa riittävän resurssien liikkuvuuden ja mahdollistaa organisaation joustavuuden, samoin kuin organisaation johdon kyvyn tehdä kollektiivisia sitoumuksia, joissa ajetaan yhteistä asiaa eli vältetään osaoptimoitua. Ketteryyden taito vastata toimintaympäristön muutoksiin on todettu tärkeäksi muun muassa OECD:n tekemässä Suomen maanarviossa. Siinä todettiin, että strategista ketteryyttä tarvitaan, jotta voidaan vastata monimuotoisiin ja nopeasti muuttuviin tulevaisuuden haasteisiin. Ketteryyttä pidettiin OECD:n arviossa myös edellytyksenä pohjoismaisen mallin säilymiselle, koska mallin menestys on pohjautunut erityisesti globalisaation hyödyntämiseen ja kollektiiviseen riskien jakamiseen.¹⁶

Sitra on onnistunut ketteryyden edistämässä etenkin tarjoamalla vaihtoehtoja ja tekemällä rohkeita avauksia. Siltä odotetaan tämänsuuntaista roolia myös tulevaisuudessa. Sitran ensisijaiseksi tehtäväksi on usein määritelty haastavaa vallitseva järjestys. Mekanismit, joilla Sitra muutosagentin rooliaan toteuttaa, liittyvät keskeisten toimijoiden ja kokeilujen kautta vaikuttamiseen eivätkä kohdistu suoraan kansalaisiin tai ruohonjuuritasolle. Sitran kokeiluissa kansalaisen / palvelun käyttäjän ääni tulee kuuluvaksi. Sitran tulee myös hyödyntää uusimpia menetelmiä, kuten asiakas- ja yleisöosallisuuden menetelmiä (näin on tehtykin esimerkiksi tietoyhteiskuntaprosessissa, kehitysohjelmassa ja strategiatyössä).

Tulevaisuuden tarpeiden keskeisimpien sidosryhmien tulisi pitää Sitraa itsenäisenä, oman päivä-järjestyksensä asettajana. Sitran ei tule tehdä asioita, joita muut tekevät ja jotka ovat valtavirtaa. Vallitsevan järjestyksen ja lukkiutuneiden toimintatapojen haastajana Sitran on kyettävä muotoilemaan vaihtoehtoja ennakkoluulottomasti. Jos Sitra ei aiheuta yhteiskunnallista keskustelua, se on epäonnistunut tehtävässään. Keskustelun tulee koskea sisältöjä eikä Sitraa organisaationa (vertaa viestintäosio). Sitran rooli yhdistää parhaimmillaan ajatushautomoon ja käytännön testauksen ja siten rikkoo perinteisiä toiminnan rajoja. Tämä rooli edellyttää myös kansainvälisen toimintaympäristön tuntemusta ja globaaleja verkostoja, jotta kiinnostavimmat ja hyödyllisimmät opit saadaan kerättyä ja hyödynnettyä kaikkialta maailmasta – ei vain anglosaksisista maista, joita sidosryhmät ovat usein pitäneet hallitsevina vaikutteina.

Tulevaisuusnäkökulman vahvistaminen Sitran verkostoissa vaatii arvioinnin valossa kolmen näkökulman edelleenkehittämistä. Kyse on sukupolvikysymyksestä, maantieteellisestä ja tulevaisuuden markkinoiden hahmottamisesta sekä ohjauksen ja johtamisen välineistä ja niiden hyödyntämisestä. Ensinnäkin tulevaisuuden ääntä vahvistetaan sukupolvikysymyksenä: Sitran tulee entistä tehokkaammin tavoittaa myös nuorten sekä tulevien päättäjien ääni. Erilaisissa prosesseissaan ja tapaamisissaan Sitran on turvattava, että tulevat päättäjät ja nuoret sukupolvet ovat mukana. Tässä niin yritykset kuin järjestöt voivat tarjota vuoropuhelun väyliä. Toiseksi tulevaisuusnäkökulma on syytä ottaa haltuun maantieteellisenä ja kasvavien markkinoiden kannalta. Tulevaisuuden vastauksia ja kysymyksiä esitetään Euroopan ja anglosaksisen maailman ulkopuolelta yhä vahvemmin; tämän tiedon ja tuntemuksen kattaminen on tulevaisuustiedon kannalta tärkeää. Kolmanneksi Sitran on hyödynnettävä ohjauksen ja johtamisen välineitään tulevaisuuden kannalta olennaisen tiedon ja seurannan vahvistamiseksi. Ohjauspaneelin tieto sekä vertaisoppimisen ja -kehittämisen menetelmät on saatava aiempaa paremmin tulevaisuustyön käyttöön. Ohjauspaneeliin voidaan luoda mekanismi ohjelmien väliselle benchmarkingille suhteessa tulevaisuusnäkökulman huomioimiseen. Kaikkia näitä näkökulmia vahvistamalla Sitra kykenee vastedeskin tekemään rohkeita avauksia riippumattomana ja kriittisenä yhteiskunnallisen vaikutuksen toimijana, erillään puolueiden tulevaisuustyöstä.

Käytännön toimenpiteitä uusien toimintamallien kehittämisessä ja testauksessa tehdään kaikissa ohjelmissa, mikä on arvokasta pääomaa Sitralle. Muun muassa Julkishallinnon johtamisohjelman ja Kuntaohjelman tulokset ja oivallukset on saatava mahdollisimman nopeasti hyödynnetyksi – erityisesti valtionhallinnossa ja kunnissa, joissa tarve on kiireellisin. Sitran toiminta uudenlaisten terveyspalvelujen kehittäjänä (esimerkiksi terveyskioski¹⁷) on arvokasta. Se on myös osa sitä tehtävää, joka Sitralle on laissa annettu ja jossa sitä arvostetaan: Suomen kehitysvaihtoehtojen selvittämisessä ja uudistuskyvyn edistämässä. Sitra siis on muutosagentti, joka toteuttaa muutosagentin rooliaan verkostojensa ja testaus- ja pilotointitoimintojensa kautta sekä erityisesti kohdistamalla uudistusvoimaa yrityksiin, joihin se tekee sijoituksia.

Yhteiskunnallinen edelläkävijyys toteutuu arviointikaudella sidosryhmien näkökulmasta varsinkin Energiaohjelmassa, Julkishallinnon johtamisohjelmassa ja Maamerkit-ohjelmassa. Samoin Kuntaohjelman rohkeat uudet avaukset toimintamallien testaamisessa ja kehittämisessä ovat merkittäviä (hyvä esimerkki on kuntien palvelukeskus). Haastattelujen mukaan lisähuomiota kaipaavia kohderyhmiä ovat ne, joiden ääni ei Sitran toiminnassa ole tähän mennessä erityisen hyvin kuulunut: syrjäytymisuhan alaiset nuoret tai työelämässä ja yhteiskunnassa sivuun jääneet henkilöt, joiden panosta eheä, suvaitsevainen ja avoin yhteiskunta tulevaisuudessa tarvitsee (esimerkiksi vajaakuntoiset ja maahanmuuttajat).

Ovatko Sitran toimintamuodot ja menetelmät ketteriä ja soveltuvia?

Yhteistyökumppanit eivät ole kaikilta osin vielä sisäistäneet Sitran strategisen ketteryyden konseptia: sitä ei tunneta, eikä ketteryyttä pidetä erityisesti Sitraa leimaavana ominaisuutena. Ohjelmallinen kehittämistyö itsessään ei kenties enää ole erityisen innovatiivinen ja muutosvoimainen menetelmä. Osin sille kaivataankin vaihtoehtoja, jotka ovat esimerkiksi koulutus- ja dialogiprosessien muodossa. Arvioinnin aineiston perusteella Sitran toimintamudoista ohjelmat ja tiedustelutoiminta tunnetaan laajasti; molemmat soveltuvat hyvin Sitran strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sen sijaan kehitysohjelmat, kuten Kansallinen luonnonvarastrategia, ovat käsitteenä tuntemattomampia mutta toimintamuotona erittäin onnistuneita. Edellä mainituin menetelmin Sitra kykenee toimimaan erinomaisesti sekä näkijän että tekijän roolissa. Sitran ohjelmatoinnin heikkous on kansainvälisen yhteistyön vaatimattomuus.

Sitran toiminnassa kriittisiä kysymyksiä ovat tavoitteenasettelu, yhteistyö ja ajoitus. Arvioinnin aikana ilmeni, että Sitran sidosryhmät eivät riittävästi tiedä, mihin Sitra ohjelmillaan pyrkii. Sen lisäksi, että Sitran tulee selkeyttää ohjelmatoiminnan tavoitteita ja tuoda tavoitteet julkisiksi, ohjelmien valintaprosessia ja valintakriteerejä tulee kehittää entistä läpinäkyvämpään suuntaan. On aiheellista kysyä, onko Sitran ohjelmien ajoitus oikea ja toimitaanko proaktiivisesti etulinjassa, ennakoiden ja uusia asioita esiin tuoden. Toisaalta Sitran tulee vaihtoehtoisesti harkita sitä, missä asioissa ohjelmien olisi syytä toimia myös reaktiivisesti tarttuen nykytilanteeseen.

Ohjelmat saavat kielteistä palautetta erityisesti siitä, että niiden valmistelu ei ole avointa eikä siinä vaiheessa sitouteta sidosryhmiä mukaan yhteistyöhön. On tärkeää, että ohjelmatoiminnassa ja ohjelmien valmistelussa Sitra vahvistaa yhteistyötään järjestöjen, rahoitusorganisaatioiden sekä informaatio- ja normiohjausta toteuttavien tahojen kanssa (esimerkiksi Tekes, Suomen Akatemia, ministeriöt ja Suomen Kuntaliitto). Tämä on tärkeää muun muassa siksi, että ohjelmat ajoitetaan oikein, vältetään päällekkäisyyksiä ja eri toimijat hyödyntävät laajasti tuloksia.

Pääomasijoitustoiminta on yksi tärkeimpiä Sitran työmenetelmiä muutosagenttina. Tähän liittyvät huomiot ja suositukset on koottu osioon 3.3.7.

Sitralta toivotaan vastaisuudessa aktivoitumista muun muassa nuorten asioissa, syrjäytymisen ehkäisyssä ja yhteiskuntavastuun ottamisessa. Myös sosiaalisen yrittäjyyden alueella Sitra voisi löytää itselleen luontevan roolin vahvan yritysosaamisensa kautta. Haastatteluissa korostui erityisesti, että vastedes kaikki osaaminen ja voimat on saatava tukemaan sitä, että nuorten huolestuttava syrjäytyminen työmarkkinoilta ei jatku nykyiseen tahtiin. Tähän yhteiskunnallamme ei ole varaa, mutta Sitra muutosagenttina voi tarjota täysin uusia näkökulmia ja toimintatapoja ongelman ratkaisuun.

Yritykset ovat vain harvojen Sitran toimenpiteiden ydinkohderyhmä (poikkeuksia ovat Koneteollisuuden kasvuohjelma, Energiaohjelma ja Maamerkit-ohjelma). Niiden sijasta pääkohderyhmiä ovat julkinen sektori ja sen organisaatiot. Kuitenkin muutokset lähtevät useimmiten yksityiseltä sektorilta, joten yritysten tuntemus ja hyvät kontaktit yhdessä syvällisen julkisen sektorin toimintalogiikan ymmärryksen kanssa ovat Sitran avainosaamista muutosagenttina. Ohjelmallisen työn

seuraava vaihe, avainalueet, on saatava tehokkaasti käyntiin ja käytännön toteutukseen. Tässä tulee kiinnittää erityistä huomiota yksityisen sektorin ja liike-elämän ymmärryksen parantamiseen yhteiskunnassa.

Johtopäätökset

Käytännön toimenpiteitä uusien toimintamallien kehittämisessä ja testauksessa tehdään kaikissa ohjelmissa, mikä on Sitralle arvokasta pääomaa. Muun muassa Julkishallinnon johtamisohjelman ja Kuntaohjelman tulokset ja oivallukset on saatava mahdollisimman nopeasti hyödynnettyä, erityisesti valtionhallinnossa ja kunnissa tarve on kiireellisin. Sitran kehitystoiminta esimerkiksi uudenlaisten terveystalvelujen kehittäjänä (kuten terveystaloski) on arvokas osa sitä tehtävää, joka Sitralle on laissa annettu ja jossa sitä arvostetaan: selvittää Suomen kehitysvaihtoehtoja ja edistää maan uudistuskykyä. Sitra on siis muutosagentti, joka toteuttaa tätä rooliaan verkostojensa ja testaus- ja pilotoititoimintojensa kautta sekä erityisesti kohdistamalla uudistusvoimaa yrityksiin, joihin se tekee sijoituksia.

Sitran toiminnassa kriittisiä ovat tavoitteenasettelu, yhteistyö ja ajoitus. Arvioinnin aikana ilmeni, että Sitran sidosryhmät eivät riittävästi tiedä, mihin Sitra pyrkii ohjelmillaan. Sitran tulee paitsi selkeyttää ja tehdä laajemmin tunnetuksi ohjelmatoiminnan tavoitteita myös kehittää ohjelmien valmisteluprosessia ja valintakriteerejä nykyistä läpinäkyvämmiksi.

Yhteiskunnallinen edelläkävijyys toteutuu nykykaudella sidosryhmien näkökulmasta erityisesti Energiaohjelmassa, Julkishallinnon johtamisohjelmassa ja Maamerkit-ohjelmassa. Ohjelmallinen kehittämistyö itsessään ei kenties enää ole erityisen innovatiivinen ja muutosvoimainen menetelmä, ja sille kaivataankin vaihtoehtoja, esimerkiksi koulutus- ja dialogiprosesseja. Teemoja, joissa Sitralta toivotaan aktivoitumista tulevaisuudessa, ovat muun muassa nuorten asiat, syrjäytymisen ehkäisy ja yhteiskuntavastuu. Myös sosiaalisen yrittäjyyden alueella Sitra voisi löytää itselleen luontevan roolin, sillä sen yritysosaaminen on vahvaa. Haastatteluissa korostui erityisesti, että vastedes kaikki osaaminen ja voimat on saatava vähentämään nuorten huolestuttavaa syrjäytymistä työmarkkinoilta. Tähän yhteiskunnallamme ei ole varaa, ja Sitra muutosagenttina voi tarjota kokonaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja ongelman ratkaisuun. Nyky menetelmin Sitra kykenee toimimaan erinomaisesti sekä näkijän että tekijän roolissa. Sitran ohjelmatoiminnan heikkous kuitenkin on, että kansainvälinen yhteistyö on vaatimatonta.

Suosituks

Valmistelutyössä vuoropuhelu ja osallistaminen ovat tehokkain keino, jolla vältetään turhia epäluuloja ja päällekkäisyyksiä. Ajoituksen ja työnjaon vahvistamiseksi on tarpeen käydä tiiviimpää vuoropuhelua myös innovaatiojärjestelmän toimijoiden kanssa.

Sitran tulee vastaisuudessaakin toimia valtavirran ulkopuolella kyseenalaistaen vakiintuneita ja lukkiutuneita toimintamalleja. Sitran aktiivista panosta tarvitaan myös työelämässä ja erityisesti sen turvaamisessa, että kaikki työkäiset saadaan mukaan aktiiviseen työelämään, ehkä ensijaisesti syrjäytymisvaarassa olevat nuoret mutta myös ikäänntyneet ja vajaakuntoiset. Yhteiskuntavastuu on luonteva toiminnan teema Sitralle, jonka erityisosaaminen liittyy juuri yksityisen ja julkisen rajapintoihin.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Yhteen veto ja suositus ovat varsin hyvin linjassa Sitran strategian ja suunnitelmien kanssa.

Sitra kehittää strategisen salkunhallinnan prosessia avainalueiden valinnan, hallinnan ja lopettamisen tarpeisiin. Tämän prosessin kautta työstettäväksi valikoituu niitä sisällöllisiä kokonaisuuksia, jotka tukevat parhaiten strategian toteuttamista. Sidoryhmät kytketään vastedes tiiviisti valinta- ja valmisteluprosesseihin, kuten viimeisimmissä ohjelmavalinnoissa on jo tehtykin.

Sitra arvioi jatkuvasti, kuinka paljon se sitoo voimavarojaan uusiin avauksiin ja kuinka paljon käytännön muutostyöhön. Viime aikoina paino on ollut ehkä liikaakin käytännön muutostyössä.

Ehdotetuista teemoista nuorten asiat ovat käsittelyssä monissa Sitran hankkeissa: esimerkiksi meneillään olevan Elinvoima-foorumin yksi keskeinen teema on nuoret ja työ.

Sitra pyrkii strategisen ketteryytensä parantamiseen edellä mainitulla avainalueuudistuksella, tehdyllä organisaatiomuutoksella ja sisäisillä kokeiluilla.

Miten Sitra tukee laadukasta ja näyttöperustaista päätöksentekoa?

Sitra tukee päätöksentekoa erityisesti tuomalla uusia näkökulmia, tietoa ja toimenpiteitä päätöksenteon tueksi sekä omilla tuotoksillaan että verkostoissaan. Tässä roolissa Sitra on onnistunut hyvin. Toisaalta Sitraa ja sen ohjelmia – esimerkiksi Energiaohjelmaa – tulisi hyödyntää tehokkaammin päätöksenteossa. Toisaalta taas Sitran tulisi löytää tulevaisuuden ratkaisevat alueet, joita muut eivät vielä ole tunnistanee, ja ne rajapinnat, joita ei vielä ole osattu lähentää. Sitra on vaikuttanut merkittäväällä tavalla muun muassa innovaatioajattelun ja -politiikan painotuksiin ja muutoksiin teknisestä sosiaaliseen innovaatioon. Se on myös osaltaan vaikuttanut energiatehokkuuden huomioimiseen päätöksenteossa. Julkisen terveydenhuollon ja johtamisen päätöksentekoon Sitra on tuonut uusia sisältöjä ja painotuksia, eikä se ole pelännyt kritiikkiäkään.

Sähköisen kyselyn mukaan Sitra on parhaiten onnistunut nostaessaan julkiseen keskusteluun uusia näkökulmia julkisista palveluista, tehdessään ”rohkeita avauksia” sekä vahvistaessaan päättäjien osaamista ja tuottaessaan ennakoitietoa.

Jotta Sitran tärkeä ja yhteiskunnallisesti ainutlaatuinen rooli voitaisiin turvata, viestin on oltava selkeä ja vuorovaikutuksen jatkuvaa. Työnjakokeskustelua esimerkiksi Tekesin, Suomen Akatemian ja Tutkimus- ja innovaationeuvoston kanssa on syytä tiivistää. Tutkimuskentällä ei saa olla sellaista käsitystä, että Sitra pyrkii itse toimimaan tutkijana, vaan Sitran tulee osata hyödyntää tehtyä (myös kansainvälistä) tutkimusta johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Päätöksenteon tukeminen edellyttää nykytoimijoiden ja niiden roolien huomioimista. Uudenlaisten roolien edistäminen sopii Sitran rooliin, erityisesti verkostonhallinnan ja verkostomuotoisen toiminnan kautta.

Sitraa pidetään edelleen erityisesti uusien toimintakäytäntöjen edistäjänä sekä aiempaa tehokkaamman ja paremmin päätöksentekoa tukevan tutkimustoiminnan edistäjänä (ei niinkään yksinäisenä tekijänä vaan kumppanina, välittäjänä ja verkottajana). Eduskunnan ja keskushallinnon lisäksi korostuu myös kuntien päätöksenteon tuki. ”Hyvä elämä” on rohkea avaus tässä suhteessa – sen määrittely ja näytön tuottaminen on perinteisesti ollut sosiaalipolitiikan asiantuntijoiden ja instituutioiden tehtävä. Vuoropuhelun tiivistäminen hyvinvointialan tutkimustahojen, sosiaali- ja terveysministeriön ja järjestöjen kanssa sekä omien, Sitralle luontevien roolien ja sisältöjen valikoiminen toiminnan painopisteeksi ovat tärkeitä. Sitran tulee vastaisuudessa tehdä hyvinvoinnin ja kestäväen talouskasvun mittareihin liittyvää yhteistyötä ja tuotekehittelyä muun muassa Tilastokeskuksen ja tutkimuskentän kanssa, jotta se voisi paremmin osoittaa vaihtoehtoisia ja kulutuskeskeisen toimintamallin kyseenalaistavia tapoja mitata yhteiskunnan ja kansantalouden kehitystä.

Johtopäätökset

Sitraa pidetään edelleen erityisesti uusien toimintakäytäntöjen edistäjänä sekä aiempaa tehokkaamman ja paremmin päätöksentekoa tukevan tutkimustoiminnan edistäjänä. Sitran ei tule toimia yksin vaan kumppanina, välittäjänä ja verkottajana. Eduskunnan ja keskushallinnon lisäksi korostuu myös kuntien päätöksenteon tuki. ”Hyvä elämä” on rohkea avaus, ja dialogin tiivistäminen siinä on tärkeää, koska määrittely- ja näytön tuottamistyö on perinnäisesti ollut sosiaalipolitiikan asiantuntijoiden ja vakiintuneiden instituutioiden tehtävä (sosiaali- ja terveysministeriö, yliopistot ja tutkimuslaitokset, samoin välillisesti Raha-automaattiyhdistys, Sosiaali- ja terveys- turvan keskusliitto ja muut järjestöt). Vuoropuhelun ja verkostotyön tiivistäminen tämän kentän kanssa ja omien, Sitralle luontevien sisältöjen valikoiminen toiminnan painopisteeksi ovat niin ikään tärkeitä. Sitran tulee vastedeskin tehdä muun muassa Tilastokeskuksen ja tutkimuskentän kanssa hyvinvoinnin ja kestäväen talouskasvun mittareihin liittyvää yhteistyötä ja tuotekehittelyä, jotta voitaisiin aiempaa paremmin osoittaa vaihtoehtoisia ja kulutuskeskeisen toimintamallin kyseenalaistavia tapoja mitata yhteiskunnan ja kansantalouden kehitystä.

Suosituks

”Hyvän elämän” mahdollisuudet, reunaehdot ja vaihtoehtoiset toimintatavat ja mittarit ovat alue, jolla Sitran tulee toimia aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti, samalla kun se tekee yhteistyötä kansallisesti ja kansainvälisesti parhaimpien asiantuntijoiden kanssa.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Suositus on varsin hyvin linjassa Sitran tavoitteiden kanssa. Sitra on päivittämässä sidosryhmästrategiaansa, missä tämä suositus on syytä huomioida. Sitra on pyrkinyt kokeilujensa kautta rakentamaan näyttöön perustuvaa pohjaa yhteiskunnalliselle päätöksenteolle.

Onko Sitra onnistunut strategisissa valinnoissaan ja strategiansa toteuttamisessa?

Sitran strategia on uudistunut myönteisesti. Uusi strategia on relevantti uusine strategisine painopisteineen ja vastaa hyvin palveluyhteiskuntaa ja kysyntälähtöisyyttä korostavaan laajempaan globaaliin suuntaukseen. Vaikka strategia on relevantti, sen haaste on strategisten tavoitteiden laaja-alaisuus. Voidaankin kysyä, onko nykyinen strategia Sitran strategia eikä ”strategia Suomelle” ja peilaavatko niin strategia kuin toiminnan painopiste riittävästi Sitran organisaatiota, kun otetaan huomioon noin sadan työntekijän henkilöstö. On tarpeen, että Sitran toimintaa kohdennetaan, ennakkointia hyödynnetään strategisten valintojen tekemisessä ja strategiset painopisteet määritellään nykyistä yksityiskohtaisemmin. Sitran tulisi esimerkiksi konkreettisesti kertoa, miten se uudistaa ajattelua hyvästä elämästä.

Arvioinnin aineiston perusteella Sitran haaste on, että määräaikainen henkilöstö ei sitoudu riittävästi organisaation yhteisiin tavoitteisiin eikä organisaation kehittämiseen. Strategian sekä siitä puhumisen ja tekemisen välillä on edelleen kuilu, josta Sitra saa kielteistä palautetta. Sitran tuleekin yhä enemmän panostaa siihen, että koko henkilöstö sitoutuu strategian toimeenpanoon. On myönteistä, että Sitrassa on otettu käyttöön ohjauspaneeli strategisen johtamisen vahvistamiseksi. Sitran tulee pyrkiä varmistamaan, että henkilöstö sitoutuu myös ohjauspaneelin käyttöön ja että paneelista muodostetaan riittävän vertailukelpoinen ja yhdenmukainen ohjauksen väline eikä lisäväline siiloutumisen jatkumiselle.

Onko Sitran operatiivinen johtaminen toimivaa ja kannustavaa?

Sitran on johdettu ammattimaisesti ja aktiivisesti. Sitran yliasiamiehen vastuulla ovat arvointiraporttia kirjoitettaessa olleet sekä strateginen johtaminen että operatiivinen johtaminen. Johtaminen on viime vuosina kehittynyt myönteiseen suuntaan, mutta operatiivisen johtamisen vahvistaminen on edelleen tarpeen organisaatiossa. Henkilöstön kuulemistilaisuuksien palautteen perusteella operatiivinen johtaminen on toimivaa ja ilmapiiri työyhteisössä on myönteinen.

Käytännössä Sitran operatiivinen johtaminen perustuu yliasiamiehen ja johtoryhmän työhön. Operatiiviseen johtamiseen nykyinen 13-jäseninen johtoryhmä on kuitenkin liian suuri. Sitran tulee vahvistaa operatiivista johtamista siten, että operatiivista ja strategista johtamista eriytetään osittain. Sitran tulee harkita, tulisiko perustaa uusi toimi organisaation operatiiviseen johtamiseen (esimerkiksi hallinnollinen johtorooli, kuten ”Chief Operating Officer”), jolloin yliasiamiehen vastuulla olisi strateginen johtaminen. Lisäksi Sitran johtoryhmän kokoonpanoa tulee supistaa nykyisestä esimerkiksi 6–7 henkeen, jotta turvattaisiin toiminnan sujuvuus. Osa johtoryhmätyöskentelystä voidaan avata yhteiseen työskentelyyn, kuten strategian uudistamisessa on jo tehtykin.

Operatiivisen johtamisen keskeinen haaste on, että tietoa ei välitetä organisaation sisällä järjestelmällisesti. Henkilöstön mielestä tieto kulkee tornitalon siinä kerroksessa, missä työskentelee, mutta muuten organisaation sisällä tiedonkulku on puutteellista. On tarpeen parantaa erityisesti tiedonkulkua Sitran toimitalon eri kerrosten ja eri toimintojen välillä. On myös tärkeää, että tietoa muun muassa johtoryhmän kokouksista välitetään henkilöstölle järjestelmällisesti.

Arvioinnin aikana toteutetuissa henkilöstön kuulemistilaisuuksissa ilmeni, että henkilöstön mielestä työstä ei keskimäärin anneta riittävästi palautetta. On kuitenkin huomattava, että erilaiset käytännöt luovat Sitran sisällä eroja. Sitran tulee kehittää sekä palautteen antamisen että kiitoksen jakamisen kulttuuria organisaatiossa.

Johtopäätökset

Sitran on johdettu laadukkaasti ja aktiivisesti. Henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuu kuitenkin tiettyjä haasteita. Suuri haaste on, että määräaikainen henkilöstö ei sitoudu riittävästi organisaation yhteisiin tavoitteisiin eikä organisaation kehittämiseen. Strategian sekä siitä puhumisen ja sen toteuttamisen välillä on edelleen kuilu, josta Sitra saa kielteistä palautetta. Sitran tuleekin yhä enemmän panostaa siihen, että koko henkilöstö sitoutuu strategian toimeenpanoon. Myönteistä taas on, että Sitrassa on otettu käyttöön ohjauspaneeli vahvistamaan strategista johtamista. Sitran tulee pyrkiä varmistamaan, että henkilöstö sitoutuu ohjauspaneelin käyttöön.

Sitran ilmapiiri on myönteinen, mutta palautteenannon kulttuuria toivotaan vahvistettavaksi. Tie-

donkulkua on jo parannettu huomattavasti, mutta on edelleen turvattava, että johtamisen väli-
neet, kuten ohjauspaneeli, otetaan laajasti käyttöön. Ohjauspaneelista ei kuitenkaan saa muo-
dostua silloa, koska Sitrassa on toimitilojenkin vuoksi näkynyt tiettyä siiloutumista. Tiedonkulkua
voi tässäkin edelleen vahvistaa.

Operatiiviseen johtamiseen 13-jäseninen johtoryhmä on liian suuri.

Suosituks

Sitran tulee vahvistaa operatiivista johtamista siten, että operatiivista ja strategista johtamista
eriytetään osittain. Sitran tulee harkita uuden toimen perustamista organisaation operatiiviseen
johtamiseen (esimerkiksi hallinnollinen johtorooli, kuten "Chief Operating Officer"), jolloin yli-
asiamiehen vastuulla olisi strateginen johtaminen. Lisäksi Sitran johtoryhmän kokoonpanoa tulee
supistaa esimerkiksi 6–7 henkeen, jotta turvattaisiin toiminnan sujuvuus. Osa johtoryhmätyös-
kentelystä voidaan avata yhteiseen työskentelyyn, kuten strategian uudistamisessa on jo tehty-
kin.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Operatiivinen ja strateginen johtaminen on eriytetty johtoryhmätyöskentelyssä arviointiprosessin
aikana. Lisäksi strategisen johtamisen osuus johtoryhmätyöskentelystä on avattu henkilöstölle,
jotta parannettaisiin yhteistä osallistumista ja tiedonvälitystä. Strategisen johtamisen johtoryh-
mäaineistot on julkaistu kokonaisuudessaan henkilöstön käyttöön, ja operatiivisen johtoryhmä-
työskentelyn tiedonvälitystä on tehostettu.

Ohjauspaneelin käyttöönotosta on saatu henkilöstöltä varsin myönteistä palautetta arviointipros-
essin aikana. Vastedes käytäntöjen vahvistamiseen kiinnitetään huomiota suositusten mukaises-
ti. Kollektiivisuuden lisäämiseksi arvioidaan mahdollisuudet avata paitsi Sitra-tason ohjauspaneel-
inäkömät myös toimintokohtaiset ohjauspaneelinäkömät kaikille sitralaisille.

Organisaatiota uudistettiin 1.5.2011 siten, että perustettiin hallinnollinen johtorooli, strategia-
asiat keskitettiin yhteen yksikköön ja liiketoiminnan kehitys keskitettiin yhteen yksikköön.

Arvioinnin suositusta johtoryhmän supistamisesta 6–7 henkeen ei ole suunniteltu toteutettavaksi.
Sitran toimivan johdon mielestä 10–14-jäseninen johtoryhmä on perusteltu nykyisen strategian
ja toimintamallin valossa. Ainoa vaihtoehto pienentää johtoryhmän kokoa olisi uuden hierarkiatas-
on perustaminen ohjelmajohdon ja ylimmän johdon väliin. Sisäisessä kehityksessä painottuu läh-
iaikoina mahdollistava johtaminen, jolla pyritään muun muassa kannustamaan palautteen an-
tamiseen.

3.3.6 Osaamisen uusintaminen ja kohdentaminen

Onko Sitran osaaminen riittävää ja oikein kohdentunutta eli vastaako se nykyisiin tar- peisiin?

Sitra on vahva asiantuntijaorganisaatio, jonka osaaminen vastaa hyvin nykyisiin tarpeisiin. Sitran
vahvuus on, että se on onnistunut rekrytoimaan sellaisia asiantuntijoita, joita se tarvitsee esi-
merkiksi vaihtuvissa ohjelmissa. Muun muassa ohjelmatoiminnan ansiosta Sitrassa työskentelee
monien alojen huippuasiantuntijoita, ja Sitra on onnistunut hyvin osaamisen kohdentamisessa.
Sitran vahvuus on paitsi asiantuntijuus myös keskustelun asiantuntijalähtöisyys. Sitran henkilo-
s-
töllä on korkea koulutustaso (henkilöstöstä 12 %:lla on tohtorin tai lisensiaatin tutkinto, 55 %:lla
ylempi korkeakoulututkinto, 24 %:lla alempi korkeakoulututkinto ja 9 %:lla muu tutkinto). Lisäk-
si Sitran vahvuus on henkilöstön monipuolinen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta. Arvioinnin
aineiston perusteella esimerkiksi toimivan johdon ja ohjelmien osaamista kiitetään, kun taas esi-
merkiksi markkinaehtoista sijoittamista ja kansainvälistä osaamista kritisoidaan.

Toisaalta Sitran ei tulekaan itse kattaa kaikkia osaamis- ja tietotarpeitaan: haastatteluissa koros-
tettiin ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämistä, jotta turvattaisiin erityisesti globaali näkö-
kulma ja kansainvälinen asiantuntemus. Temaattisten asiantuntijaryhmien ja foorumien hyödyn-
täminen täydentäisi Sitran osaamista ja varmistaisi sen monipuolisuuden.

Sitran tulee analysoida organisaation osaamisen profiilit, jotta voidaan entistä paremmin panostaa osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja ylläpitoon. Arvioinnin aineiston perusteella ongelmallista on, että Sitran sisällä osaamisen tunteminen, jakaminen ja hyödyntäminen ovat riittämättömiä. Tämä saattaa heijastua organisaation tehokkuuteen. On myönteistä, että Sitra on viime aikoina panostanut osaamista koskeviin kysymyksiin. Esimerkiksi henkilöstöjohtajan rekrytointi, kyvykkyyksstrategia ja ohjauspaneeli antavat lisävälineitä osaamisen hallintaan. Osaamisen kehittämisessä sekä tiedon ja verkostopääoman siirrossa Sitran tulee harkita eri vaihtoehtoja: edelleenkehitetään nykyisen henkilöstön osaamista muun muassa tehtäväkierrolla, rekrytoidaan uutta henkilöstöä tai käytetään tarvittaessa eri tehtävissä ulkopuolisia asiantuntijoita. Tiimityöskentelyä voidaan hyödyntää myös yli ohjelmien rajojen. Voidaan lisäksi kysyä, onko Sitra hyödyntänyt ohjauspaneelia ja kyvykkyyksstrategiaa riittävästi osaamisen uudistamisessa esimerkiksi siten, että se on valinnut palkitsemisjärjestelmään kriittistä ydinosaamista.

Sitran osaamisen kannalta keskeinen haaste liittyy henkilöstön vaihtuvuuteen, koska määräaikaisten henkilöstön osuus on suuri (41 %) ohjelmatoiminnan takia. Toisaalta määräaikaisuuden ansiosta osaaminen uudistuu merkittävästi organisaatiossa. Vaihtuvuuden vuoksi Sitrassa oleva osaaminen siirtyy organisaatiosta ulos. Lisäksi osaamisen kumuloituminen ja osin dokumentaatio organisaation "institutionaaliseen muistiin" on arvioinnin perusteella heikkoa. Haasteen voittamiseksi Sitran tulee panostaa merkittävästi paitsi osaamisen siirtoon myös tiedon ja verkostopääoman siirtoon organisaation sisällä eri keinoin.

Arvioinnin aikana tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että henkilöstön mukaan tarvitaan nykyistä käyttäjäystävällisempiä tietojärjestelmiä. Sitran tuleekin varmistaa myös tietojärjestelmien avulla, että henkilöstö tallentaa jatkuvasti tiedot organisaation tietojärjestelmiin, joiden avulla tieto jää Sitrassa laajemmin hyödynnettäväksi esimerkiksi määräaikaisten henkilöstön siirryttyä organisaation ulkopuolelle. Lisäksi esimerkiksi ohjelmissa muodostuvan verkostopääoman seuranta, dokumentointi ja siirto tulee varmistaa, jotta luodut yhteistyösuhteet jäävät Sitran verkostoiksi esimerkiksi ohjelman päätyttyä.

Johtopäätökset

Asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma on henkilöstö ja sen osaaminen. Osaamisen turvaamisen menettelyt ja välineet ovat erityisen tärkeitä organisaatiossa, jossa melko suuri osa henkilöstöstä on määräaikaaisessa työsuhteessa. Tiedon ja osaamisen jakamista ja dokumentointia tulee kehittää edelleen.

Suosituks

Sitran tulee analysoida organisaation osaamisen profiilit, jotta se voi entistä paremmin panostaa osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja ylläpitoon. Tietohallinnon ja käyttäjäystävällisten dokumentointimallien tulee turvata tiedonsiirto ja dokumentaatio organisaation sisällä.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Sitran kyvykkyyksstrategia määriteltiin ensimmäisen kerran syksyllä 2010. Seuraava tavoite on tunnistaa tärkeimmässä kyvykkyyksissä nykytilan ja tavoitetilan väliset erot. Tämän jälkeen ryhdytään käytännön toimiin kyvykkyyksien parantamiseksi.

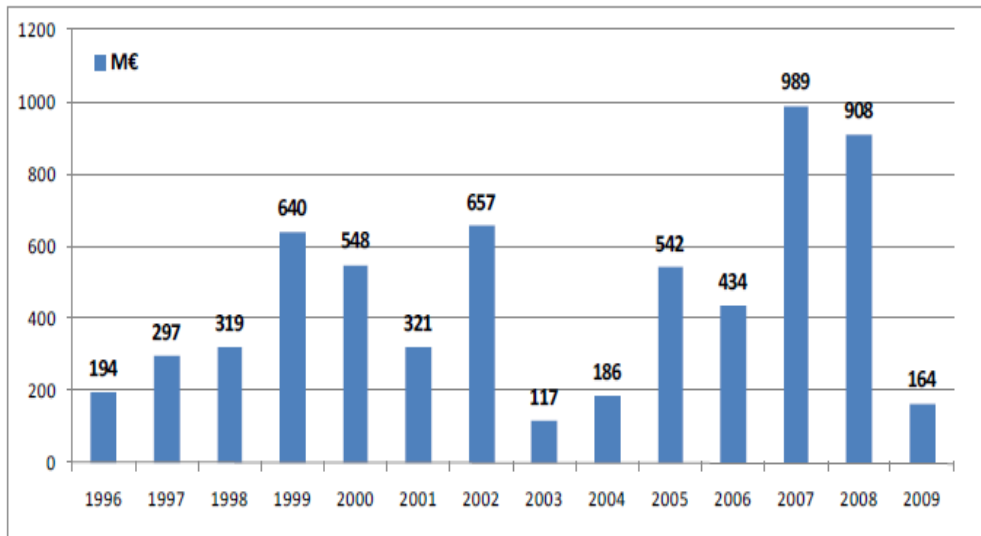
Tarve vakiinnuttaa henkilösidonnaista osaamista organisaation osaamiseksi on tunnistettu. Sen vuoksi on muun muassa asetettu Strategic Design -toiminnon yhdeksi päätavoitteeksi strategisen designin¹⁸ osaamisen konseptointi ja vakiinnuttaminen osaksi Sitran osaamista. Tietojärjestelmien käyttäjäystävällisyyteen on viime vuosina panostettu.

3.3.7 Peruspääoma ja pääomasijoitukset sekä niiden tuotto ja lisäarvo

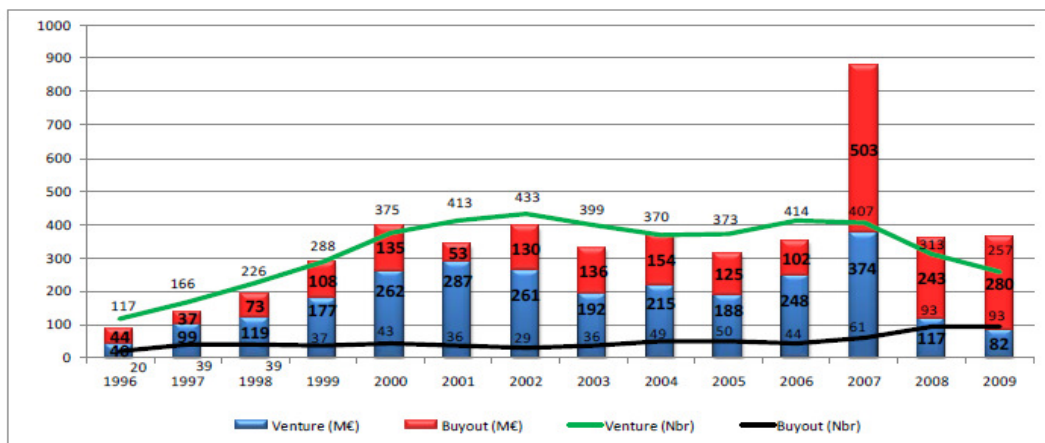
Kaikessa toiminnassaan – myös sijoitustoiminnassaan – Sitra pyrkii tarkasti huolehtimaan siitä, että sen rooli luo lisäarvoa ja ettei sellaisia päällekkäisyyksiä pääse syntymään, joissa markkinoiden toiminta vaarantuisi. Toimintaympäristön muutokset ovat tässä huomionarvoisia.

Suomalaiset pääomasijoitusyhtiöt tekivät vuonna 2009 yhteensä 362 miljoonan euron arvosta pääomasijoituksia kotimaisiin ja ulkomaisiin kohdeyrityksiin. Kaikkiaan 230 yritystä sai vuoden aikana pääomarahoitusta 350:llä eri sijoituskerralla. Pääomasijoitusten määrä Suomessa on ollut laskussa, ja tässä markkinatilanteessa Sitralle ja sen sijoituksille on kysyntää. Kuvioissa 4 ja 5 näkyy Suomessa tehtyjen pääomasijoitusten kehittyminen viime vuosina.

Kuvio 4. Pääomasijoitukset Suomessa.¹⁹



Kuvio 5. Sijoitustoiminnan kehitys 1996–2009.²⁰



Se, että sijoitustoiminta muutenkin on ollut laskussa 2010-luvulle tultaessa, on hyvä huomioida arvioitaessa Sitran roolia pääomasijoitus- ja investointisektorilla. Markkinat tarvitsevat Sitran kaltaista toimijaa.

Onko Sitran peruspääoman sijoittaminen hyväksyttävää ja onnistunutta?

Sitra on sijoittanut peruspääomansa tuottavasti, mikä onkin sen velvollisuus. Sitra on verrannut sijoitustensa tuottokehitystä järjestelmällisesti työeläkeyhtiöihin, joita voidaan sijoitustoiminnaltaan pitää hyvinä ja toimivina vertailukohteina. Yli kymmenen vuoden aikajänteellä tarkasteltuna Sitran sijoitusten keskimääräinen tuotto on ollut hyvä verrattuna suomalaisten työeläkeyhtiöiden sijoitusten tuottokehitykseen. Tässä mielessä Sitra on varainhallintatehtävässään menestynyt hyvin. Tosin 2000-luvulla on ollut kolme merkittävää negatiivista poikkeamaa vuositasolla (2001, 2002 ja 2008). Arvioinnin mukaan on selvää, että Sitran tulee jatkaa peruspääomansa sijoittamista siten, että se mahdollistaa tuoton myönteisen kehityksen ja edelleen sijoittamisen.

Onko Sitran sijoittajarooli selkeä?

Haastatellut kotimaiset julkiset riskisijoittajat, Sitran sidosryhmät ja Sitran henkilöstö olivat sitä mieltä, että Sitran rooli pääomasijoittajana on epäselvä. Sitran sijoituksissa yksittäisiin yrityksiin herättää epäluuloa se, kenen etuja Sitra lopulta ajaa. Tämä on tullut erityisesti esiin silloin, kun Sitra tekee pääomasijoituksia ohjelma-alueilla toimiviin yrityksiin. Arviointia tehtäessä ohjelmien

ja sijoitustoiminnan kytkentä ei ollut selkeä. Sen takia Sitran roolia sijoittajana on syytä selkeyttää kautta linjan. Sitran ensinnäkin tulee määritellä roolinsa sijoittajana (suorat sijoitukset yrityksiin ja sijoitukset pääomarahastoihin) kirkkaisesti ja viestiä rooli yksiselitteisesti henkilöstölleen, ulkopuolisille sidosryhmille ja suurelle yleisölle. Toiseksi Sitran pitää täsmentää sijoituskriteerijään ja tehdä ne tunnetuiksi ja läpinäkyviksi. Kolmanneksi Sitran tulee tunnistaa ja poistaa mahdolliset päällekkäisyydet muiden toimijoiden kanssa. Rahastosijoittamisessa sen tulee koordinoita yhteistyötä Teollisuussijoituksen kanssa. Sitran sijoitustoiminnan roolin pitää kussakin ohjelmassa olla ymmärrettävä koko organisaatiolle esimerkiksi siten, että se määritellään sijoittamisen peruskirjassa.

Pääomasijoittajan merkitys yrityksen kehittämisessä ei luonnollisesti liity ainoastaan rahaan, vaan pääomasijoittaja tuo yritykselle myös muuta lisäarvoa. Tällaista lisäarvoa on osaaminen strategioiden luomisessa, rahoituksen kokonaisjärjestelyissä, yritysjärjestelyissä, hallitustyöskentelyssä, budjetoinnissa, markkinoinnissa, johtamisjärjestelmien kehittämisessä ja toimialatuntemuksessa. Pääomasijoittaja myös lisää yrityksen uskottavuutta sen muihin sidosryhmiin nähden sekä parantaa huomattavasti muun rahoituksen saamisen mahdollisuutta. Lisäksi kohdeyrityksen käytettävissä on pääomasijoittajan kotimainen ja kansainvälinen yhteysverkko.²¹ Kaikki nämä roolit ovat myös Sitran rooleina tärkeitä, joskin niiden kehittämisen ja soveltamisen periaatteet vaativat arvioinnin mukaan selkeytystä.

Pääomasijoitustoiminnan organisointi Sitran ohjelmatoiminnan yhteydessä herättää monien haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden mukaan keskustelua, koska ohjelma rahoittaa myös Sitran osin omistamia yrityksiä ja Sitran ohjelmahenkilöstö on voinut olla samanaikaisesti kyseisten yritysten hallituksessa. Vaikka tämä on sinänsä normaalia pääomasijoituksessa, jonka luonnollinen osa on kehittää liiketoimintaa, tällaiseen toimintamalliin kohdistuvat epäluulot uhkaavat Sitran riippumattomuutta mainetta. Sitran organisaation ulkopuolella ei ole selkeätä käsitystä siitä, miten Sitrassa yhdistetään toiminta markkinaehtoisena pääomasijoittajana, joka tavoittelee voittoa, ja toiminta, jolla on laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Sitran sijoituspäätösten valmistelu eroaa siinä, miten sijoitusesityksiä perustellaan vietäessä ne Sitran hallituksen päätettäviksi. Eryityisesti rahastosijoituksille kaivataan perusteluja siitä, kuinka sijoitus palvelee ohjelmaa. Haastattelujen mukaan pääomasijoitusta arvostellaan muun muassa siitä syystä, että sijoitus on tehty liikaa ad hoc -pohjalta. Haastatteluissa tuli esiin myös henkilöstön osaaminen: henkilöt on rekrytoitu tekemään sijoitusesityksiä silloin, kun Sitran toimintatapa oli toinen.

Arvioinnin pohjalta korostetaan jatkotoimenpiteinä, että luotettavuuden ja riippumattomuuden säilyttäminen on Sitran ensisijainen tavoite, koska riippumattomuus on sen tärkein voimavara. Jotta riippumattomuutta ei kyseenalaistettaisi, sijoitustoiminnan prosesseja tulee kehittää siten, että yritysten toimintaan osallistuvien henkilöiden rooli selkeytetään. Tarvittaessa on käytettävä ulkopuolisia hallitusjäseniä. Yrityksen toimintaperiaatteisiin liittyvät hyvän hallinnon periaatteet tulee sopia esimerkiksi sijoitustoimintaa ohjaavassa peruskirjassa ja viestiä avoimesti henkilöstölle ja ulospäin. Sijoitusyhtiöiden hallitusjäsenten valinnassa Sitran henkilöstön osallistuminen yritysten hallituksiin tulee perustella tarkkaan ja heidän jääviysmahdollisuutensa tulee analysoida; jääviys on merkittävä uhka Sitran uskottavuudelle. On siis syytä tehdä yksiselitteinen linjaus perusteista, joilla hallituspaikkoihin nimitetään henkilöitä.

Sitran tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota sijoituspäätösten valmisteluun, seurantaan ja järjestelmällisyyteen. Tämä on mitä suurimmassa määrin myös viestinnällinen kysymys: viestin selkeys edellyttää pelisääntöjen läpinäkyvyyttä ja vähentää, vaikka ei kokonaan poistaisikaan, väärinymmärryksiä ja epäluuloja.

Johtopäätökset

Sitra on sijoittanut peruspääomansa tuottavasti velvollisuutensa mukaisesti. Myös Sitran pääomasijoituksille näyttää olevan markkinoilla tarvetta ja kysyntää, kun markkinat ovat hiljentyneet taantuman mukana. Sitran tulee jatkaa tätä rooliaan, mutta selkeyttää toimintansa periaatteita ja viestintäänsä, jotta sijoitustoimintaa koskevat epäluulot ja epäselvyydet saadaan hälvennettyä. Tämä selkeytysrooli on myös osittain yhdenmukainen Sitran koulutuksellisen ja sivistyksellisen roolin kanssa: pääomasijoitustoiminta ei ole tuttua suurelle yleisölle tai edes julkisen sektorin päättäjille. Tässä suhteessa Sitran tuleekin viestiä aiempaa aktiivisemmin.

Sitran rooli sijoittajana on epäselvä. Sitran sijoitukset yksittäisiin yrityksiin herättävät epäluuloa

siitä, kenen etuja Sitra lopulta ajaa. Tämä on tullut erityisesti esiin silloin, kun Sitra tekee pääomasijoituksia ohjelma-alueilla toimiviin yrityksiin. Sijoitustoimintaan ja koko siihen liittyvään prosessiin liittyvät periaatteet tulee tehdä mahdollisimman yksiselitteisiksi ("sijoittamisen peruskirja") ja läpinäkyviksi.

Suosituks

Sitran tulee laatia pääomasijoitustoimintaa ohjaava sijoitusperuskirja toiminnan periaatteista ja tehdä se tunnetuksi. Tällaisten periaatteellisten linjausten tulee olla nähtävissä myös Sitran kotisivuilla.

Sitran hallituksen ja johdon kommentit

Sitran rooli pääomasijoittajana ei ole viime vuosina ollut selkeä, mikä on tiedostettu. Tämän vuoksi vuonna 2010 strategiatyön yksi keskeinen teema oli pääomasijoittajaroolin ja sen viestinnän selkeyttäminen. Kokonaisvaltainen viestintäsuunnitelma tehdään kesäkuussa 2011, ja se siirretään käytäntöön syksyllä. Lisäksi Sitra on jo aloittanut strategiansa mukaisen viestinnän esimerkiksi esityksillä Suomen pääomasijoittajien vuositapaamisessa ja erilaisissa haastatteluissa.

Myös osaamisen ohentuminen huomattiin jo vuoden 2010 strategiaprosessin aikana. Osaamisaavutuksia pyritään korjaamaan rekrytoinnilla luonnollisen poistuman myötä sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden käytöllä.

Osana Sitran roolin selkeytystä johto teki hallitukselle selvityksen muun muassa siitä, mitä Sitran aktiivinen omistajuus suorissa sijoituksissa tarkoittaa ja kuinka se näkyy esimerkiksi kohdeyrityksille. Tämän työn pohjalta saatiin palautetta, jonka perusteella esimerkiksi kutsutaan kaikkien kohdeyritysten johto vähintään kerran vuodessa työpajaan tiedon jakamiseksi ja yhteisten teemojen edistämiseksi. Sitra on myös pyrkinyt kirkastamaan sitä, mitä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja kohtuullisen tuoton yhdistäminen tarkoittaa. Sitra ei strategiansa mukaisesti sijoittajana maksimoi tuottojaan vaan toimii markkinaehtoisesti etenkin sellaisilla alueilla, joilla tuotto-odotukset ovat kohtuulliset. Ensisijainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus saadaan nimenomaan sijoituskohteiden oikeasta valinnasta.

Jotta kohdeyritykset ymmärtäisivät paremmin, mihin Sitra sijoitustoiminnallaan pyrkii, talven 2010–2011 aikana uudistettiin perusteellisesti Hallitustyöskentely kohdeyrityksissä -raportti vuodelta 2003. Raportti ja Sitran strategian periaatteet on mahdollista julkaista myös uudistettavalla Sitra.fi-sivustolla. Myös yleisesti Sitra.fi-sivusto parantaa tuntuvasti sijoitustoiminnan näkyvyyttä.

Suurin osa esitetyistä korjauksista on jo tehty vuoden 2010 strategiatyön perusteella.

LIITTEET

1. Tiivistelmä
2. Executive summary
3. Kirjallisuus
4. Haastatellut henkilöt
5. Ohjelmien resurssitiedot
6. Benchmarking-tiivistelmät
7. Indikaattorivertailu
8. Yhteiskunnan rakenteiden uudistumisprosessi
9. Kyselyn tiivistelmä
10. Sitran strategia tiivistettynä

LIITE 1: TIIVISTELMÄ

Tiivistelmä arviointikysymyksistä ja raportista nousevista vastauksista

- 1. Kykeneekö Sitra toiminnassaan turvaamaan asemansa riippumattomana, eduskunnan valvonnassa olevana suomalaisen yhteiskunnan muutosvoimana ja kehittäjänä (= täyttääkö Sitra lainsäädännöllisen roolinsa)?** Nykyisellään kyllä. Arvioinnin valossa Sitra täyttää roolinsa varsin hyvin, ja sen riippumattomuutta pidetään sen tärkeimpänä kilpailutekijänä. Sitran strateginen ketteryys mahdollistaa muutosagenttina toimimisen, missä Sitra on onnistunut tarjoamalla vaihtoehtoja ja tekemällä rohkeita avauksia. Sitralta odotetaan tällaista roolia myös tulevaisuudessa. Sitran ensisijainen tehtävä on haastaa valtavirtaa ja vallitsevia käsityksiä. Strategisena tavoitteena erityisesti hyvän elämän ajattelun uudistaminen edellyttäisi, että Sitra ottaisi toiminnassaan aiempaa paremmin huomioon myös sosiaaliset yritykset, yhteiskuntavastuun ja syrjäytymisuhan alaiset ryhmät.
- 2. Onko toiminnan mahdollistajat organisoitu parhaalla mahdollisella tavalla? Ovatko osaaminen, johtaminen ja näihin liittyvät prosessit ja toimintatavat kohdallaan? Tuottavatko ne lisäarvoa hankkeisiin ja auttavatko ne toiminnan tuloksellisuuden tukemisessa?** Osittain. Sitra on vahva asiantuntijaorganisaatio, jonka osaaminen vastaa pääosin hyvin nykyisiin tarpeisiin. Erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin osaamisen yhdistäminen on tärkeää, mutta kolmannen sektorin osaaminen saattaa vaatia lisähuomiota. Sitran johtaminen on laadukasta, joskin operatiivinen ja strateginen johtaminen voitaisiin eriyttää selkeämmin. Johtamisen välineet, kuten ohjauspaneeli, auttavat toiminnan korjausliikkeissä, kuten voimavarojen kohdentamisessa, painopistevalinnoissa sekä sisäisessä palautteenannossa ja palkitsemisessa. Sitra on onnistunut rekrytoimaan asiantuntijoita, joilla on erinomainen koulutustaso, osaaminen ja verkostot.

Sitran ei tule itse kattaa kaikkia osaamis- ja tietotarpeitaan: haastatteluissa korostettiin tarvetta hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta. Erityisesti tulisi huomioida globaali näkökulma ja kansainvälisen asiantuntemuksen turvaaminen nykyistä maantieteellisesti laajemmalta alueelta, muun muassa tuomalla vaikutteita ja osaamista myös kehittyvistä talouksista. Temaattisten asiantuntijaryhmien ja foorumien järjestäminen ja hyödyntäminen täydentäisivät Sitran osaamista. Henkilöstön määräaikaisuuksien suuresta osuudesta seuraa haaste, miten osaamista ja hiljaista tietoa kertyy ja siirtyy: muun muassa ohjelmissa syntyvien verkostojen ja osaamisen säilyttämiseksi on entistä tehokkaammin hyödynnettävä verkostonhallinnan välineitä.

- 3. Syntyykö Sitran hanketoiminnasta tuloksia ja vaikutuksia ja onko merkkejä siitä, että sen toiminnasta syntyisi myös pidemmällä tähtäimellä lisäarvoa?** Kyllä. Sitran vaikuttavuus syntyy sekä sen tuotoksista ja tuloksista syntyvistä konkreettisista hyödyistä yritysten ja julkisen sektorin kannalta että sen tavasta edistää muiden toimijoiden muutosvalmiutta (verkottajarooli). Ohjelmissaan Sitra on onnistunut silloin, kun se on tehnyt rohkeita avauksia alueilla, joilla ei ole muita merkittäviä toimijoita tai joilla sen toiminta on sisällöltään, painotuksiltaan tai luonteeltaan ainutlaatuista tai erityistä lisäarvoa tuottavaa. Sitran lisäarvo on syntynyt verkostojen rakentamisesta, julkisen keskustelun edistämisestä ja konkreettisesta sijoitustoiminnasta alueilla, joilla markkinatarvetta esiintyy, vaikkei sitä olisi vielä täysin tunnistettu.

Sitra on viime vuosina vaikuttanut muun muassa energiatehokkuuden huomioimiseen päätöksenteossa, julkisen sektorin toimintamallien kyseenalaistamiseen sekä sosiaalisten innovaatioiden systemaattiseen testaukseen ja käyttöönottoon (esimerkiksi terveystioskit ja kuntien palvelukeskukset). Julkisessa terveydenhuollossa ja johtamisessa Sitra on tuonut uusia painotuksia päätöksentekoon, eikä se ole pelännyt kritiikkiäkään. Sitran yhteiskunnallisesti ainutlaatuisen roolin turvaamiseksi sen viestin on oltava selkeä ja vuorovaikutuksen jatkuvaa. Käytännön toimenpiteiden kannalta Sitralle on eri toimintamuodoissaan tutkimuksesta pilotointiin, testaukseen ja liiketoiminnan kehittämiseen toteutuksessa kymmeniä hankkeita, jotka vaikuttavat suoraan kansalaisten arkeen. Esimerkiksi Energiaohjelmassa vaikutetaan kansalaisten valintoihin ja lisätään niiden vähähiilisyttä.

Tutkimuksillaan, pilotoinnillaan ja sijoitustoiminnallaan Sitra kannustaa lisäämään energiatietoisuutta ja edistää energian säästämistä arkielämässä. Tähän liittyviä hankkeita ovat esimerkiksi Energianeuvonnan järjestäminen Suomessa, energiaportinvartijaryhmien koulutusta tekevä Peloton ja Tampereen kaupungin ECO 2, Ekotehokas Tampere, jossa Sitra on yksi kehittäjäkumppaneista. Sitran lisäarvo kuvaa tässäkin ohjelmassa sen toimintatapaa laajemmin: yhdessä valittujen yhteistyökumppanien kanssa tutkitaan, kehitetään ja sovelletaan uudenlaisia ratkaisuja, jotka tukevat yksilötasollakin vastuullisten valintojen tekemistä (koulutuksen kohderyhmiä ovat muun muassa isännöitsijät tai rakennustyömaiden projektipäälliköt). Kansalaisen tasolle näkyviä ja vaikuttavia toimia on monissa muissakin ohjelmissa ja toiminnoissa, kuten terveystietokioskissa tai kuntien palvelukeskuksissa.

Sitran on syytä tiivistää työnjakokeskusteluaan esimerkiksi Tekesin, Suomen Akatemian ja Tutkimus- ja innovaationeuvoston sekä hyvinvointikentän toimijoiden kanssa. Tutkimuskentällä ei tule muodostua käsitystä, että Sitra pyrkii itse toimimaan tutkimusorganisaationa, vaan Sitran tulee osata hyödyntää kansallista ja kansainvälistä tutkimusta johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Päätöksenteon tukeminen vaatii nykyisten toimijoiden ja niiden roolien huomioimista ja saamista mukaan verkostoihin.

LIITE 2: EXECUTIVE SUMMARY

Summary of evaluation questions and answers based on the report

- 1. Is Sitra capable of securing its position as an independent force for change and developer of Finnish society monitored by Parliament (i.e. does Sitra fulfil its statutory role)?** At the moment, yes. Based on the evaluation findings and assessments, Sitra fulfils its role quite well, with its independent status deemed its most important competitive advantage. Sitra's strategic agility enables it to act as an agent for change. Sitra has succeeded in this by providing alternatives and creating new, bold ideas. This is expected of Sitra also in the future. Sitra's primary task is to challenge the mainstream and prevailing conceptions. As a strategic goal, renewing the thinking related to quality of life and the "good life" themes in particular requires that Sitra also better takes into account social enterprises, social responsibility and groups at risk of exclusion.
- 2. Are the enablers of the operations organised in the best way possible? Are the competencies, management and related processes and operating methods appropriate? Do they provide added value for projects and do they help support profitable operations?** Partially. Sitra is a strong expert organisation whose skills mainly match the current needs well. It is particularly important to combine the competences of the public and private sector, but third-sector competence may require extra attention. Sitra's management is of a high quality, albeit operative and strategic management could be separated more clearly. Management tools, such as the steering panel, help carry out corrective measures regarding operations, including allocating resources, selecting focus areas, giving internal feedback and rewarding good performance. Sitra has successfully recruited experts with excellent educational background, expertise and networks.

Sitra should not itself cater to all of its competence and knowledge needs: the interviewees emphasised the need to utilise external expertise. Particular attention should be paid to the global perspective and securing international expertise in a geographically wider area by introducing influences and competence from developing economies. Arranging and utilising theme-specific expert groups and forums would supplement Sitra's know-how. Many staff members have a fixed-term employment contract, which causes challenges to the accumulation and transfer of know-how and silent knowledge: network management tools should be used more effectively to retain the networks and know-how obtained through Sitra's programmes, for example.

- 3. Do Sitra's project operations achieve results and impacts? Are there any signs of Sitra's operations also resulting in added value in the long term?** Yes. Sitra's impact is based on both its results and the actual benefits achieved through the results from the perspective of companies and the public sector, and on Sitra's way of promoting other actors' readiness to change (Sitra establishes networks). Sitra has succeeded in its programmes when it has boldly ventured into areas where there are no other key actors, or where Sitra's operations have a unique content, emphasis or nature, or they provide special added value. Sitra's added value has been created by building networks, promoting public debate and carrying out actual investment activities in areas where there is a market need, even in areas where one has not been fully identified.

In recent years, Sitra has influenced the position of energy efficiency in decision-making, questioning the operating models of the public sector, and the systematic testing and introduction of social innovations (e.g. health kiosks and municipal service centres), to mention a few. In public healthcare and management, Sitra has introduced new emphases in decision-making and has faced up to criticism. To ensure Sitra's unique role in society, Sitra should have a well-defined message and continuous interaction. Regarding practical measures, Sitra's different forms of operation, ranging from research to piloting, and from testing to business development, involve dozens of projects that directly affect the daily lives of citizens. The Energy Programme, for example, influences citizens' decisions, promoting a low-carbon approach.

Through its research, piloting and investment activities, Sitra encourages the increase of energy awareness and promotes daily energy saving. Examples of related projects include

the organising of energy counselling in Finland, the Peloton project for training energy gatekeeper groups, and the ECO 2 (Eco-efficient Tampere) project of the City of Tampere, in which Sitra is a development partner. Sitra's added value also describes its operating method more specifically in this programme: together with selected cooperation partners, Sitra investigates, develops and applies new kinds of solutions that also individually support responsible decisions (the target groups of the training include building managers and the project managers of construction sites). Many other programmes and functions, such as the health kiosk and the municipal service centre model, also involve activities that are visible to citizens.

Sitra should discuss work distribution issues more intensively with Tekes, the Academy of Finland, the Research and Innovation Council, and actors in the well-being sector. In the research field, there should not be a misconception of Sitra itself trying to act as a research organisation, but Sitra should know how to utilise national and international research consistently and effectively. Support for decision-making requires that the existing actors and their respective roles are accounted for and included in the networks.

LIITE 3: KIRJALLISUUS

JULKAISTUT AINEISTOT

- Cleantech Finland – ympäristöstä liiketoimintaa, Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi (2007). <http://www.sitra.fi>
- Commission of the European Communities (2002): Benchmarking business angels.
- Eero Eloranta, Jukka Ranta, Pekka Salmi, Pekka Ylä-Anttila (2010): Teollinen Suomi. Sitra 287. <http://www.sitra.fi>
- Energiaohjelma 2008–2012. Energiatehokkuudesta hyvinvointia ja kilpailukykyä (2010). <http://www.sitra.fi>
- Harrinvirta, M. (2010): Tutkimustiedon ja vaikuttavuusarviointien käyttö poliittisessa päätöksenteossa.
- Hautamäki & Lemola (2004): Suomi uuteen nousuun - innovaatiot ja osaaminen huipputasolle. Sitran raportteja 39. <http://www.sitra.fi>
- Hämäläinen & Heiskala (2004): Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Sitra 271.
- Julkishallinnon johtamisohjelma 2010–2013, Toteutusvoimaa uudistumiseen (2010). <http://www.sitra.fi>
- Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta 717/1990. <http://www.finlex.fi>
- Maamerkit – Maaseudun merkitykset, ohjelman toimintasuunnitelma 2011–2014. <http://www.sitra.fi>
- Maamerkit-ohjelma 2010–2014, Uudistuva maaseutu - menestyksen mahdollistaja. 2010. <http://www.sitra.fi>
- Mayne, J. (2008): Using Contribution Analysis to Address Cause-Effect Questions and Concepts.
- Nurmio & Turkki (2010): Elinvoimainen Suomi. <http://www.sitra.fi>
- NESTA: Evidence for Social Policy and Practice. Perspectives on how research and evidence can influence decision making in public services (2011).
- NESTA: The vital 6 per cent. How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs (2009).
- Pawson (2006): Simple Principles for the Evaluation of Complex Programmes. In Public Health Evidence.
- Puttonen, Vesa (2010): Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen.
- Rakennamme huomisen menestyvää Suomea (esite) (2010).
- Roslin, B. (2010): Ennustuksesta jälkiviisauteen. Sitran raportteja 86. <http://www.sitra.fi>
- Rouvinen & Ylä-Anttila (toim.) (2010): Kriisin jälkeen. Sitra 288.
- Sampson (2007): Developing Robust Approaches to Evaluating Social Programmes.
- Sanderson (2000): Evaluating in Complex Policy Systems.
- Simola, K., Sipilä, O., Kivi-Koskinen, H., Ilvonen, J.: Energian tuotanto ja käyttö, Pohjaselvitys uuden ohjelman selvitysvaihetta varten (2008). <http://www.sitra.fi>
- Sitran tiet yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen: Sitran Venäjä- ja Ympäristö- ja Intia-ohjelmien arvioinnin loppuraportti (2008). Sitran selvityksiä 1. <http://www.sitra.fi>
- Sitran toimintakertomus ja tilinpäätös (2009). <http://www.sitra.fi>
- Särkikoski, T. (2007): Sitra: Tulevaisuus tehtävänä. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston historiaa. Sitra 285.
- Taloustieto Oy (OPM ja TEM) (2009): Evaluation of the Finnish National Innovation System.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (2009): Terveystieteiden tutkimuskeskus (2009). <http://www.sitra.fi>
- Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomukset 157/2008.T&k arviointitoiminta.
- Valtiovarainministeriö: OECD:n Suomen hallinnon maa-arviointi (2010).
- Vihko et al. (2002): Sitran arviointi 2002. Sitran raportteja 26. <http://www.sitra.fi>

MUUT AINEISTOT

- Halme K., Lemola T., Pentikäinen T. (2007): Arvio Sitran PreSeed -toiminnasta.
- Harju, Johanna & Pukkinen, Tommi (2000): Taitoteknologia-hanke pk-yritysten yhteistyön ja kansainvälistymisen edistäjinä. Taitek-hankkeen ja pilottiprojektien arviointi.
- Innovaatio-ohjelman strategiaprosessin opit (Tapio Anttila 12.9.2005).
- Kilpailukykyinen innovaatioympäristö-kehittämishankkeen arviointi – tuloksia, havaintoja toimenpite-ehdotuksia (Soile Kuitunen, Sitran työpaja 29.8.2005).
- Kuusisto (2002): Sitra Corporate Funding - Exploring possibilities for international benchmarking.
- Lemola T., Halme K., Kanninen S. (2006): Sitran ohjelmien väliarviointi.

Loppuarviointi Sitran Jyväskylän yliopistossa rahoittaman Kokonaiskoulupäivä-projektin toteutuksesta (Jouni Välijärvi 30.8.2005).

Luonnonvarastrategian arviointi (Eeva Hellström 17.9.2009).

Meyer, Kuusisto, Goloubeva, Kulmala & Utecht (2003): Intermediary evaluation of LIKSA-pre seed funding programme for TEKES/Sitra.

Nuoret Sitran koulutuksessa. Suomi 2015-ohjelman Tulevaisuuden tekijät -kurssin vaikuttavuusarviointi (Jani Ursin 21.12.2004).

Nykänen & Lahti (2009): Sitra Vuosianalyysi 2009.

Sitra: Julkisuusanalyysi touko-elokuu 2010.

Sitra Kansallisen luonnonvarastrategian arviointitutkimus 2009.

Sitra Koneteollisuuden kasvuohjelman arviointitutkimus 2009.

Sitran Eurooppa 2020-ohjelman arviointi (2005).

Sitran Eurooppa 2020-ohjelman loppuarviointi, arviointiraportin esittely Sitrassa: Net Effect Oy, (Petri Uusikylä, Ville Valovirta 9.8.2005).

Sitran Eurooppa 2020-ohjelman loppuarviointi, keskustelutilaisuus: Net Effect Oy (Petri Uusikylä, Ville Valovirta, Risto Karinen 23.5.2005).

Sitran Eurooppa 2020-tutkimusohjelman arviointi – Arviointitarjous: Net Effect Oy (Petri Uusikylä, Ville Valovirta, Risto Karinen 10.3.2005).

Sitran mielikuva, tutkimuspresentaatio (2009).

Arvioinneista opiksi! Metaevaluaatio valikoiduista Sitran tilaamista arvioinneista. (Soile Kuitunen, julkaisematon muistio 2005).

Sitran ohjelmien sparraava arviointi – Energiaohjelma (2009). Loppuraportti - Luonnos 4.9.2009. Deloitte ja Sitra.

Sitran strategia 2011-2016.

Sitran strategia 2011-2016, henkilöstötilaisuus.

Sitran työpajatyöskentelyn arviointi (Paul Silfverberg 20.1.2003).

Sitran työyhteisöviestintätutkimus 2009.

Sitran viestinnän mittaaminen 2010.

Tavoitteena kehittyvä ja luova innovaatioympäristö – Kilpailukykyinen innovaatioympäristö-kehittämishojelman arviointi (Soile Kuitunen 8.9.2005).

LIITE 4: HAASTATELLUT HENKILÖT (aakkosjärjestyksessä)²²

SITRALAISET

Tapio Anttila
Timo Hämäläinen
Jorma Jaalivaara
Kirsi Jyly
Mikko Kosonen
Ossi Kuittinen
Paula Laine
Jari Pasanen
Lari Rajantie
Marco Steinberg
Tuula Tiihonen
Teppo Turkki

SITRAN HALLITUS

Anu Bradford
Anne Kovalainen
Harri Skog
Erkki Virtanen

MUUT

Matti Alahuhta, KONE
Sari Baldauf, hallitusammattilainen
Mikael Fogelholm, Suomen Akatemia
Henri Grundsten, Suomen Teollisuussijointus
Pauli Heikkilä, Finnvera
Leo Houtsonen, Avera
Tapani Hyvönen, Ed-Design
Harri Jokinen, Teknologiateollisuus
Mirjam Kalland, Mannerheimin Lastensuojeluliitto
Petri Kalliokoski, Valtion teknillinen tutkimuskeskus
Timo Kekkonen, Elinkeinoelämän keskusliitto
Lauri Lyly, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
Teemu Malmi, Aalto-yliopisto
Markku Mattila, Suomen Akatemia
Mikko Mäenpää, Toimihenkilökeskusjärjestö
Sirpa Rinta, Lääketeollisuus
Veli-Pekka Saarnivaara, Tekes - Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus
Juhani Salovaara, Desigence
Niilo Saranummi, Valtion teknillinen tutkimuskeskus
Jari Stenvall, Lapin yliopisto
Ilkka Turunen, Tutkimus- ja innovaationeuvosto
Anna Valtonen, Uumajan yliopisto
Kari Välimäki, sosiaali- ja terveysministeriö
Pekka Ylä-Anttila, Etlatieto Oy

LIITE 5: OHJELMIEN RESURSSITIEDOT

| | Hanke- rahoituksen kulut milj. € | Kohde- yritys- sijoitusten sopimus- summat milj. € | Kohde- yritys- sijoitusten palautukset milj. € | Tiimin koko keski- määrin henkeä | Ohjelman kesto vuosina |
|--|---|---|--|--|------------------------------|
| Tiedot koko ohjelman kestoajalta | | | | | |
| Terveystuon ohjelma | 7,2 | 2,4 | 2,8 | 10 | 5 |
| Elintarvikeohjelma | 3,8 | 1,7 | 0,5 | 5 | 4 |
| Intia-ohjelma | 1,1 | 0,0 | 0,0 | 2 | 4 |
| Venäjä-ohjelma | 1,9 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 3 |
| Ympäristöohjelma | 2,7 | 3,9 | 0,0 | 6 | 3 |
| Tiedot ohjelman alusta 31.3.2011 saakka | | | | | |
| Energiaohjelma | 6,1 | 6,1 | 0,0 | 10 | 5 |
| Julkishallinnon johtamisohjelma | 1,1 | 0,0 | 0,0 | 8,5 | 4 |
| Koneteollisuuden kasvuohjelma | 0,8 | 5,6 | 0,0 | 4,5 | 4 |
| Kuntaohjelma | 9,8 | 0,1 | 0,0 | 8 | 5 |
| Maamerkit-ohjelma | 1,0 | 0,9 | 0,0 | 8 | 5 |
| Yhteensä tai keskimäärin | 35,4 | 20,8 | 3,3 | 6,7 | 4,2 |

LIITE 6: BENCHMARKING-TIIVISTELMÄT

NESTA – the National Endowment for Science, Technology and the Arts (founded 1996, Head office in London)

Legal Base: The National Lottery Act 1998 and the Financial Directions, issued by the Secretary of State for the Department for Innovation, Universities and Skills (DIUS) under the National Lottery Act 1998.

Annual Budget: Original endowment GBP 250 million.

| Assessment criteria | Analysis / Interpretation | Lessons learned |
|--------------------------------|---|--|
| <p>Governance model</p> | <p>In addition to the chief executive, NESTA has five executive directors responsible for, respectively: NESTA Investments, Policy & Research, Innovation Programmes, Communications and Corporate Services. NESTA is governed by an independent Board of Trustees, who meets quarterly.</p> <p>Trustees are appointed by the Secretary of State for Business, Innovation and Skills. The Board's decision-making is assisted by four Committees of the Board who meet regularly throughout the year and have delegated authority: Investment, Innovation Programmes, Finance, Audit & Remuneration, and Endowment.</p> <p>In addition, NESTA has set up advisory groups to provide specialist expertise and guidance on specific pieces of work.</p> | <p>Various committees and advisory boards of NESTA form a broad network of expertise that can be utilised when setting new priorities and programs as well as making judgements on existing activities. That is something that Sitra might also consider in addition to its existing program stakeholder groups.</p> |
| <p>Strategic goals</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Policy and research ➤ Early stage investment ➤ Programmes ➤ Creative industries ➤ Social challenges ➤ Economic challenges. <p>Advisory committees play an important role in bringing new expert knowledge from various fields of society.</p> <p>The Board is responsible for strategic direction, policies and procedures. Strategic goals</p> | <p>Programme activities and investments strategies are inter-linked as in Sitra. NESTA has been actively involved with social welfare matters and charity activities.</p> |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| | are fixed for mid-term and they will be reformulated during the strategy process. Information from follow-up reports, audits and evaluations is utilised when making go/no-go decisions whether to continue with the existing strategic priorities. | |
| Other priority areas | Sweet spots: areas that have lots of interest and little knowledge (innovation vouchers, crowd-sourcing, charity work). | Actively seeking new innovative areas, e.g. social media and crowd-sourcing. |
| Investment strategy | In 2009-2010 NESTA made 15 direct investments totalling GBP 4.9 million. Its portfolio consists of 44 investment companies. | Investment strategy supports policy programmes. |
| Performance review | <p>Indicators: Are the models invented being adopted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scorecards - Framework how to measure NESTA's own activities - VC work can be easily measured - Systematic media monitoring – only a partial picture. | Similar monitoring and evaluation model to Sitra. |
| Future challenges | In the future: aims at launching more EU-projects (e.g. Framework Programs). | |
| Other observations | New CEO: Geoff Mulgan is responsible for creating a new strategy. Expectations are high. | |

Fundación Chile (founded 1976, Head office in Santiago)

Legal Base: Agreement between the Government of Chile and the ITT in 1974. 2005 BHP-Billiton – Minera Escondida became a co-partner.

Operational Budget 2011: USD 42.9 million

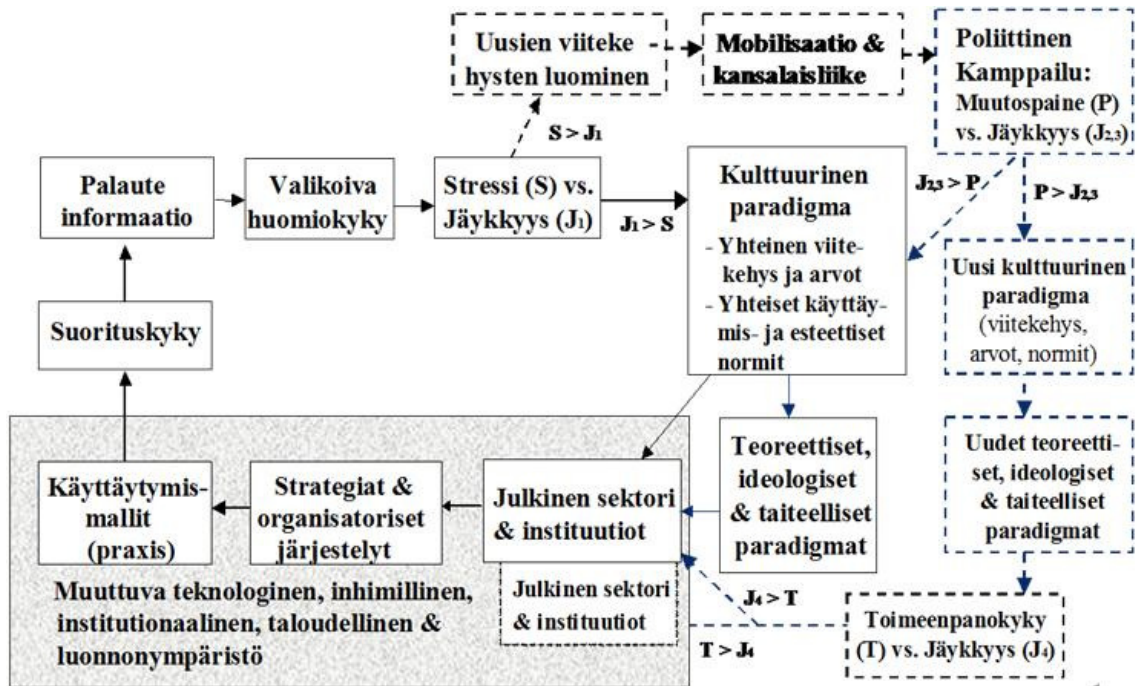
| Assessment criteria | Analysis / Interpretation | Lessons learned |
|-----------------------------|---|---|
| Governance model | <p>Fundación Chile is a non-profit private corporation whose partners are the Government of Chile and BHP-Billiton – Minera Escondida.</p> <p>Activities are based around the Technology Center (TC), the operational structure concentrates over 100 projects annually. The board of FC is the main decision-making authority. The President of Chile nominates the Chairman of the Board whose nomination is ratified by the Board. Currently, members of the Board are pulled from the business community (40%), from government (40%)*, and from research universities and trade associations (20%).</p> <p>*All Board members from the government previously belonged to the private sector.</p> | Active involvement of local business community supports FC activities. Independence from politics is important source of legitimacy. Universities and research institutions are well connected. |
| Strategic goals | <p>Fundación aims at introducing high impact innovations and empowering human capital, in order to increase Chile's competitiveness, by promoting and developing the economy, through technology transfer in alliance with local and global knowledge networks.</p> <p>Fundación has chosen four thematic areas as strategic priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biotechnology and food - Human Capital - Digitisation - Sustainability | Strategic priorities are well focused. Board decides on priority setting. Strong emphasis on human capital and digitisation creating a comprehensive information society framework – a potential niche for Sitra in the future? |
| Other priority areas | <p>Enabling platforms:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energy efficiency <ul style="list-style-type: none"> o Self-finance o Schools (finance: mining companies) o Virtual applications | Matrix between strategic priorities and other guiding principles. |
| Investment strategy | <p>Investment strategy</p> <p>Currently, FC manages a portfolio of 25 companies. Large BA network (never the leading in-</p> | Solid portfolio and long-term investment strategy. |

| | | |
|---------------------------|---|--------------------------------------|
| | <p>vestor of the team) generally 30% of the company. It is able to leverage its investments. FC financial investments: Equity USD 18.1 million Loans USD 2.7 million Partners: Equity USD 10.5 million Loans USD 2.9 million</p> | |
| Performance review | <p>Performance monitoring is based on annual review procedures together with audit functions. Media monitoring is also carried out regularly.</p> | <p>Similar procedure with Sitra.</p> |
| Other observations | <p>Economic development in strategic priority areas is critical for FC success in the future.</p> | |

LIITE 7: INDIKAATTORIVERTAILUT (miljoonaa euroa)

| Organisaatio | Liikevaihto/ budjetti | Pääoma | Henkilöstö | Yrityssijoitus | Rahastosijoitus |
|---|----------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Sitra | 50 | 698 | 120 | 38 (sis. rahasto) | Sisältyy yritys- sijoitukseen |
| Tekes | 633 | Ei saata- vissa | 295 | - | - |
| Finnvera | 215 | 569 | 400 | - | - |
| Suomen Teolli- suussijoitus Oy (Tesi) | - | 537 | 26 | 51 | 115 |

LIITE 8: YHTEISKUNNAN RAKENTEIDEN UUDISTUMISPROSESSI

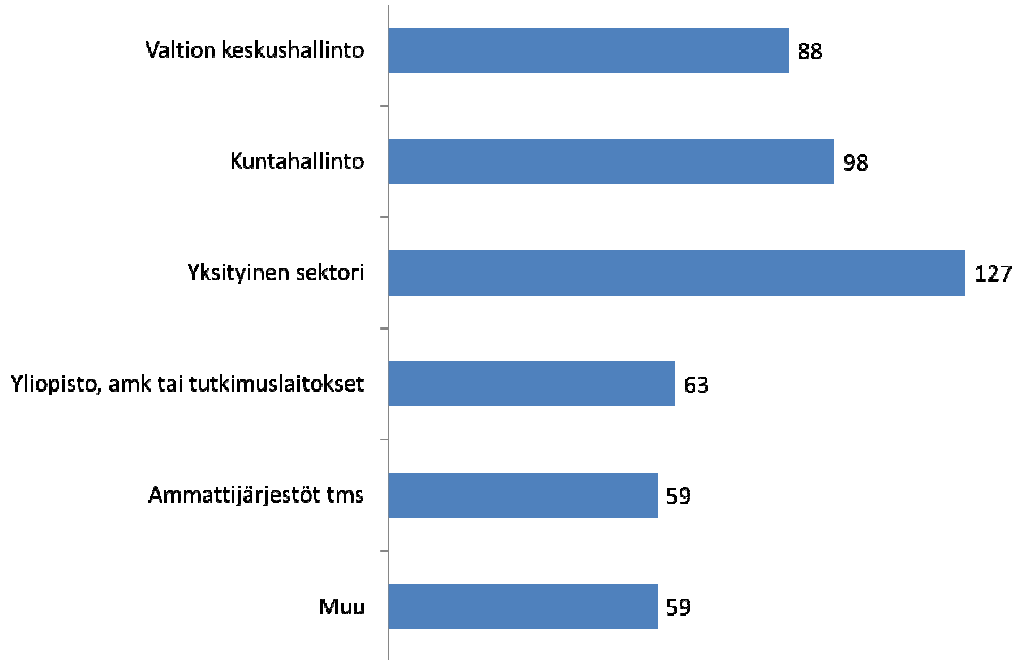


Lähde: Hämäläinen & Heiskala (2004).

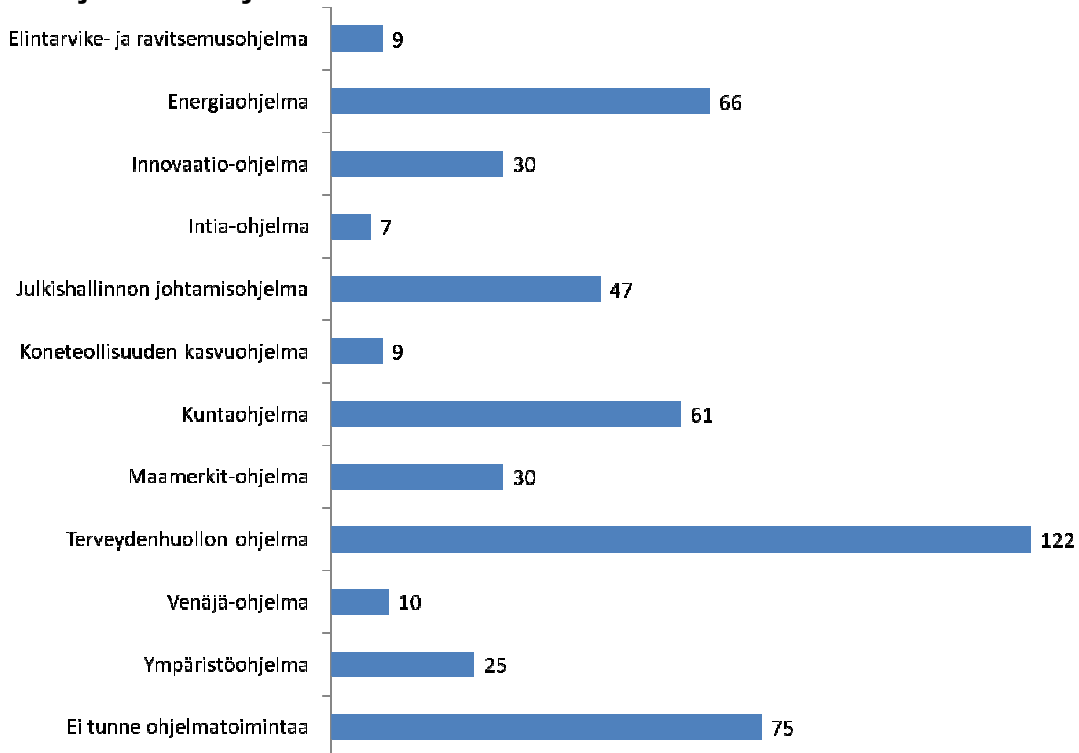
LIITE 9: KYSELYN TIIVISTELMÄ

Arvioinnin osana tammikuussa 2011 toteutettuun sähköiseen kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 494. Kaikki vastaajat eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen, minkä vuoksi vastaajamäärät on kerrottu erikseen kysymysten kohdalla. Niiden kysymysten osalta, joissa vastauksia on esitelty työnantajaryhmittäin tai ohjelmittain, ei vastaajamääriä ole erikseen ilmoitettu, vaan ne selviävät alla olevista kuvioista.

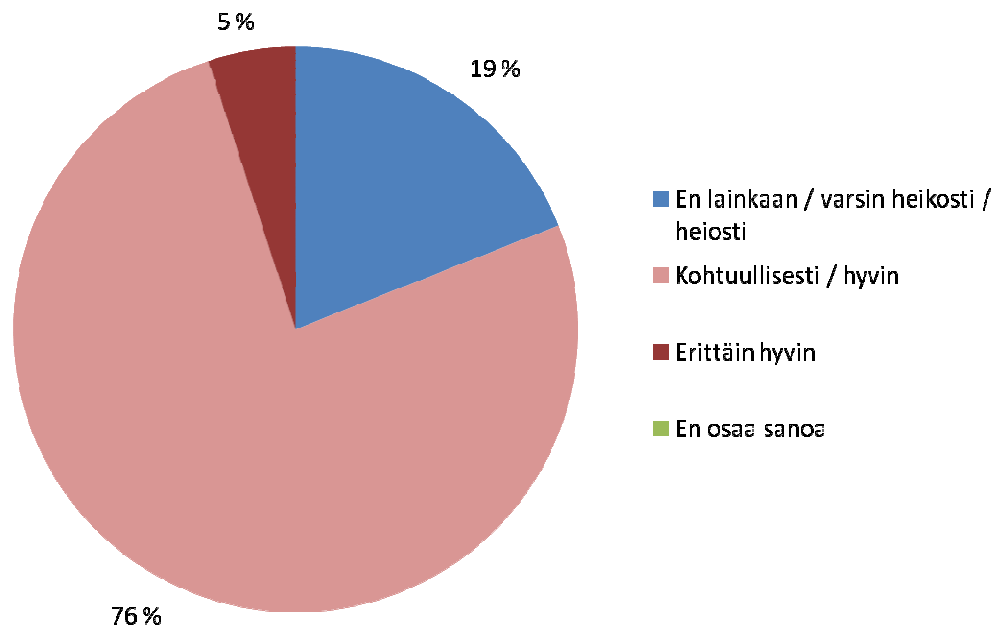
Vastaajamäärät työnantajaryhmittäin:



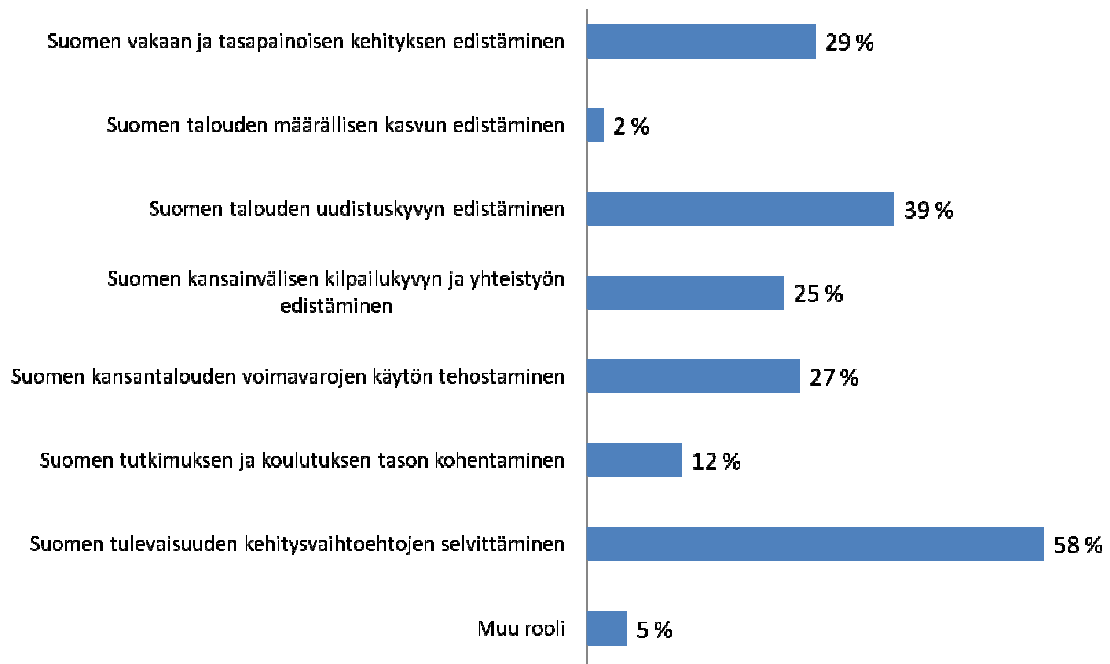
Vastaajamäärät ohjelmittain:



1. Miten hyvin tunnette mielestänne Sitraa ja sen toimintaa? (n=493)

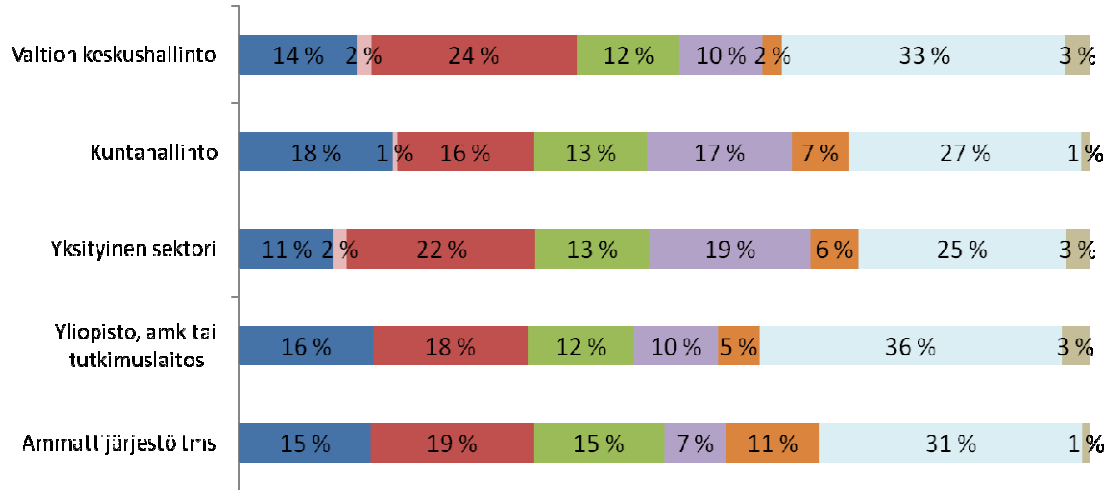


2a. Mitkä kaksi vaihtoehtoa ovat mielestänne Sitran tärkeimmät roolit yhteiskunnassa? (n=494)



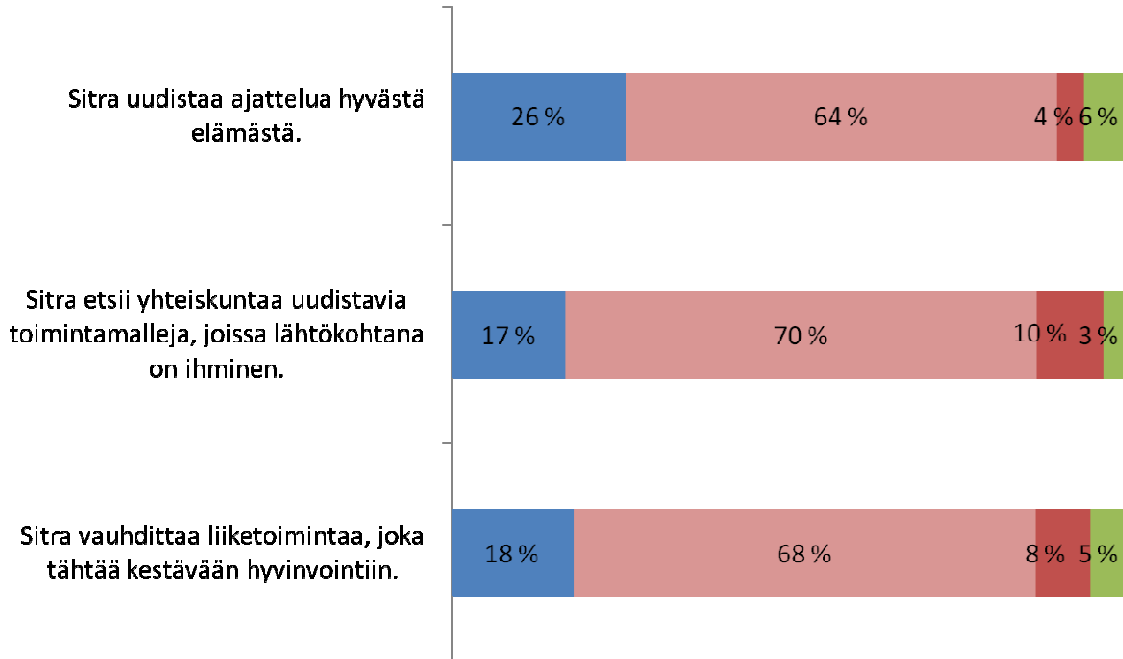
2b. Mitkä kaksi vaihtoehtoa ovat mielestänne Sitran tärkeimmät roolit yhteiskunnassa? (työnantajaryhmittäin)

- Suomen vakaar ja tasapainoisen kehityksen edistäminen
 - Suomen talouden uudistuskyyry edistäminen
 - Suomen kansantalouden voimavarojen käytön tehostaminen
 - Suomen tulevaisuuden kehitysvaihtoehtojen selvittäminen
- Suomen talouden määrällisen kasvun edistäminen
 - Suomen kansainvälisen kilpailukykyyn ja yhteistyön edistäminen
 - Suomen tutkimuksen ja koulutuksen tason kohentaminen
 - Muu

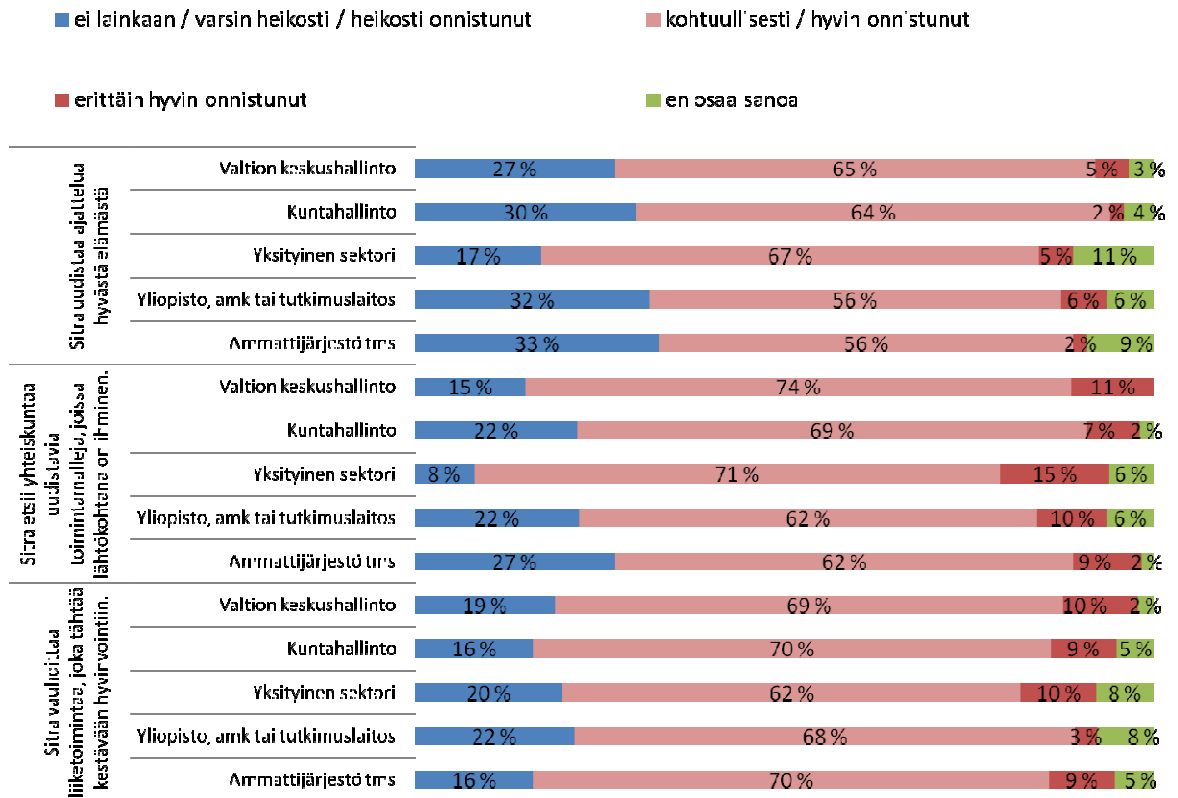


3a. Miten onnistuneina pidätte Sitran strategisia tavoitteita? (n=493)

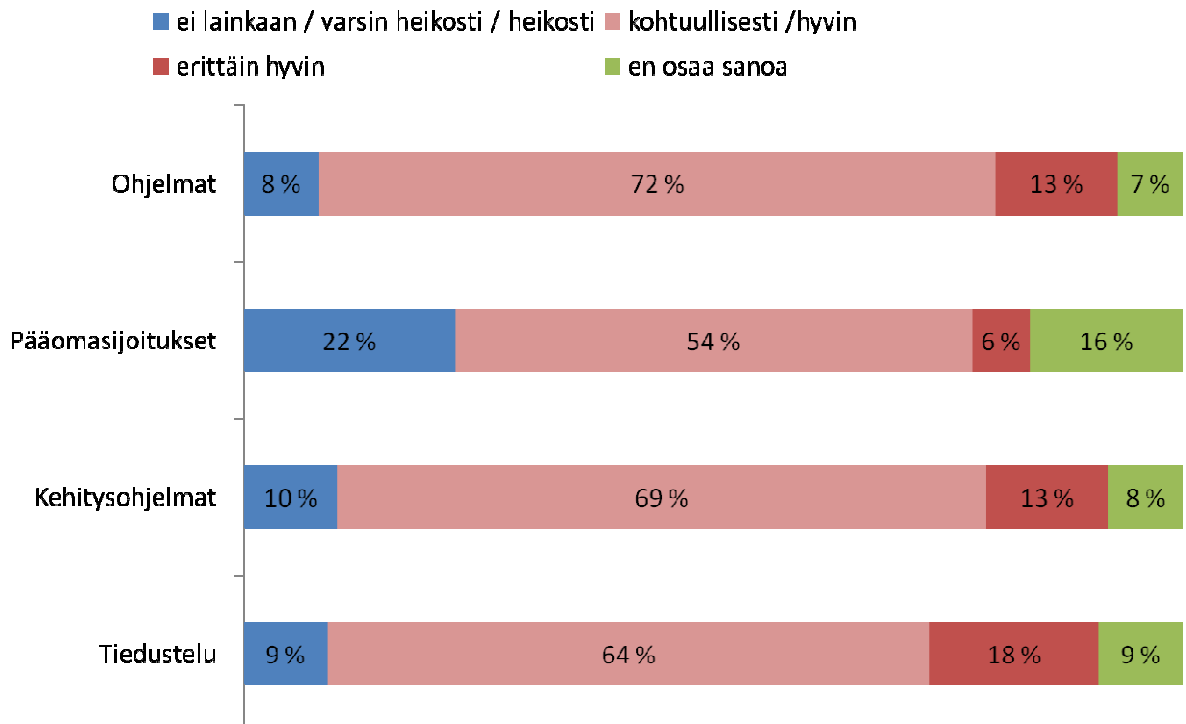
- ei lainkaan / varsin heikosti / heikosti
- kohtuullisesti / hyvin
- erittäin hyvin
- en osaa sanoa



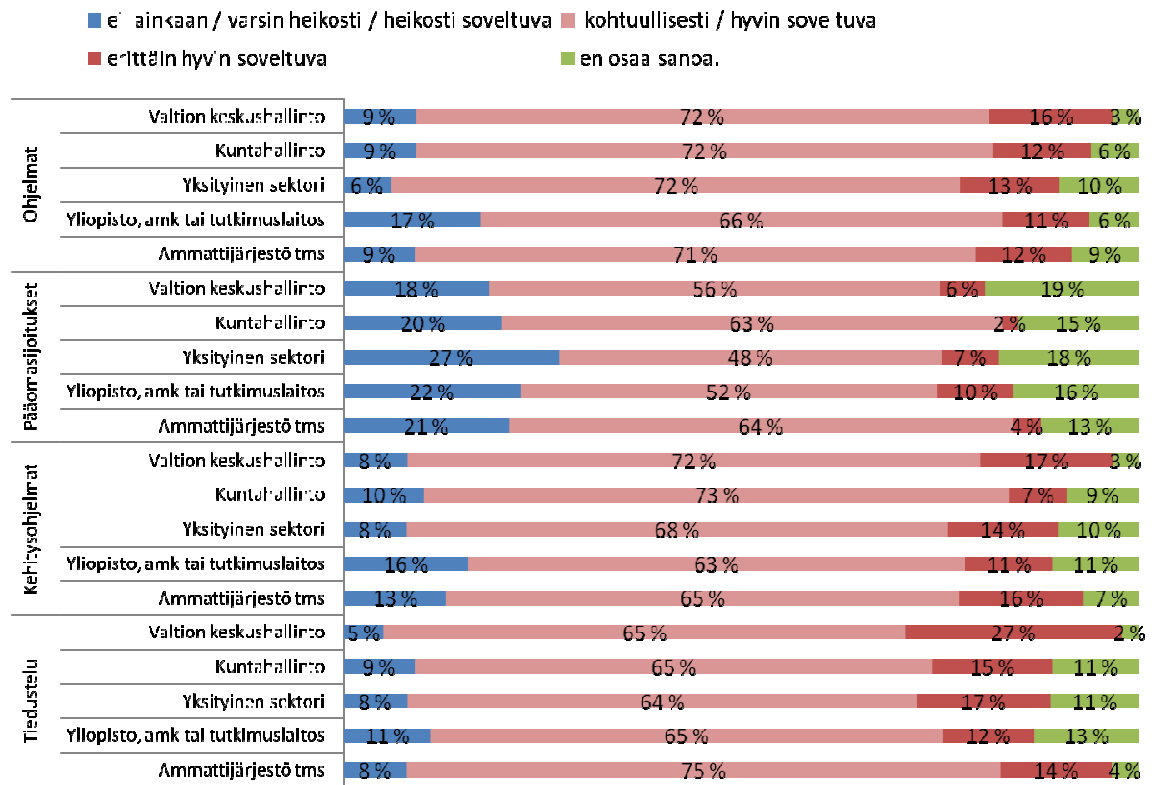
3b. Miten onnistuneina pidätte Sitran strategisia tavoitteita? (työnantajryhmittäin)



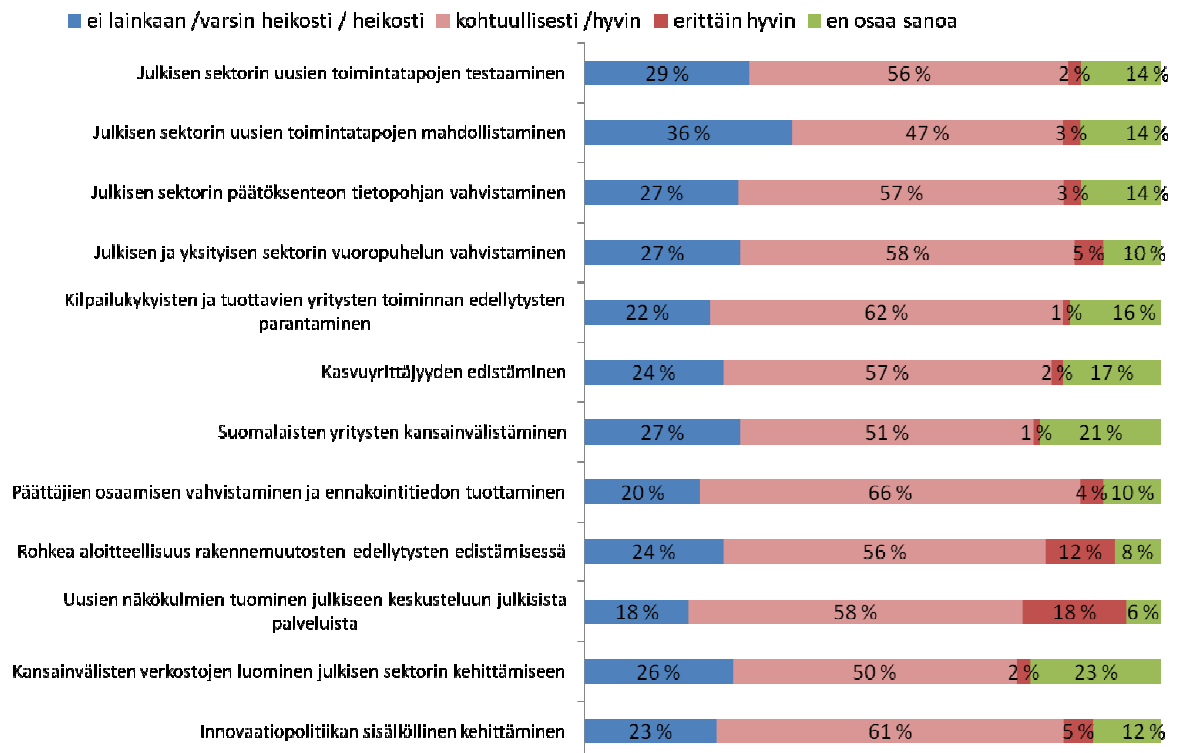
4a. Arvioikaa, miten Sitran eri toimintamuodot soveltuvat Sitran strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (n=493)



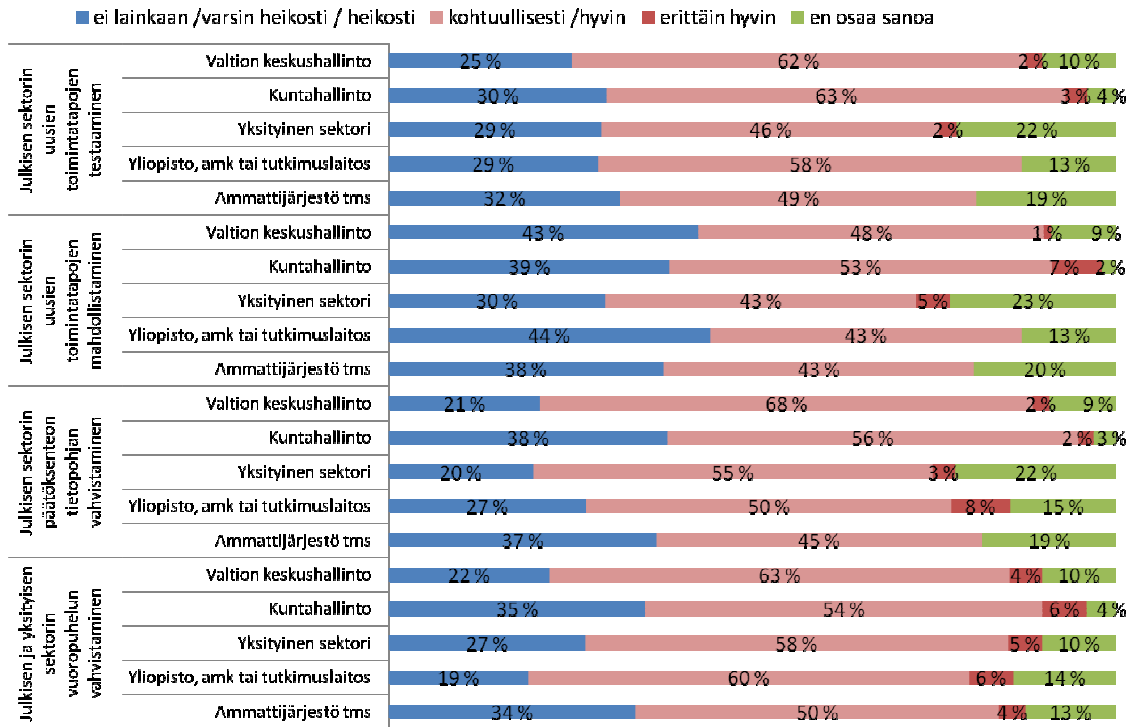
4b. Arvioikaa, miten Sitran eri toimintamuodot soveltuvat Sitran strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (työnantajaryhmittäin)



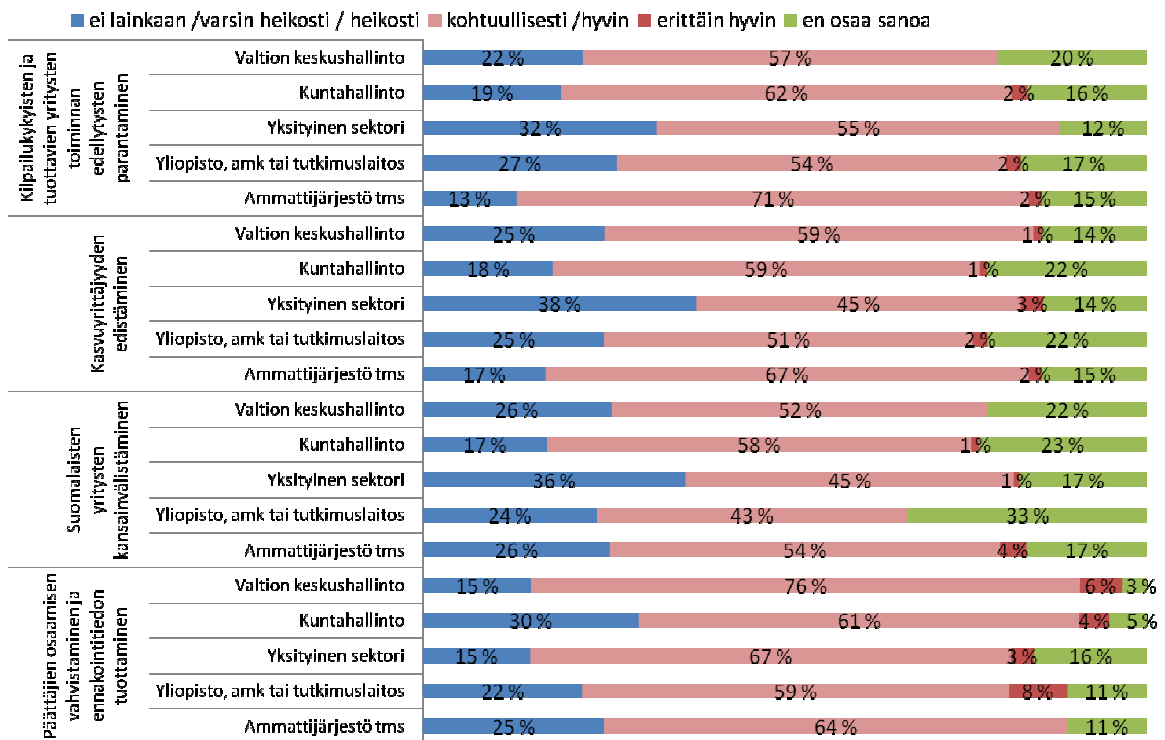
5a. Arvioikaa, miten hyvin Sitra on tähän mennessä onnistunut seuraavissa teemoissa (n=492)



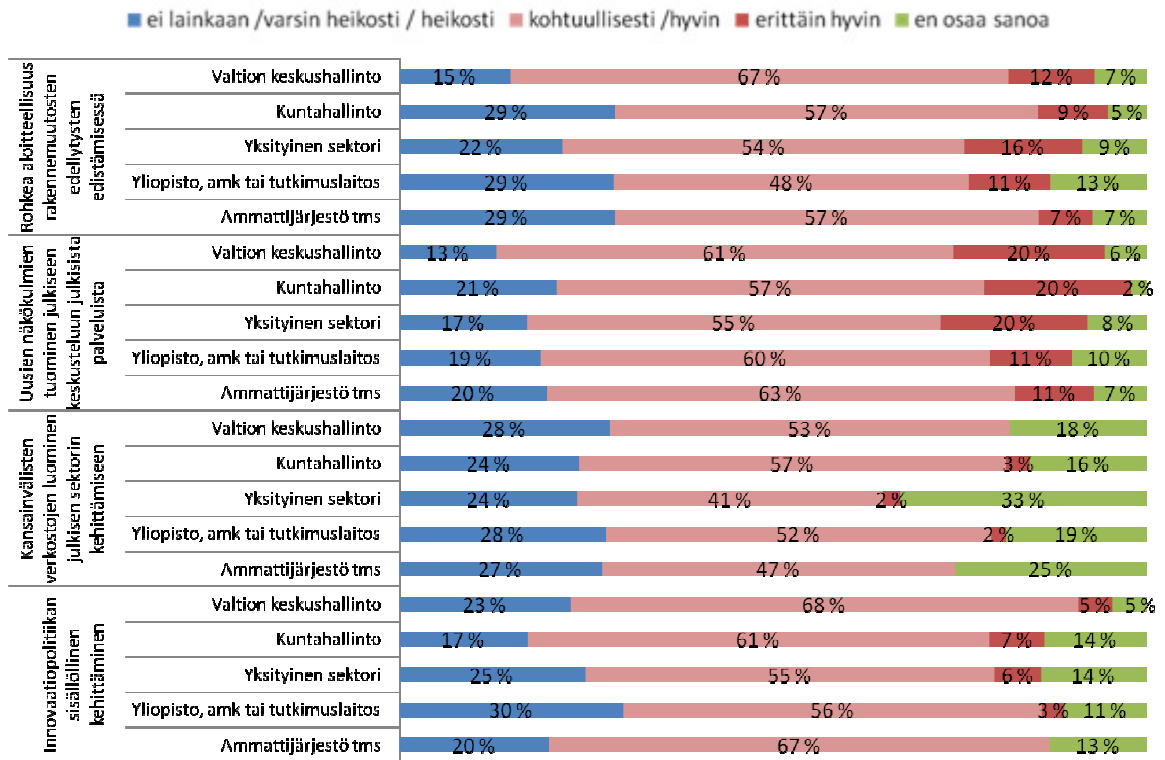
5b. Arvioikaa, miten hyvin Sitra on tähän mennessä onnistunut seuraavissa teemoissa (työntantajaryhmittäin 1)



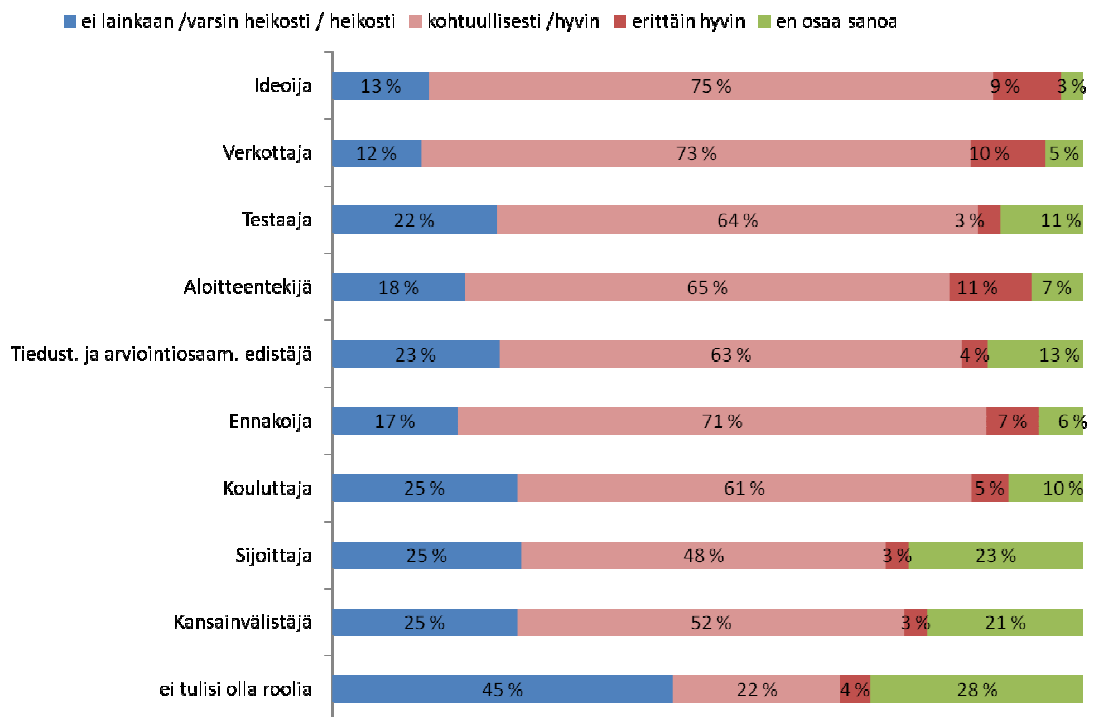
5c. Arvioikaa, miten hyvin Sitra on tähän mennessä onnistunut seuraavissa teemoissa (työntantajaryhmittäin 2)



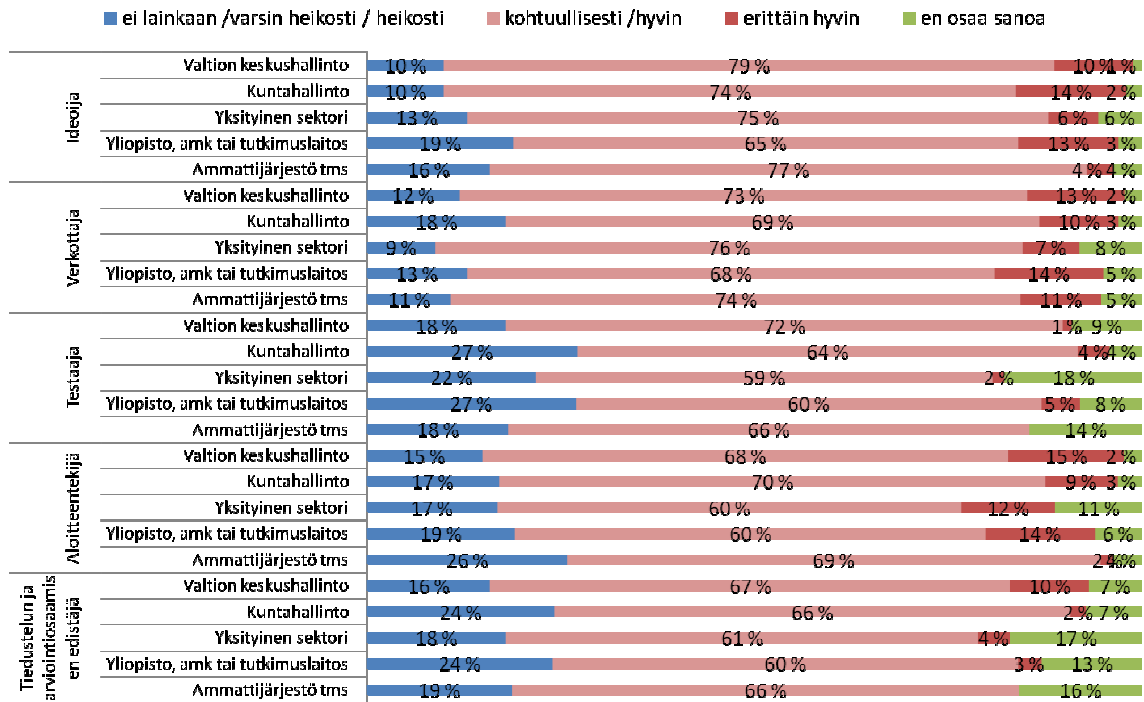
5d. Arvioikaa, miten hyvin Sitra on tähän mennessä onnistunut seuraavissa teemoissa (työntantajryhmittäin 3)



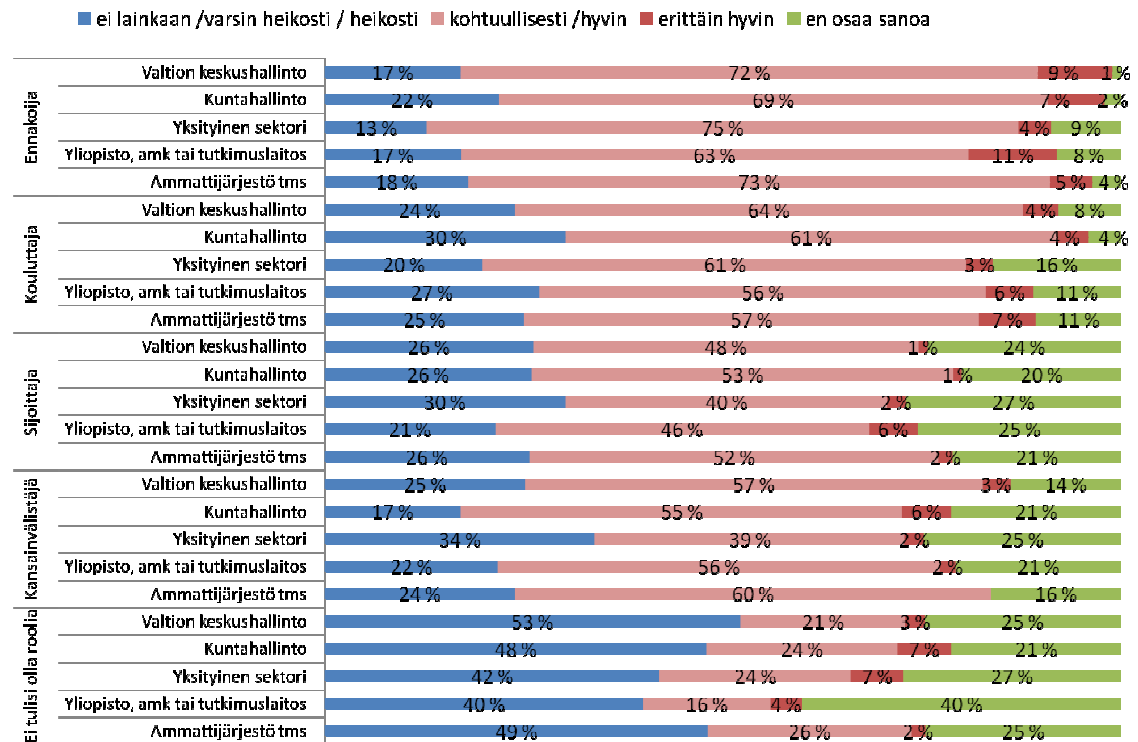
6a. Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet / roolit kuvaavat Sitraa suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä (n=491)



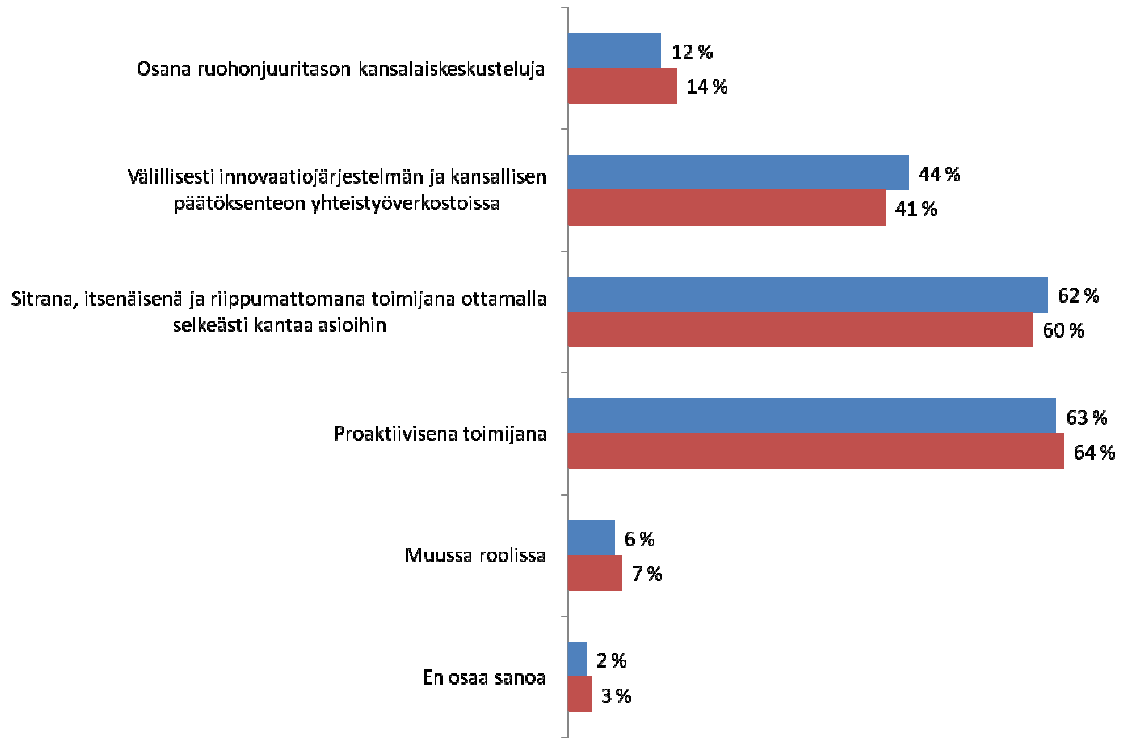
6b. Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet / roolit kuvaavat Sitraa suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä (työnantajaryhmittäin 1)



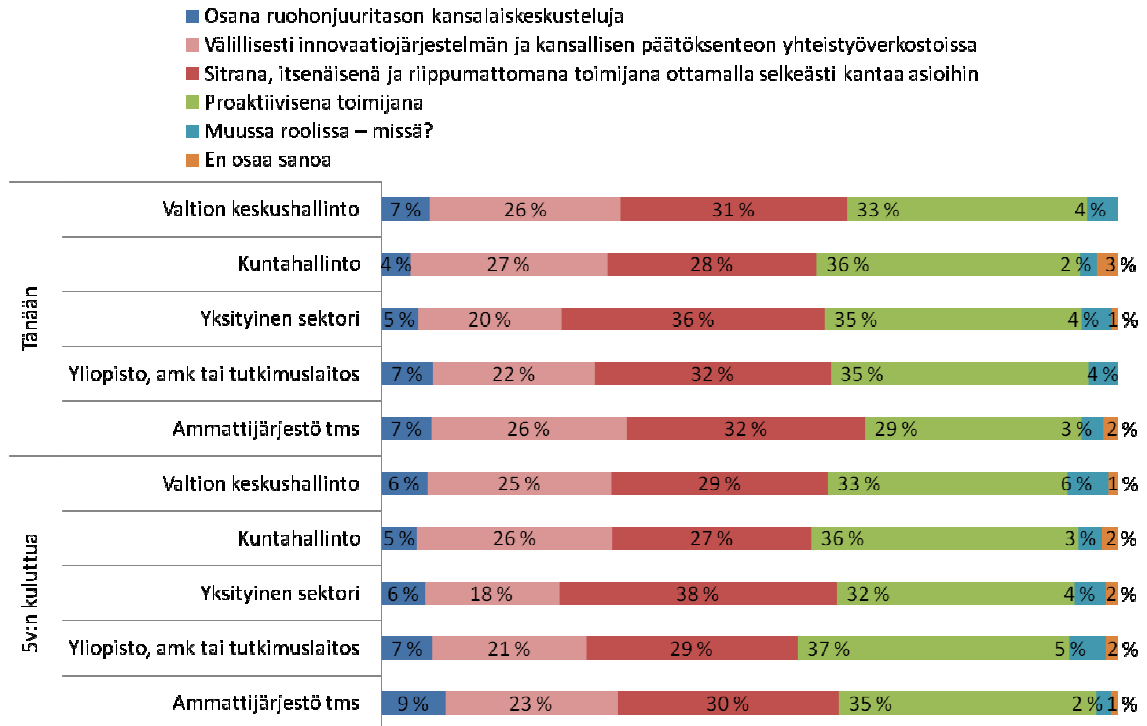
6c. Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet / roolit kuvaavat Sitraa suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä? (työnantajaryhmittäin 2)



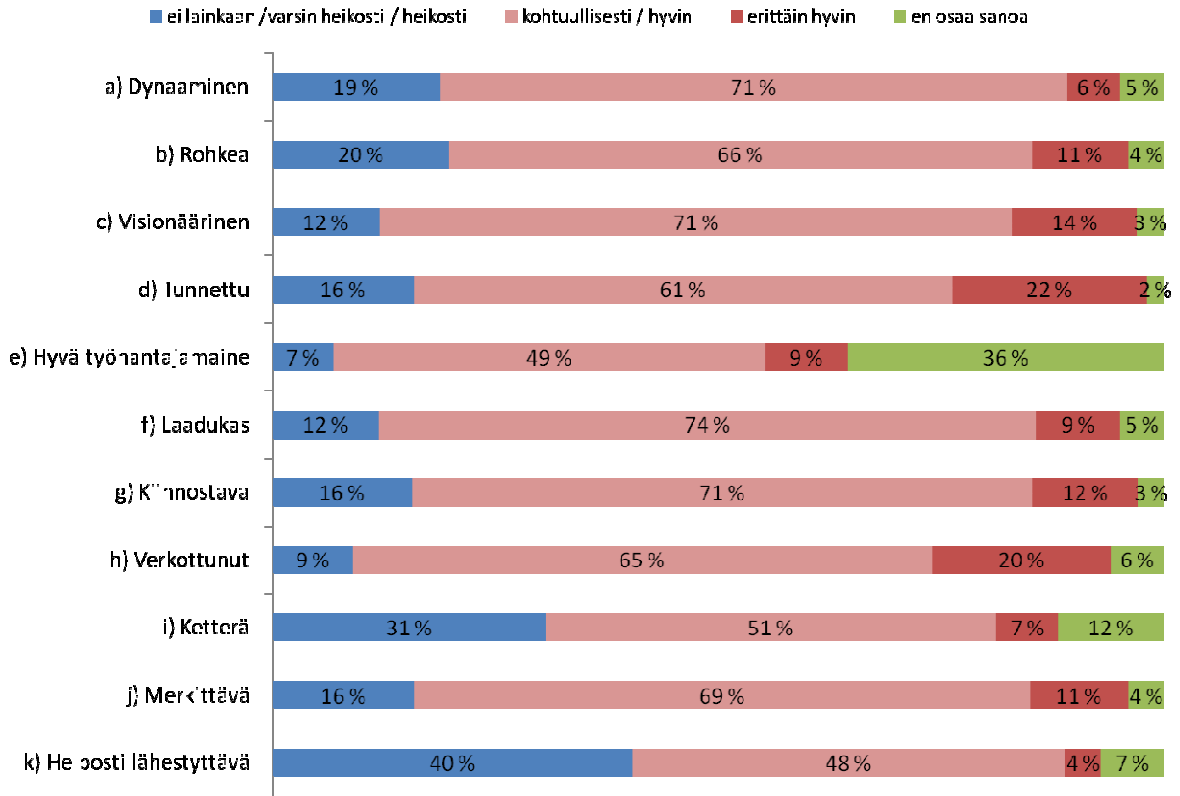
7a. Miten Sitran tulisi näkyä yhteiskunnassa tänään / viiden vuoden kuluttua? (n=483/486)



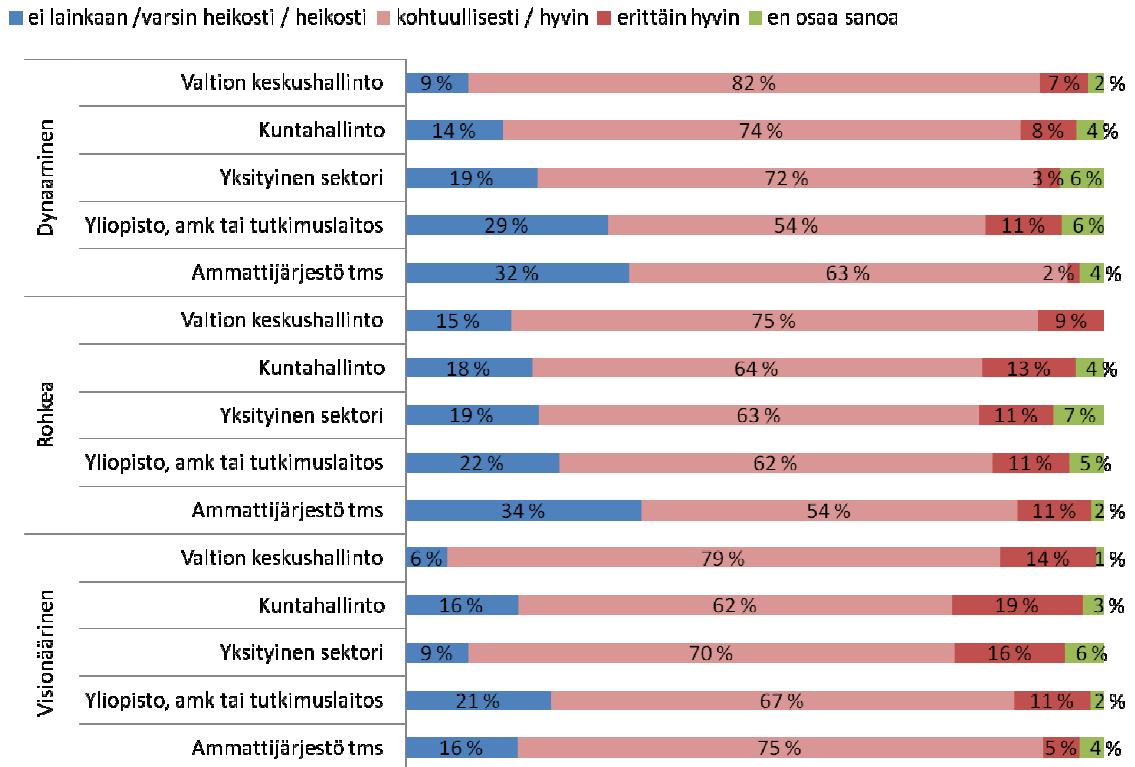
7b. Miten Sitran tulisi näkyä yhteiskunnassa tänään / viiden vuoden kuluttua? (työntantajaryhmittäin)



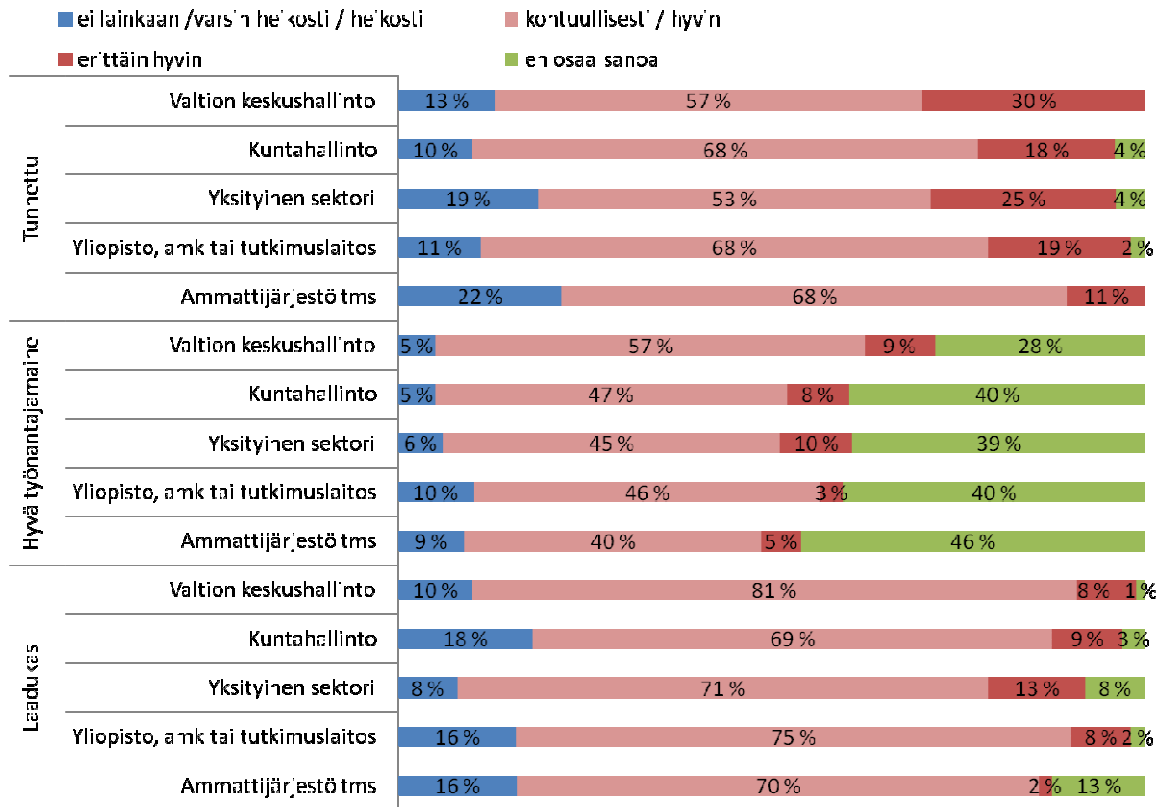
8a. Mitkä adjektiivit kuvaavat Sitraa parhaiten? (n=490)



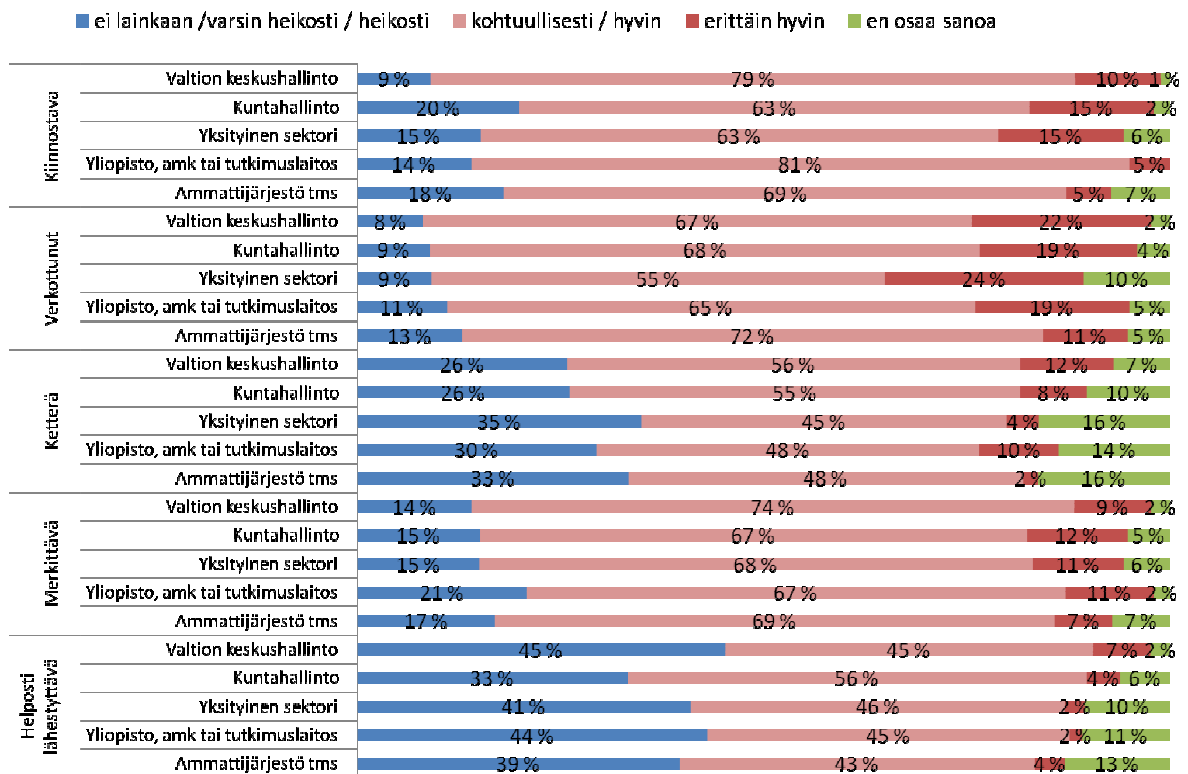
8b. Mitkä adjektiivit kuvaavat Sitraa parhaiten? (työnantajaryhmittäin 1)



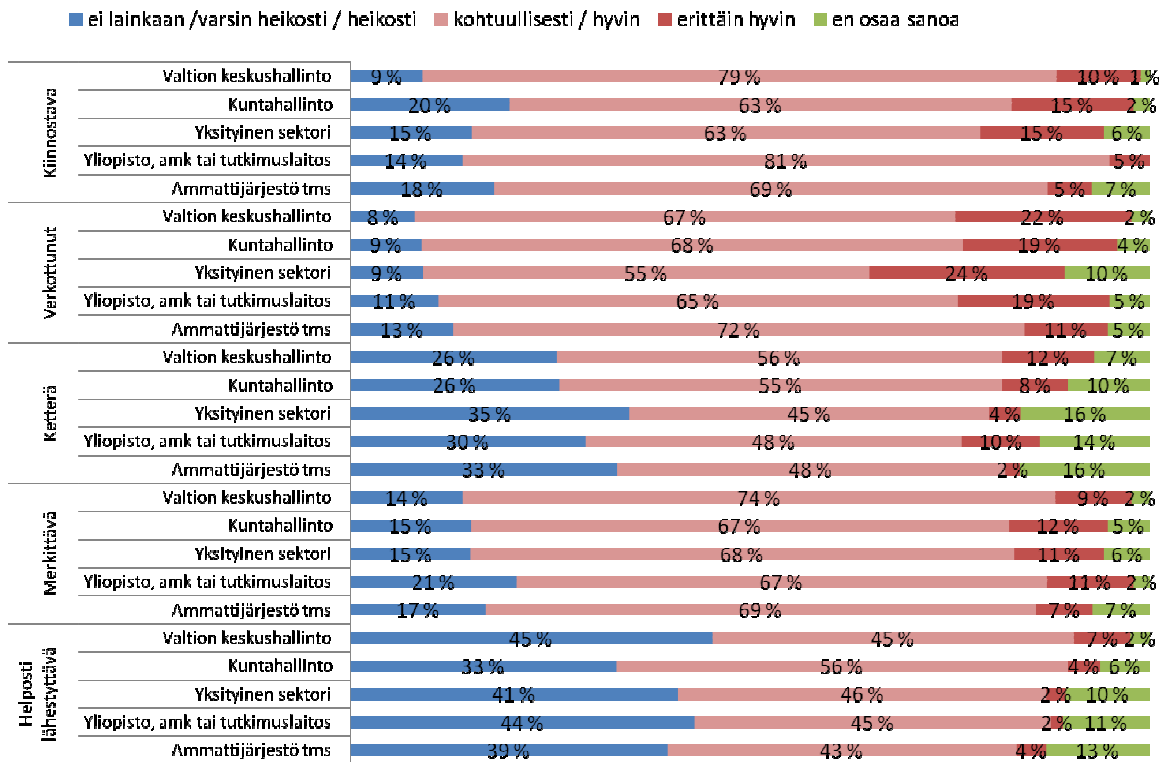
8c. Mitkä adjektiivit kuvaavat Sitraa parhaiten? (työnantajaryhmittäin 2)



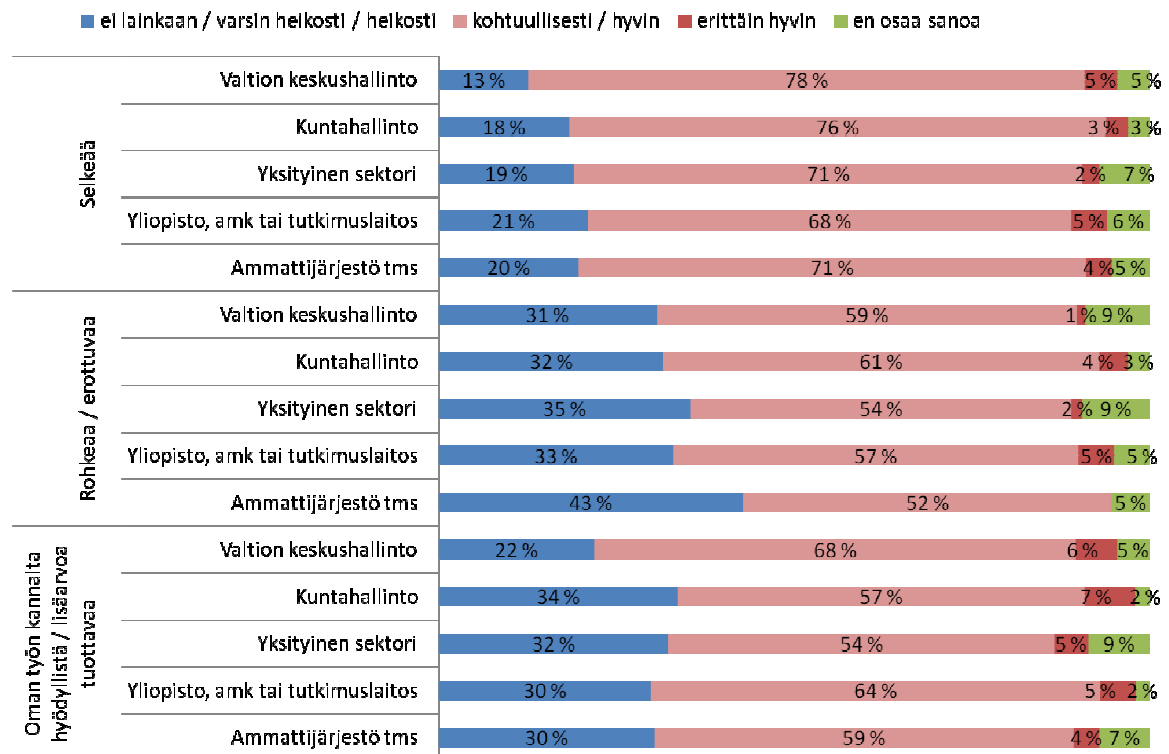
8d. Mitkä adjektiivit kuvaavat Sitraa parhaiten? (työnantajaryhmittäin 3)



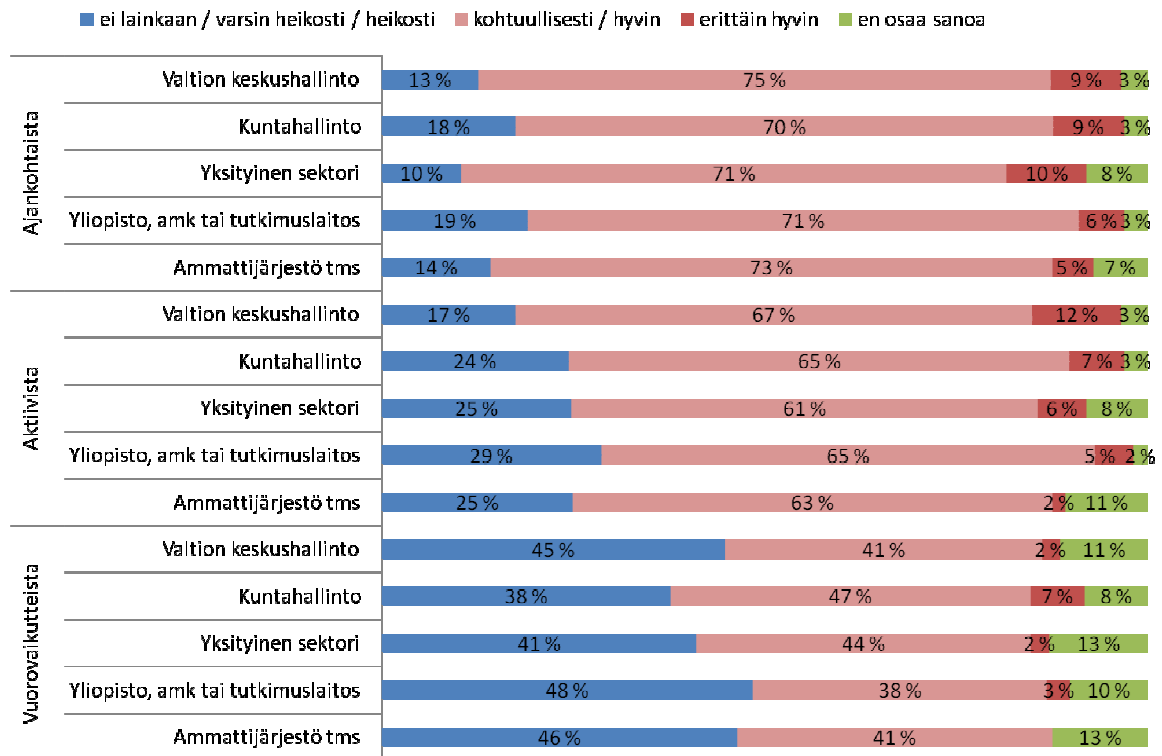
8e. Mitkä adjektiivit kuvaavat Sitraa parhaiten? (työnantajaryhmittäin 4)



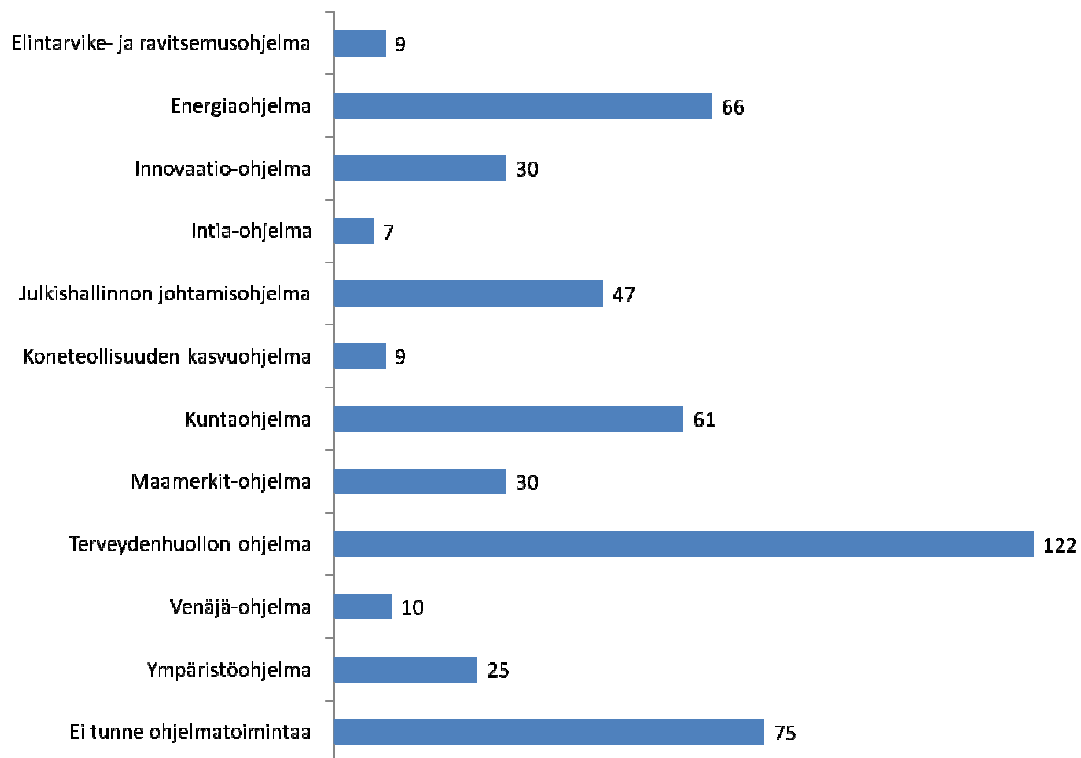
9a. Miten hyvin oheiset adjektiivit kuvaavat Sitran viestintää? (työnantajaryhmittäin 1)



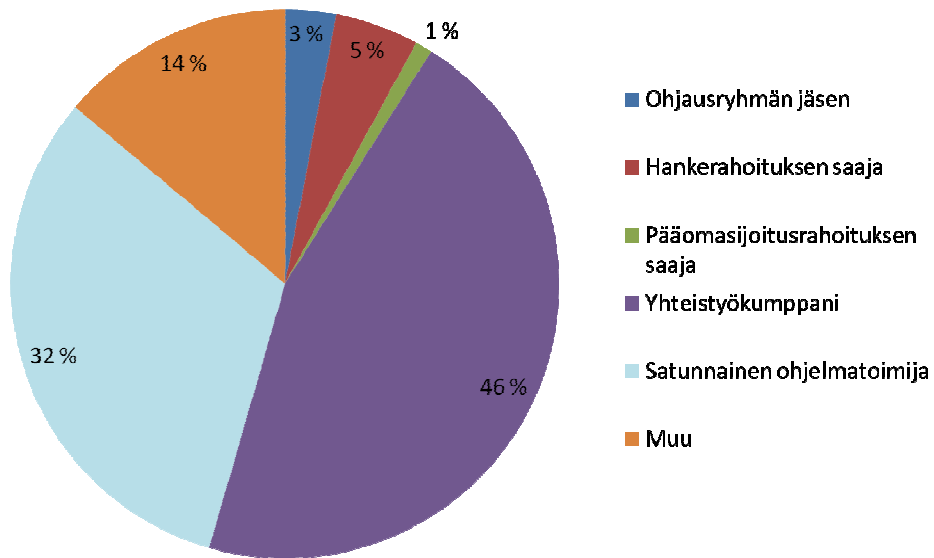
9b. Miten hyvin oheiset adjektiivit kuvaavat Sitran viestintää? (työnantajaryhmittäin 2)



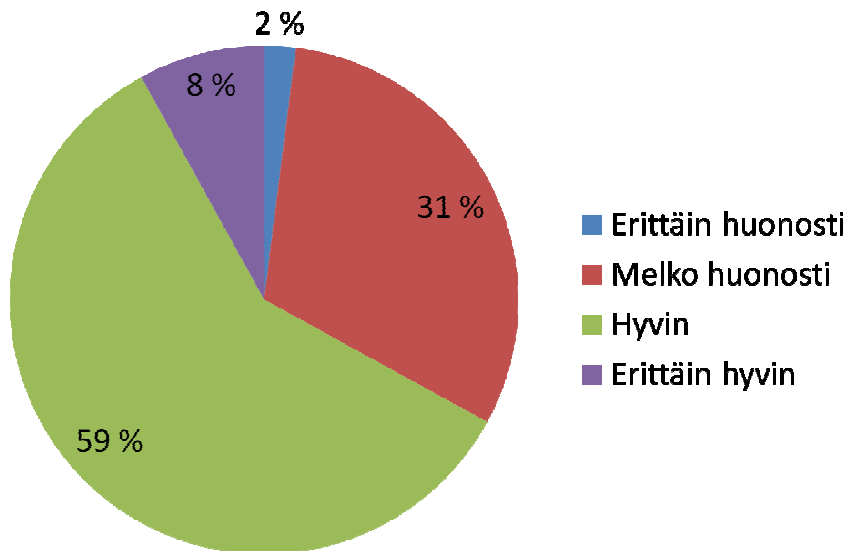
10. Minkä Sitran meneillään olevan tai päättyneen ohjelman tunnette parhaiten? (n=491)



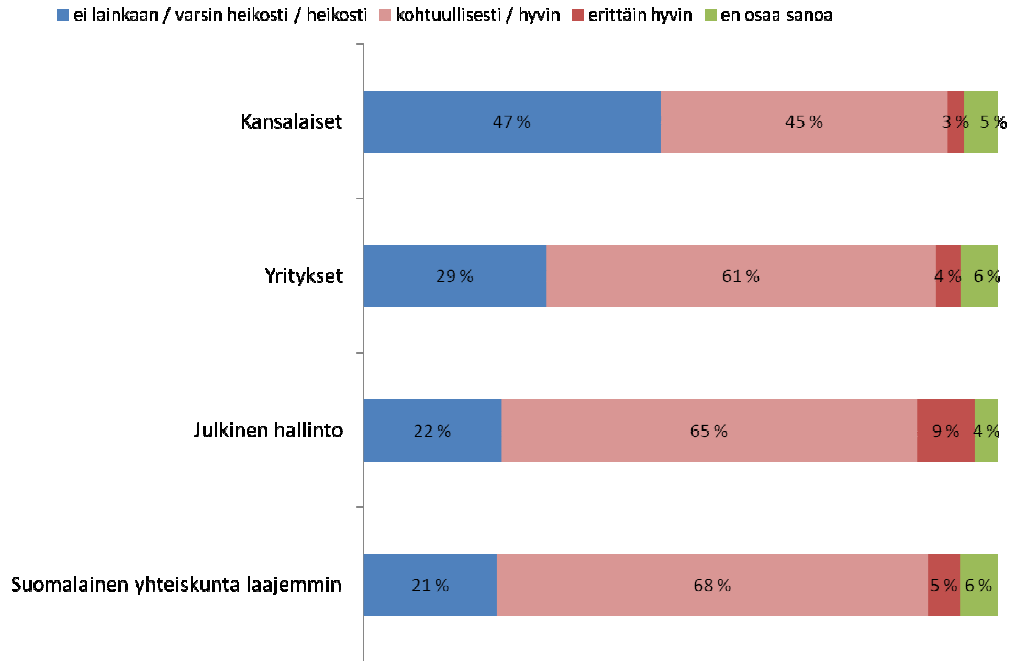
11. Mikä on ollut ensisijainen roolinne suhteessa ohjelmaan?



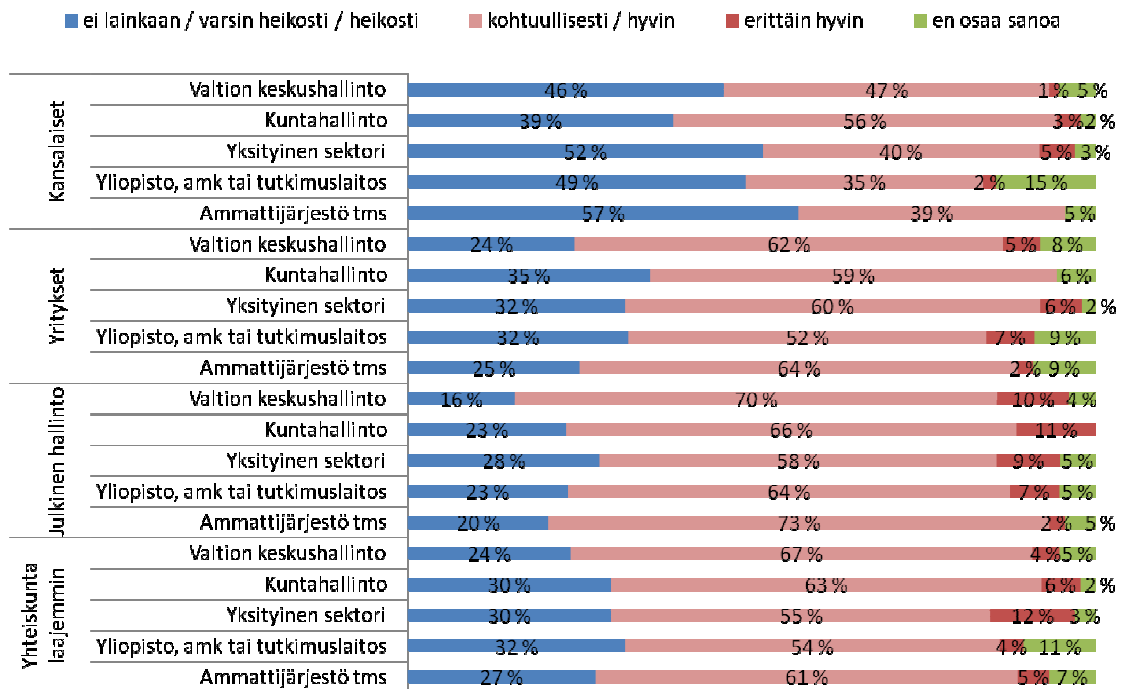
12. Miten hyvin tunnette ko. ohjelman? (n=425)



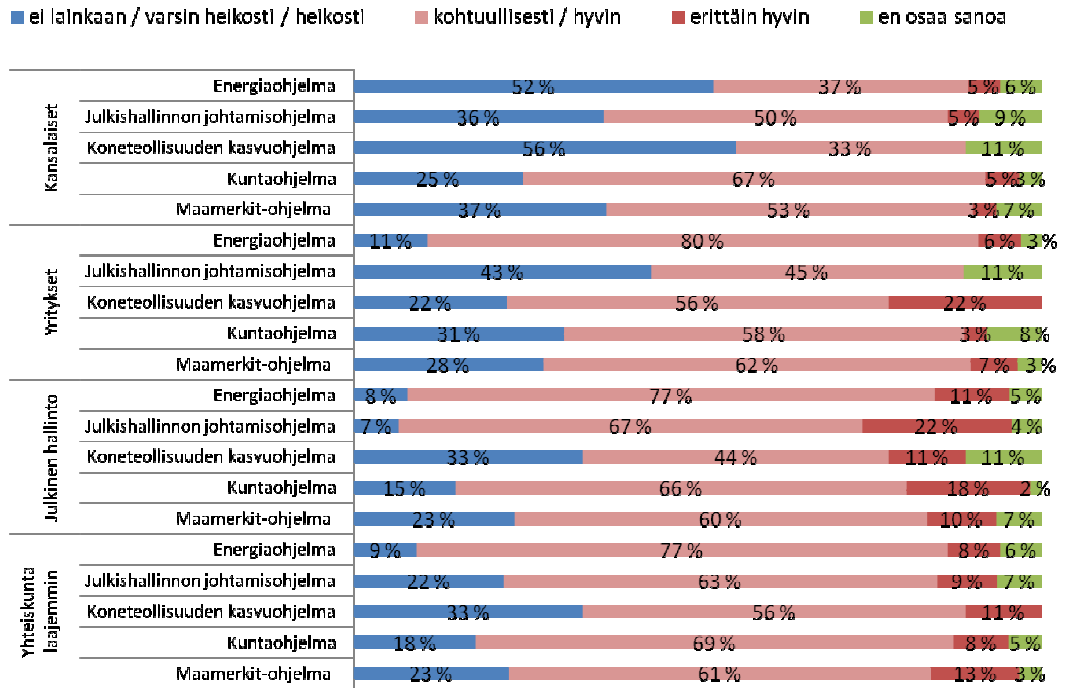
13a. Miten arvioisitte tuntemanne ohjelman vaikuttavuutta seuraavien kohderyhmien näkökulmasta? (n=413)



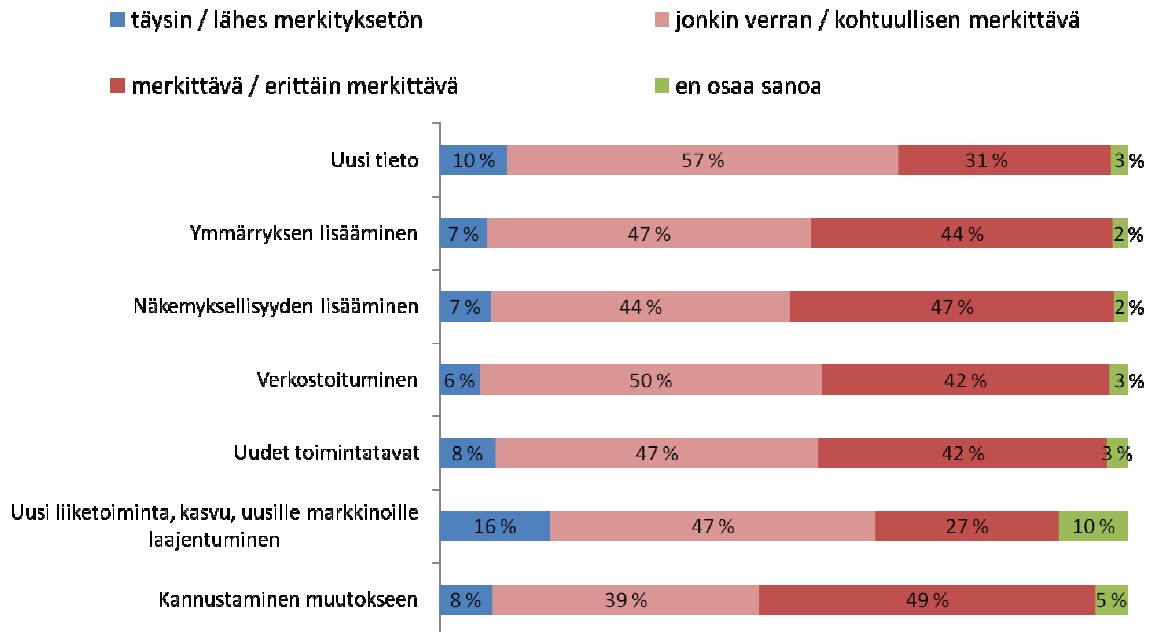
13b. Miten arvioisitte tuntemanne ohjelman vaikuttavuutta seuraavien kohderyhmien näkökulmasta? (työntantajaryhmittäin)



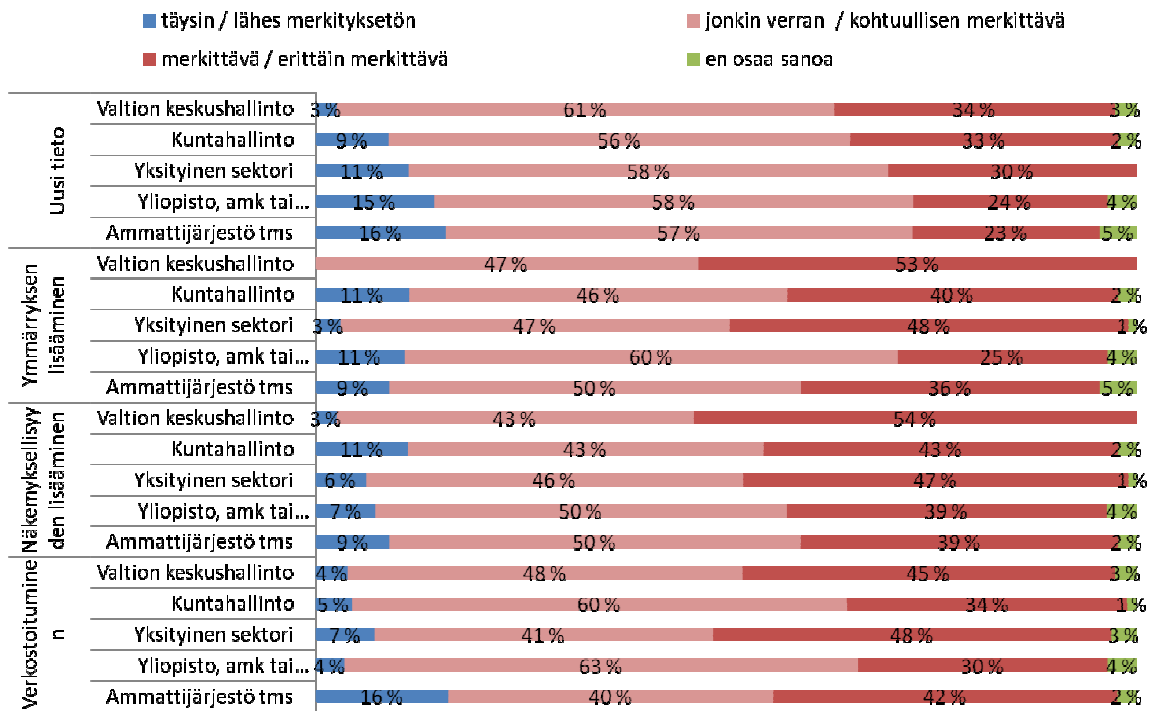
13c. Miten arvioisitte tuntemanne ohjelman vaikuttavuutta seuraavien kohderyhmien näkökulmasta? (ohjelmittain)



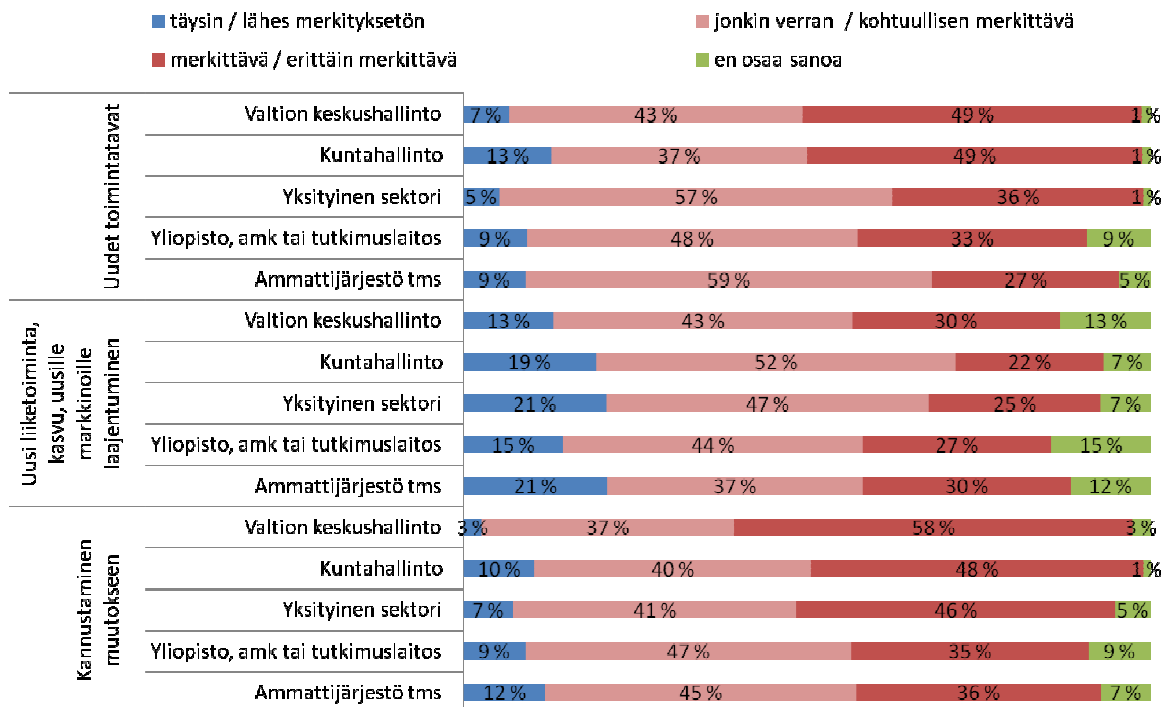
14a. Arvioikaa alla olevia vaikutuksia, joita tuntemanne ohjelma edistää (meneillään olevat ohjelmat) tai on edistänyt (päättäneet ohjelmat) (n=408)



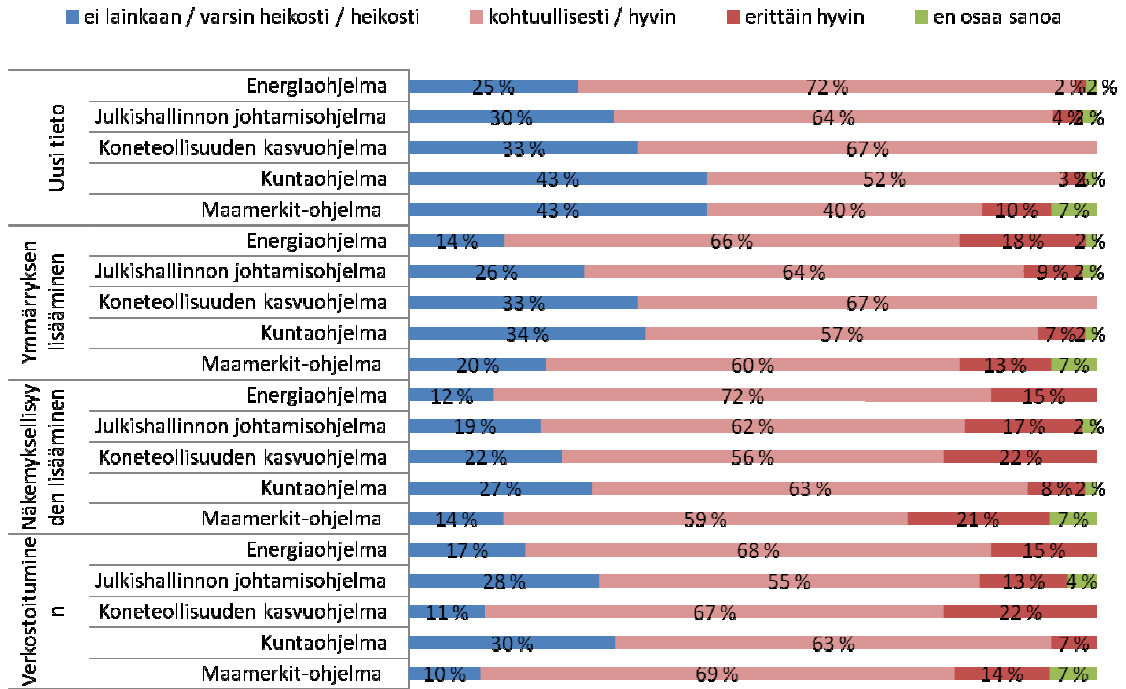
14b. Arvioikaa alla olevia vaikutuksia, joita tuntemanne ohjelma edistää (meneillään olevat ohjelmat) tai on edistänyt (päättäneet ohjelmat) (työntantajaryhmittäin 1)



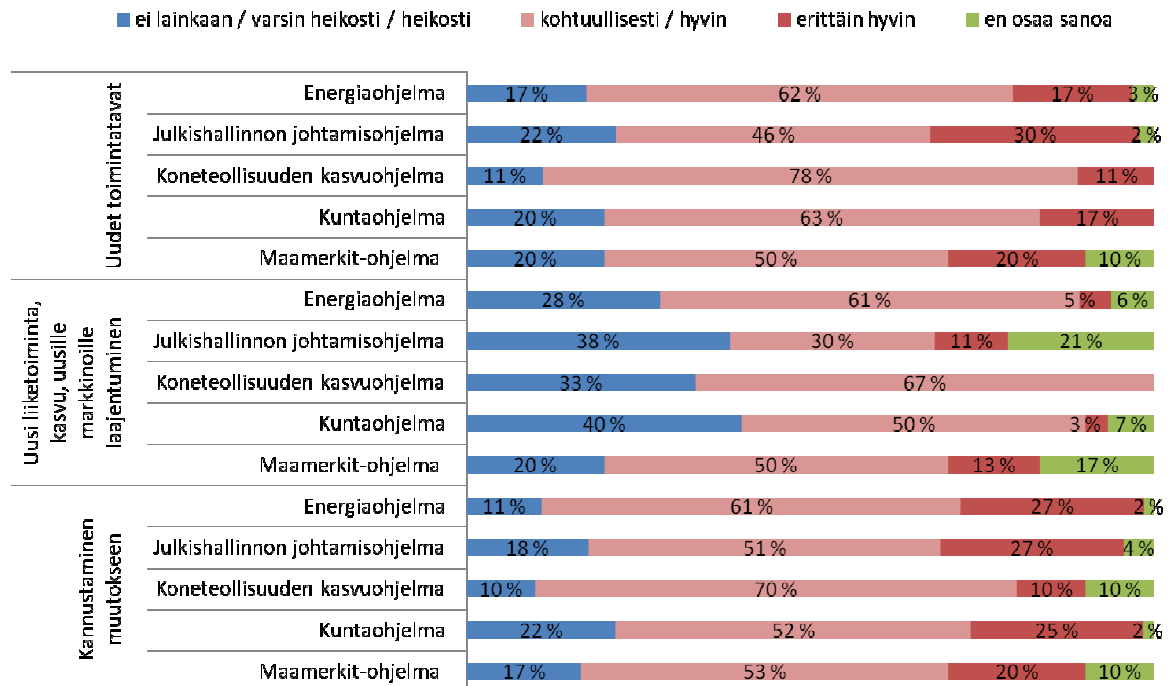
14c. Arvioikaa alla olevia vaikutuksia, joita tuntemanne ohjelma edistää (meneillään olevat ohjelmat) tai on edistänyt (päättäneet ohjelmat) (työntantajaryhmittäin 2)



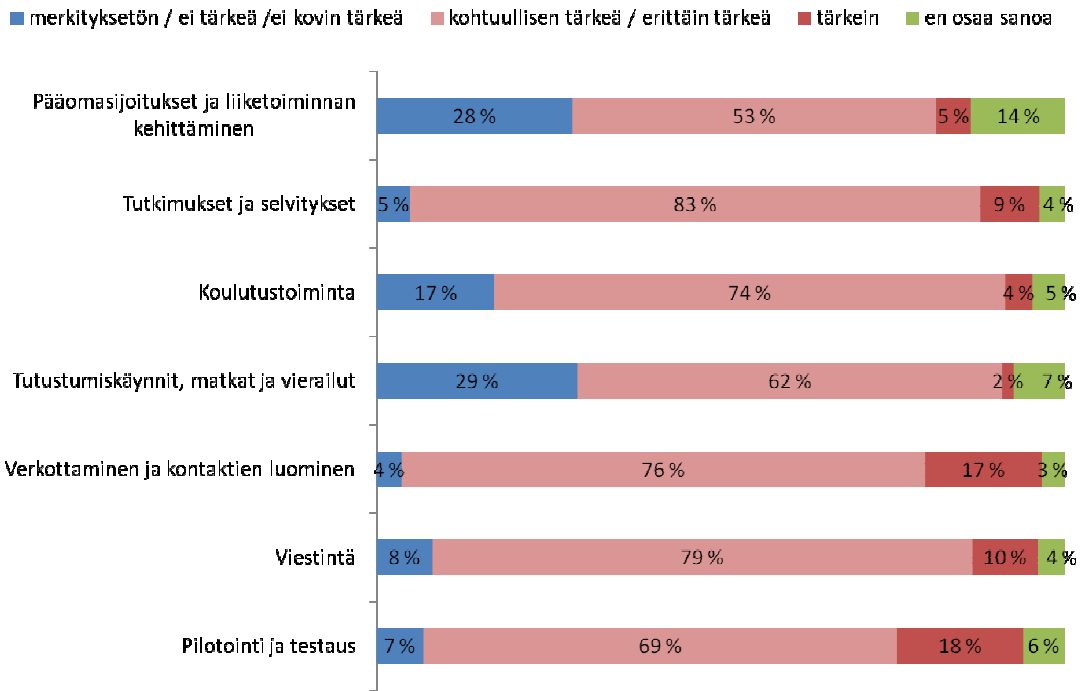
14d. Arvioikaa alla olevia vaikutuksia, joita tuntemanne ohjelma edistää (meneillään olevat ohjelmat) tai on edistänyt (päätyneet ohjelmat) (ohjelmittain 1)



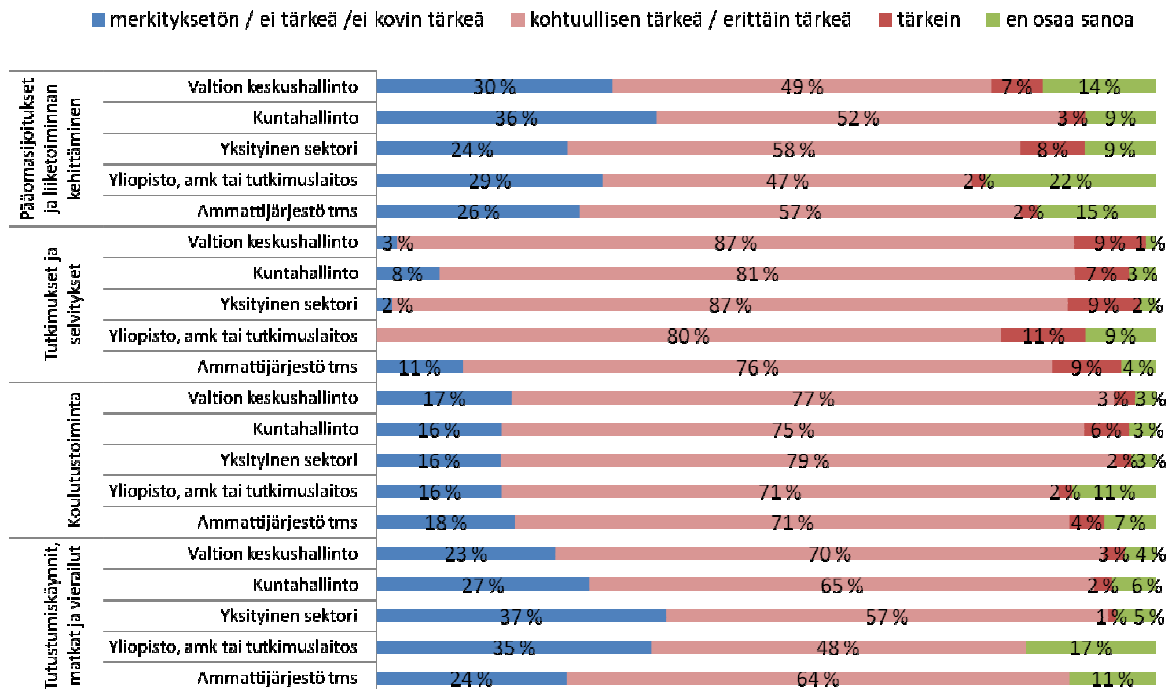
14e. Arvioikaa alla olevia vaikutuksia, joita tuntemanne ohjelma edistää (meneillään olevat ohjelmat) tai on edistänyt (päätyneet ohjelmat) (ohjelmittain 2)



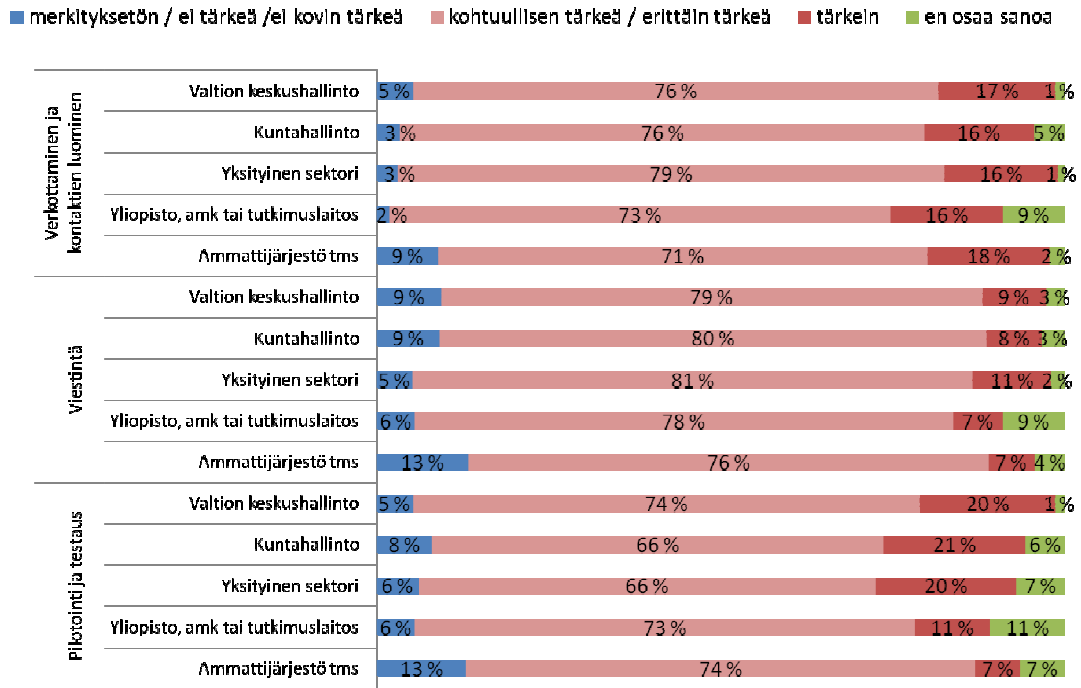
15a. Miten tärkeitä seuraavat ohjelmatyön välineet ovat ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi? (n=408)



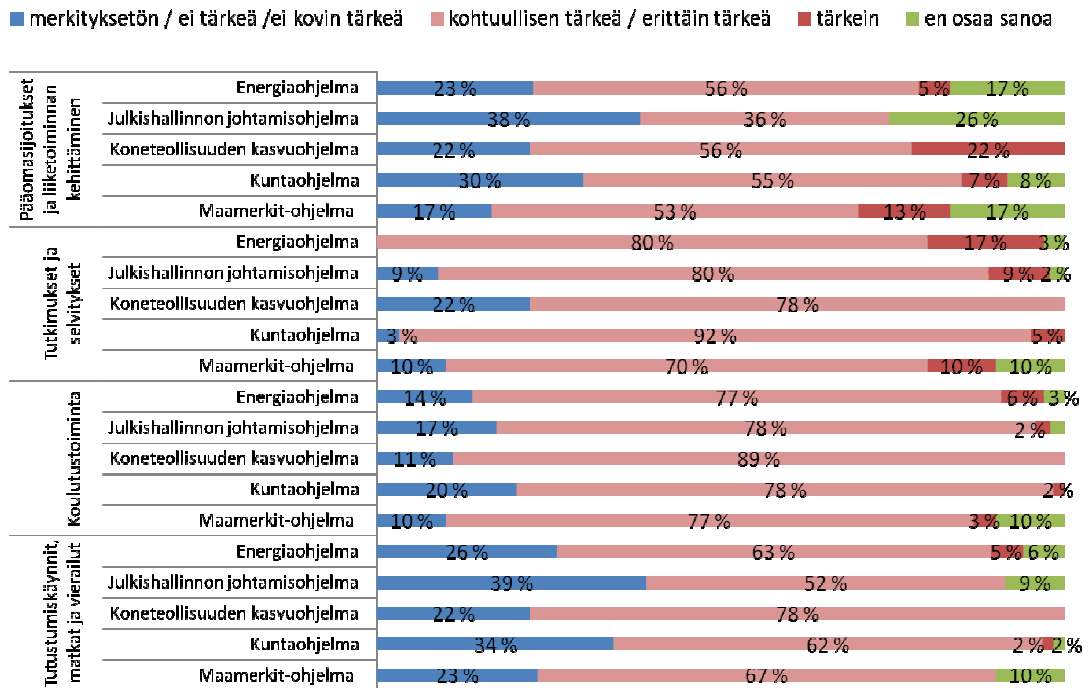
15b. Miten tärkeitä seuraavat ohjelmatyön välineet ovat ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi? (työntantajryhmittäin 1)



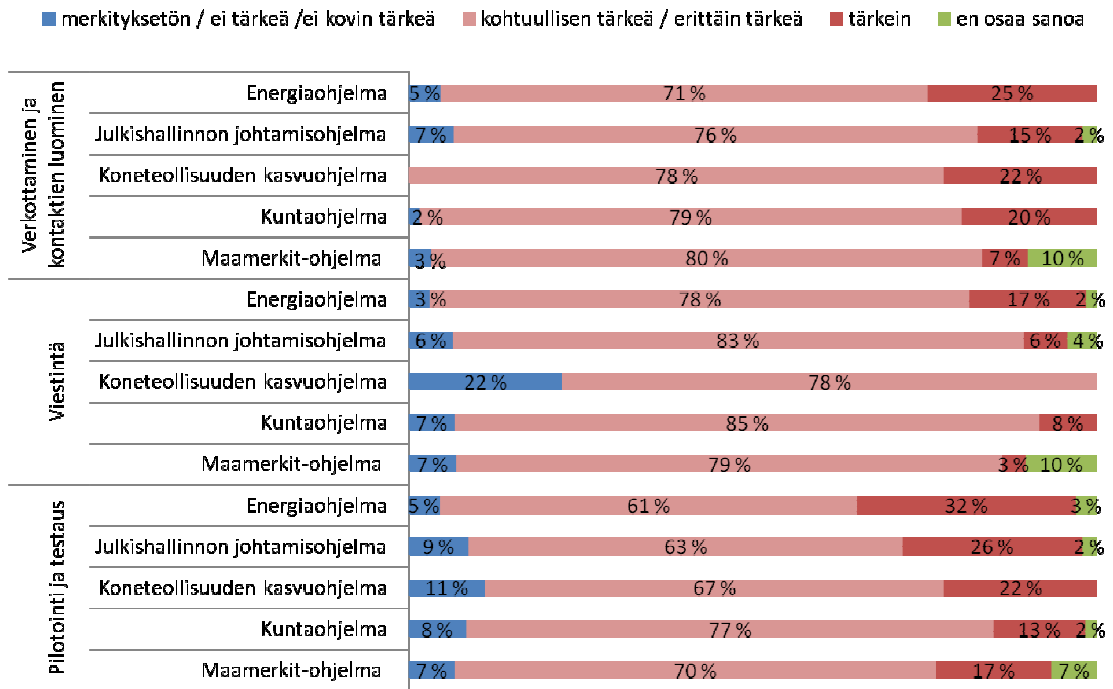
15c. Miten tärkeitä seuraavat ohjelmatyön välineet ovat ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi? (työntantajaryhmittäin 2)



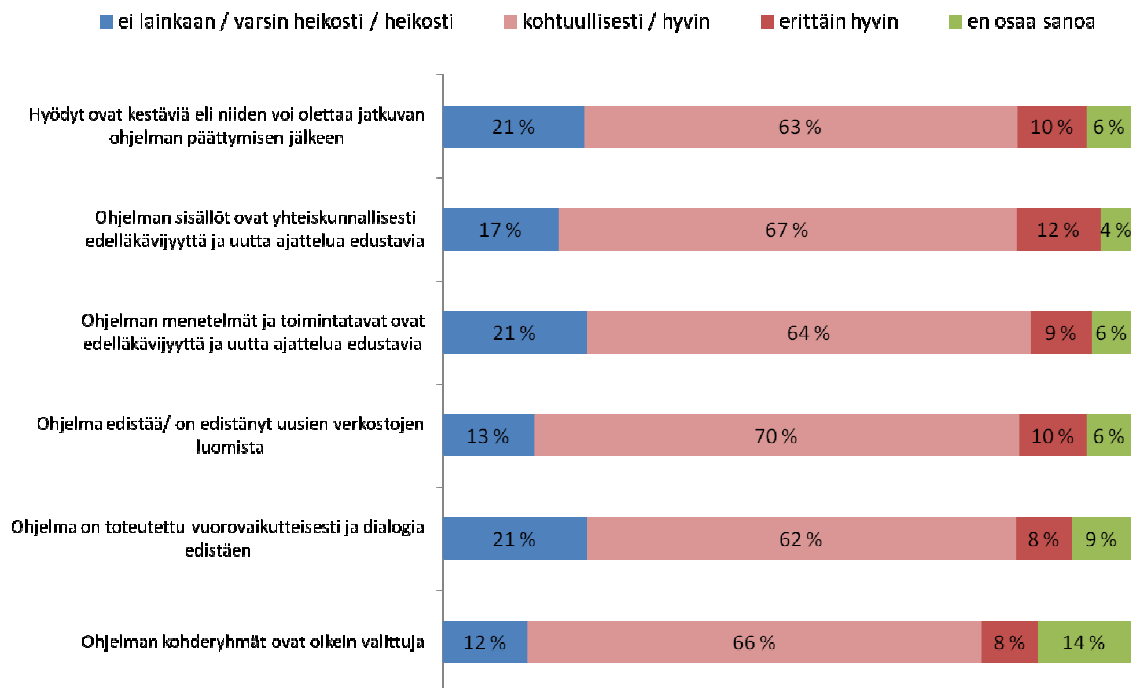
15d. Miten tärkeitä seuraavat ohjelmatyön välineet ovat ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi? (ohjelmittain 1)



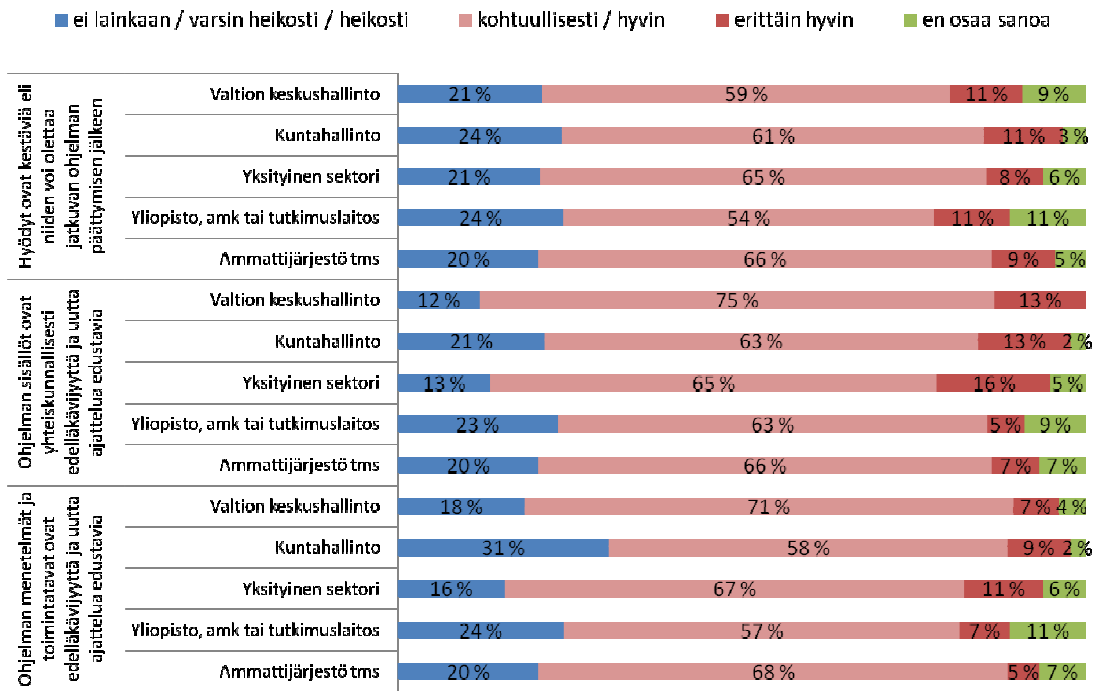
15e. Miten tärkeitä seuraavat ohjelmatyön välineet ovat ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi? (ohjelmittain 2)



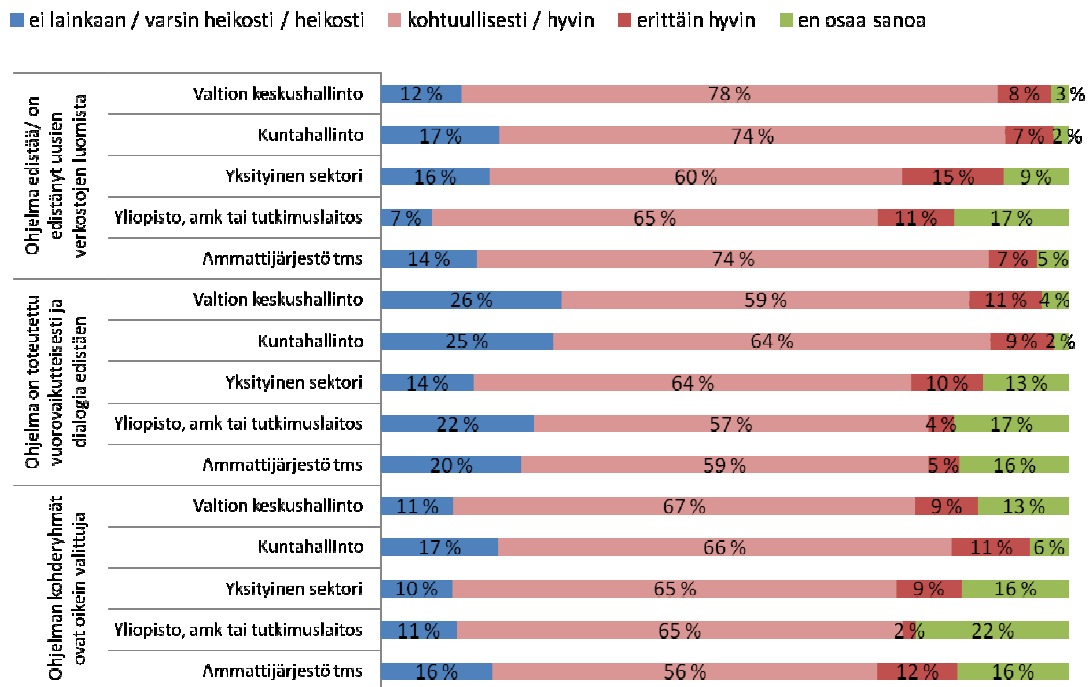
16a. Miten hyvin tuntemanne ohjelman onnistumista mielestänne kuvaavat seuraavat väittämät? (n=408)



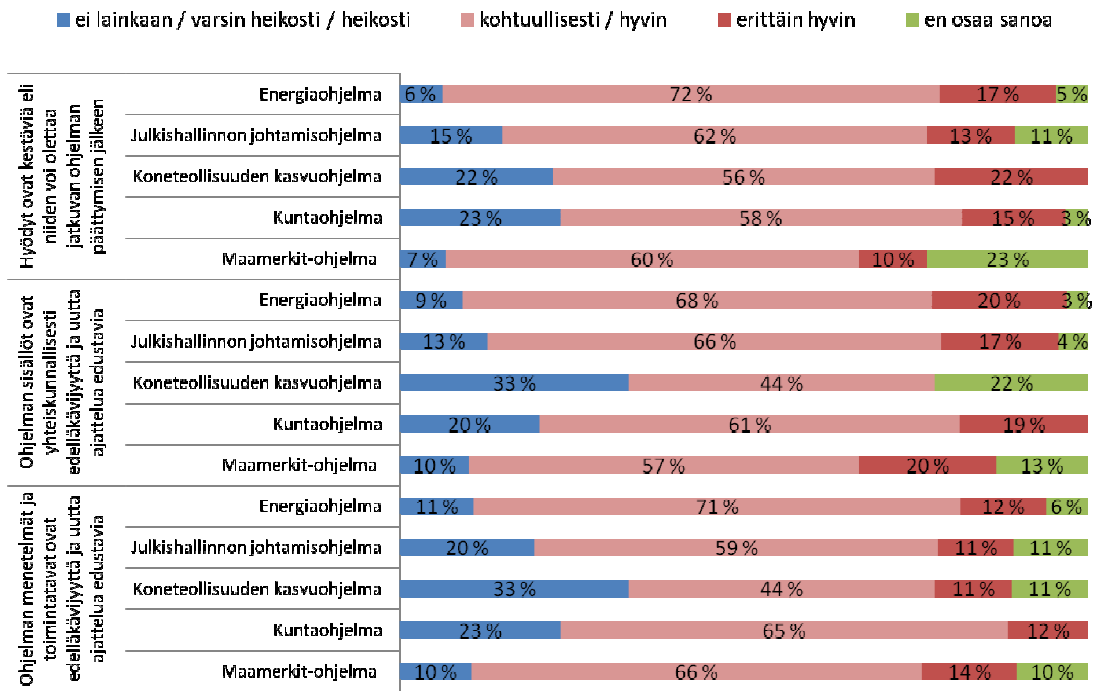
16b. Miten hyvin tuntemanne ohjelman onnistumista mielestänne kuvaavat seuraavat väittämät? (työnantajaryhmittäin 1)



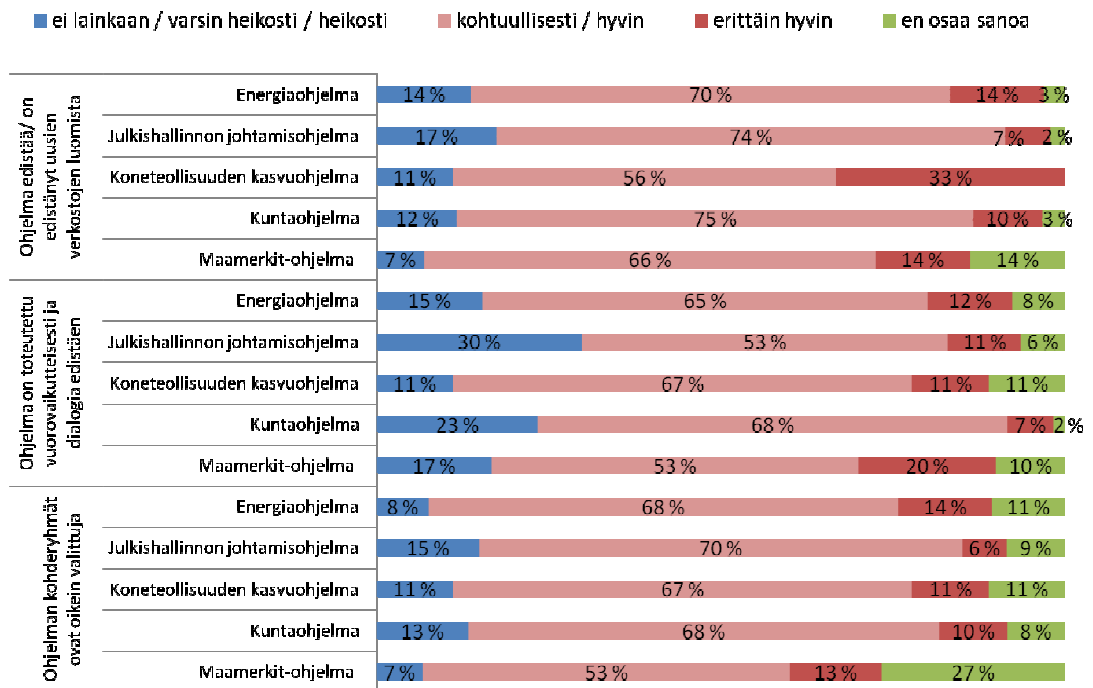
16c. Miten hyvin tuntemanne ohjelman onnistumista mielestänne kuvaavat seuraavat väittämät? (työnantajaryhmittäin 2)



16d. Miten hyvin tuntemanne ohjelman onnistumista mielestänne kuvaavat seuraavat väittämät? (ohjelmittain 1)



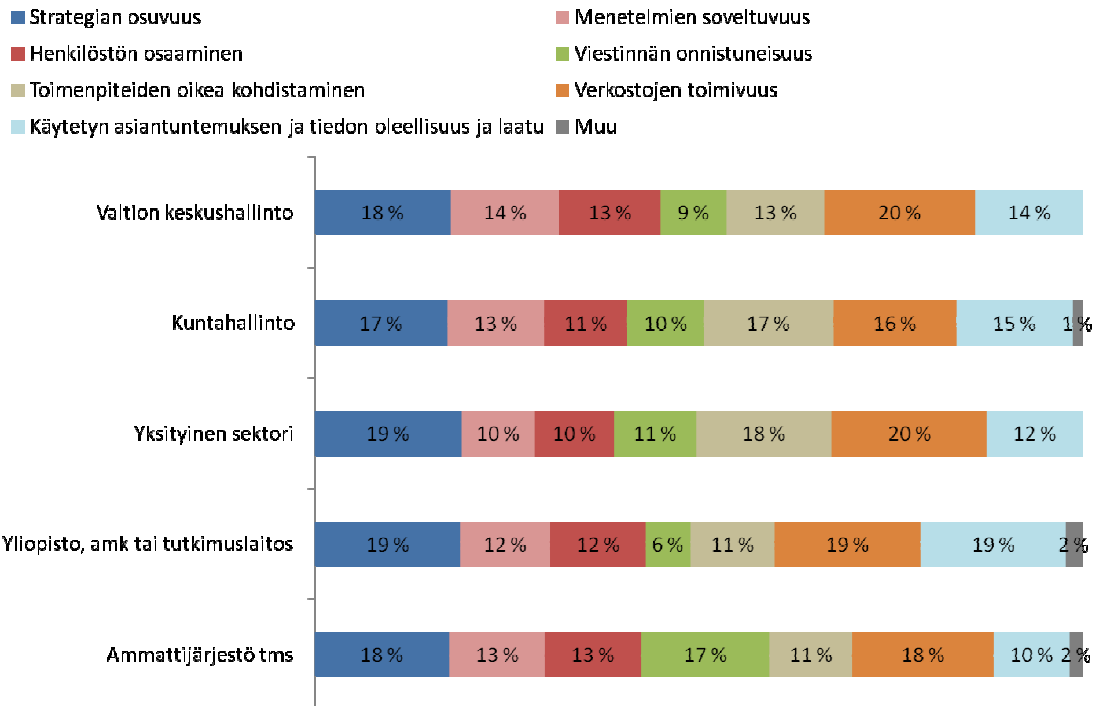
16e. Miten hyvin tuntemanne ohjelman onnistumista mielestänne kuvaavat seuraavat väittämät? (ohjelmittain 2)



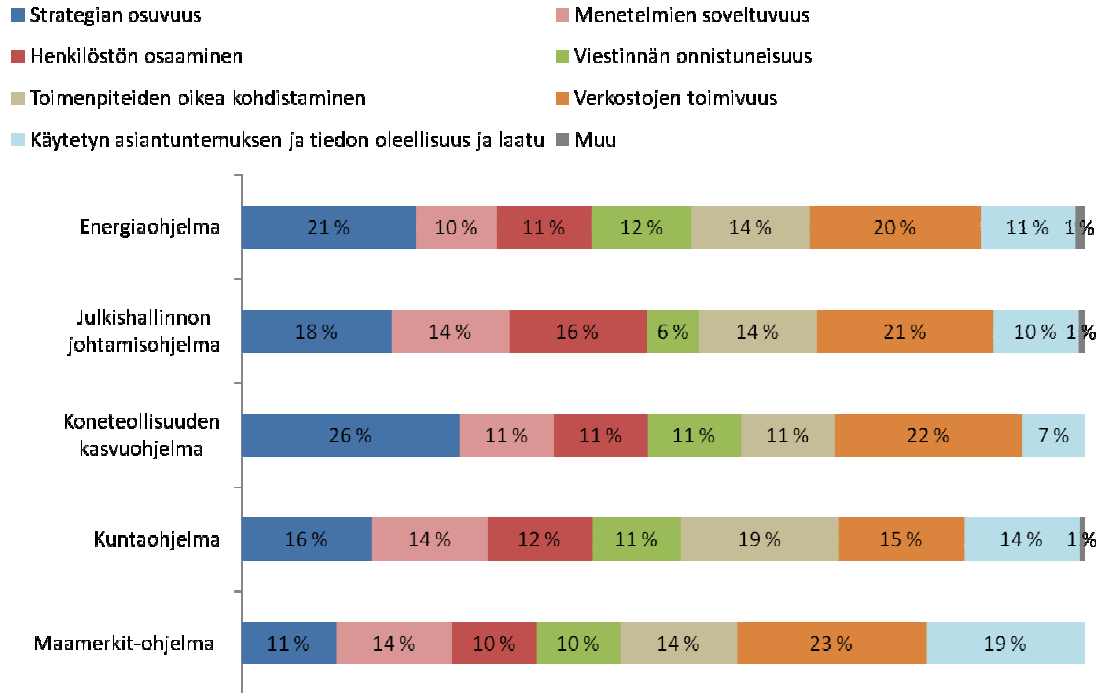
17a. Mitkä Sitran toimintaan liittyvät tekijät mielestänne erityisesti auttavat tuntemanne ohjelman vaikutusten aikaansaamisessa (valitkaa kolme tärkeintä)? (n=390)



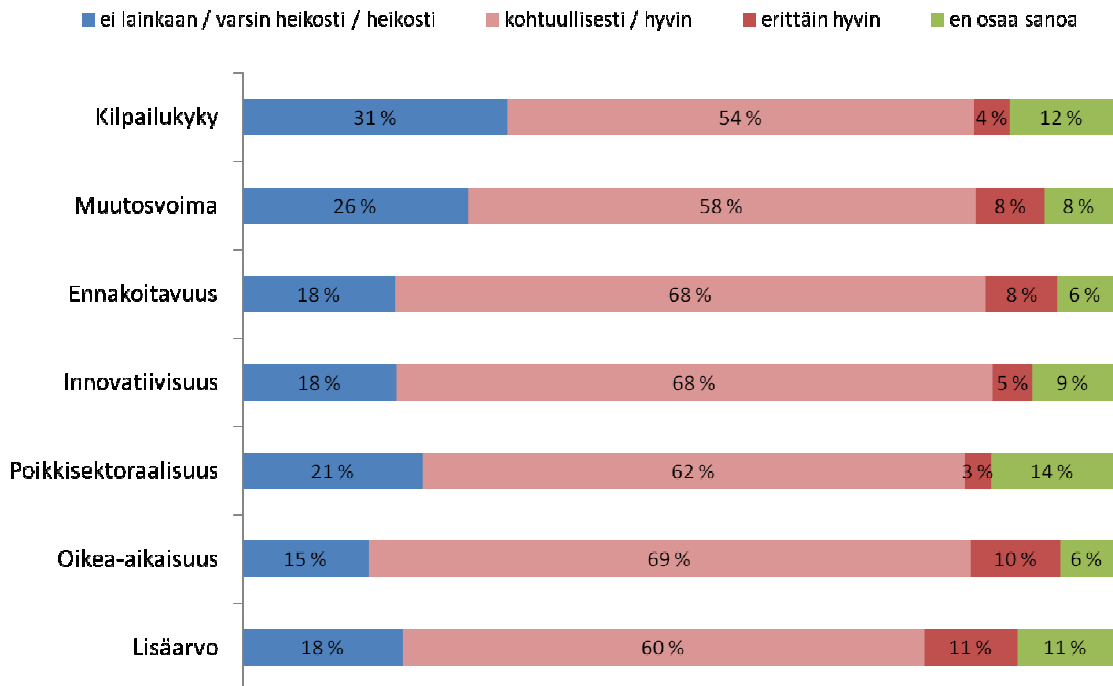
17b. Mitkä Sitran toimintaan liittyvät tekijät mielestänne erityisesti auttavat tuntemanne ohjelman vaikutusten aikaansaamisessa (valitkaa kolme tärkeintä)? (työntantajryhmittäin)



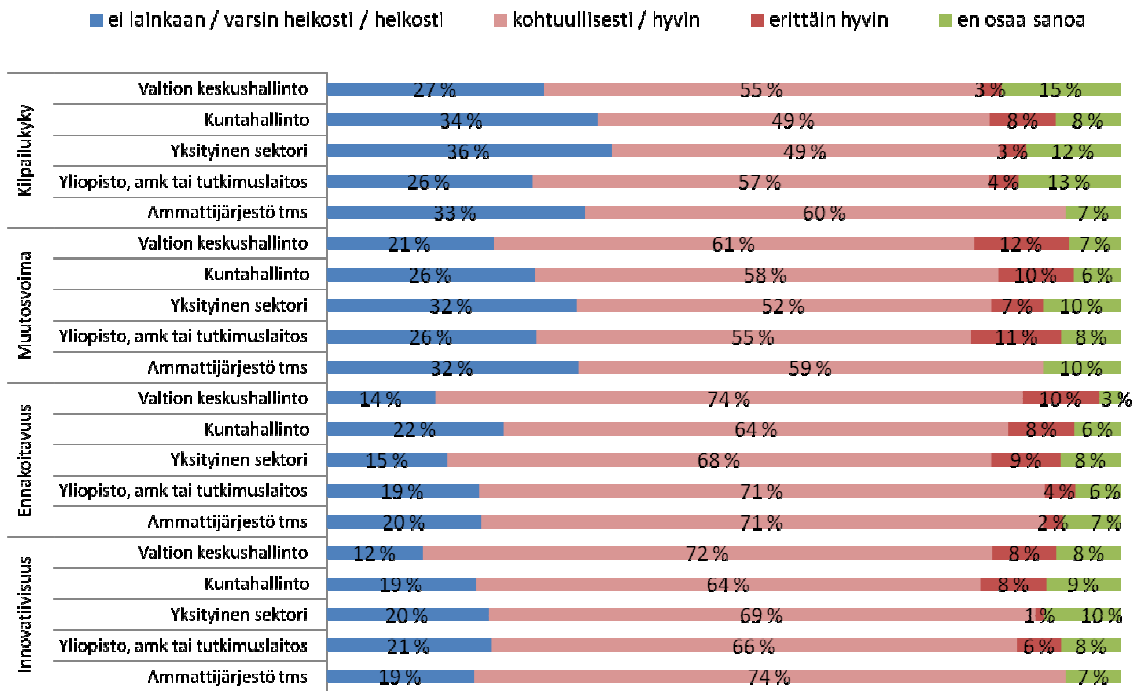
17c. Mitkä Sitran toimintaan liittyvät tekijät mielestänne erityisesti auttavat tuntemanne ohjelman vaikutusten aikaansaamisessa (valitkaa kolme tärkeintä)? (ohjelmitain)



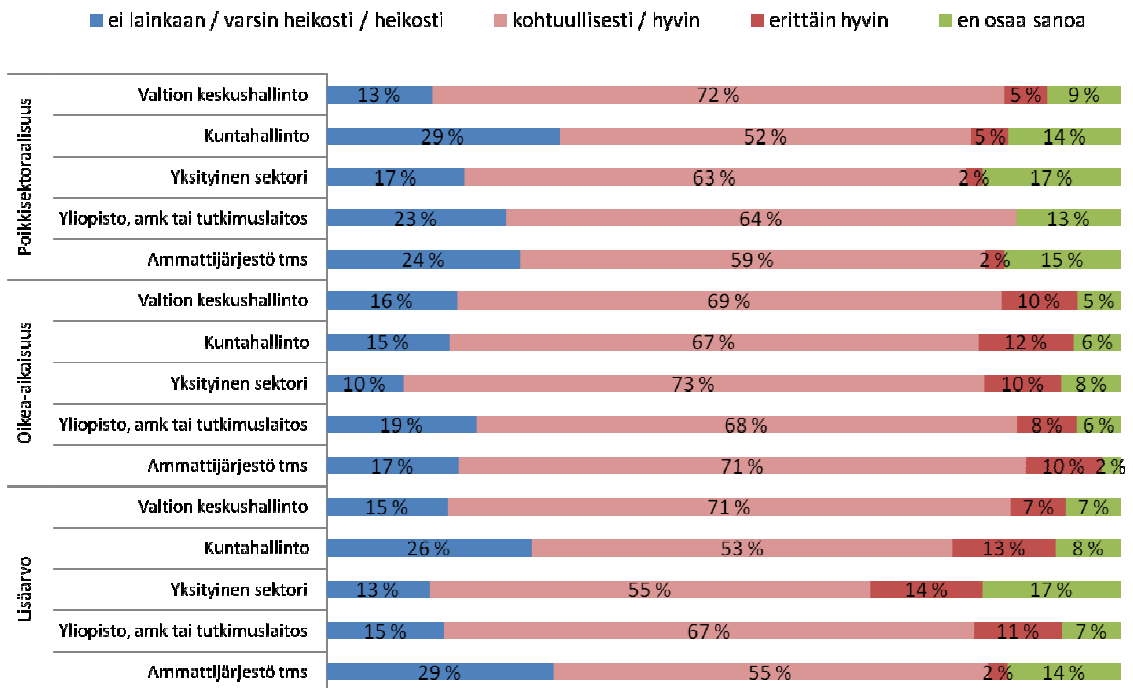
18a. Mihin tekijöihin tuntemanne ohjelma on yhteiskunnassa mielestänne erityisesti vaikuttanut / on vaikuttamassa? (n=399)



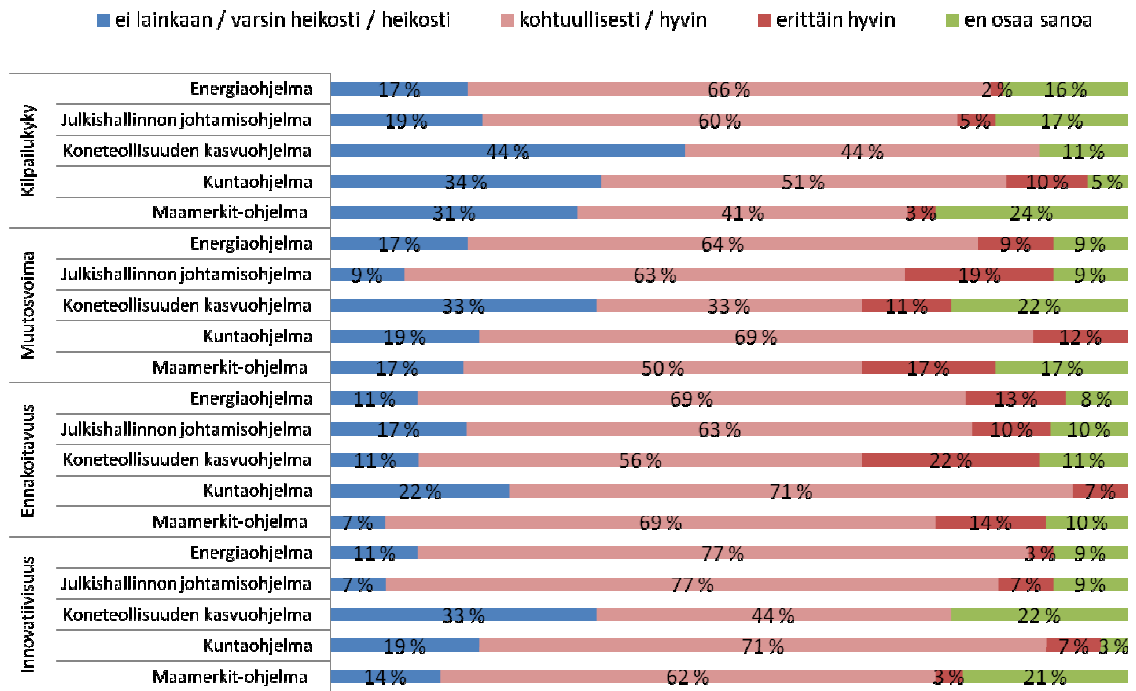
18b. Mihin tekijöihin tuntemanne ohjelma on yhteiskunnassa mielestänne erityisesti vaikuttanut / on vaikuttamassa? (työntantajaryhmittäin 1)



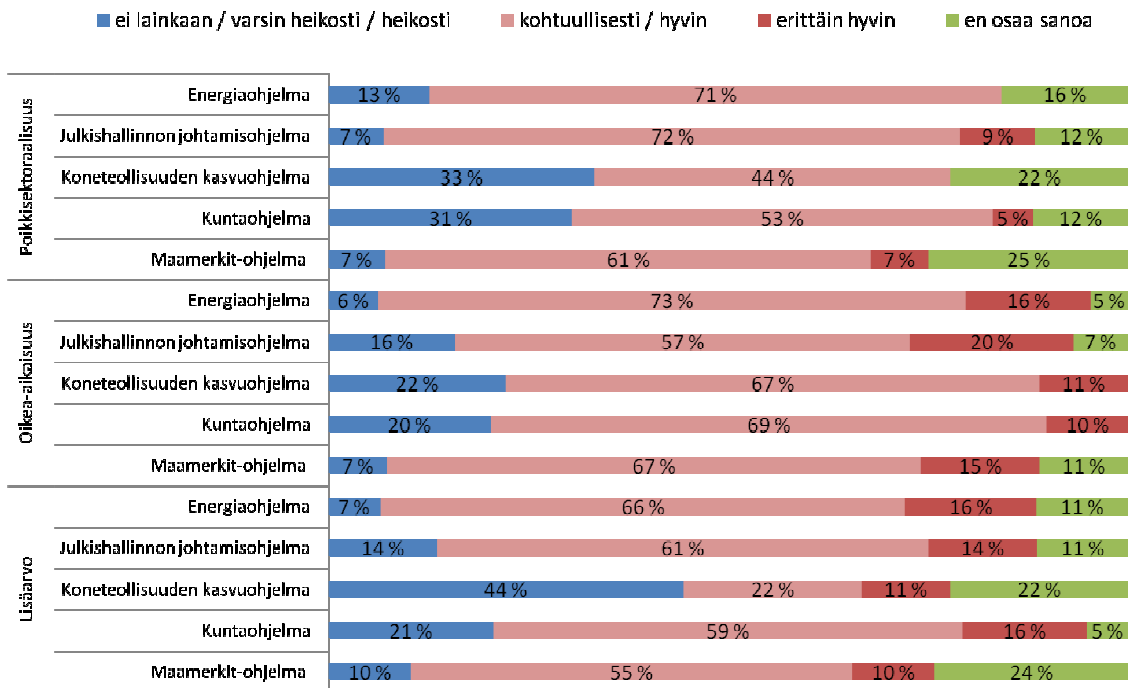
18c. Mihin tekijöihin tuntemanne ohjelma on yhteiskunnassa mielestänne erityisesti vaikuttanut / on vaikuttamassa? (työntantajaryhmittäin 2)



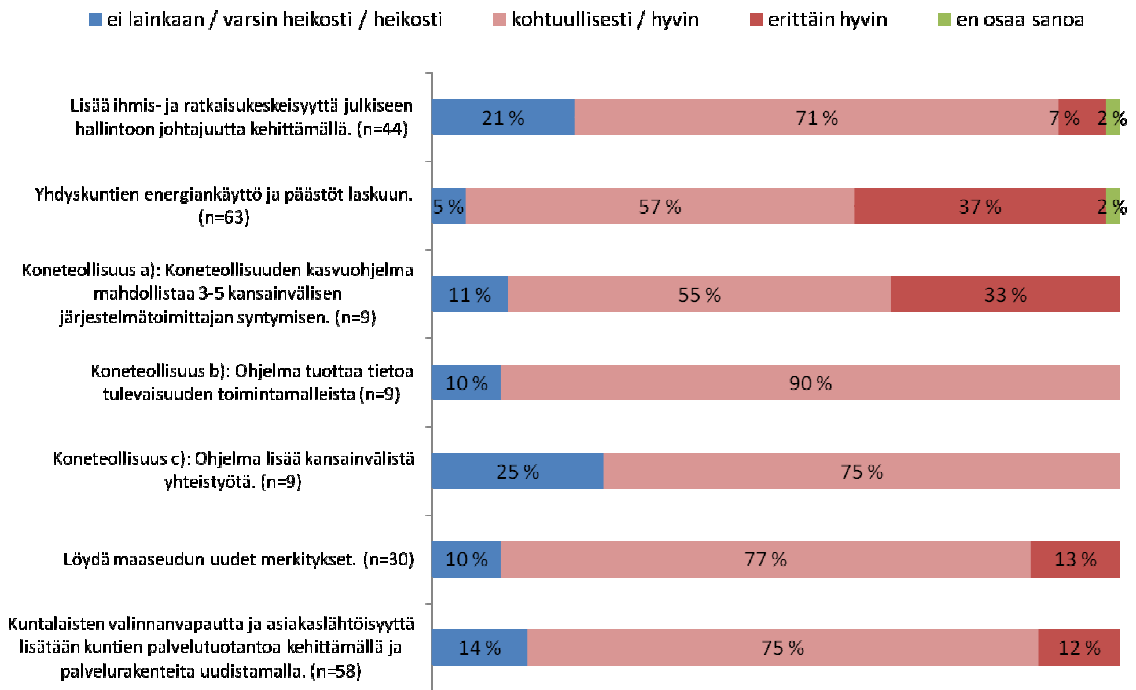
18d. Mihin tekijöihin tuntemanne ohjelma on yhteiskunnassa mielestänne erityisesti vaikuttanut / on vaikuttamassa? (ohjelmittain 1)



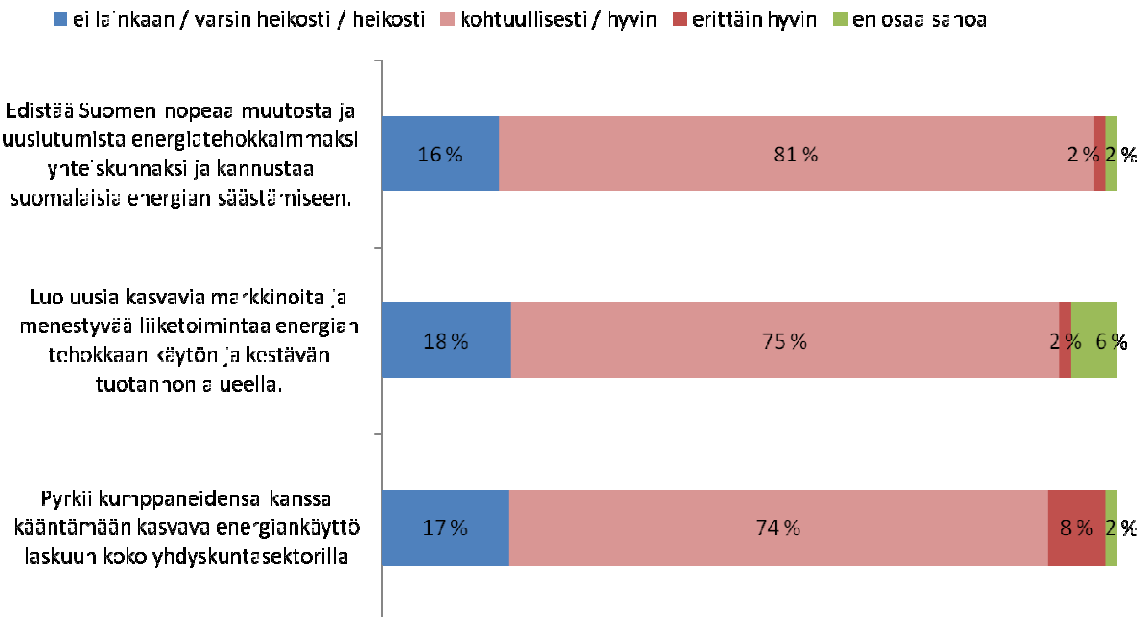
18e. Mihin tekijöihin tuntemanne ohjelma on yhteiskunnassa mielestänne erityisesti vaikuttanut / on vaikuttamassa? (ohjelmittain 2)



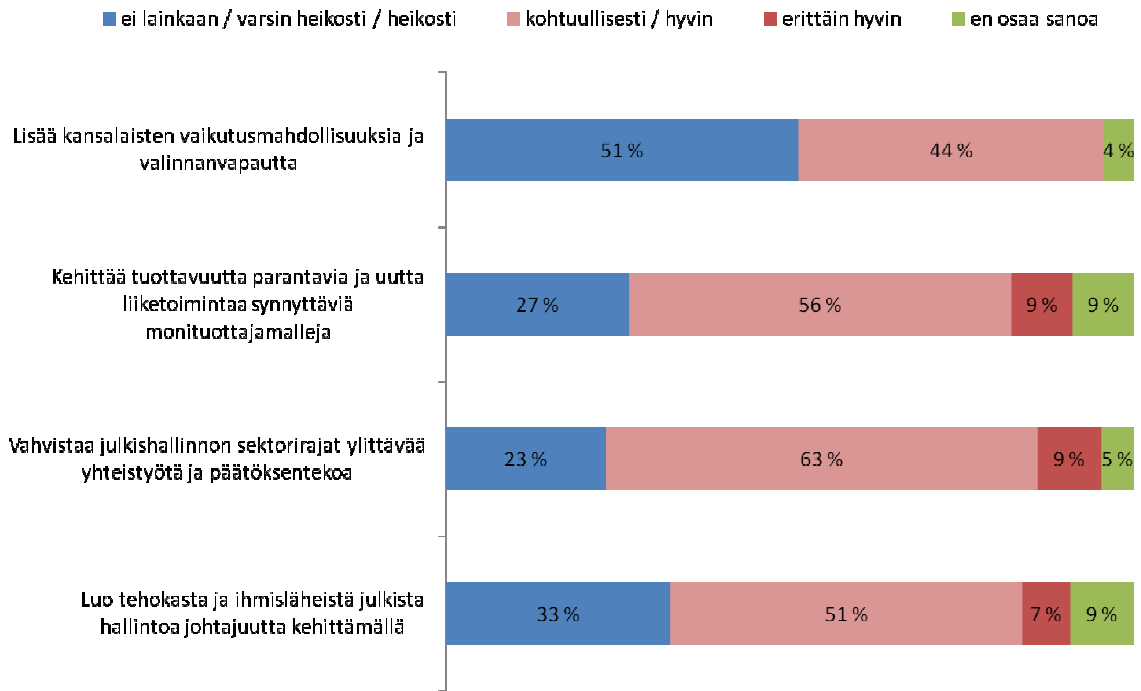
19. Arvioikaa ohjelmaviestinnän ydinviestin ymmärrettävyyttä.



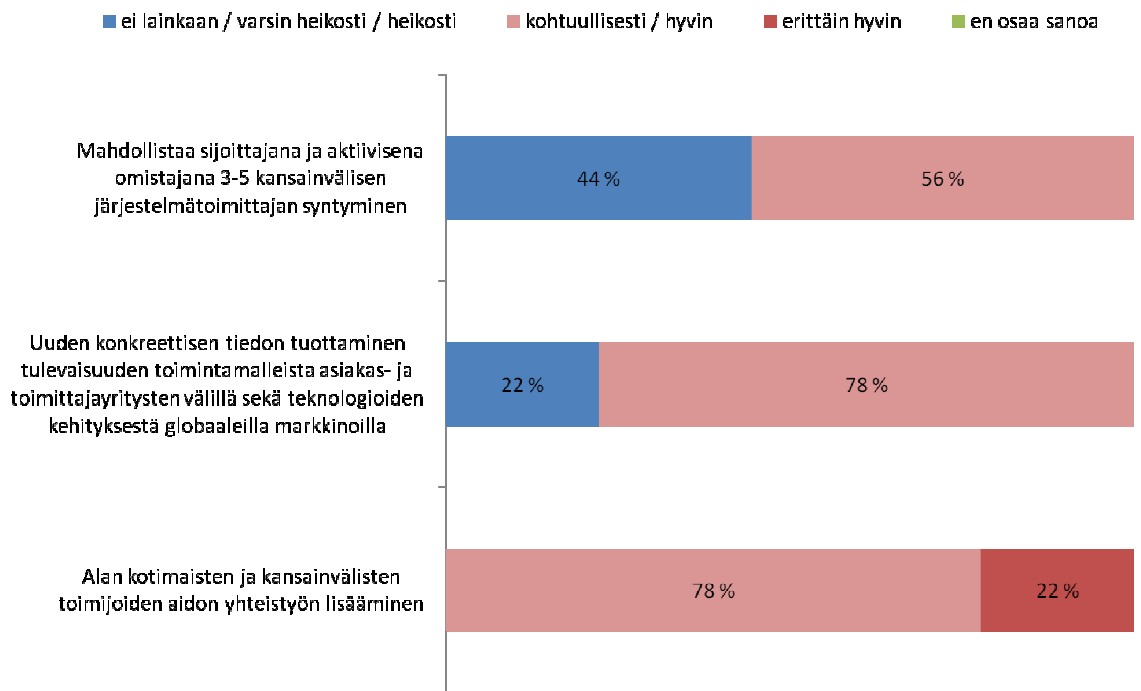
20. Miten arvioisitte seuraavien painopistevalintojen onnistumista tähän mennessä ENERGIAOHJELMAN toteuttamisessa? (n=63)



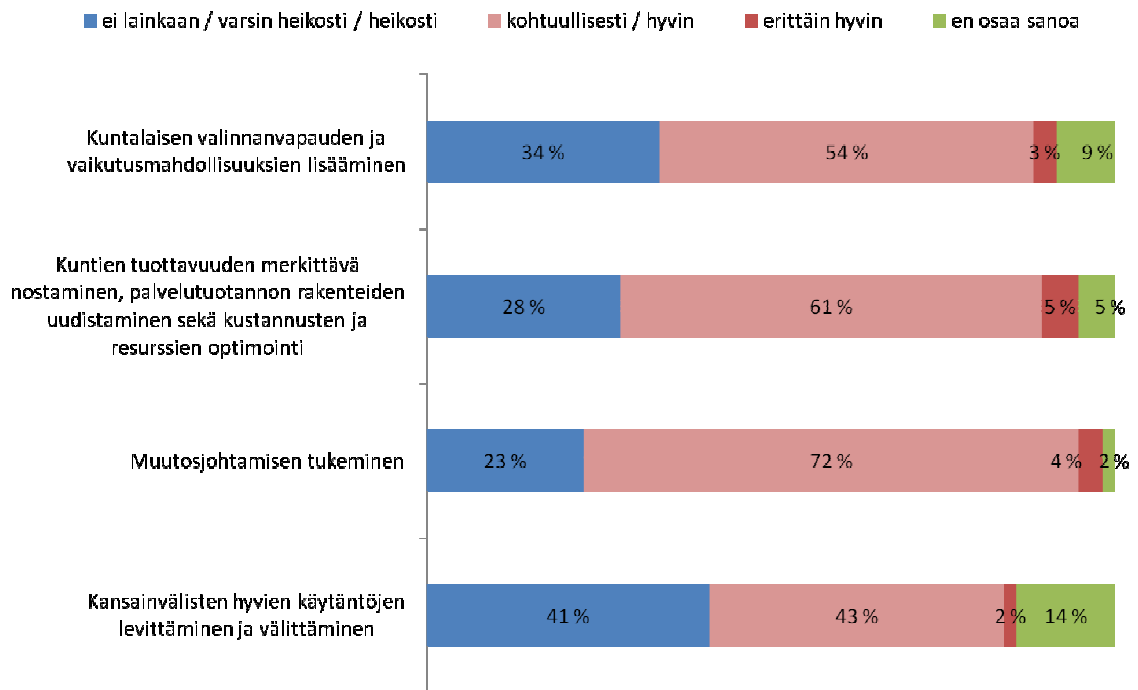
21. Miten arvioisitte seuraavien painopistevalintojen onnistumista tähän mennessä JULKISHALLINNON JOHTAMISOHJELMAN toteuttamisessa? (n=44)



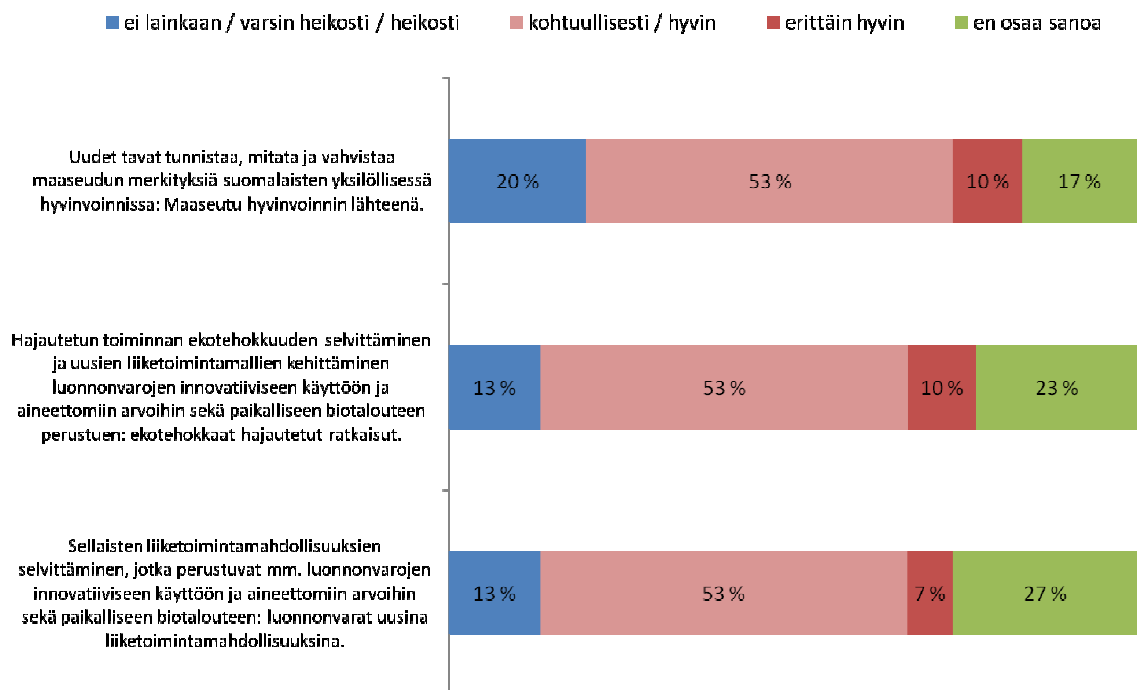
22. Miten arvioisitte seuraavien painopistevalintojen onnistumista tähän mennessä KONETEOLLISUUDEN KASVUOHJELMAN toteuttamisessa? (n=9)



23. Miten arvioisitte seuraavien painopistevalintojen onnistumista tähän mennessä KUNTAOHJELMAN toteuttamisessa? (n=58)



24. Miten arvioisitte seuraavien painopistevalintojen onnistumista tähän mennessä MAAMERKIT-OHJELMAN toteuttamisessa? (n=30)



LIITE 10: SITRAN STRATEGIA TIIVISTETTYNÄ

Sitran strategian ydin 2011-2016

Visio: Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä

Missio: Sitra rakentaa huomisen menestyvää Suomea

Strategiset tavoitteet:

1. Sitra uudistaa ajattelua hyvästä elämästä

- Olemme mukana laajentamassa hyvinvoinnin käsitettä. Autamme tiedostamaan ja tunnistamaan hyvän elämän eri ulottuvuuksia kuten kestävät elämäntaparakaisut, koettu hyvinvointi, aktiivisuus sekä yhteisöllisyys
- Etsimme ja kokeilemme uusia tapoja edistää suomalaisten hyvää elämää
- Kehitämme ja uudistamme keinoja, joilla seurataan ja mitataan hyvää elämää

2. Sitra etsii yhteiskuntaa uudistavia toimintamalleja, joissa lähtökohtana on ihminen

- Tuemme sellaisia yhteiskunnan rakenteiden muutoksia, jotka kannustavat yksilöitä, yhteisöjä ja yrityksiä kestäviin ratkaisuihin ja toimintatapoihin
- Edistämme avoimia sekä osallistavia yhteiskunnallisia toimintamalleja, joissa tunnistetaan ihmisten erilaiset tarpeet
- Kehitämme yhteiskuntaa, joka mahdollistaa monimuotoisuuden julkisessa palvelutuotannossa, yritystoiminnassa ja ihmisten arjen valinnoissa
- Kehitämme uutta suomalaista johtamisajattelua ja sitä ilmentäviä toimintamalleja

3. Sitra vauhdittaa liiketoimintaa, joka tähtää kestävään hyvinvointiin

- Tuemme kestävästä hyvinvointia synnyttävien liiketoimintamallien kehitystä ja käyttöönottoa
- Edistämme uuden palveluliiketoiminnan syntymistä sekä yritystoimintaa, jossa palveluiden osuus kasvaa

¹ Arviointitarjouksen ja -sopimuksen on laatinut Net Effect Oy, joka huhtikuussa 2011 siirtyi Ramboll Management Consulting Oy:n omistukseen. Tämä ei ole kuitenkaan aiheuttanut muutoksia arvioinnin toteuttamiseen, vaan toteutuksen ydintiimiin ovat kuuluneet koko arvioinnin ajan Kaisa Lähteenmäki-Smith, Katri Haila, Elina Auri ja Petri Uusikylä.

² Arvioinnin toimeksiannossa strategia liittyi aluksi toiminnalliseen perustaan, mutta arvioinnin alkuvaiheessa sen todettiin olevan lisäksi mahdollistaja. Tästä syystä strategia on myös Sitran toiminnan mahdollistajat -kohdassa.

³ Kontribuutioanalyysin keinoin on pyritty vastaamaan siihen haasteeseen, joka nousee väistämättä esiin monisyisten organisaatioiden kuten Sitran kohdalla. Koska suuri osa työstä tehdään verkostoissa ja yhteistyössä, Sitran oma rooli on usein vaikea eriyttää yksinkertaisiksi syy-seurausketjuiksi. Kontribuutioanalyysia on sovellettu erityisesti ohjelma-analyysihin. Tässä menetelmässä muodostetaan kokonaiskuva syntyvästä muutospolusta siten, että ensin laaditaan syy-seurausmuotoinen vaikuttavuuden hypoteesi (esimerkiksi Sitra pyrkii tukemaan systeemistä muutosta julkisen sektorin johtamisessa ja kunnissa, koska julkinen talous ja palvelujen tuottaminen vastedes sitä edellyttävät eikä ole muuta toimijaa, joka kykenisi sitä Sitran tavoin ”ulkopuolisena” ja riippumattomana toimijana edistämään). Seuraavaksi muotoillaan oletus muutoksen mekanismista / muutosteoriasta (asiat, joihin Sitra vaikuttaa suoraan/epäsuorasti, esimerkiksi terveystieteiden perustaminen toimena, jolle ei ollut muuta toteuttajaa mutta jolle näytti olevan tarvetta, koska terveyspalveluihin tarvitaan kaikki mahdolliset uudet ideat; vain näin saataisiin turvattu saatavuus, käyttäjien tarpeiden huomiointi ja uudet tutkimuksen valossa välttämättömät ennaltaehkäisyä tukevat toimintamallit). Kolmanneksi kootaan tietoa ja näyttöä muutosteorian tueksi (”onko Sitra todellakin oikea toimija tätä kokeilua toteuttamaan, onko se saanut tuettua tavoitteenasettelun mukaista toimintaa, mitä tiedämme hankkeen toteutuksesta”). Lopuksi kootaan eri aineistot ja tehdään kontribuutiosuhteiden ja ”vaikutavuustarinan” uudelleenarviointi (syntetisoiva ja yhteen kokoava analyysi esimerkiksi siitä, ”mitä eri kohderyhmät ajattelevat ja mikä on tilastollinen näyttö muutoksista”). Jos nousee esiin uusia kysymyksiä, pyritään vielä täydentämään kuvaa ja hakemaan lisänäyttöä sitä kaipaaviin ”harmaisiin” kohtiin (muun muassa täydentävin haastatteluin joidenkin lisäkysymysten tekeminen). Viimeinen vaihe on vaikuttavuustarinan vahvistaminen (”Sitran vaikuttavuuden mekanismit”, myös Sitran ja sitä ohjaavien tahojen oma käsitys siitä, onko

muodostunut kuva oikea). Kirjallisuutta aiheesta on koottu kirjallisuusluetteloon, katso esimerkiksi Mayne (2008); Sanderson (2000); Pawson (2006); Sampson (2007).

⁴ Kyselyn kohderyhmä valittiin Sitran asiakashallintajärjestelmästä satunnaisotoksella. Ohjelmajohtajilla oli lisäksi mahdollisuus täydentää otosta korkeintaan 50 keskeisimmän sidosryhmänsä listauksella. Vastaajien kokonaisjoukoksi muodostui lähes 3 000 sidosryhmien ja yhteistyökumppanien edustajaa, joista kyselyyn vastasi 498. Kysely tehtiin ainoastaan suomen kielellä ja suomalaisille kohderyhmille.

⁵ Historiallisesta näkökulmasta kiinnostuneelle lukijalle suositellaan Tuomo Särkikosken "Sitra: Tulevaisuus tehtävänä" -historiateosta (Särkikoski 2007).

⁶ Aiemmin alkuvaiheen investoinneissa nähtiin tiettyjä päällekkäisyyksiä, katso muun muassa Lerner, Josh (2009): *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed – and What to Do about it*, Princeton University Press.

⁷ Vihko et al. 2002, p. 40.

⁸ Asiantuntijaryhmän johtopäätökset, 3.2.2011. Asiantuntijaryhmän rooli ja kokoonpano on kuvattu raportin johdanto-osiossa.

⁹ Pekka Ylä-Anttilan esitys kansainvälisestä arvioinnista asiantuntijaryhmän tapaamisessa 3.2.2011.

¹⁰ Kirjallisena aineistona tässä osiossa on käytetty muun muassa seuraavia: Sitran ohjelmien sparraava arviointi – Energiaohjelma (Loppuraportti – Luonnos) 4.9.2009. Deloitte Oy; Mikkonen, K. & Naapuri M. (2009). Koneteollisuuden kasvuohjelman arviointitutkimus 2009. Taloustutkimus Oy; Lemola T., Halme K., Kanninen S. (2006): Sitran ohjelmien väliarviointi. Advansis Oy; Lemola T., Halme K., Pentikäinen T. (2007): Arvio Sitran PreSeed -toiminnasta. Advansis Oy; Hanhijärvi H. (2010): Sitran Terveystuon ohjelma 2005–2009 – loppuraportti; Hellström, Eeva (2009): Luonnonvarastrategian arviointi (ml. Taloustutkimuksen palautekysely).

¹¹ Katso esimerkiksi Harrinvirta (2010).

¹² Lemola T., Halme K., Kanninen S. (2006): Sitran ohjelmien väliarviointi. Advansis Oy.

¹³ Lemola T., Halme K., Kanninen S. (2006): Sitran ohjelmien väliarviointi. Advansis Oy.

¹⁴ Lemola T., Halme K., Kanninen S. (2006): Sitran ohjelmien väliarviointi. Advansis Oy.

¹⁵ Kysymys sähköisessä kyselyssä oli muotoa "Mitkä kaksi vaihtoehtoa ovat nähdäkseen Sitran tärkeimmät roolit yhteiskunnassa?"

¹⁶ OECD (2010): OECD Public Governance Review Finland / OECD:n Suomen hallinnon maa-arviointi, Käännös arviosta. Valtiovarainministeriö.

¹⁷ Kork, Stenvall & Vakkuri (2010): Terveyskioski palveluinnovaationa. Vaihe I: Peruskartoitus Ylöjärven terveystuon -hankkeesta. Tampereen yliopisto.

¹⁸ Strategista designia voi avata vertaamalla sitä perinteiseen designiin. Perinteisessä designissa etsitään ratkaisuja tiloihin ja käyttötavaroihin, strategisessa designissa puolestaan ongelmiin ja päätöksentekoon. Strateginen design on siis metodi, jossa hyödynnetään design-ajattelua, jotta voidaan aiempaa paremmin huomata jonkin ongelman ekosysteemi. Eli mitä kaikkea ongelmaan oikeastaan liittyy, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten ratkaisut pitäisi muotoilla, jotta ne vastaavat ongelmaan kokonaisvaltaisesti.

¹⁹ Lähde: Suomen Pääomasijoitusyhdistys 2010.

²⁰ Lähde: Suomen Pääomasijoitusyhdistys 2010.

²¹ Suomen Pääomasijoitusyhdistys 2010.

²² Toimijoita kuultiin eri vaiheissa arviointia myös muissa muodoissa, esimerkiksi ohjelmakohtaisiin työpajoihin meneillään olevien ohjelmien ohjelmajohtajat saivat kutsua sidosryhmiään ja yhteistyökumppaneitaan, ja useimmat käyttivät tätä mahdollisuutta hyväkseen. Työpajoihin osallistui yhteensä 21 sidosryhmien edustajaa. Lisäksi järjestettiin Sitran henkilöstölle kolme kuulemistilaisuutta, joihin kaikilla sitralaisilla oli mahdollisuus osallistua.