



Sitran arviointi 2002

Reijo Vihko

Manuel Castells

Luke Georghiou

Sirpa Jalkanen

Frieder Meyer-Krahmer

Pirjo Vuokko

Mirja Gröhn

Sitran arviointi 2002

Reijo Vihko
Manuel Castells
Luke Georghiou
Sirpa Jalkanen
Frieder Meyer-Krahmer
Pirjo Vuokko
Mirja Gröhn

© 2002 Sitra ja kirjoittajat

Graafinen suunnittelu: Marjut Heikkinen

Sitran raportteja 26

ISBN 951-37-3812-4

ISSN 1457-571X

ISBN 951-563-431-8 (URL: <http://www.sitra.fi>)

ISSN 1457-5728 (URL: <http://www.sitra.fi>)

Sitran raportteja -sarjassa julkaistaan tutkimusten, selvitysten ja arviointien tuloksia erityisesti asiantuntijoiden käyttöön.

Raportteja voi tilata Sitrasta, puhelin (09) 618 991, sähköposti julkaisut@sitra.fi

Edita Prima Oy
Helsinki 2002

SISÄLLYS

ESIPUHE	5
1 JOHDANTO	8
2 YRITYSRAHOITUS	10
2.1 Yleistä	10
2.2 Taloudellinen, kaupallinen ja innovatiivinen menestyminen	11
2.3 Sijoitukset ulkomaisiin rahastoihin; ulkomaiset sijoittajat	13
2.4 Yrittäjyys	14
2.5 Johtopäätökset ja suositukset	14
3 STRATEGINEN TUTKIMUSTOIMINTA	16
3.1 Yleistä	16
3.2 Valituissa tutkimusteemoissa saavutetut tulokset	17
3.3 Tutkimusprosessit	18
3.4 Informaation levittäminen ja keskustelu	20
3.5 Johtopäätökset ja suositukset	20
4 TOIMIALOJEN ELVYTTÄMINEN JA SOSIAALISEN SYRJÄYTYMISEN EHKÄISY	21
4.1 Yleistä	21
4.2 Esimerkkejä innovaatioprojektien tuloksista	22
4.2.1 Oppivat seutukunnat -projekti	22
4.2.2 Taitoteknologiaprojekti	23
4.2.3 ISO INKE	24
4.2.4 eHealth	25
4.3 Johtopäätökset ja suositukset	26

5	VAIKUTTAJAFUORUMIT	27
5.1	Yleistä	27
5.2	Suomi 2015	28
5.3	Talouspolitiikka 2000+	29
5.4	Tulevaisuuden näkökohtia	30
6	SITRAN ROOLI JA ASEMA SUOMEN INNOVAATIOJÄRJESTELMÄSSÄ	31
6.1	Yleistä	31
6.2	Innovaatioiden tukijan rooli	32
6.3	Muutostekijän rooli	34
6.4	Välittäjän rooli	35
6.5	Johtopäätökset ja suositukset	35
7	SITRAN TULEVAISUUDENSUUNNITELMAT	36
7.1	Yleistä	36
7.2	Johtopäätökset ja suositukset	37
8	YHTEENVETO SUOSITUKSISTA	39
9	SVENSK SAMMANFATTNING AV REKOMMENDATIONERNA	44
	Kirjallisuutta	50
	Liite 1: Sitran toiminnan vaiheita	52
	Liite 2: Arviointiryhmän jäsenten esittely	56
	Liite 3: Yhteenveto Oy Observer Finland Ab:n media-analysiraportista	58
	Liite 4: Yhteenveto Net Effect Oy:n tutkimustoimintaraportista	60
	Liite 5: Luettelo haastatelluista	61

Esipuhe

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra perustettiin vuonna 1967 Suomen tasavallan itsenäisyyden 50-vuotisjuhlan kunniaksi. Sitran alkuperäinen nimi olikin Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto. Sitraa koskevan lain mukaisesti sen päämääränä on edistää Suomen

- vakaata ja tasapainoista kehitystä
- talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä
- kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä

toimimalla erityisesti sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka vaikuttavat kansantalouden voimavarojen käyttöä tehostavasti tai tutkimuksen ja koulutuksen tasoa kohottavasti taikka jotka selvittävät tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja.

Sitran lähes 35-vuotisen olemassaolon aikana sen tehtävät ovat laajentuneet alkuperäisestä teknologisen tutkimus- ja tuotekehitys-toiminnan rahoittamisesta kattamaan suuren joukon yhteiskuntaa ja talouselämää hyödyttäviä tehtäviä tutkimuksen, koulutuksen ja pääomasijoitustoiminnan aloilla. Myös hallinto ja johtamiskäytännöt ovat kehittyneet vuosien saatossa. Sitra toimi alun perin Suomen Pankin yhteydessä, mutta saavutti myöhemmin itsenäisemmän aseman. Sitran hallintoneuvostoon kuuluvat eduskunnan kulloinkin asettamat pankkivaltuutetut. Liitteessä 1 on lueteltu Sitran historian merkittäviä vaiheita.

Peruspääoma koostuu suurelta osin pörssiosakkeista, joiden kehitys on tarjonnut Sitralle mahdollisuuden laajentaa toimintaansa.

Sen tähden Sitran hallitus päätti, että oli tullut aika arvioida Sitraa kokonaisuutena. Hallitus kiteytti arvioinnin keskeisen sisällön seuraavasti:

“Tekeekö Sitra

- oikeita asioita
- oikealla tavalla?”

Kesällä 2001 hallitus nimitti seuraavan arviointiryhmän:

Pääjohtaja Reijo Vihko, Suomen Akatemia, puheenjohtaja

Professori Manuel Castells, Kalifornian yliopisto, Berkeley

Professori Luke Georghiou, PREST, Manchesterin yliopisto

Akatemiaprofessori Sirpa Jalkanen, MediCity, Turun yliopisto ja Kansanterveyslaitos

Professori Frieder Meyer-Krahmer, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), varapuheenjohtaja

Johtaja Pirjo Vuokko, Johtamiskoulutusinstituutti, Turun kauppakorkeakoulu

Sitran kehityspäällikkö Mirja Gröhn nimitettiin ryhmän sihteeriksi. Liitteessä 2 on lyhyt arviointiryhmän jäsenten esittely.

Arviointiryhmä päätti pyytää PwC Corporate Financea arvioimaan Sitran yritysrahoitustoimintaa, Observer Finlandia analysoimaan Sitraa koskevia lehtiartikkeleita ja Net Effectiä haastattelemaan päättäjiä Sitran saavutuksista tutkimustoiminnassa. Kahden jälkimmäisen tutkimuksen lyhennelmät ovat liitteinä 3 ja 4. TTK-valmennus teki Sitran työilmapiirikyselyn.

Arviointiryhmä on pitänyt kolme kaksipäiväistä kokousta. Ryhmän jäsenet ovat haastatelleet noin sataa henkilöä ja konsulttiorganisaatiot lisäksi noin sataa; nämä kaikki olivat Sitran sidosryhmien edustajia tai Sitran toiminnan havainnoijia. Luettelo haastatelluista on liitteenä 5. Kuuden kokouspäivän lisäksi ulkomaiset arvioijat ja puheenjohtaja ovat käyttäneet muutaman päivän tiedon hankkimiseen eri puolilla Suomea. Arviointiryhmä haluaa kiittää kaikkia, jotka ovat myötävaikuttaneet tämän arvioinnin syntyyn.

Raportin luvut ovat ryhmän eri jäsenten laatimia. Niistä on keskusteltu perusteellisesti ja niitä on muokattu ryhmän kokouksissa ja sähköpostitse. Puheenjohtaja ja sihteeri ovat saattaneet raportin valmiiseen muotoon kesän aikana, ja kaikki ryhmän jäsenet ovat hyväksyneet lopputuloksen. Raportti luovutetaan Sitran hallitukselle 2. lokakuuta 2002.

Helsinki, syyskuu 2002

Reijo Vihko
arviointiryhmän puheenjohtaja

Arviointiryhmän tehtävälleen varaama yhden vuoden työskentelyaika kuvastaa Sitran ainutlaatuista ja myös sangen monitahoista ominaisuutta. Toiminnassa voidaan erottaa neljä pääaluetta, joista arviointiryhmä käyttää seuraavia nimityksiä:

- 1 yritysrahoitus
- 2 strateginen tutkimustoiminta
- 3 toimialojen vireyttäminen ja yhteiskunnasta syrjäytymisen ehkäiseminen
- 4 vaikuttajafoorumit.

Toimintojen moninaisuuden vuoksi tarvittiin runsaasti eri konsulttiorganisaatioiden tekemää valmistelutyötä. Lisäksi arvioijat pitivät hyödyllisenä keskustella erilaisista aiheista Sitran asiantuntijoiden ja taustamateriaalia tuottaneiden organisaatioiden kanssa. Tämän varsin vuorovaikutteisen prosessin seurauksena arvioijat ja Sitran henkilökunta päätyivät usein yhteisiin johtopäätöksiin. Niinpä arviointiryhmän työnsä mittaan antamia suosituksia on jo nähtävissä joissakin Sitran nykyisissä toimintasuunnitelmissa.

Kävi pian ilmi, että Sitra on ollut menestys, ja perusteita tälle johtopäätökselle löytyy kautta koko raportin. Useat haastateltavat antoivat kiitoksen onnistuneesta toiminnasta lähinnä Sitran nykyiselle yliasiamiehelle. Työilmapiirikysely osoitti, että myös Sitran henkilökunta on tyytyväinen johtoon.

Maailmanlaajuisten kehitystrendien oletetaan tuovan uusia haasteita Sitran strategialle ja toimintaperiaatteille. Tuli myös tietoon, että uusi yliasiamies aloittaisi työnsä kesällä 2004. Tämän vuoksi Sitran asema tänä päivänä on jossakin määrin epävakaa: suuri haaste organisaatiolle on löytää strategioita menestystarinan jatkamiseksi nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja pian toimeen ryhtyvän uuden johdon alaisuudessa. Sitran tulevaisuuden kannalta on olennaista, että siitä tulee maailmanlaajuinen toimija ja että se löytää pysyviä kansainvälisiä kontakteja voidakseen seurata eteensä tulevia uusia mahdollisuuksia ja voidakseen vaikuttaa globaalisti.

Taloudellisen kasvun maailmanlaajuinen hidastuminen on suunnannut huomion uusien kehitysmahdollisuuksien etsimiseen yhä kireämmässä taloudellisessa ympäristössä. Sitran yritysrahoituksen haasteena on rahoituksen yleinen niukentuminen runsaan rahan ajanjakson jälkeen. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan julkinen rahoitus näyttää juuttuneen 1990-luvun jälkipuoliskolla saavutetulle nopean kasvun jälkeiselle tasolle. Lisäksi sellaiset ongelmat kuin väestön väheneminen tietyillä Suomen alueilla ja väestön ikääntyminen ovat saaneet lisääntyvää huomiota samoin kuin tarve parantaa julkisten palveluiden tuottavuutta. Globalisaatiosta on seurannut paineita uudistaa verotusjärjestelmää. Lisäksi Euroopan unionin (EU) laajentumisprosessin eteneminen on avannut uusia tulevaisuudennäkymiä. EU:ssa tapahtuvan kehityksen otaksutaan lisäävän Suomen mahdollisuuksia hyödyntää asemaansa Venäjään rajoittuvana EU-maana.

2.1 YLEISTÄ

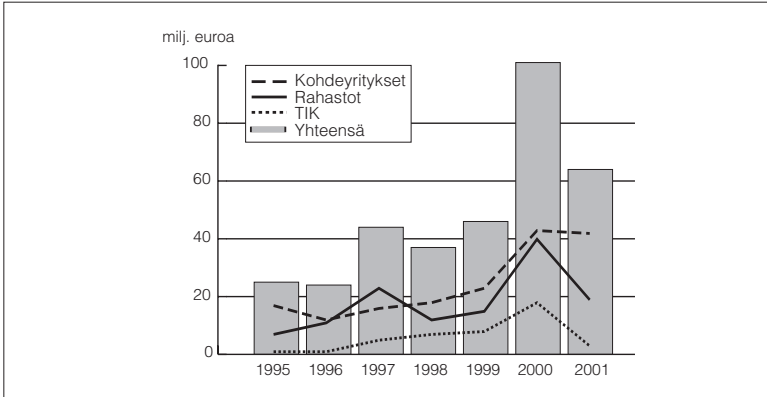
Vuonna 1967 Sitra aloitti toimintansa tärkeimpänä teknisen tutkimus- ja kehittämistyön julkisena rahoittajana. Se teki ensimmäisen julkisen sijoituksensa kohdeyritykseen vuonna 1987. Vuoden 2001 loppuun mennessä Sitra oli yritys-sijoitushistoriansa aikana sijoittanut 178 miljoonaa euroa 224 yritykseen. Sitran aktiiviset sijoituskohteet käsittivät 121 yritystä, minkä lisäksi sillä oli 13 ”passiivista” kohdeyritystä.

Vuodesta 1995 lähtien 81–96 % Sitran rahoituspäätöksistä on koostunut yritysrahoituksesta, joka onkin Sitran ylivoimaisesti tärkein toimintamuoto taloudelliselta kannalta (kuvio). Loput, keskimäärin 11 %, koostuvat tutkimuksesta, innovaatiotoiminnasta ja koulutuksesta (TIK). Vuonna 2001 toimi 89 henkilön kokonaismäärästä 32 yritysrahoituksessa ja 24 TIKissä. Loput 33 olivat hallinto- ja palvelutoiminnoissa.

Sitran olennaisin toiminta pääomasijoituksissa voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- suorat osakesijoitukset kotimaisiin kohdeyrityksiin
- sijoitukset kotimaisiin pääomarahastoihin
- sijoitukset kansainvälisiin pääomarahastoihin.

Arviointiryhmä on keskittynyt analysoimaan Sitran yritysrahoitustoimintaa kolmesta eri näkökulmasta: Sitran suoraan rahoittamien yritysten taloudellinen, kaupallinen ja innovatiivinen menestyminen; kuinka hyvin Sitra on onnistunut sopimusten saamisessa ja



Kuvio. Sitran rahoituspäätökset 1995–2001. Lähde: Sitran vuosikertomus 2001.

hoitamisessa; ja Sitran rooli Suomen pääoma- ja yksityisrahoitteisilla toimialoilla. PwC Corporate Finance on laatinut tätä tarkoitusta varten analyysin Sitran yritysrahoitustoiminnasta.

2.2 TALOUDELLINEN, KAUPALLINEN JA INNOVATIIVINEN MENESTYMINEN

Kansainvälisesti arvioiden Sitra on onnistunut sijoitustoiminnassaan verrattain hyvin. Sitran vuotuinen sisäinen korkokanta kaikki irtautumistuotot mukaan lukien oli 10,35 % vuoden 2001 lopussa, kun taas eurooppalaisten idea- ja käynnistysvaiheen yrityksiin keskittyvien yksityisrahastojen vastaava korkokanta oli 11,8 % (vuoden 2000 lopussa).

Sitran kohdeyritysten taloudellinen analyysi osoittaa, että suurinta osaa niistä ei voida pitää menestyvinä perinteisillä kannattavuusmittareilla mitattuna. Kuitenkaan perinteiset mittarit eivät ota huomioon mitään muuta kuin yritysten taloudellisen tilanteen. Edustavan teknologiayritysoituksen syvällisempi analyysi osoitti, että niissä on globaalisti kilpailukykyistä uusinta taitotietoa ja innovaatiokykyä.

Innovatiivinen menestyminen ei merkitse paljonkaan, ellei sitä voida tuotteistamalla muuttaa taloudelliseksi menestykseksi. Tällä

hetkellä pahimmat pullonkaulat Sitran käynnistysvaiheen kohdeyrityksissä ovat kaupallistamisen ja rahoituksen ongelmat sekä ammattimaisen johdon puuttuminen. Näiden teknologiapohjaisten aikaisen vaiheen yritysten avainhenkilöstö koostuu pääasiassa insinööreistä ja tutkijoista – liikkeenjohdollisia taitoja ja markkinointiosaamista ei aina ole. On selvää, että Sitralla on tällä hetkellä enemmän yrityksiä yhtä johtajaa kohti kuin alan muilla sijoittajilla. Sitran kapasiteetti ottaa vastuu kohdeyritysten johdosta on siksi rajallinen. Pääomasijoittajan voisi olettaa olevan aktiivisempi tässä suhteessa. Johtamisressurssien sijoittamisesta alkuvaiheessa oleviin kohdeyrityksiin koituisi kuitenkin suuret yleiskustannukset. Toisaalta tällainen apu saattaisi olla yrityksille ratkaisevan tärkeä. Saattaisi olla mielekkäämpää, että apu tulisi yrityskiihdyttämöistä ja niiden infrastruktuurista eikä Sitralta. Sitra voisi sitten keskittyä sen varmistamiseen, että yrityskiihdyttämöjen infrastruktuuri olisi kaupallisessa ja taloudellisessa mielessä toimiva.

Sitra on vähitellen siirtänyt rahoituksen painopistettä kasvuyrityksistä kohti yrityksen elinkaaren alkua ja ideavaihetta. Tällä hetkellä sen profiili on vielä jossakin määrin epäselvä.

Sitralla on hyvä maine luotettavana, turvallisena ja kärsivällisenä rahoittajana. Tämä pitää paikkansa erityisesti rahoitusketjun niissä osissa, joissa on hyvin vähän muita toimijoita, toisin sanoen ”kuoleman laaksossa”. Voidaan perustellusti todeta, että myös yritysrahoituksen alueella Sitran toiminta-ajatuksena on seuloa ja testata uusia ideoita, teknologioita ja välineitä. Tästä näkökulmasta Sitralle on suotu poikkeuksellisen itsenäinen ja joustava viitekehys toimintaansa varten – ilmapiiri, joka on avoin ja valmis testaamaan uusia ideoita.

Sitralla on hyvin tärkeä rooli aikaisen vaiheen rahoittajana. Yhteistyö Teknologian kehittämiskeskuksen Tekesin kanssa hyvin aikaisen vaiheen innovatiivisten yritysten rahoituksessa näyttää olevan alue, josta mikään muu organisaatio ei ole kiinnostunut ja jota suomalaiset tutkijat arvostavat hyvin paljon. Ei ole epäilystäkään siitä, että Sitran toiminnan seurauksena uusyritysten määrä Suomessa on merkittävästi kasvanut. Siemenrahoituksen osuus Suomen kaikista sijoituksista on Pohjoismaiden korkein, ja tämä on suureksi

osaksi Sitran, sen johtamien pääomasijoitusrahastojen ja Tekes-yhteistyön ansiota.

Taloudellisesti tiukat ajat, kuten nykyisin, aiheuttavat ongelmia yrityksille, jotka ovat ohittaneet preseed- ja siemenvaiheen mutta joilla ei vielä ole tarjota kaupallisesti hyödynnettäviä tuotteita. Samaan aikaan kun Suomi tarvitsee uusyrityksiä, on olemassa vaara, että menetetään lupaavia jo syntyneitä yrityksiä. Sitran olisi lisättävä huomattavasti yhteistyötään muiden kansainvälisten pääomasijoittajien kanssa, jotta se löytäisi yhteistyökumppaneita. Tällä hetkellä erityisesti esimerkiksi biotekniikassa ja lääkealalla tutkimus- ja kehitysvaihe on kovin pitkä ja näiden yritysten rahoittaminen on hyvin vaativa tehtävä mille tahansa rahoittajalle. Sitran olisi tehostettava yhteistyötään kaikilla tasoilla kyetäkseen löytämään lupaavia aikaisen vaiheen yrityksiä, tukemaan niiden kehitystä, kehittämään uusia välineitä ja saattamaan sijoittajat ja kohdeyritykset yhteen. Arviointiryhmä esittää, että Sitran toiminta aikaisen vaiheen rahoittajana saisi olla asiakaslähtoisempää kuin se näyttää tähän asti olleen. Arviointiryhmä painottaa myös, että tiiviimpi yhteistyö ja keskustelu suomalaisten julkisten (ja mahdollisesti yksityisten) rahoittajien kanssa voisi synnyttää strategioita, jotka voivat tuottaa parempaa taloudellista, innovatiivista ja kaupallista menestystä.

Sitran pitäisi näkyä enemmän yritysrahoituksen alueella. Observer Finlandin tekemän tutkimuksen mukaan mediajulkisuudessa on lisäämisen varaa yritysrahoituksen osalta. Myös PwC Corporate Finance havaitsi, että Sitran yhteistyökumppanit tiesivät siitä kovin vähän.

2.3 SIOJITUKSET ULKOMAISIIN RAHASTOIHIN; ULKOMAISET SIOITTAJAT

Sitra on sijoittanut useisiin kotimaisiin ja kansainvälisiin rahastoihin. Hyvän tuoton lisäksi näiden sijoitusten tavoitteena on tukea Sitran omaa yritysrahoitustoimintaa ja luoda mahdollisuuksia verkostoitumiselle. Lokakuun lopussa 2001 Sitralla oli investointisitoumuksia 34 kansainvälisessä ja 10 kotimaisessa rahastossa. Noin kolmannes näistä sijoituksista oli rahastoissa, joiden pääasiallinen sijoitusalue on

Suomi. Muut varat oli sijoitettu rahastoihin, jotka keskittyvät kansainvälisiin alueisiin.

Olisi toivottavaa, että ulkomaisia sijoittajia tulisi Suomen markkinoille tuomaan maahan mahdollisesti suuriakin pääomasijoituksia mutta myös stimuloimaan suomalaisen yritysrahoituksen ja yleensä yritystoiminnan kansainvälistymistä ja globalisoitumista. Arviointiryhmä suosittaa, että Sitran olisi aktiivisesti etsittävä tapoja houkutella ulkomaisia sijoittajia ja ulkomaista pääomaa Suomen markkinoille. Yksi keino tähän on Sitran osakesijoitukset kansainvälisiin pääomarahastoihin, mikä tarjoaa Sitralle mahdollisuuden lisätä suomalaisten yritysten avautumista ulkomaisille sijoittajille.

2.4 YRITTÄJYYS

Huolimatta uusyritysten rahoittamisen ongelmista uusia aktiivisia yrittäjiä tarvitaan Suomessa monilla aloilla. Viime vuosina erityisesti informaatiotekniikan (IT), terveyden ja biotekniikan alalla on syntynyt uusia yrityksiä. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että uuden kaupallisten toimintojen edistämiseksi Suomessa voitaisiin tehdä paljon enemmän.

Näyttää siltä, että yrittäjyydestä ei ole tullut tavoiteltavaa suomalaisessa yhteiskunnassa. PwC Corporate Financen analyysi toi myös selvästi ilmi huomattavan johtamistaitojen puutteen suomalaisissa uusyrityksissä. Vaikka Sitra ei ole koulutuslaitos, arviointiryhmä suosittaa, että se voisi vauhdittaa yhteiskunnassa toimintaa, joka saisi aikaan myönteisemmän asennoitumisen yrittäjyyteen ja aktivoisi yrittäjiä parantamaan johtamistaitojaan.

2.5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

- Siirtyminen preseed-rahoitukseen on täyttänyt tärkeän tarpeen Suomen innovaatiojärjestelmässä. Lisäksi Sitran urauurtava työ yksityisten pääomasijoitusrahastojen perustamisessa on ollut hyödyksi kehittyneemmille yrityksille. Kasvanut panostus life sciences -alalle

-
- saa kannatusta, koska se tarvitsee kärsivällistä sijoittajaa. Arvossa pidetään myös toimintaa, joka tukee tiedonsiirtoa yliopistoista yrityksiin.
- Muut suomalaiset sijoittajat eivät pidä Sitraa kilpailijanaan. Sitra on todella onnistunut luomaan itselleen ainutlaatuisen roolin suomalaisessa yritysrahoituksessa. Sitran hyvä maine turvallisena ja luotettavana yhteistyökumppanina on tehnyt sille mahdolliseksi vaikuttaa myönteisesti muihin suomalaisiin sijoittajiin niiden sijoituspäätöksissä. Sitran ei kuitenkaan voida katsoa onnistuneen houkuttelemaan Suomeen riittävästi *ulkomaisia pääomasijoituksia*, ja sen pitäisi aktiivisesti etsiä keinoja tämän tilanteen parantamiseksi.
 - Vaikka Sitran maine kokonaisuutena on hyvä ja se on onnistunut auttamaan suomalaisyrityksiä eteenpäin, on herännyt kysymyksiä sen päätöksenteon tehokkuudesta. Monet kohdeyrityksistä ovat toivoneet Sitralta enemmän osallistumista yritystensä *johtamiseen*. Sitran pitäisi harkita toisaalta kunkin johtajan alaisten yritysten lukumäärää ja toisaalta johdon kustannusten ja yritykseen tehtyjen sijoitusten välistä tasapainoa. Yhteistyö yrityskiihdyttämöjen kanssa voisi olla tässä hyvä vaihtoehto. Seulottaessa lupaavimpia yrityksiä kohdeyrityksiksi pitäisi käyttää alan parhaita mahdollisia asiantuntijoita, ellei tätä asiantuntemusta ole Sitran omalla henkilöstöllä.
 - Arviointiryhmä kehottaa painokkaasti Sitraa jatkamaan *yhteistyötään* alan muiden toimijoiden kanssa byrokraattisten päällekkäisyyksien vähentämiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja toimivan sijoittajaverkoston luomiseksi, jotta lupaavia yrityksiä voitaisiin rahoittaa. Tässä yhteydessä Sitra voi olla tasapainottavana voimana suomalaisten sijoittajien joukossa, joka ulkomaisten sijoittajien puuttuessa hallitsee alaa.
 - Sitran on keskeisenä rahoittajana otettava vastuu uuden *yrittäjävälillisen kulttuurin* luomisesta Suomessa. Sitra pystyy myös erittäin hyvin tarjoamaan yrittäjille henkistä tukea.

3.1 YLEISTÄ

Viime vuosina Sitra on laajentanut toimintaansa tutkimuksen alueella. Ryhmän arvio perustuu Sitran englanninkielisten tutkimusraporttien analyysiin, Net Effectin ja ryhmän jäsenten tekemiin haastatteluihin, media-analyysiin Sitran tutkimustoiminnasta ja Sitran sisäisiin asiakirjoihin. Monilla arviointiryhmän jäsenistä on ollut mahdollisuus havainnoida Sitran tutkimusseminaareja ja -ohjelmia henkilökohtaisesti usean vuoden ajan.

Yleisesti ottaen Sitran toiminta-ajatuksena on osaltaan auttaa suomalaisia päättäjiä ja suurta yleisöä tekemään tietoon perustuvia päätöksiä maan talouden ja yhteiskunnan kehittämiseksi muuttuvassa maailmassa. Sen tähden on olennaisen tärkeää hankkia ja välittää osaamista. Niistä monista tekijöistä, joita Sitran pitäisi harkita toteuttaessaan toiminta-ajatustaan Suomen eduskunnan antamien tehtävien mukaisesti, kannattaa tässä yhteydessä mainita seuraavat:

- on tunnistettava kriittinen osaaminen, jota tarvitaan edistämään maan hyvinvointia
- on kerättävä ja systematisoitava tämä osaaminen
- on tuotettava tietoa, jota ei aiemmin ole ollut olemassa tai saatavilla
- tämän aikaansaamiseksi tarvitaan useissa tapauksissa ulkoisia resursseja, jotka Sitran on koordinoitava ja joita sen on ohjattava
- tätä tietoa on levitettävä ja yhteiskunnassa on herätettävä yleistä keskustelua.

Sitran strateginen tutkimustoiminta on erittäin tarpeellista, jos se täyttää yhden tai useampia yllä mainituista ehdoista. Sitra ei kuitenkaan ole ainoa toimija strategisen tutkimuksen tuottamisen alalla Suomessa. Sen vuoksi Sitran tutkimustoimintaa arvioitaessa on tärkeää huomioida alan muut toimijat ja keskittyä olennaiseen: siihen, mikä on todella tarpeen. Lisäksi verkottuminen kansallisesti ja kansainvälisesti on korkean tason tutkimuksessa välttämätöntä. Sitran tutkimustoiminnan täytyy kuitenkin ehdottomasti liittyä nimenomaan Suomelle tärkeisiin asioihin. Sitran on jatkuvasti oltava täysin ajankohtaisten alueiden uusimpien tutkimustulosten tasalla, ja sen pitää pystyä tunnistamaan ne kehityskohteet, jotka ovat tärkeitä sen omalle ja Suomen strategialle.

3.2 VALITUISSA TUTKIMUSTEEMOISSA SAAVUTETUT TULOKSET

Kriittisen osaamisen määrittelemisessä on onnistuttu Sitran raporteissa. Sitran tutkimusohjelma koskettaa kaikkia olennaisia kysymyksiä, joita Suomi on kohdannut 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa. Näitä ovat:

- tietoyhteiskunnan kehittäminen
- verkostotalouden kehittäminen
- tehokkaan kansallisen innovaatiojärjestelmän edellytykset
- Suomen asema globalisaatioprosessissa
- Suomen asema muuttuvassa Euroopassa.

Lisäksi nykyinen toimintaohjelma näyttää olevan erittäin ajankohdainen. Se käsittelee ikääntymisprosessia, uutta hyvinvointivaltiota, monikulttuurisuutta, siirtolaispolitiikkaa, yhteiskunnallisten arvojen merkitystä, sosiaalista pääomaa, perheen muuttumista, työelämän muutoksia ja asiantuntemuksen merkitystä taloudelliselle kasvulle. Vaikka voitaisiin mainita myös joitakin muita tärkeitä suuntaviivoja, toimintasuunnitelmat seuraavat useimpia tällä hetkellä nähtäviä merkittäviä trendejä.

3.3 TUTKIMUSPROSESSIT

Monet Sitran julkaisemat tutkimusraportit ovat korkeaa tai kohtalaista tasoa. Kuitenkin näyttää siltä, ettei olemassa olevan tiedon kartoittamiseen ole aina panostettu riittävästi ennen uusien tutkimusohjelmien käynnistämistä. Tämän vuoksi jotkin julkaisuista jäävät pinnallisiksi ja niillä on hyvin vähän annettavaa Suomelle.

Jokaiselle on tietenkin selvää, että tutkimuksen on oltava vapaata, itsenäistä, julkista – ei salaista. Samalla Sitran on valvottava tutkimusprosesseja ja oltava vuorovaikutuksessa tutkijoiden kanssa varmistukseen, että Suomi saa tutkimuksesta informaatiota ja erityisosaimista. Nämä kaksi periaatetta eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Tässä suhteessa Sitra saa hyvän arvosanan. On tuotettu erinomaisia tutkimusraportteja, joiden ansiosta Suomi on maailman parhaiten tutkittuja tietoyhteiskuntia. Arviointiryhmä rohkenee todeta, että joitakin näistä raporteista voitaisiin käyttää maailman parhaissa taloustieteellisissä oppilaitoksissa innovatiivisina analyyseina organisaatiomuutoksista, innovaatiojärjestelmistä ja taloudellisesta kilpailusta.

Sitran tutkimuksen panos yhteiskuntapolitiikan kriittisissä vaiheissa viime vuosikymmenen aikana ilmenee selvimmin seuraavista kolmesta tutkimuksesta:

Sitra 149, Hannu Hernesniemi et al. (1996), ”Advantage Finland – The Future of Finnish Industries”, suom. ”Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. Sitran ja Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen yhteisjulkaisu Suomen teollisesta tulevaisuudesta yhdeksän teollisen osaamiskeskittymän eli klusterin valossa” (Sitra 145, 1995). Tämän työn tavoitteena oli määrittellä ne strategiset teollisuudenalat, joiden avulla Suomen talouden kilpailukyky saattoi kasvaa 1990-luvun alkuvuosien talouskriisin jälkeen. Raportissa lähdetään liikkeelle Michael Porterin klusterimallista, ja siinä esitetty kasvustrategia perustuu korkeatasoisen osaamisen edistämiseen matalien palkkojen sijaan – mikä nykyään on ilmiselvää, toisin kuin laman aikana.

Sitra 211 (1998), ”Quality of Life, Knowledge and Competitiveness. Premises and Objectives for the Strategic Development of the Finnish Information Society”, suom. ”Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan strategisen kehittämisen lähtökohdat ja päämäärät” (Sitra 206, 1998). Raportti esittää kattavan strategian suomalaisen tietoyhteiskunnan rakentamiseksi; strategia perustuu monentyypisten panosten ja tapahtumien synteisiin. Tutkimus vertautuu hyvin vastaaviin muissa maissa julkaistuihin tutkimuksiin. Raportti kattaa kaikki tietoyhteiskunnan keskeiset ainekset lyhyessä, tiiviissä asiakirjassa. Erityisen merkittävää on se, että raportissa korostetaan kansalaisten, yritysten, järjestöjen ja hallinnon yhteistoiminnan ymmärtämistä sekä kilpailukykyisellä että kattavalla tavalla.

Sitran raportteja -sarja 7, Gerd Schienstock ja Timo Hämäläinen (2001), ”Transformation of the Finnish Innovation System. A Network Approach.” Tämä on ajankohtainen, mutta osittain puutteellinen tutkimus keskeisestä aiheesta. Pääraportti tarjoaa systemaattisen ja aiheeseen laajasti perehtyneen yleiskatsauksen aihetta koskevasta kansainvälisestä kirjallisuudesta, mutta kiinnittää liian vähän huomiota Suomen ja erityisesti Suomen innovaatiojärjestelmän ominaispiirteisiin sekä innovaatiojärjestelmän ja Suomen talouselämän väliseen suhteeseen yleisesti (samaa kritiikkiä on esitetty myös muussa arviointiryhmän saamassa aineistossa). Ohjelma koostui 12 projektista, joista Ilkka Tuomen raportti IT-alan innovaatioista ja Mika Niemisen ja Erkki Kaukosen raportti yliopistojen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan verkottumisesta tietopohjaisessa talousjärjestelmässä (Sitran raportteja -sarja 11) ansaitsevat erityismaininnan korkean laatunsa ja Suomi-keskeisyytensä ansiosta.

Ottaen huomioon, että arvioijat tutustuivat ainoastaan englanniksi julkaistuihin raportteihin, muu tutkimusaineisto on pääasiassa korkealaatuaista ja monin kohdin Suomelle merkityksellistä. Heikoissa raporteissa, joita on vain muutama, pohditaan tulevaisuuden globaaleja kehitystrendejä tai globaalia ympäristöä konsulttien suosiman

metodologian avulla, ilman että raporttien väitteet perustuisivat tieteellisiin tutkimuksiin.

3.4 INFORMAATION LEVITTÄMINEN JA KESKUSTELU

Media-analyysi osoitti, että Sitra on ollut kohtalaisen paljon esillä mediassa. Suuri osa tästä esilläolosta liittyy Sitran tutkimustoimintaan. Tutkimusraportteja on myös levitetty laajalti päättäjille. Haastatellut kansanedustajat ja Sitran palvelujen käyttäjät valtionhallinnossa pitivät tutkimustoimintaa hyödyllisenä ja sovelsivat sitä päätöksentekoon. On kuitenkin vaikea löytää näyttöä tutkimustulosten levittämisestä suuren yleisön tietoisuuteen ja vielä vähemmän vakavasti otettavasta keskustelusta, jossa käsiteltäisiin Suomessa meneillään olevaa muutosta. Arviointiryhmän mielestä Sitran raporttien laajempaan levittämiseen ja erityisesti niissä käsiteltyjä kysymyksiä koskevan keskustelun herättämiseen olisi panostettava enemmän.

3.5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

- Sitra ei ole perustutkimusta rahoittava organisaatio, eikä siitä pitäisi tullakaan sellaista. Sitra tarvitsee *strategista tutkimusta*. Tämän tutkimuksen on oltava akateemisesti uskottavaa. Sitran ei kuitenkaan pitäisi rahoittaa akateemista tutkimusta, joka ei liity Sitran kysymyksenasetteluihin. Sen pitäisi täyttää Suomea käsittelevän tutkimuksen aukot ja tuottaa tutkimusta, jota Suomi tarvitsee.
- Sitran ei ole mielekästä laajentaa omaa tutkimuskapasiteettiaan, mutta sen olisi lisättävä *yhteistyötään* ulkomaisten ja kotimaisten *tutkimusverkostojen kanssa*. Sitran pitäisi harjoittaa strategista ajattelua ja kehittää itseään *think tank* -tyyppisenä asiantuntijaelimenä, joka kokoaa tutkimusta ja asiantuntijalausuntoja, järjestää asiantuntijaseminaareja sekä tuottaa raportteja päättäjille ja hyödyllistä materiaalia suurelle yleisölle.

4.1 YLEISTÄ

Yleisesti kannatetaan Sitran periaatetta, jonka mukaan se pyrkii löytämään Suomen yhteiskunnallis-taloudellisen järjestelmän aukot ja kehittämään innovatiivisia ratkaisuja niihin liittyviin ongelmiin ottamatta tehtävää itselleen kuitenkaan vakituisesti hoidettavaksi. Useimmat arviointiryhmän haastattelemat henkilöt olivat sitä mieltä, että alueisiin ja sosiaaliseen asemaan liittyvä eriytyminen, alueellinen väestökato, väestön ikääntyminen ja tietoyhteiskunta ovat Suomen tärkeimpiä haasteita. Sen vuoksi he pitivät Sitran innovatiivisia hankkeita tärkeinä. Sitran yleinen tehtävä tällä alueella on tunnistaa, käynnistää ja tehdä mahdolliseksi uudenlaiset toimijaverkostot. Sitra tarjoaa ideoita ja toteutustapoja sekä luo paikallisten toimijoiden verkostoja (alhaalta ylös) ja tarjoaa apua liikkeenjohtoon, yrityskontakteja ja strategioita (ylhäältä alas). Pyrkimyksenä on lähteä liikkeelle ripeästi ja valikoivasti, toteuttaa projektit yhteiskunnallisina kokeiluina ja pudottaa epäonnistuneet hankkeet nopeasti pois.

Innovaatiotoiminnan perustoiminta-ajatus ja -filosofia:

- maailmantalouden keskeisten teknologioiden ja toimintamallien murros synnyttää yhteiskunnassa sosiaalisen ja institutionaalisen sopeutumistarpeen
- murroksen oloissa talouden kasvu riippuu yhteiskunnan sopeutumisesta, jolla varmistetaan yhteiskunnan eri osa-alueiden välisten riippuvuussuhteiden synergiat ja saadaan taloudessa aikaan

kasvavia tuottoja. Tämän vuoksi Sitra pyrkii kokeiluhankkeillaan edistämään sosiaalisia ja institutionaalisia innovaatioita.

Tärkeimmät strategiset elementit:

- edistää tieto- ja viestintätekniiikan leviämistä ja laajaa käyttöä (esimerkiksi Oppivat seutukunnat -projekti)
- tukea organisaatioiden välistä ja sektorien välistä verkottumista (lähes kaikki projektit)
- rakentaa sosiaalista pääomaa järjestelmän muutokselle (useimmat projektit).

Tämä strategia toteutetaan tutkimalla kansainvälisiä vertailukohtia, kilpailukykyä, järjestelmän häiriöitä ja sektorien välistä koordinoimista. Kaikki projektit tarjoavat pohjan tiedon ja osaamisen tuottamiselle, markkinakehitykselle (käyttäjien ja tuottajien yhteensaataminen), laadunvalvonnalle ja -varmistukselle, sosiaalisen pääoman rakentamiselle (verkostot, luottamus, yhteinen kehys), käyttäjien ja tuottajien yhteistyölle innovaation alueella ja rakenteellisten edellytysten kehittämiseksi (teknologia, sääntely, toimintaperiaatteet).

4.2 ESIMERKKEJÄ INNOVAATIO-PROJEKTIN TULOKSISTA

4.2.1 Oppivat seutukunnat -projekti

Projektin tavoitteena on estää kahtiajakoa tietoyhteiskunnassa ja kartuttaa tietoyhteiskuntaan liittyvää osaamista kasvualueiden ulkopuolella (tietotekniikan käytön levittäminen). Projektien kokeellisen luonteen takia valitaan kooltaan, asukastiheydeltään ja monikielisyydeltään vastakkaisia alueita. Näiden kokeiluhankkeiden pitäisi tukea paikallisten verkostojen ja ratkaisujen kehittämistä sekä parantaa menestystekijöiden, kuten paikallisten aloitteiden, toiminnan käynnistämiseksi suotuisien olosuhteiden (maallikoiden koulutus, laitteistojen yhtenäistäminen ja palvelupisteet), toiminnan käynnistämismotivaation ja Sitran panoksen (ideat, menetelmät ja

ratkaisut) ymmärtämistä. Perusteelliset arvioinnit ja niihin liittyvät tutkimukset parantavat ymmärtämystä ja auttavat seuraamaan vaikutuksia. Ensimmäiset tulokset saadaan vuonna 2003, lukuun ottamatta jo onnistuneeksi arvioitua pilottiprojektia Oppiva Ylä-Karjala. Tämä projekti oli ilmeisen ammattimaisesti johdettu ja toteutettu Sitran edellä mainittujen periaatteiden mukaan. Joissakin tapauksissa hankalinta saattaa olla projektin jatkuvuuden säilyttäminen, kun Sitran osavastuu siitä lakkaa.

Jukka Oksan ja Jarno Turusen vuonna 2001 laatima arvio Oppiva Ylä-Karjala -projektista päättyi seuraaviin johtopäätöksiin:

“Oppiva Ylä-Karjala -projekti on onnistunut. Hankkeen vahvuudet ovat sen ruohonjuuritason toiminnassa, hyvin toteutetussa maallikkokoulutusjärjestelmässä ja paikallisten yhteisöjen verkoston rakentamisessa. Hyvät tulokset selittyvät kolmen tekijän onnistuneella yhdistämisellä:

- 1) paikallisten resurssien ja paikallisten tarpeiden taitava linkittäminen tietoyhteiskunnan kehittämiseksi
- 2) riittävä ulkopuolinen tuki rahoituksessa ja asiantuntemuksessa
- 3) innostunut, sitoutunut ja innovatiivinen paikallinen toteutus.

Vaikka projekti on onnistunut, jotkin sen osat eivät ole onnistuneet yhtä hyvin (esimerkiksi kuntien verkottuminen, elektronisen markkinoinnin yhteisprojekti ja etätyöpaikkojen luominen).” Sitten uusia etätyöpaikkoja on kuitenkin syntynyt.

Projektit, joihin tutustuttiin, olivat jossakin määrin osoituksena siitä, että myös näissä tapauksissa edellä mainitut kolme avaintekijää ovat merkittävänä käyttövoimana menestymisessä. Oheistutkimukset ja arvioinnit ovat erittäin hyödyllisiä näiden projektien ymmärtämiseksi ja niiden toteutuksen parantamiseksi.

4.2.2 Taitoteknologiaprojekti

Taitek-taitoteknologiaprojektin päätavoitteena on perinteisten sektorien modernisoiminen. Tärkeimpänä välineenä tähän on erityisen pienten ja keskisuurten (PK) yritysten verkoston luominen

kansainvälisen kilpailukyvyn ja vahvemman asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi. Alussa Sitra on alkuunpanijan ja mahdollistajan roolissa, myöhemmässä vaiheessa (sen tulisi olla) pääomasijoituksen tarjoaja. Projekti käynnistyi vuonna 1999. Kaksi ensimmäistä verkostoa ovat valmistumassa (laukut ja nahkatuotteet, julkitilaisus-taminen). Soitinrakennusprojekti on lakkautettu, koska yrityksillä ei ollut riittäviä valmiuksia osallistua tämäntyyppiseen toimintaan. Tämä osoittaa, että Sitra voi lopettaa projekteja nopeasti, jos riittävä potentiaali puuttuu.

Haastatteluista kävi ilmi, että tälle menettelylle on olemassa selkeä tarve ja että Sitran rooli alkuunpanijana ja mahdollistajana on erittäin hyödyllinen. Edellytyksiä uusien verkostojen luomiseen näyttää olevan runsaasti. Yksi tämän projektin menettelytapoihin liittyvä heikkous saattaa olla se, että perinteisten sektorien modernisointi rajoittuu vain yhteen erityisratkaisuun (Taitek). Voisi olla hyödyllistä noudattaa paremmin periaatetta, jonka mukaan ”itse prosessi on päämäärä”. Kuitenkin projekti sopii erittäin hyvin Sitran yrityssijoitusstrategiaan. Toinen parannusta kaipaava alue saattaisi olla kehitettyjen mallien parempi levittäminen esimerkiksi muille yrityksille ja sektoreille.

4.2.3 ISO INKE

Itä-Suomen sosiaalisten innovaatioiden keskus (ISO INKE) on kokeiluhanke, joka synnyttää uusia innovaatioita ja tuotantorakenteita sosiaali- ja terveyspalvelujen alueella. Sen erityistavoitteena on rakentaa pienten palveluyritysten verkosto vastaamaan paremmin niiden paikallisten yhteisöjen tarpeisiin, jotka ovat perinteisesti tuottaneet suurimman osan näistä palveluista itse (julkisella sektorilla). Tämä on ensimmäinen kerta, kun Sitra on tullut sosiaalisten innovaatioiden alueelle toimimaan tiiviissä yhteistyössä kuntien, kolmannen sektorin, yksityisen sektorin ja oppilaitosten kanssa. Projektissa pyritään yhdistämään tuotteistamisen IT-sovellukset ruohonjuuritasoon, sosiaalisten kysymysten ja terveydenhoitojärjestelmän rakennuudistuksen kanssa. Vaikka projekti käynnistyi vuonna 2000, joitakin

epäsuoria vaikutuksia voidaan jo havaita: henkinen ilmapiiri alueella on parantunut (lamasta ”uusiin näköaloihin”), ja toimijoiden tietoisuus muutoksesta on lisääntynyt. Meneillään olevan arvioinnin ensimmäiset tulokset saadaan vuoden 2003 alussa.

4.2.4 eHealth

Sitra on kehittämässä eHealth-malliaan kotimaisille ja kansainvälisille markkinoille. Sen avainalueet ovat kansalaisten omahoidon ja valintamahdollisuuksien tukeminen, terveystiedon saatavuuden ja käytön parantaminen, etäpalvelujen kehittäminen sekä julkisten ja yksityisten terveydenhuoltopalvelujen verkottaminen. Yhtenä niistä organisaatioista, jotka tekevät työtä suomalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi, Sitra keskittyy rahoittamaan tietohallintopalveluita ja innovatiivisia palveluita. Se rohkaisee terveydenhoitoalan yrityksiä verkottamaan toimintaansa Suomessa ja kansainvälisestikin.

Sitra on kehittämässä eHealth-mallia yhteistyössä johtavien suomalaisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Sitran suomalaisia yhteistyökumppaneita ovat julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot, Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, Suomen Apteekkariliitto ja omat kohdeyritykset, joiden tuotteista muodostuu suuri lisäarvoisten tuotteiden tuoterperhe. Yhteistyökumppanit erityisesti Skandinaviassa ja Isossa-Britanniassa tarjoavat informaatiota, kokemusta ja näkökantoja tai kansainvälisiä markkinoita työn kehittämiseksi ja siten helpottavat suomalaisyritysten pääsyä näille markkinoille.

Projekti on esimerkki onnistuneesta synergiasta Sitrassa: tämän innovatiivisen hankkeen ja life sciences -yritysrahoitustien välillä on kiinteä yhteys. On myös käynyt ilmi, että projekti on itse asiassa kriittisessä vaiheessa, jossa pyritään löytämään oikea tie markkinoille ja saamaan ensimmäinen suuri sopimus, joka on ratkaiseva hankkeen onnistumiselle. Tätä tarkoitusta varten Sitran perustama palveluyritys on kehittänyt useita palvelukonsepteja (kotipalvelut, potilasystävälliset palvelut yksityissairaaloille ja vakuutuspalvelut).

4.3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

- Kaikki valitut projektit toteuttavat perusajatusta Sitran määräaikaikaisesta alullepanijan ja mahdollistajan roolista tietyillä innovatiivisia ratkaisuja vaativilla alueilla. Kaikissa tapauksissa Sitralla on ainutlaatuinen rooli, jota yksityiset organisaatiot tai viranomaiset eivät voi korvata. Projektit näyttävät olevan ammattimaisesti johdettuja, ja Sitran osuus niissä on tiukasti rajoitettu. Yleisesti ottaen innovaatioprojektit ovat hyvin onnistunut osa Sitran toimintaa.
- Vain kaksi parannusta kaipaavaa seikkaa havaittiin. Ensiksikin muutamissa tutkituista projekteista on *menetelmällistä heikkoutta*. Toimijoita, joiden on tarkoitus ottaa vastuu myöhemmin (poistumisstrategia), ydinalueiden valintaa sekä huolellista ja joustavaa prosessijohtamista ei oteta mukaan riittävässä määrin käynnistysvaiheessa vaan viedään läpi Sitran suosimat ratkaisut. Toinen heikkous on, ettei Sitra ole riittävän vakiintunut *brandina* tällä alueella. Yhden Sitran päätavoitteista pitäisikin olla kehittyminen brandina myös tällä alueella – tähän asti se on rajoittunut yritysrahoitukseen. Apuna voisi käyttää julkisuutta, kokonaisvaltaista, kaukokatseista projektien seulontaprosessia ja johdonmukaista valintaa.
- Lisäksi olisi toivottavaa laajentaa innovaatioprojektien, tutkimuksen, koulutuksen ja yritysrahoituksen välistä sisäistä *synergiaa*, mikä vahvistaisi myös Sitran sisäistä yhtenäisyyttä ja profiilia kokonaisuutena. Tähän sisältyy Sitran pyrkimys lisätä toimintaa parhaiden kehitettyjen käytäntöjen levittämiseksi.

5.1 YLEISTÄ

Tässä luvussa arvioidaan kahta Sitran koulutusohjelmaa: Suomi 2015- ja Talouspolitiikka 2000+ -kurseja. Samalla annetaan yleisarvio Sitran koulutustoiminnasta.

Arviointiryhmän käytettävissä ollut aineisto sisälsi Suomi 2015 -kurssien 1–3 kirjallisen arviointiraportin, joka on laadittu Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksella. Myös kurssien 1–5 raportit olivat arviointiryhmän käytettävissä, samoin oli saatavilla jonkin verran taustamateriaalia. Kirjallisen aineiston lisäksi kaksi ryhmän jäsentä haastatteli yhtätoista neljännen kurssin osanottajaa (4 julkiselta sektorilta, 3 yrityksistä ja 4 eduskunnasta). Yksi arvioijista oli itse osallistunut ensimmäiseen Suomi 2015 -kurssiin.

Talouspolitiikka 2000+ -kursseista oli käytettävissä niistä annettu kurssipalaute. Arviointiryhmän jäsenet haastattelivat seitsemää kurssilaisista (3 yksityiseltä sektorilta ja 4 eduskunnasta). Yksi ryhmän jäsenistä oli läsnä yhden kurssipäivän. Koulutukseen liittyviä kysymyksiä käsiteltiin myös ryhmän muissa haastatteluissa.

Sitran tutkimuksen, innovaatiotoiminnan ja koulutuksen missiona on ”selvittää suomalaisen yhteiskunnan haasteet, rakentaa tietopohjaa ja analysoida strategisia vaihtoehtoja kansallista päätöksentekoa varten”. Tästä syystä arviointiryhmä kysyykin, sopusiko termi ”intellektuaalisen kehityksen ohjelmat” tai ”vaikuttajafoorumit” kuvaamaan toimintaa paremmin kuin ”koulutus”. Ylipäätään Sitran

koulutustoiminta on onnistunut erittäin hyvin. Kaikki arviointiryhmän käytettävissä ollut aineisto osoittaa, että kurssien osanottajat ovat erittäin tyytyväisiä heille tarjottuun koulutukseen ja siihen liittyviin käytännön järjestelyihin.

5.2 SUOMI 2015

Suomi 2015 -ohjelman tarkoituksena on ”auttaa suomalaisen yhteiskunnan ylimpiä päätöksentekijöitä kohtaamaan tulevaisuuden haasteet tietoja, taitoja ja verkostoja kehittämällä”. Sitra uskoo tämän ohjelman tukevan rahaston tavoitetta nostaa Suomi maailman kolmen menestyksekkäimmän kansakunnan joukkoon vuoteen 2010 mennessä. Tähän mennessä on järjestetty viisi kurssia ja viimeinen pidetään vuoden 2002 loppupuolella. Kaikkien kurssien yhteinen päätösseminaari pidetään syyskuussa 2003. Kurssien perusrakenne on ollut sama: kaksi viiden päivän seminaaria ulkomailla (yksi Yhdysvalloissa tai Kiinassa sekä yksi Saksassa ja Venäjällä) ja kaksi kahden päivän seminaaria Suomessa. Kaikilla kurseilla tuotetaan kirjallinen raportti.

Jokaiseen kurssiin on osallistunut noin 25 henkilöä. Osallistujat ovat ylimmän tason päätöksentekijöitä Suomen eduskunnasta, suomalaisista suuryrityksistä sekä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioista, ja heidät on kutsunut kurssille pääministeri. Osallistujien keski-ikä on ollut 51 vuotta, ja 32 % heistä on ollut naisia.

Kuten jo mainittiin, osallistujat arvostivat Suomi 2015 -kurssia ja monet kuvasivat sitä parhaaksi koskaan saamakseen koulutukseksi. Sitralla on erittäin hyvä maine alalla, ja sitä pidetään laadun takeena. Sitä on kuvattu puolueettomaksi, ei-kaupalliseksi, turvalliseksi, epäpoliittiseksi ja viralliseksi, ja siksi hyvin suuri osa kurssille kutsutuista on ottanut kutsun vastaan.

Joitakin suosituksia esitettiin Sitran harkittaviksi tulevia järjestelyjä varten. Muutamat osallistujat ehdottivat, että kurssit olisivat erilaisia, toisin sanoen että kullakin kurssilla käsiteltäisiin erityisaiheita ja keskityttäisiin eri asioihin. Myös interaktiivisia menetelmiä toivottiin lisää. Kuitenkaan kurssin sisäistä tietoverkkoa FutureNetiä ei käytetty niin paljon kuin olisi voitu: osallistujat ovat usein asemassa,

jossa henkilökohtainen Internetin käyttö ei ole kovin yleistä. Pitäisi harkita, olisiko syytä esitellä FutureNet osallistujille yksityiskohtaisemmin tai kenties käyttää muunlaisia verkottumiskeinoja. Luentojen aikataulua pidettiin toisinaan liian tiukkana. Osallistujat olisivat halunneet enemmän mahdollisuuksia yksityiskohtaisiin keskusteluihin ulkomaisten luennoitsijoiden esiintymisten yhteydessä. Useaan kertaan mainittiin, että saattaisi olla hyvä tehdä luennoitsijakunnasta heterogeenisempi. Monista kuulijoista tuntui, että aiheista annettiin liian homogeeninen kuva. Nykyistä raportointiprosessia (jossa jokainen kurssi valmistaa loppuraportin) pidettiin tehottomana ja itseään toistavana, ja ehdotettiin, että Sitra arvioisi raportointia uudelleen.

5.3 TALOUSPOLITIikka 2000+

Kuten edeltäjänsä aina vuodesta 1977 lähtien, Talouspolitiikka 2000+ -ohjelma keskittyy kansalliseen talouspolitiikkaan. Sen tarkoituksena on avartaa ja syventää osallistujien näkemyksiä Suomen talouspolitiikasta.

Ohjelma on järjestetty nykymuodossaan kuusi kertaa, ja se muodostuu viisipäiväisestä seminaarista, joka pidetään Suomessa lähellä pääkaupunkia. Jokaiseen kurssiin osallistuu suunnilleen kolmekymmentä osanottajaa, ja Sitra kutsuu mukaan (ensimmäisen edustajakauden) kansanedustajia, yritysten ja organisaatioiden johtoa, johtavia julkisen sektorin virkamiehiä sekä tutkimuksen, koulutuksen ja tiedotusalan edustajia. Talouspolitiikka 2000+ -kursseilla oli läsnä enemmän erikoisalojen asiantuntijoita kuin Suomi 2015 -kursseilla. Osallistujien keski-ikä on ollut 45 vuotta, ja 30 % heistä on ollut naisia.

Ohjelmaan osallistuneet ovat luonnehtineet järjestäjää, Sitraa, hyvin samanlaisin adjektiivein kuin Suomi 2015 -ohjelman osanottajat: se on puolueeton, uskottava ja luotettava. He arvostivat suuresti tilaisuutta päästä osallistumaan kurssiin. Sekä sisältöön että järjestelyihin oltiin hyvin tyytyväisiä. Arviointiryhmä sai kuulla varsin vähän kriittisiä huomautuksia. Osa piti kurssia elitistisenä, ja jotkut olivat tyytymättömiä siihen, etteivät kaikki osanottajat osallistuneet keskusteluihin aktiivisesti.

5.4 TULEVAISUUDEN NÄKÖKOHTIA

- Arviointiryhmä keskusteli yksityiskohtaisesti Sitran koulutus-toiminnasta. Tällä hetkellä koulutus näyttää olevan jotakuinkin erillään Sitran muusta toiminnasta. Arviointiryhmä oli sitä mieltä, että koulutustoiminnalla tulisi ehdottomasti olla *enemmän yhte-yksiä Sitran muuhun toimintaan*, niin että se tukisi organisaation ajankohtaisten strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kysyttiin myös, ovatko juuri nämä kaksi kurssityyppiä parhaat kaikista mahdollisista. Onko *valintaprosessi* riittävän laaja ja kriittinen? Kuten kohdassa 2.4 mainittiin, Sitran pitäisi painottaa erityisesti *yrittäjyyden* kehittämistä Suomessa, ja koulutustoiminta voisi olla osa tätä painopistealuetta. Joitakin erityisiä koulutuspalvelujen osa-alueita voisi mahdollisesti ulkoistaa. Tiimin tähän mennessä toteuttamien toimintojen yksimielisesti todettu onnistuneisuus on toki tulkittava nykyisen rakenteen kannatukseksi, mutta Sitran tulisi olla valmis toimintansa *rakenteelliseen kehittämiseen*.
- Esitettiin epäilyjä siitä, että osanottajien ja luennoitsijoiden ho-mogeenisuus saattaa johtaa liian suureen *yksimielisyyteen*, jolloin ei synny riittävästi uusia, innovatiivisia ajatuksia. Harkitsemalla osallistujien taustoja kriittisesti voitaisiin luoda uusia verkostoja yhteiskunnan tarpeisiin sen sijaan, että vain vahvistetaan jo ole-massa olevia. Esimerkiksi kolmannen sektorin edustajat ja kult-tuurijärjestöt tuotiin esiin tässä yhteydessä.
- Arviointiryhmä ei pitänyt Suomi 2015:n tuottamia *raportteja* kovinkaan virikkeellisinä. Niitä voisi parantaa saattamalla julki-suuteen useammanlaisia mielipiteitä. Keskittyminen kapeampaan aiheeseen voisi olla hyödyllistä asiakirjan syvyyden lisäämiseksi. Media-analyysin mukaan Suomi 2015:n raportit ovat kuitenkin saaneet huomattavasti julkisuutta. Osa tästä on ollut jonkin verran kriittistä ja noudatellut arviointiryhmän käsityksiä. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että kursseilla tuotettiin hyvin vähän toimenpideoh-jelmien ja suositusten luonteista aineistoa. Ongelmat paikallistet-tiin, mutta niiden ratkaisemiseksi ei osattu esittää kovin monia ehdotuksia.

6.1 YLEISTÄ

Raportin tässä osassa tehdään yhteenveto tapaamisista korkean tason sidosryhmien kanssa, jotka jakaantuivat neljään luokkaan:

- kansanedustajat
- valtion virkamiehet
- Sitran yhteistyökumppanit
- teollisuus.

Sitralla on ainakin kolme eri tehtävää Suomen innovaatiojärjestelmässä:

- se toimii teollisuuden innovaatioiden tukijana tämän raportin käsittelemissä erityistehtävissä, esimerkiksi siemenrahoituksessa ja muissa toiminnoissa
- se toimii muutostekijänä, jolla on tilaa pohtia uusia toimintaperiaatteita ja toimenpiteitä, joihin sitten ryhtyvät sekä Sitra itse että muut innovaatioiden tukijat
- se toimii välittäjänä eduskunnan, valtionhallinnon ja teollisuuden kesken ja auttaa niitä ymmärtämään toistensa etuja innovaatiopolitiikassa.

Edellä mainituista tehtävistä voidaan tehdä seuraavia lisähuomioita:

6.2 INNOVAATIOIDEN TUKIJAN ROOLI

Sitran tehokkuutta rahoitus- ja muissa tehtävissä on käsitelty edeltävissä luvuissa. Tässä kohden pääpaino on Sitran aseman pohtimisessa suhteessa muihin julkisiin laitoksiin, joilla on velvollisuuksia innovaatiopolitiikassa. Ensimmäinen ero on, että Sitra ei raportoi millekään ministeriölle, vaikka tärkeimmillä ministeriöillä onkin korkean tason edustus sen hallituksessa. Siksi siltä ei odoteta kovin tiivistä koordinoitua muiden laitosten kanssa. Haastattelussa oltiin kuitenkin yhtä mieltä siitä, että koordinointi on nykyään lisääntymään päin.

Valtiolle on tärkeä toimintaperiaatekysymys, onko innovaatioiden tukemisessa aukkoja tai tarpeetonta päällekkäisyyttä, vaikka Sitran kannalta asia ei ole yhtä merkityksellinen. Tätä kysymystä on määrää tarkastella erillisessä arvioissa. Keskityimme siksi ainoastaan Sitran asemaan suhteessa muihin toimijoihin, joita käsittelemme suurin piirtein innovaatioketjun mukaisessa järjestyksessä:

Suomen Akatemia: Päällekkäisyyttä ei selvästikään ole. Rahoittajat täydentävät toisiaan, mikä johtuu siitä, että Akatemia tukee tiedettä, josta Sitran yritykset voivat saada alkunsa tai muuten hyötyä. Nykyään pidetään säännöllisesti kokouksia, joiden katsotaan olevan hyödyllisiä kummallekin osapuolelle, ja ennakoinnin alueella toimitaan yhteistoiminnassa muun muassa Teknologian kehittämiskeskuksen Tekesin ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen VTT:n kanssa. Jotkin periaatekysymykset, kuten immateriaalioikeuksien omistus, kiinnostavat molempia osapuolia suuresti.

Tekes: Tekes toimii selvästi projektirahoituksen piirissä, mutta kaupallistamistoiminnassa on hiven päällekkäisyyttä. Tämä on kuitenkin hoidettu myönteisesti yhteistoiminnalla preseed-rahoituksessa, jossa voidaan käyttää molempien organisaatioiden asiantuntemusta sellaisen palvelun tarjoamiseksi, jota kaikki innovaatio-toimijat pitävät erityisen tarpeellisena. Tulevaisuudessa tulee eteen se ongelma, että Sitra edistää nyt innovaatioita, joihin ei välttämättä liity korkeaa teknologiaa, eikä Tekesillä ole valtuuksia antaa sellaiseen lisätukea.

Suomen Teollisuussijoitus Oy TESI: Ensi näkemältä tässä on runsaasti päällekkäisyyttä. TESI ja Sitra ovat molemmat kiinnostuneita kannustamaan suomalaisia pääomasijoitusmarkkinoita. Osoittautui kuitenkin, että kysymys on hienojakoisempi: organisaatioiden välillä on olemassa työnjako, ja niiden lähestymistapa on erilainen. Sitra sijoittaa suoraan aloittaviin yrityksiin, kun taas TESI on perinteisesti toiminut rahastojen kautta preseed- ja siemenrahoituksen jälkeen, esimerkiksi tukemalla rakennejärjestelyjä ja yritysten siirtymistä johdon omistukseen. Eqvitec-ryhmän luominen on ollut TESIn ja Sitran yhteinen yritys. Työnjakoa tulisi pohtia sikäli, että molemmat organisaatiot reagoivat sekä taannoiseen yksityisen sijoituspääoman syntyyn Suomessa että nykyisiin sijoituspääomamarkkinoiden maailmanlaajuisiin vaikeuksiin.

Finnvera: Sitran ja Finnveran välillä on merkittävä mittakaavaero. Jälkimmäisellä on useita eri tehtäviä pääomarahoituksen järjestämisessä PK-yrityksille ja kansainvälistymisen, viennin sekä aluepoliittisten toimenpiteiden edistämiseksi. Huolimatta erilaisesta rahoitusperustasta on Sitran alkuvaihetta pitemmälle jatkuvien sijoitusten osalta olemassa jonkin verran päällekkäisyyttä, joka todennäköisesti kuitenkin vähenee, kun Sitra määrittää edelleen asemaansa.

Finpro: Tässä ei päällekkäisyyttä ole, sillä Finpron keskeisenä tehtävänä on konsulttiavun ja neuvojen antaminen maailmanlaajuisille markkinoille pyrkiville yrityksille ulkomaisen edustajaverkostonsa avulla. Yhteistyötä on ollut jonkin verran, sillä Sitra on sijoittanut Finpron löytämiin strategisiin PK-yritysverkostoihin. Tulevaisuudessa yhteistyölle voisi olla enemmänkin tilaa kehittämällä suomalaisten innovaatioyritysten tietoisuutta aiempaa globaalimmaksi ja monikulttuurisemmaksi ja auttamalla niitä siten ymmärtämään tulevia markkinoitaan.

Kannattaa myös panna merkille, että Sitra toimii innovaatiojärjestelmässä yhdessä muidenkin toimijoiden kanssa. Näitä ovat esimerkiksi suuryritykset ja julkiset tutkimuslaitokset. Kaksi suuryritystä (Nokia ja Outokumpu) on antanut osoituksen tästä olemalla yhteistyössä Sitran kanssa yhtiössä kehitetyn teknologian tuotteistamisessa silloin, kun se ei ole soveltunut yrityksen senhetkiseen tuotanto-ohjelmaan.

6.3 MUUTOSTEKIJÄN ROOLI

Melkein jokainen haastateltu painotti, että Sitran riippumattomuudesta ja joustavuudesta on suurta hyötyä. Niiden ansiosta on mahdollista reagoida eri tilanteisiin nopeasti ja luovasti. Sitran kehitys projektirahoittajasta pääomarahoitajaksi ja siirtyminen edelleen siemen- ja preseed-rahoitukseen sekä innovaatioprojekteihin ovat osoittaneet, että julkinen interventio ei välttämättä tarkoita pysyvän riippuvuuden syntymistä yksityiselle sektorille, vaan se pikemminkin antaa tilaisuuden oppia ja näyttää mallia niin, että markkinat voivat sen jälkeen ottaa asiat hoitoonsa. Yksityisen sijoituspääoman ilmaantumisen antaa Sitralle mahdollisuuden vetäytyä vähitellen syrjään ja on ensiluokkainen esimerkki tästä prosessista siitä huolimatta, että markkinoiden nykyinen alamäki hidastaa muutosta.

On kuitenkin selvää, että monet niistä alueista, joihin Sitra puuttuu, jäävät markkinoilla ja järjestelminä keskeneräisiksi ja vaativat siten valtion jatkuvia toimia. Siksi toimintavastuun siirtäminen Sitralta muille elimille on erittäin tärkeää. Sitra ei aina ole ilmoittanut muille toimijoille aikomuksistaan niin hyvissä ajoin, että ne ehtisivät omaksua vaaditun roolin. Sitraa on verrattu jalkapallojoukkueen liberoon, joka pystyy toimimaan eri puolilla kenttää. Vertausta voi jatkaa huomauttamalla, ettei kukaan pelaajista voi voittaa ottelua yksin ja että kyky syöttää pelissä toisille on kriittinen onnistumistekijä. Oman liikkuvuuden ja toisten pelaajien mukaan saamisen välillä on selvästikin herkkä tasapaino. Todennäköisesti aiemmin mainittu koordinoinnin lisääntyminen parantaa tilannetta tulevaisuudessa.

Sitra on toiminut muutostekijänä toisessakin mielessä. Se on korostanut, ettei innovaatio ole välttämättä tiedepohjaista eikä välttämättä rajoitu täysin kaupalliseen toimintaan. Sen rooli perinteisillä teollisuudenaloilla ja terveydenhuollon kaltaisilla julkisilla sektoreilla on arvokas esimerkki, joka osoittaa, että julkisen ja yksityisen sektorin välisissä kumppanuuksissa on hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

6.4 VÄLITTÄJÄN ROOLI

Koska Sitralla on sekä yhteyksiä eduskuntaan että tutkimus- ja koulutustoimintaa, se on saanut ylimpiä päätöksentekijöitä mukaan keskeiseen innovaatiotoimintaan paljon suuremmassa määrin kuin tavallista muissa maissa. Sitra ei tosin ole ainoa tällaisen panostuksen lähde (valtion tiede- ja teknologianeuvoston kaltaisilla elimillä on arvokas rooli), mutta siitä huolimatta on vaikea liioitella tämän edun merkitystä ulkomaiden näkökulmasta katsottuna.

6.5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

- Sitran tehtävä on *täydentää* muiden innovaatiojärjestelmän osapuolten toimintaa, ja yhteistyöllä on usein saavutettu molemmin puolin myönteisiä aikaansaannoksia. Päällekkäisyydestä ei silti ole vahinkoa, sillä Sitra on pieni suhteessa rahoitustarpeeseen. Tilanne kuitenkin elää koko ajan ja vaatii siksi Sitralta ja sen yhteistyökumppaneilta *jatkuvaa seurantaa*.
- Sitran pitäisi olla *voimakas muutostekijä*, ja sen pitäisi ilmoittaa aikeistaan muille toimijoille riittävän ajoissa, niin että nämä ehtivät ottaa hoitaakseen sen tehtäviä silloin, kun tämä on toivottavaa.
- Sitralla on selvästi tärkeä tehtävä *välittäjänä* eduskunnan ja yhteiskunnan muiden toimijoiden välissä.

7.1 YLEISTÄ

Arviointiprosessin aikana Sitra laati uuden strategian. Se sisältää varsin yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman vuosiksi 2003–2005, mutta on kuitenkin enemmän toimintasuunnitelma kuin strategia-asiakirja. Sillä on ansionsa, ja se osoittaa, että Sitra ottaa huomioon arviointiprosessissa esiin tulleita seikkoja. Arviointiryhmä haluaisi kuitenkin nähdä selkeän strategia-asiakirjan, joka olisi suppeampi (enintään 8 sivua) ja globaalimmin suuntautunut kuin nykyinen. Olisi hyödyllistä saada analyysi vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista (SWOT) sekä yhteistyöanalyysi siitä, mitä Suomen innovaatiojärjestelmän muut toimijat todennäköisesti tulevana vuosina tekevät. Arviointiryhmän mielestä Sitran hallituksen pitäisi olla erittäin aktiivinen *uuden strategian* laatimisessa.

Sitran harkittavaksi esitetään useita ehdotuksia tuleviksi toimintalueiksi:

- on kiinnitettävä enemmän huomiota palveluun ja palvelu- ja tuotantosektoreiden integroimiseen
- on laajennettava ja kehitettävä klusteripohjaista lähestymistapaa: rakennettava horisontaalista kompetenssia, esimerkiksi turvallisuus ja terveys/lääketeiede/elintarvikkeet
- on kannustettava yrittäjyyteen (pienyrittysten ja aloittavien yritysten määrä on edelleen riittämätön)

-
- on puututtava tietoyhteiskunnan (saatavilla olevien ratkaisujen puutteesta johtuneisiin) väriin ratkaisuihin
 - on käsiteltävä globalisoitumisen vaikutuksia valtion uudistuksiin (verojärjestelmään, sosiaaliturvaan)
 - on edistettävä innovaatioita julkisella sektorilla
 - on tuettava ja edistettävä kolmannen ja neljännen sukupolven tietoyhteiskunnan kehitystä
 - on osallistuttava keskusteluun yliopistojen uusista rooleista.

Näyttää siltä, että ajatukset uusista aloista eivät muodosta pullonkaulaa. Ongelmallista saattaa olla, että ideoita on liikaa, mikä vaikeuttaa tulevan toiminnan suunnittelua niin, että se olisi yhtenäistä ja että sen osat olisivat tiiviisti yhteydessä keskenään. Olennaista on, että Sitra säilyttää itsenäisyytensä, vahvistaa mainettaan edelleen, pysyy poliittisten ja yritysten ylimpien päättäjien hyväksymänä ja että sillä on selvä profiili. Tällaisen ohjelman myötä Sitran pitäisi kehittää uusi brandi, joka ei rajoitu yritysrahoitukseen. Sitra tarvitsee vahvan ja myönteisen brandin varsinkin yhteyksissä ulkomaisiin kumppaneihin. Sitran pitäisi *järjestelmällisesti rakentaa brandiaan*.

7.2 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

- Arviointiryhmä haluaa myös kommentoida Sitran *hallintorakennetta*. Tästä aiheesta on keskusteltu arviointiryhmässä paljon ja se on otettu esiin myös jäsenten tekemissä haastatteluisissa. Arviointiryhmän päätelmä on, että Sitran nykyinen hallintorakenne on *soveltuva* myös tuleviin tarpeisiin. Kysyttiin kuitenkin, tarvittaisiinko hallituksessa enemmän yritystoiminnan asiantuntemusta ja olisiko hyötyä siitä, että mukana olisi yksi jäsen, jolla on huomattavia teollisia ansioita. Samanaikaisesti pidetään kuitenkin tärkeänä, ettei hallitus paisu tehottomaksi.
- Arviointiryhmän yleinen päätelmä on, että Sitran suurin haaste tulevaisuudessa on tulla *vahvemaksi toimijaksi maailmanlaajuisesti*. Tärkeimpiä seikkoja on varmaankin tutkia, kuinka Sitra voidaan

paremmin liittää kansainvälisiin verkostoihin ja kuinka kansainvälinen kehitys voidaan nopeasti sisällyttää Sitran ajattelu- ja toimintatapaan. Sitran pitäisi harkita esimerkiksi kansainvälisen neuvoa-antavan toimikunnan perustamista tai tutkimusneuvostonsa vahvistamista ulkomaisilla jäsenillä.

- Sitran *johtajan suomenkielinen nimitys* (yliasiamies) on hyvin harvinaisen ja siksi usein harhaanjohtava. Voisiko sen muuttaa nimitykseksi, joka on yleisemmin käytössä muissa julkisissa organisaatioissa (pääjohtaja)?
- Eriytymisen ja osittaisen sirpaleisuuden takia Sitran olisi tärkeää käynnistää sisäinen prosessi, joka tähtää eri perustehtävien *synergiamahdollisuuksien* hyödyntämiseen (esimerkiksi sisäinen liikkuvuus, integroidut tiimit ja matriisiorganisaatio).
- Sitran pitäisi myös varmistaa tehokkuutensa ja pysyvästi itsekriittinen asenne laatimalla vertailun mahdollistava *benchmark*-järjestelmä perustoimintojensa mittausta varten.

Kaiken kaikkiaan Sitra on onnistunut hyvin. Se on tehnyt oikeita asioita oikealla tavalla. Haasteena on nyt löytää strategioita tämän menestyksen jatkamiseksi nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja pian vaihtuvan johdon alaisena. Seuraavassa luettelossa toistetaan edellä olevien lukujen suositukset. Selvyiden vuoksi annetaan myös lukujen numerot.

Yritysrahoitus (2)

- Siirtyminen preseed-rahoitukseen on täyttänyt tärkeän tarpeen Suomen innovaatiojärjestelmässä. Lisäksi Sitran urauurtava työ yksityisten pääomasijoitusrahastojen perustamisessa on ollut hyödyksi kehittyneemmille yrityksille. Kasvanut panostus life sciences -alalle saa kannatusta, koska se tarvitsee kärsivällistä sijoittajaa. Arvossa pidetään myös toimintaa, joka tukee tiedonsiirtoa yliopistoista yrityksiin.
- Muut suomalaiset sijoittajat eivät pidä Sitraa kilpailijanaan. Sitra on todella onnistunut luomaan itselleen ainutlaatuisen roolin suomalaisessa yritysrahoituksessa. Sitran hyvä maine turvallisen ja luotettavan yhteistyökumppanina on tehnyt sille mahdolliseksi vaikuttaa myönteisesti muihin suomalaisiin sijoittajiin niiden sijoituspäätöksissä. Sitran ei kuitenkaan voida katsoa onnistuneen houkuttelemaan Suomeen riittävästi *ulkomaisia pääomasijoituksia*, ja sen pitäisi aktiivisesti etsiä keinoja tämän tilanteen parantamiseksi.

- Vaikka Sitran maine kokonaisuutena on hyvä ja se on onnistunut auttamaan suomalaisyrityksiä eteenpäin, on herännyt kysymyksiä sen päätöksenteon tehokkuudesta. Monet kohdeyrityksistä ovat toivoneet Sitralta enemmän osallistumista yritystensä *johtamiseen*. Sitran pitäisi harkita toisaalta kunkin johtajan alaisten yritysten lukumäärää ja toisaalta johdon kustannusten ja yritykseen tehtyjen sijoitusten välistä tasapainoa. Yhteistyö yrityskiihdyttämöjen kanssa voisi olla tässä hyvä vaihtoehto. Seulottaessa lupaavimpia yrityksiä kohdeyrityksiksi pitäisi käyttää alan parhaita mahdollisia asiantuntijoita, ellei tätä asiantuntemusta ole Sitran omalla henkilöstöllä.
- Arviointiryhmä kehottaa painokkaasti Sitraa jatkamaan *yhteistyötään* alan muiden toimijoiden kanssa byrokraattisten päällekkäisyyksien vähentämiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja toimivan sijoittajaverkoston luomiseksi, jotta lupaavia yrityksiä voitaisiin rahoittaa. Tässä yhteydessä Sitra voi olla tasapainottavana voimana suomalaisten sijoittajien joukossa, joka ulkomaisten sijoittajien puuttuessa hallitsee alaa.
- Sitran on keskeisenä rahoittajana otettava vastuu uuden *yrittäjävälillisen kulttuurin* luomisesta Suomessa. Sitra pystyy myös erittäin hyvin tarjoamaan yrittäjille henkistä tukea.

Strateginen tutkimustoiminta (3)

- Sitra ei ole perustutkimusta rahoittava organisaatio, eikä siitä pitäisi tullakaan sellaista. Sitra tarvitsee *strategista tutkimusta*. Tämän tutkimuksen on oltava akateemisesti uskottavaa. Sitran ei kuitenkaan pitäisi rahoittaa akateemista tutkimusta, joka ei liity Sitran kysymyksenasetteluihin. Sen pitäisi täyttää Suomea käsittelevän tutkimuksen aukot ja tuottaa tutkimusta, jota Suomi tarvitsee.
- Sitran ei ole mielekästä laajentaa omaa tutkimuskapasiteettiaan, mutta sen olisi lisättävä *yhteistyötään* ulkomaisten ja kotimaisten *tutkimusverkostojen kanssa*. Sitran pitäisi harjoittaa strategista ajattelua ja kehittää itseään *think tank* -tyyppisenä asiantuntijaelimenä, joka kokoaa tutkimusta ja asiantuntijalausuntoja, järjestää asiantuntijaseminaareja sekä tuottaa raportteja päättäjille ja hyödyllistä materiaalia suurelle yleisölle.

Toimialojen elvyttäminen ja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisy (4)

- Kaikki valitut projektit toteuttavat perusajatusta Sitran määräaikaisesta alullepanijan ja mahdollistajan roolista tietyillä innovatiivisia ratkaisuja vaativilla alueilla. Kaikissa tapauksissa Sitralla on ainutlaatuinen rooli, jota yksityiset organisaatiot tai viranomaiset eivät voi korvata. Projektit näyttävät olevan ammattimaisesti johdettuja, ja Sitran osuus niissä on tiukasti rajoitettu. Yleisesti ottaen innovaatioprojektit ovat hyvin onnistunut osa Sitran toimintaa.
- Vain kaksi parannusta kaipaavaa seikkaa havaittiin. Ensiksikin muutamissa tutkituista projekteista on *menetelmällistä heikkoutta*. Toimijoita, joiden on tarkoitus ottaa vastuu myöhemmin (poistumisstrategia), ydinalueiden valintaa sekä huolellista ja joustavaa prosessijohtamista ei oteta mukaan riittävässä määrin käynnistysvaiheessa vaan viedään läpi Sitran suosimat ratkaisut. Toinen heikkous on, ettei Sitra ole riittävän vakiintunut *brandina* tällä alueella. Yhden Sitran päätavoitteista pitäisikin olla kehittyminen brandina myös tällä alueella – tähän asti se on rajoittunut yritysrahoitukseen. Apuna voisi käyttää julkisuutta, kokonaisvaltaista, kaukokatseista projektien seulontaprosessia ja johdonmukaista valintaa.
- Lisäksi olisi toivottavaa laajentaa innovaatioprojektien, tutkimuksen, koulutuksen ja yritysrahoituksen välistä sisäistä *synergiaa*, mikä vahvistaisi myös Sitran sisäistä yhtenäisyyttä ja profilia kokonaisuutena. Tähän sisältyy Sitran pyrkimys lisätä toimintaa parhaiden kehitettyjen käytäntöjen levittämiseksi.

Vaikuttajafoorumit (5)

- Arviointiryhmä keskusteli yksityiskohtaisesti Sitran koulutus-toiminnasta. Tällä hetkellä koulutus näyttää olevan jotakuinkin erillään Sitran muusta toiminnasta. Arviointiryhmä oli sitä mieltä, että koulutustoiminnalla tulisi ehdottomasti olla *enemmän yhteyksiä Sitran muuhun toimintaan*, niin että se tukisi organisaation ajankohtaisten strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kysyttiin myös, ovatko juuri nämä kaksi kurssityyppiä parhaat kaikista mahdollisista. Onko *valintaprosessi* riittävän laaja ja kriittinen?

Kuten kohdassa 2.4 mainittiin, Sitran pitäisi painottaa erityisesti *yrittäjyyden* kehittämistä Suomessa, ja koulutus toiminta voisi olla osa tätä painopistealuetta. Joitakin erityisiä koulutuspalvelujen osa-alueita voisi mahdollisesti ulkoistaa. Tiimin tähän mennessä toteuttamien toimintojen yksimielisesti todettu onnistuneisuus on toki tulkittava nykyisen rakenteen kannatukseksi, mutta Sitran tulisi olla valmis toimintansa *rakenteelliseen kehittämiseen*.

- Esitettiin epäilyjä siitä, että osanottajien ja luennoitsijoiden homogeneisuus saattaa johtaa liian suureen *yksimielisyyteen*, jolloin ei synny riittävästi uusia, innovatiivisia ajatuksia. Harkitsemalla osallistujien taustoja kriittisesti voitaisiin luoda uusia verkostoja yhteiskunnan tarpeisiin sen sijaan, että vain vahvistetaan jo olemassa olevia. Esimerkiksi kolmannen sektorin edustajat ja kulttuurijärjestöt tuotiin esiin tässä yhteydessä.
- Arviointiryhmä ei pitänyt Suomi 2015:n tuottamia *raportteja* kovinkaan virikkeellisinä. Niitä voisi parantaa saattamalla julkisuuteen useammanlaisia mielipiteitä. Keskittyminen kapeampaan aiheeseen voisi olla hyödyllistä asiakirjan syvyyden lisäämiseksi. Media-analyysin mukaan Suomi 2015:n raportit ovat kuitenkin saaneet huomattavasti julkisuutta. Osa tästä on ollut jonkin verran kriittistä ja noudatellut arviointiryhmän käsityksiä. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että kurseilla tuotettiin hyvin vähän toimenpideohjelmien ja suositusten luonteista aineistoa. Ongelmat paikallistettiin, mutta niiden ratkaisemiseksi ei osattu esittää kovin monia ehdotuksia.

Sitran rooli ja asema Suomen innovaatiojärjestelmässä (6)

- Sitran tehtävä on täydentää muiden innovaatiojärjestelmän osapuolten toimintaa, ja yhteistyöllä on usein saavutettu molemmin puolin myönteisiä aikaansaannoksia. Pääallekkäisyydestä ei silti ole vahinkoa, sillä Sitra on pieni suhteessa rahoitustarpeeseen. Tilanne kuitenkin elää koko ajan ja vaatii siksi Sitralta ja sen yhteistyökumppaneilta *jatkuvaa seuranta*a.

-
- Sitran pitäisi olla voimakas *muutostekijä*, ja sen pitäisi ilmoittaa aikeistaan muille toimijoille riittävän ajoissa, niin että nämä ehtivät ottaa hoitaakseen sen tehtäviä silloin, kun tämä on toivottavaa.
 - Sitralla on selvästi tärkeä tehtävä *välittäjänä* eduskunnan ja yhteiskunnan muiden toimijoiden välissä.

Sitran tulevaisuudensuunnitelmat (7)

- Arviointiryhmä haluaa myös kommentoida Sitran hallintorakennetta. Tästä aiheesta on keskusteltu arviointiryhmässä paljon ja se on otettu esiin myös jäsenten tekemissä haastatteluisissa. Arviointiryhmän päätelmä on, että Sitran nykyinen hallintorakenne on *soveltuva* myös tuleviin tarpeisiin. Kysyttiin kuitenkin, tarvittaisiinko hallituksessa enemmän yritystoiminnan asiantuntemusta ja olisiko hyötyä siitä, että mukana olisi yksi jäsen, jolla on huomattavia tieteellisiä ansioita. Samanaikaisesti pidetään kuitenkin tärkeänä, ettei hallitus paisu tehottomaksi.
- Arviointiryhmän yleinen päätelmä on, että Sitran suurin haaste tulevaisuudessa on tulla vahvemmaksi toimijaksi *maailmanlaajuisesti*. Tärkeimpiä seikkoja on varmaankin tutkia, kuinka Sitra voidaan paremmin liittää kansainvälisiin verkostoihin ja kuinka kansainvälinen kehitys voidaan nopeasti sisällyttää Sitran ajattelutapaan. Sitran pitäisi harkita esimerkiksi kansainvälisen neuvoa-antavan toimikunnan perustamista tai tutkimusneuvostonsa vahvistamista ulkomaisilla jäsenillä.
- Sitran johtajan suomenkielinen *nimitys* (yliasiamies) on hyvin harvinainen ja siksi usein harhaanjohtava. Voisiko sen muuttaa nimitykseksi, joka on yleisemmin käytössä muissa julkisissa organisaatioissa (pääjohtaja)?
- Eriytymisen ja osittaisen sirpaleisuuden takia Sitran olisi tärkeää käynnistää sisäinen prosessi, joka tähtää eri perustehtävien *synergiamahdollisuuksien* hyödyntämiseen (esimerkiksi sisäinen liikkuvuus, integroidut tiimit ja matriisiorganisaatio).
- Sitran pitäisi myös varmistaa tehokkuutensa ja pysyvästi itsekriittinen asenne laatimalla vertailun mahdollistava *benchmark*-järjestelmä perustoimintojensa mittausta varten.

På det stora hela har Sitra lyckats väl med sin verksamhet. Man har gjort rätta saker på rätt sätt. Det blir en utmaning att finna strategier för fortsatt framgång i en snabbt föränderlig omgivning och inför ett nära förestående ledningsbyte. Nedan följer en lista av de rekommendationer som getts i de föregående avsnitten. För klarhetens skull anges också avsnittens nummer.

Företagsfinansiering (2)

- I och med övergången till preseed-finansiering fylldes en avgörande lucka i det finländska innovationssystemet. Dessutom har Sitras banbrytande arbete när det gäller att grunda privata riskplaceringsfonder gagnat mer avancerade företag. Den ökade satsningen på life sciences understöds, eftersom denna bransch behöver tålmotiga placerare. Även verksamheten i syfte att främja överföringen av information från universiteten till företagen värdesätts.
- De övriga finländska placerarna betraktar inte Sitra som en konkurrent. Sitra har verkligen lyckats skapa sig en unik roll inom den finländska företagsfinansieringen. Dess goda rykte som en trygg och pålitlig samarbetspartner har gjort det möjligt för organisationen att inverka positivt på andra finländska placerares beslut. Sitra kan dock inte anses ha lyckats locka tillräckligt med *utländska riskkapitalinvesteringar* till Finland, och man borde aktivt söka metoder för att förbättra denna situation.

-
- Även om Sitra allmänt sett har ett gott rykte och har haft framgång med att hjälpa finländska företag att komma vidare i sin verksamhet har man ifrågasatt dess effektivitet när det gäller att fatta beslut. Många av de företag som fått hjälp har önskat att Sitra mera skulle engagera sig i *ledningen* av företagen. Sitra borde begrunda dels hur många företag varje chef skall ansvara för och dels balansen mellan ledningskostnaderna och de investeringar som gjorts i företaget. Ett bra alternativ i detta hänseende kunde vara att samarbeta med s.k. företagsacceleratorer. När det gäller att gallra fram de mest lovande företagen till understödsobjekt borde man utnyttja de främsta experterna inom respektive bransch, om inte denna sakkunnighet finns att tillgå bland Sitras egen personal.
 - Utvärderingsgruppen rekommenderar med eftertryck att Sitra fortsätter sitt *samarbete* med andra aktörer i branschen för att minska byråkratiska överlappningar så effektivt som möjligt och skapa ett fungerande nätverk av investerare till stöd för finansieringen av lovande företag. I detta sammanhang kan Sitra fungera som en balanserande kraft bland de finländska investerarna, som vid brist på utländska investerare i dag dominerar branschen.
 - I egenskap av central finansierare måste Sitra ta ansvar för att en *ny företagervänlig kultur* skapas i Finland. Sitra är också i en utmärkt position att erbjuda företagen moraliskt stöd.

Strategisk forskningsverksamhet (3)

- Sitra är inte, och borde inte heller bli, någon finansierare av grundforskning. Sitra behöver *strategisk forskning*, och denna forskning måste vara akademiskt trovärdig. Sitra borde dock inte finansiera sådan akademisk forskning som inte har någon anknytning till organisationens frågeställningar. Man borde sträva efter att fylla luckorna i forskning som berör Finland och producera sådan forskning som Finland behöver.
- Det är inte tillrådligt att Sitra utvidgar sin egen forskningskapacitet, men dess *samarbete med* utländska och inhemska *forskningsnätverk* borde intensifieras. Sitra borde idka strategiskt tänkande och satsa på att utveckla sig själv till ett expertorgan av *think tank*-typ

som sammanför forskning och samlar in expertutlåtanden, anordnar expertseminarier samt producerar rapporter för beslutsfattarna och nyttigt material för den breda allmänheten.

Stimulering av olika verksamhetsfält och förebyggande av social utslagning (4)

- Alla utvalda projekt realiserar grundidén om att Sitra är en temporär initiativtagare och möjliggörare på vissa områden som kräver innovativa lösningar. I samtliga fall spelar Sitra en unik roll, som varken privata organisationer eller myndigheter kan ersätta. Projekten verkar vara professionellt administrerade och Sitras andel i projekten är strängt begränsad. Allmänt taget utgör innovationsprojekten en mycket lyckad del av Sitras verksamhet.
- Utvärderingsgruppen kunde endast upptäcka två bristfälliga punkter som behöver avhjälpas. För det första uppvisar några av de utvärderade projekten *metodologiska svagheter*. Aktörer som senare skall ta över ansvaret (exitstrategi), val av prioriteringsområden samt omsorgsfull och flexibel processledning beaktas inte tillräckligt i inledningsskedet, utan i stället genomförs de lösningar som Sitra gynnar. Den andra svagheten ligger i att Sitra inte har etablerat sig tillräckligt som ”brand” på detta område. Ett av Sitras huvudmål borde följaktligen vara att utveckla sitt ”brand” också på detta område (hittills har det varit begränsat till företagsfinansiering) med hjälp av till exempel ökad publicitet, en övergripande, framsynt sällning av projekten och konsekventa val.
- Dessutom skulle det vara önskvärt att *synergien* mellan innovationsprojekten, forskningen, utbildningen och företagsfinansieringen utvecklas; detta skulle samtidigt stärka den interna enhetligheten och Sitras profil som helhet. Detta innefattar även Sitras strävan efter att effektivare sprida bäst utvecklad praxis.

Påverkarforum (5)

- Utvärderingsgruppen diskuterade Sitras utbildningsverksamhet i detalj. För tillfället verkar utbildningen hållas ganska separat från Sitras övriga verksamhet. Enligt utvärderingsgruppens mening borde utbildningsverksamheten definitivt stå i *närmare samband*

med Sitras övriga verksamhet så att den kunde stöda organisationen när det gäller att nå aktuella strategiska mål. Gruppen frågade sig också om dessa två typer av kurser är de bästa möjliga. Är *urvalsprocessen* tillräckligt omfattande och kritisk? Såsom redan nämnts i punkt 2.4 borde Sitra satsa speciellt på att utveckla *företagsamheten* i Finland, och utbildningsverksamheten kan utgöra en del av detta prioriteringsområde. Vissa särskilda delområden inom utbildningstjänsterna kunde eventuellt utlokaliseras. Utvärderingsgruppen har enhälligt konstaterat att teamets aktiviteter hittills varit framgångsrika och detta bör naturligtvis tolkas till fördel för det nuvarande systemet, men Sitra bör trots det vara beredd att *utveckla* sin verksamhet *strukturellt*.

- Det framkom en del farhågor om att homogeniteten bland deltagare och föreläsare kan leda till alltför stor *konsensus*, varvid det inte föds tillräckligt med nya, innovativa idéer. Genom att kritiskt beakta deltagarnas bakgrund kunde man skapa nya nätverk för samhällets behov i stället för att enbart förstärka de nätverk som redan finns. Till exempel representanter för tredje sektorn och kulturorganisationerna lyftes fram i detta sammanhang.
- Utvärderingsgruppen ansåg inte att de *rapporter* som producerats inom ramen för Finland 2015 är särskilt stimulerande. Rapporterna kunde förbättras genom att man låter flera åsikter komma fram. Det kunde också vara nyttigt att koncentrera sig på snävare ämnen för att ge rapporterna mera djup. En medieanalys visar dock att rapporterna om Finland 2015 har fått avsevärd publicitet. En del av publiciteten har varit något kritisk och delat utvärderingsgruppens uppfattningar. Dessutom ansågs det att väldigt litet material i enlighet med åtgärdsprogrammen och rekommendationerna producerades under kurserna. Problemen lokaliserades visserligen, men när det gällde att lösa dem kunde inte särskilt många förslag läggas fram.

Sitras roll och ställning i det finländska innovationssystemet (6)

- Sitras uppgift går ut på att *komplettera* de övriga parternas verksamhet i innovationssystemet, och detta samarbete har i många fall gett positiva resultat för båda parter. Överlappningar medför inga pro-

-
- blem, eftersom Sitra är litet i förhållande till finansieringsbehovet. Det är dock fråga om en dynamisk situation, och därför krävs det *kontinuerlig uppföljning* från Sitras och dess samarbetspartners sida.
- Sitra borde fungera som en *stark förändringsfaktor* och i tid meddela de övriga aktörerna om sina avsikter så att dessa hinner sköta de uppdrag som Sitra ger dem vid önskad tidpunkt.
 - Sitra har helt klart en viktig uppgift som *förmedlare* mellan riksdagen och de övriga aktörerna i samhället.

Sitras framtidsplaner (7)

- Utvärderingsgruppen vill också kommentera Sitras *förvaltningsstruktur*. Ämnet har diskuterats flitigt inom gruppen och har också tagits upp i intervjuer som gruppens medlemmar gjort. Utvärderingsgruppen har kommit fram till att Sitras nuvarande förvaltningsstruktur är *lämplig* även för framtida behov. Man frågade sig dock om styrelsen borde inneha större sakkunskap om företagsverksamhet och om det vore nyttigt att ha en medlem i styrelsen med ansevärda vetenskapliga meriter. Samtidigt framhöll man dock att det är viktigt att styrelsen inte växer så mycket att den blir ineffektiv.
- Utvärderingsgruppen drar den allmänna slutsatsen att Sitras största framtida utmaning är att bli en *starkare aktör på det globala planet*. Till de viktigaste aspekterna som bör undersökas hör med säkerhet frågan om hur Sitra bättre kan anknytas till internationella nätverk samt hur den internationella utvecklingen snabbt kan införlivas i organisationens sätt att tänka och agera. Sitra borde till exempel överväga att grunda en internationell rådgivande kommitté eller att förstärka sitt forskningsråd med utländska medlemmar.
- *Både den finska och den svenska tjänstebenenämningen för ledaren för Sitra* (yliasiemies, överombudsman) är mycket sällsynt och därför ofta vilseledande. Kunde de ändras till tjänstebenenämningar som används mera allmänt i andra offentliga organisationer (pääjohtaja, generaldirektör)?
- Det har förekommit differentiering och en viss fragmentering inom Sitra, och därför skulle det vara viktigt att inleda en intern

process för att undersöka möjligheterna till *synergi* mellan de olika basfunktionerna (till exempel intern mobilitet, integrerade team och matrisorganisation).

- Sitra borde också säkra sin effektivitet och sin permanent självkritiska attityd genom att utveckla ett komparativt *benchmark*-system för mätning av organisationens basfunktioner.

KIRJALLISUUTTA

Anon., 1998. Quality of Life, Knowledge and Competitiveness. Premises and Objectives for the Strategic Development of the Finnish Information Society. Helsinki. Sitra 211. 25 s.

Centre for Economic and Business Research, 2001. Seed capital in the Nordic Countries: Best Practice – A Report prepared for the Nordic Industrial Fund. Copenhagen. 175 s.

Hernesniemi, Hannu et al., 1996. Advantage Finland – The Future of Finnish Industries. Helsinki : ETLA ja Sitra. Sitra 149. 236 s.

Koskinen, Jussi & Isoniemi, Eeva, 2002. Company Watch Finnish National Fund for Research and Development Sitra – Media performance analysis 1999–2001. Oy Observer Finland Ab. 58 s.

Kulkki, Seija & Löppönen, Paavo, 2002. Evaluation of ITO programme.

Leskinen, Jukka, 2002. Työilmapiirikysely. TTK-valmennus.

Nieminen, Mika & Kaukonen, Erkki, 2001. Universities and R&D networking in a knowledge-based economy : A glance at Finnish developments. Helsinki. Sitra Reports Series 11. 139 s.

Nordic Adviser Group, 2002. Selvitys sijoitusennusteiden tarkkuudesta. Helsinki. 29 s.

Oksa, Jukka & Turunen, Jarno, 2001. Paikallinen kansalaisverkko – Oppivan Ylä-Karjalan arviointitutkimus. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita N:o 5/2000.

PwC Corporate Finance Oy, 2002. An analysis regarding Sitra's corporate funding operations. 101 s. (Luottamuksellinen)

Schienstock, Gerd & Hämäläinen, Timo, 2001. Transformation of the Finnish Innovation System. A Network Approach. Helsinki. Sitran raportteja 7. 247 s.

Sitran vuosikertomukset.

Suomi 2015 -kurssien 1–4 loppuraportit. Sitra.

Tuomi, Ilkka (julkaistaan 2002). Theory of Innovation Change and Meaning in the Age on Internet. Oxford University Press. Sitra 249.

Vaherva, Tapio & Ursin, Jani. 11.5.2001. Suomi 2015 -ohjelman 1. kurssin vaikuttavuusarviointi. Jyväskylän yliopisto.

Virtanen, Petri; Uusikylä, Petri; Valovirta, Ville & Puhakka, Janne, 2002. User and stakeholder views on Sitra's research – A background study for international evaluation of Sitra. Net Effect Oy, Helsinki. 11 s.

Useita Sitran tuottamia sisäisiä raportteja.

LIITE 1: SITRAN TOIMINNAN VAIHEITA

- 1967 Eduskunta perustaa juhlaistunnossaan 5.12.1967 Suomen itsenäisyyden juh-
lavuoden 1967 rahaston Suomen Pankin alaisuuteen 100 miljoonan markan
peruspääomalla
- 1968 Siträn toiminta alkaa; Sitrasta maan merkittävin teknisen tuotekehitys- ja tut-
kimustyön julkinen rahoittaja, toinen toimintalohko yleishyödylliset hank-
keet eli yhteiskunnan ja talouselämän eri alojen tutkimukset ja kokohteet
Yliasiamieheksi kansleri Klaus Waris (1968–72)
Tutkimus Suomen teollisuuden kansainvälisestä kilpailukyvyistä
- 1972 Yliasiamieheksi valtiot. toht. Kaarlo Larna (1972–73)
Rakennusten lämpötaloustutkimus
Peruspääoman korotus 100 miljoonalla markalla
- 1973 Yhdyskuntien vesi- ja ympäristöprojekti (YVY)
Tutkimus lyhytkiertopuun kasvatuksesta ja käytöstä
- 1974 Yliasiamieheksi professori C.E. Carlson (1974–86)
- 1975 Teollisuuden energiatalousprojekti
Joukkoruokailututkimus
- 1977 Talouspolitiikan johtamiskoulutuksen aloitus pilottikurssilla
Tutkimus sairaaloiden hoitokäytännön kehittämisestä
Peruspääoman korotus 100 miljoonalla markalla
- 1978 Teollisuuden jätevesiprojekti (TESI)
- 1980 Tutkimushanke kotimaisten kiinteiden polttoaineiden alueellisen hyväksi-
käytön kehittämisestä
Yhdistelmä-DNA-projekti (Helsingin yliopiston geeniteknologian laitos
perustetaan 1983 hankkeen pohjalta)
- 1981 Tutkimushanke Biologisen typensidonnan ja ravinnetyypen hyväksikäyttö
Peruspääoman korotus 100 miljoonalla markalla

-
- 1982 Kielikone-projekti
- 1983 Teknologian kehittämiskeskus Tekes ja ympäristöministeriö perustetaan; Sitran toiminnalla vaikutusta näiden perustamiseen
- 1986 Yliasiameieheksi professori Jorma Routti
IIASAn TES-ohjelman (Technology – Economy – Society) kansallinen projekti
- 1987 Sitran toiminnan uudelleensuuntaus; yritysrahoituksen painopiste tuotekehitysprojekteista pääomasijoitustoimialan kehittämiseen ja teknologian kaupallistamiseen sekä niiden edellyttämien kotimaisten ja kansainvälisten yhteistyöverkostojen rakentamiseen
- 1988 EVCAn (European Private Equity and Venture Capital Association) konferenssi; järjestäjä Sitra
Ekonomistien täydennyskoulutuksen ensimmäinen kurssi
- 1989 Hanke Teknologian lisensointi Neuvostoliitosta
Meneillään myös muita yhteistyötä Neuvostoliiton kanssa koskevia hankkeita
Talouspolitiikan seminaari Tallinnassa Eestin kansanedustajille ja ministereille; järjestäjät Sitra, Eestin talousministeriö ja Eestin Liikkeenjohdon Instituutti
- 1990 Toimittajien täydennyskoulutuskurssien aloitus
Suomen pääomasijoitusyhdistyksen perustaminen Sitran aloitteesta
- 1991 Sitra siirtyy Suomen Pankin alaisuudesta eduskunnan vastattavana olevaksi julkisoikeudelliseksi rahastoksi; nimi muuttuu Suomen itsenäisyyden juhlarahastoksi
Kansallisen strategian kehitysohjelman ensimmäinen kurssi
Meneillään myös useita Euroopan yhdentymiseen liittyviä hankkeita
NRDO:n (National Research and Development Organizations) 11. konferenssi; järjestäjä Sitra
Oy Sitrans Ltd:n perustaminen; pääomistajana Sitra ja vähemmistöomistajina neljä neuvostoliittolaista organisaatiota
- 1992 Suomen itsenäisyyden 75-vuotisjuhluvuosi ja Sitran 25-vuotisjuhluvuosi
– Sitran 25-vuotisjuhlaseminaari
– Kirjat Kansantalous 2017 ja Sosiaalipolitiikka 2017
– Suomen itsenäisyyden juhlanäyttely Tiedekeskus Heurekaassa
Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus -hanke
Innopotti-työsuhdekeksintökilpailu; järjestäjät Sitra ja Patentti- ja rekisterihallitus
Peruspääoman korotus 100 miljoonalla markalla

-
- 1993 Meneillään useita Suomen tulevaisuuden vaihtoehtoja ja strategioita selvittäviä hankkeita sekä pääomasijoitustoimialaan liittyviä tutkimuksia
- 1994 INNOSUOMI-projekti
Talouspolitiikan tietopankki -hanke
Peruspääoman korotus 100 miljoonalla markalla
- 1995 Sijoitukset kolmeen lähialuerahastoon Venäjällä ja Baltiassa

Ympäristökeksintökilpailu Sininen pallo; järjestäjät Sitra ja Patentti- ja rekisterihallitus
- 1996 Matching-palvelun käynnistys
Tutkimusneuvoston perustaminen
Länsi-Euroopan rahoitusalue -hanke
- 1997 Yliasiemieheksi kauppat. toht. Aatto Prihti

Myöhemmän vaiheen pääomasijoitustoiminnan yhtiöitys toimialarahastoiksi ja niiden hallinointiyhtiöiksi
Innovaatiivisen toiminnan käynnistys Esteetön maailma -hankkeella
Globalisaatio, hyvinvointi ja työllisyys -tutkimushanke
Kansallisen tietoyhteiskuntastrategian uudistaminen -hanke
Tietointensiivisten yritysten verkkojen kasvu ja kehitys -hanke
Tieto- ja viestintätekniikka opetuksessa ja oppimisessä -hanke
Toimittajien Venäjä-koulutuksen aloitus
Puheenvuoroja-kirjasarja
Sitra 30 – Suomi 80 vuotta -juhlaseminaarit
Peruspääoman nimellisarvon korotus 200 miljoonalla markalla
- 1998 Oppiva Ylä-Karjala -hanke
Seniori 2000 -hanke
- 1999 Talouspolitiikka 2000+ -koulutusohjelma
Venäjä-koulutuksen laajennus EU-maiden toimittajille
Innovaatiojärjestelmän tutkimusohjelma
Taitoteknologia-hanke

Politics & Internet -kongressi
Nyky aika-näyttämö Helsingin Lasipalatsissa Sitran hallintaan
- 2000 Suomi 2015 -koulutusohjelman aloitus
Kansainvälinen tutkimusohjelma Eurooppa 2020
Kärkiverkosto-tietopalvelun aloitus
Itä-Suomen sosiaalisten innovaatioiden keskuksen (ISO INKE) perustaminen
Oppivat seutukunnat -hanke

Uuden talouden haasteet -hanke
eHealth-hanke

Peruspääoman nimellisarvon korotus 200 miljoonalla markalla

2001 Yritysrahoituksen PreSeed-toiminnan aloitus LIKSA-palvelulla

Russian Future-Makers in Finland -koulutusohjelman aloitus

Peruspääoman nimellisarvon korotus 400 miljoonalla markalla

(peruspääoma 31.12.2001 nimellisarvoltaan 235 miljoonaa euroa ja
markkina-arvoltaan noin 600 miljoonaa euroa)

2002 Sitran uudeksi pääomasijoitustoiminnoksi verkostokehitys ja -rahoitus

PreSeed-toiminnan INTRO-palvelun aloitus

Yritys-Suomi-verkkopalvelu

LIITE 2: ARVIOINTIRYHMÄN JÄSENTEN ESITTELY

Manuel Castells on sekä sosiologian että kaupunki- ja aluesuunnittelun professori Kalifornian yliopistossa Berkeleyssä ja Internet-tutkimuksen tutkimusprofessori Katalonian avoimessa yliopistossa. Hän on kirjoittanut 25 kirjaa, muun muassa trilogian *The Information Age: Economy, Society and Culture* (Blackwell, 1996–2000), *The Internet Galaxy* (Oxford, 2001) ja *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model* (Oxford, 2002) (yhdessä Pekka Himasen kanssa).

Professori *Luke Georgiou* on PRESTin (Policy Research in Engineering, Science and Technology) johtaja ja tiede- ja teknologiapolitiikan sekä johtamistaidon professori Manchesterin yliopistossa. Hänen tutkimuskohteitaan ovat tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja innovaatiopolitiikan arviointi, ennakointi, kansallinen ja kansainvälinen tiedepolitiikka sekä tiede- ja teknologiajohtaminen. Viime aikoina hän on tehnyt useita tutkimuksia teollisuuden ja tieteen suhteista, kansainvälisen tiedeyhteistyön politiikasta ja julkisen sektorin tutkimuslaitosten ennakkoinnin ja muutosten arvioinnista. Hän on toiminut puheenjohtajana tai ollut jäsenenä useissa arviointikomiteoissa eri maissa. Professori Georgioun julkaisutoiminta on hyvin laajaa näillä aloilla.

Sirpa Jalkanen on akatemiaprofessori ja kansallisen Soluliikenne-huippuyksikön johtaja. Hänen tutkimustyönsä on suuntautunut uusiin löytöihin biolääketieteessä ja bioteknologiassa. Hän on julkaissut yli sata alkuperäisartikkelia arvostetuissa kansainvälisissä julkaisuissa. Hän on mukana useissa asiantuntija- ja arviointikomiteoissa. Hän on Suomen ensimmäisen pörssiyhtiönä (Helsingin pörssissä) toimivan bioteknologiayhtiön perustajajäsen.

Professori *Frieder Meyer-Krahmer* johtaa ISI-instituuttia (Fraunhofer-Institute for Systems and Innovation Research) Karlsruhessa ja toimii Louis Pasteur -yliopiston innovaatiotaloustieteen professorina Strasbourgissa. Hänen tutkimuksensa käsittelevät teknologia- ja innovaatiopolitiikkaa ja sen arviointia, innovaatiota pienissä ja keskiuurissa yrityksissä, innovaatiota ja alueellista kehitystä, rakennemuutosta ja teollisuuspolitiikkaa sekä innovaatiota ja ympäristöä. Hän on kansainvälisen *Journal of Research Policy*n päätoimittajia ja jäsenenä monissa tieteellisissä komiteoissa. Professori Meyer-Krahmer on julkaissut useita tieteellisiä kirjoja ja artikkeleita.

Professori *Reijo Vihko* on Suomen Akatemian pääjohtaja. Suomen Akatemia on Suomen tärkein julkinen tutkimusrahoittaja. Professori Vihko on myös valtion tiede- ja teknologianeuvoston jäsen, toimii Euroopan unionin tutkimusneuvoston puheenjohtajien yhteisön puheenjohtajana, on Euroopan yhteisön EURABin (European Research Advisory Board) jäsen, toimii puheenjohtajana sen EU:n laa-

jentumista ja Euroopan tutkimusalueita käsittelevässä työryhmässä ja on Euroopan tiedesäätiön (European Science Foundation) hallituksen jäsen. Hän on tutkinut sukupuolihormoneja, niiden säätelyä ja toimintamekanismeja. Nykyisin hän kirjoittaa tiedepolitiikasta ja on ollut käytettävissä tutkimukseen ja tutkimusrahoitukseen liittyvissä arviointitehtävissä.

Dosentti ja taloustieteen tohtori *Pirjo Vuokko* on Turun kauppakorkeakoulun johtamiskoulutusinstituutin johtaja. Instituutti suunnittelee, kehittää ja toteuttaa koulutusohjelmia (muun muassa MBA-ohjelmaa) johtajille ja korkean tason asiantuntijoille yksityisellä ja julkisella sektorilla. Hän johtaa näitä ohjelmia mutta on lisäksi niiden markkinointimoduulien ja opinnäytetöiden vastaava opettaja ja ohjaaja. Hänen tutkimus- ja opetustyönsä käsittelee asiakaslähtöisyyttä, yrityskuvaa, brandeja, mainostamista, markkinointiviestintää ja julkisen sektorin markkinointia. Hän on pitänyt useita kursseja ja tehnyt tutkimuksia näistä aiheista. Pirjo Vuokko on kolmen suomalaisyrityksen hallituksessa ja myös useiden komiteoiden ja työryhmien jäsen sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa.

LIITE 3: YHTEENVETO OY OBSERVER FINLAND AB:N MEDIA-ANALYYSIRAPORTISTA (suomennos)

Tämä media-analyysi perustuu Sitran tiedotusvälineissä 1.1.1999–31.12.2001 saamaan julkisuuteen. Analyysi perustuu aineistoon, joka on ilmestynyt kaikissa suomalaisissa maanlaajuisissa, maakunnallisissa, liikealan, alueellisissa, paikallisissa ja ammatillisissa lehdissä ja ilmaislehdissä. Analysikauden aikana Sitra esiintyi tiedotusvälineissä 4 521 kertaa.

Sitran tiedotusvälineissä saama julkisuus lisääntyi analyysikauden aikana. *Tiedotusvälineet osoittivat entistä suurempaa kiinnostusta Sitran tutkimus- ja koulutusprojekteihin ja innovaatiotoimintaan* vuosien 2000 ja 2001 aikana. Tiedotusvälineiden ansiosta Sitra oli enemmän esillä ja Sitrasta puhuttiin enemmän tiedotusvälineissä. Tehokkaampi lehdistötiedotus voi osittain selittää tämän.

Sitran yleiskuva tiedotusvälineissä kallistui hivenen myönteisen puolelle koko kolmivuotisen tarkastelujakson aikana, eikä Sitran suosiossa ollut eroja tarkasteltujen vuosien välillä. Suurin osa Sitran saamasta julkisuudesta oli neutraalia. Myönteisen julkisuuden osuus oli suurin koulutuksen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan alueella. Varsinkin *Oppiva Ylä-Karjala* –projekti sai hyvin myönteistä julkisuutta. Kielteistä julkisuutta ei ollut juuri lainkaan, ja sitä esiintyi vain yksittäisissä uutisissa.

Sitran tutkimus- ja koulutushankkeet kiinnostivat tiedotusvälineitä eniten silloin, kun niiden raportteja julkaistiin. Muuten hankkeet saivat julkisuutta vain satunnaisesti. *Suomi 2015* –ohjelma kiinnosti tiedotusvälineitä eniten. Sen tulokset virittivät tiedotusvälineissä keskustelua aina, kun niitä julkistettiin. Toisaalta innovaatiotoiminta sai julkisuutta jokseenkin tasaisesti.

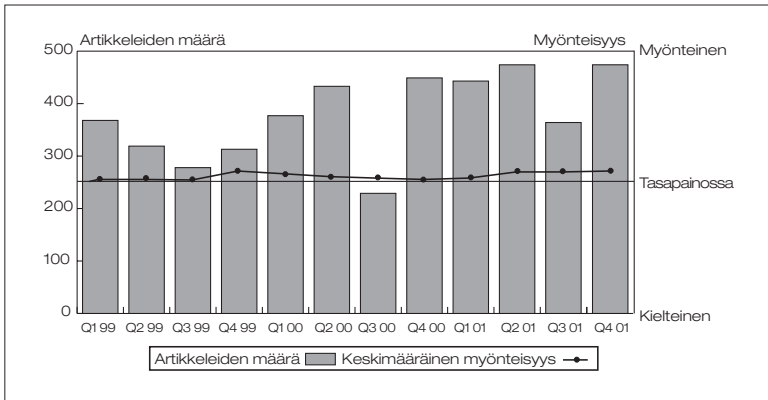
Tiedotusvälineet pitivät Sitran johtoa tunnustettuna ja arvostettuna asiantuntijajoukkona, jolla on asiantuntemusta monista tärkeistä taloudellisista ja yhteiskunnallisista asioista, sillä johtoa pyydettiin pitämään puheita ja esittämään kommentteja useissa tilaisuuksissa. Sitran johtajista yliasiamies *Aatto Prihti* ja tutkimusjohtaja *Antti Hautamäki* saivat eniten julkisuutta.

Sitran saama julkisuus oli laajinta tärkeimmissä suomalaisissa sanomalehdissä ja liikealan lehdissä. *Helsingin Sanomat*, *Kauppalehti* ja *Taloussanomien* kirjoittivat Sitrasta useimmin. Alueelliset ja paikalliset lehdet keskittyivät enimmäkseen erilaisiin tutkimushankkeisiin, kun taas maanlaajuiset ja maakunnalliset lehdet käsitelivät kaikkia neljää pääaihetta (yritysrahoitus, tutkimus ja innovaatiotoiminta, koulutus ja Sitra yleensä). Liikealan sanoma- ja aikakauslehdet painottivat eniten yritysrahoitukseen liittyviä seikkoja.

Sitran imago muodostui useista erillisistä aineksista. Sitra sai julkisuutta yksittäisten hankkeiden ja toimintojen kautta, mutta yleisnäkemys sen ydintoiminnoista ja roolista suomalaisessa yhteiskunnassa oli epäselvä. Yleiskuva Sitrasta ja sen olemuksesta ei tullut tiedotusvälineissä selvästi esille. Tästä syystä mielikuva Sitrasta jäi jokseenkin hämäräksi toimittajillekin.

Sitran yleisen mediakuvan kehitys 1999–2001

Sitran mediakuva ja julkisuus
(n=4521)



© Oy Observer Finland Ab 2002

LIITE 4: YHTEENVETO NET EFFECT OY:N TUTKIMUSTOIMINTARAPORTISTA (suomennos)

Sitran kansainvälisen arvioinnin tueksi haastateltiin sidosryhmiä ja Sitran tutkimuksen käyttäjiä, jotta saataisiin laajempi kuva Sitran yhteiskunnallisesta merkityksestä. Haastatellut antoivat yleensä hyviä arvosanoja tutkimustoiminnasta. Laatuja pidettiin korkeana ja aiheita tärkeinä. Sitraa pidettiin organisaationa, joka pystyy käyttämään suuria voimavarojaan joustavasti, itsenäisesti ja nopeasti reagoiessaan uusiin kiinnostaviin alueisiin. Sitran tutkimustoiminnan missio – hyödyllisen tiedon tuottaminen päätöksentekijöille ja yleistä keskustelua varten – katsottiin perustelluksi. Sitran katsotaan onnistuneen tavoitteen saavuttamisessa suhteellisen hyvin. Sitran organisaatio pystyy käynnistämään monitieteellistä tutkimusta toisiinsa liittyvistä teemoista talouden, yhteiskunnan, julkisten palveluiden ja kansalaisyhteiskunnan alalla. Tehokkaana pidettiin myös tutkimusten teettämistä parhain mahdollisin voimavaroin rakentamatta kuitenkaan raskasta tutkimusorganisaatiota.

Selvää kritiikkiä sai tutkimuksen kohdentamisen puole. Monet haastatellut sanoivat, että Sitran tutkimus pyrkii kattamaan liian monia aiheita. Huomio sirpaloituu liian monille alueille, vaikka alueita sinänsä pidettiinkin tärkeinä.

Toinen selkeä kritiikin kohde, jonka useat haastatelluista ottivat esiin, oli Sitran tutkimustoiminnan elitistinen luonne. Sitran kanssa yhteistyössä toimivaa asiantuntijaryhmää pidettiin suljettuna piirinä. Katsottiin myös, että tutkimusaiheiden sisäinen valintaprosessi ei ollut riittävän avoin ja järjestelmällinen ja että se keskittyi vain muutamien ihmisten käsiin.

Suurin osa haastatelluista ei pitänyt Sitran julkaisujen ja tutkimustulosten levitystä ongelmallisena. Todettiin, että tiedonlevityskanavia oli useita ja että tieto vaikutti henkilö- ja järjestötasolla ja myös poliittisella tasolla. Useat sidosryhmät pitivät tiedonlevitysprosessia kuitenkin jokseenkin vanhanaikaisena, koska tärkeimmät kanavat olivat julkistamisseminaarit ja -tiedotteet. Vastaavasti esitettiin selvää kritiikkiä siitä, ettei tutkimusprojektien kohderyhmiä ole määritelty. Ehdotettiin, että tutkimusjohtajat, tutkijat ja tiedonkäyttäjät olisivat läheisemmässä yhteydessä keskenään.

Sitran tutkimuksen yhteiskunnallista merkitystä pidettiin suhteellisen suurena. Vastaajista tuntui, että tieto on vaikuttanut tuomalla keskusteluun uusia aiheita ja osittain suuntaamalla keskustelun kulkua. Osa pystyi myös esittämään konkreettisia esimerkkejä omasta tavastaan hyödyntää tutkimuksia. Joillakin toimintapolitiikan alueilla ilmoitettiin myös suurempia vaikutuksia toimintaperiaatteisiin, varsinkin innovaatio- sekä tutkimus- ja kehittämispolitiikassa. Hyödyntämisen lisätehostamista ehdotettiin kuitenkin useissa tapauksissa.

LIITE 5: LUETTELO HAASTATELLUISTA

Ahtisaari, Martti	Crisis Management Initiative
Ala-Kapee, Pirjo	Itä-Suomen lääninhallitus
Andersson, Matts	Sitra Management Oy
Arojärvi, Olli	PwC Corporate Finance
Backman, Jouni	eduskunta
Bjurström, Ann	Ann Bags Oy
Halme, Kimmo	valtion tiede- ja teknologianeuvosto
Hanhijärvi, Hannu	Sitra
Honkala, Matti	Kesko Oyj
Huttunen, Jussi	Kansanterveyslaitos
Hämäläinen, Timo	Sitra
Illi, Marja	Sitra
Jäntti, Paula	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Jätteenmäki, Anneli	eduskunta
Kallis, Bjarne	eduskunta
Kanerva, Ilkka	eduskunta
Kangasniemi, Erkki	Opetusalan Ammattijärjestö OAJ
Kankaala, Kari	Sitra
Karjomaa, Lea	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Katainen, Jyrki	eduskunta
Keravuori, Klaus	PwC Corporate Finance
Kerola, Inkeri	eduskunta
Kilpinen, Sanna	Oy Observer Finland Ab
Komi, Katri	eduskunta
Kontro, Lauri	Maaseudun Tulevaisuus
Kopra, Yrjö	Alexander Corporate Finance Oy
Koskenlinna, Markus	Tekes
Koskikallio, Ilpo	Glocal Oy
Koskinen, Jari	eduskunta
Koskinen, Jussi	Oy Observer Finland Ab
Kurki, Hannu	Maunula-seura
Kurkijärvi, Kalevi	BioFund
Lahtinen, Simo	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Laine, Seppo	Finpro
Laukkanen, Markku	eduskunta
Lehto, Elina	Uudenmaan TE-keskus
Lehtomäki, Vesa	Sitra
Leppävuori, Erkki	Valtion teknillinen tutkimuskeskus
Lignell, Jyrki	Setec Oy
Lindgren, Leena	Oy Observer Finland Ab

Linna, Markku	opetusministeriö
Manninen, Jouko	Bomba
Marjosola, Juha	Suomen Teollisuussijoitus Oy
Marttila, Sari	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Mattila, Ilkka	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Mennander, Tero	Den Danske Bank
Mutala, Mika	Special Bag – Erikoislaukku Oy
Mutala, Tellervo	Special Bag – Erikoislaukku Oy
Mäenpää, Martti	Metalliteollisuuden Keskusliitto MET
Mäki-Lohiluoma, Kari-Pekka	Sitra
Mäkinen, Juho	Outokumpu Oyj
Mäkinen, Markku	Finnvera
Mäkinen, Pentti	Keskuskauppakamari
Neuvo, Yrjö	Nokia
Nousiainen, Inkeri	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Nousiainen, Juha	Pieksämäen maalaiskunta
Ojanperä, Heikki	Sitra
Ojansivu, Otto	Otto Ojansivu Oy
Ojansivu, Seija	Otto Ojansivu Oy
Oksa, Jukka	Joensuun yliopisto
Parjanne, Risto	Suomen Kuntaliitto
Parvinen, Ilmo	Sitra
Pauli, Anneli	Suomen Akatemia
Raivio, Kari	Helsingin yliopisto
Rantanen, Heli	Teknillinen korkeakoulu
Renkonen, Risto	Biomedicum, Helsingin yliopisto
Romanainen, Jari	Tekes
Roponen, Maritta	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Saarnivaara, Veli-Pekka	Tekes
Sailas, Raimo	valtiovarainministeriö
Sallinen, Aino	Jyväskylän yliopisto
Seppälä, Esko-Olavi	valtion tiede- ja teknologianeuvosto
Sinisalo, Silja-Riitta	MediNeuvo Oy
Solkinen, Marko	Laukkulaakson kehittämiskeskus
Summanen, Tuomo	Finpro
Sutinen, Teija	Helsingin Sanomat
Tanskanen, Antti	Osuuspankkiryhmä
Tiitinen, Seppo	eduskunta
Tiuri, Martti	eduskunta
Tolvanen, Kaija	Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak
Turunen, Jarno	Joensuun yliopisto
Uosukainen, Riitta	eduskunta
Uusikylä, Petri	Net Effect Oy
Wahlroos, Juha	Pricewaterhouse Coopers
Valovirta, Ville	Net Effect Oy
Vanhala, Ritva	PwC Corporate Finance
Varpe, Riitta	Pirkanmaan TE-keskus
Virtanen, Erkki	kauppa- ja teollisuusministeriö
Virtanen, Petri	Net Effect Oy

Virtanen, Petri
Virtanen, Risto
Ylä-Anttila, Pekka

QuestionMark Multimedia
Laukkulaakson kehittämiskeskus
Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos

Arviointiryhmän haastatteleminen henkilöiden lisäksi Net Effect Oy haastatteli 23:a henkilöä Sitran tutkimustoiminnasta ja PwC Corporate Finance Oy 79:ää henkilöä yritysrahoitukseen liittyen.

■ Kansainvälinen asiantuntijaryhmä arvioi tässä raportissa Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran toimintaa: Onko tehty oikeita asioita ja oikealla tavalla? Mitä haasteita Sitralla on edessään?

Sitraa pidetään kärsivällisenä rahoittajana, luotettavana ja puolueettomana uuden tiedon tuottajana ja yhteiskunnallisen keskustelun virittäjänä. Sen joustavuutta ryhtyä uusiin yhteiskunnallisiin kokeiluihin arvostetaan. Asiantuntijat esittävät huomionarvoisia kehittämiskohteita Sitran menestyksellisen toiminnan turvaamiseksi.

ISBN 951-37-3812-4
ISSN 1457-571X

